

**FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES**

**ALOISIO HENRIQUE MAZZAROLO**

**ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING DE VALOR PARA O  
CONSUMIDOR E SOCIEDADE**

**VITÓRIA  
2024**

**ALOISIO HENRIQUE MAZZAROLO**

**ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING DE VALOR PARA O  
CONSUMIDOR E SOCIEDADE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A – Fucape ES, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Emerson Wagner Mainardes

**VITÓRIA  
2024**

**ALOISIO HENRIQUE MAZZAROLO**

**ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING DE VALOR PARA O  
CONSUMIDOR E SOCIEDADE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A – Fucape ES, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis e Administração.

Aprovada em 08 de novembro de 2024.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

**Prof. Dr.: EMERSON WAGNER MAINARDES**  
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

**Profa. Dra.: TÂNIA MODESTO VELUDO DE OLIVEIRA**  
Fundação Getúlio Vargas

**Profa. Dra.: LUCILAINE MARIA PASCUCI**  
Universidade Federal do Espírito Santo

**Prof. Dr.: FELIPE STORCH DAMASCENO**  
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

**Profa. Dra.: NADIA CARDOSO MOREIRA**  
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

## RESUMO

A presente tese tem como tema central o desenvolvimento de um novo modelo de orientação estratégica de marketing, baseada na proposta de valor para o consumidor e para a sociedade (*Consumer-Society Value Orientation* - CSVO). Para isso, foram elaborados três estudos. O primeiro objetivou: (i) desenvolver o conceito de CSVO; (ii) evidenciar suas premissas e delimitação; e (iii) evidenciar os elementos que sinalizam que uma empresa se orienta estrategicamente nos moldes da CSVO. Inicialmente, foram identificados estudos relacionados ao tema, visando delimitar do objeto de estudo. Após, foi realizada uma pesquisa exploratória com método qualitativo, sendo entrevistados 32 indivíduos para coleta de dados. Os resultados forneceram o arcabouço teórico necessário para conceituação e desenvolvimento da CSVO. O segundo estudo teve por objetivo desenvolver uma forma de medir a CSVO, por meio das dimensões encontradas na literatura e na pesquisa qualitativa, sendo realizadas duas pesquisas para este fim. A primeira obteve as dimensões que compõem a CSVO, com dados obtidos por meio de questionário e uso de análise fatorial exploratória. As variáveis observadas foram agrupadas em 7 dimensões de 1ª ordem: benefícios para o consumidor e sociedade; comunicação para consumidor e sociedade; responsabilidade ambiental; ética e governança; inovação social; responsabilidade social; e valor individual e social. A segunda pesquisa objetivou a confirmação das dimensões da CSVO, utilizando-se de modelagem de equações estruturais baseada em covariância. Os dados foram obtidos por meio de questionário aplicado perante empregados do setor bancário brasileiro. Os resultados ratificaram a confiabilidade e validade dos 7 construtos de 1ª ordem, compondo o construto de 2ª ordem nomeado CSVO. O último estudo, de cunho tecnológico, objetivou apresentar ao leitor, de forma fluida, a CSVO e suas dimensões, sugerindo estratégias de marketing que possam auxiliar as empresas a implementarem-na de forma mais eficiente. Ao final, a CSVO confirmou-se como um construto multidimensional, cujo papel é oferecer às empresas novos meios para realização de suas atividades de marketing, tendo como base a inovação, realizando seu lucro ao mesmo tempo que propõem valor para o consumidor e ofertam benefícios e soluções para a sociedade.

**Palavras-chave:** Orientações estratégicas de marketing; Valor para o consumidor e sociedade; Inovação; Medição e desenvolvimento de escala.

## ABSTRACT

The central theme of this thesis is the development of a new model of strategic marketing orientation, based on the value proposition for consumers and society (Consumer-Society Value Orientation - CSVO). To this end, three studies were carried out. The first aimed to: (i) develop the concept of CSVO; (ii) highlight its premises and delimitation; and (iii) highlight the elements that shows that a company is strategically oriented along the lines of CSVO. Initially, studies related to the topic were surveyed in order to delimit the object of study. Exploratory research was then carried out using a qualitative method, with 32 individuals being interviewed to data collection. The results provided the theoretical framework needed to conceptualize and develop CSVO. The aim of the second study was to develop a way of measuring CSVO, using the dimensions found in the literature and in qualitative research, and two surveys were carried out for this purpose. The first obtained the dimensions that form CSVO, with data obtained through a questionnaire and the use of exploratory factor analysis. The variables observed were grouped into 7 first-order dimensions: benefits for consumers and society; communication for consumers and society; environmental responsibility; ethics and governance; social innovation; social responsibility; and individual and social value. The second research aimed to confirm the CSVO dimensions, using structural equation modeling based on covariance. Data were obtained through a questionnaire applied to employees of the Brazilian banking sector. The results confirmed the reliability and validity of the 7 first-order constructs, composing the higher order construct named CSVO. The last study, practitioner research, aimed to present to the reader, in a fluid way, the CSVO and its dimensions, suggesting marketing strategies that can help companies to implement it efficiently. In the end, the CSVO was confirmed as a multidimensional construct, whose role is to offer companies new ways to develop their marketing activities, based on innovation, realizing their profit while proposing value to the consumer and offering benefits and solutions to society.

**Keywords:** Strategic marketing orientation; Customer and society value; Innovation; Measurement and scale development.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO GERAL.....</b>	<b>9</b>
<b>ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING DE VALOR PARA O CONSUMIDOR E SOCIEDADE.....</b>	<b>13</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1. RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E LÓGICA S-D.....	17
2.2. VALOR SOCIAL E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING.....	18
2.3. DESENVOLVIMENTO DA CSVO.....	20
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	22
3.2. TÉCNICA PARA A ANÁLISE DOS DADOS.....	23
<b>4. ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>24</b>
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>27</b>
5.1. CONCEITO DE CSVO.....	28
5.1.1. Valor para o consumidor.....	28
5.1.2. Valor para a sociedade.....	29
5.1.3. Inovação.....	30
5.1.4. Conciliar lucro com valor social.....	31
5.1.5. Vantagem competitiva.....	32
5.1.6. Definição.....	33
5.2. DELIMITAÇÃO DO CONCEITO DE CSVO.....	34
5.3. PREMISSAS DO CONCEITO DE CSVO.....	35
5.3.1. Propósito da empresa.....	36
5.3.2. Sustentabilidade dos negócios.....	36
5.3.3. Políticas para funcionários.....	37
5.3.4. Cultura organizacional.....	38
5.3.5. Percepção de valor pelo investidor e pelo consumidor.....	39
5.4. FORMAS DE EVIDENCIAÇÃO DA CSVO.....	40
5.4.1. Inovação em produtos e serviços.....	40

5.4.2. Relacionamento com clientes e consumidores .....	41
5.4.3. Comunicação integrada de marketing .....	42
5.4.4. Ética no marketing .....	43
5.4.5. Marketing interno .....	44
5.4.6. Práticas de responsabilidade social corporativa .....	46
5.4.7. Atividades de marketing .....	47
5.5. Mapa Conceitual Teórico .....	48
<b>6. CONCLUSÕES .....</b>	<b>49</b>
6.1. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS .....	51
6.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS .....	52
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO: GESTORES/DONOS DE EMPRESA E FUNCIONÁRIOS .....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO: CONSUMIDORES .....</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO: OUTROS <i>STAKEHOLDERS</i> .....</b>	<b>66</b>
<b>MENSURAÇÃO DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING DE VALOR PARA O CONSUMIDOR E SOCIDADE .....</b>	<b>68</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>69</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>71</b>
2.1. CONCEITO DE CSVO .....	74
2.2. EVIDÊNCIAS DA CSVO .....	77
<b>3. ESTUDO 1 – IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES E ESCALA DA CSVO .....</b>	<b>85</b>
3.1. MÉTODO .....	85
3.2. CAMPO DE ESTUDO E COLETA DE DADOS .....	86
3.3. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	87
3.4. ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA .....	88
3.5. RESULTADOS DA AFE .....	90
<b>4. ESTUDO 2 – VALIDAÇÃO DA ESCALA .....</b>	<b>95</b>
4.1. MÉTODO .....	95
4.2. MEDIDAS .....	96

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	96
4.4. VIÉS DO MÉTODO COMUM .....	97
4.5. RESULTADOS.....	100
4.5.1. Validação dos dados.....	100
4.5.2. Análise dos dados.....	100
4.5.3. Validação dos construtos de 1ª ordem .....	103
4.5.4. Validação do construto de 2ª ordem .....	107
4.6. VALIDADE NOMOLÓGICA.....	110
<b>5. DISCUSSÃO .....</b>	<b>113</b>
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>119</b>
6.1. CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS.....	120
6.2. LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS.....	122
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA .....</b>	<b>134</b>
<b>APÊNDICE B – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA – ESTUDO 1 .....</b>	<b>142</b>
<b>APÊNDICE C – MATRIZ DE CORRELAÇÃO ANTI-IMAGEM .....</b>	<b>145</b>
<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DO SEGUNDO ESTUDO .....</b>	<b>146</b>
<b>APÊNDICE E – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA – ESTUDO 2.....</b>	<b>152</b>
<b>APÊNDICE F – ANÁLISES DO VIÉS DO MÉTODO COMUM, ASSIMETRIA E CURTOSE.....</b>	<b>154</b>
<b>APÊNDICE G – RESULTADOS DA PLSC-SEM .....</b>	<b>158</b>
<b>APÊNDICE H – CARGAS FATORIAIS DE VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS DE 1ª E 2ª ORDEM .....</b>	<b>163</b>
<b>AS SETE CHAVES PARA O SUCESSO DE UMA EMPRESA FOCADA EM VALOR AO CONSUMIDOR E SOCIEDADE.....</b>	<b>165</b>
<b>1. UMA SOCIEDADE EM TRANSFORMAÇÃO .....</b>	<b>166</b>
<b>2. AS ATUAIS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING .....</b>	<b>167</b>
<b>3. A ECONOMIA DA SUSTENTABILIDADE.....</b>	<b>169</b>
<b>4. UMA NOVA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING.....</b>	<b>172</b>

<b>5. DIRECIONADORES DA ESTRATÉGIA CSVO .....</b>	<b>174</b>
<b>6. APLICABILIDADE DA CSVO: AS SETE CHAVES DE SUCESSO PARA UMA EMPRESA SUSTENTÁVEL .....</b>	<b>175</b>
<b>7. MARKETING E CSVO: O QUE NÃO FAZER.....</b>	<b>178</b>
<b>8. CONCLUSÃO .....</b>	<b>180</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>182</b>
<b>CONCLUSÃO GERAL.....</b>	<b>187</b>

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO GERAL

Durante os últimos 20 anos, os três pilares da sustentabilidade (social, econômica e ambiental) foram objeto de extensa pesquisa acadêmica, cujo objetivo foi refletir e pesquisar como obter um mundo melhor para pessoas e o planeta, sem deixar de lado o lucro (Chakraborty & Jha, 2019; Purvis et al., 2019; Lariviere & Smit, 2022). Dentre esses estudos, está o de Boons e Lüdeke-Freund (2013), em que os autores propuseram diversas premissas normativas para o desenvolvimento de modelos de negócios sustentáveis. Para os autores, a proposta de valor empresarial deve prover valor ecológico/social e econômico por meio da oferta de produtos e serviços. A partir desta perspectiva, o cliente deixa de ser apenas mais um comprador, tornando-se um parceiro de negócios sustentáveis e duradouros (Mitnick et al., 2020).

Sendo então um parceiro de negócios, as empresas passam a posicionar o cliente como centro e foco de seus esforços, a partir de um movimento chamado de centralidade do consumidor (Varadarajan, 2020). Ao mesmo tempo, há uma pressão desse consumidor para melhores organizações, com características verdes e sustentáveis (Pardo-Jaramillo et al., 2020). Assim, para que as empresas se mantenham atualizadas de modo a atender as necessidades dos consumidores, elas precisam repensar seus negócios e a maneira pela qual o realizam. Deste modo, terão maior capacidade de atender tanto as demandas individuais dos clientes como prover soluções para os problemas e desafios sociais que os cercam. Neste cenário, as propostas de valor concomitante para o consumidor e para a sociedade assumem um papel central no desenvolvimento de novas orientações estratégicas de marketing.

A presente tese, portanto, tem inspiração na proposta de valor a ser realizada a consumidores e sociedade sugerida por Boons e Lüdeke-Freund (2013), por meio de práticas de marketing, as quais pretendem ser instrumentos empresariais para alcançar o cliente. Todavia, não se trata de aplicabilidade ou realização da proposta de valor acima mencionada, debatida por Boons e Lüdeke-Freund (2013). O tema geral desta tese é inédito, pois objetiva o desenvolvimento de uma nova orientação estratégica de marketing que, de forma concomitante, apresente propostas de valor ao consumidor e à sociedade. O nome proposto desta orientação estratégica é *Consumer-Society Value Orientation (CSVO)*.

Para que o desenvolvimento da CSVO ocorresse, foram produzidos três estudos. O primeiro estudo, de natureza qualitativa e exploratória, teve por objetivo desenvolver a CSVO. Mais especificamente, buscou-se (i) desenvolver o conceito de CSVO; (ii) evidenciar suas premissas e delimitação; e (iii) identificar os elementos que sinalizam que uma empresa se orienta estrategicamente nos moldes da CSVO. Inicialmente, foram identificados estudos anteriores que tivessem relação com o tema, e identificadas quatro bases teóricas: responsabilidade socioambiental, lógica dominante de serviço (Lógica S-D), valor social e orientações estratégicas de marketing. Em seguida, foi realizada uma pesquisa exploratória com método qualitativo, tendo sido entrevistados 32 indivíduos para coleta de dados, cujos resultados foram posteriormente analisados para alcance dos objetivos acima traçados.

Já o segundo estudo teve como escopo desenvolver uma forma de medir a CSVO e validar sua escala, tendo por base dimensões presentes na literatura de marketing e nos resultados da pesquisa qualitativa: inovação em produtos e serviços, relacionamento com clientes e consumidores, comunicação integrada de marketing,

ética, marketing interno, práticas de RSC (responsabilidade social corporativa) e atividades de marketing. Para o alcance deste fim, foram realizadas duas pesquisas quantitativas, ambas com levantamento de dados por meio de questionários divulgados pela internet. A primeira delas teve seus dados analisados por meio de análise fatorial exploratória, o que permitiu extrair os itens e os respectivos fatores, os quais compuseram as dimensões da CSVO. Já a segunda pesquisa teve por objetivo confirmar as dimensões e validar a escala e os fatores identificados anteriormente, utilizando-se de modelagem de equações estruturais por covariância.

Por fim, o último estudo, de cunho tecnológico, objetivou apresentar ao leitor a CSVO e suas dimensões, além de sugerir estratégias de marketing que possam auxiliar as empresas a implementarem-na de forma eficiente. Para tanto, realizou-se uma exposição das orientações estratégicas de marketing atuais, bem como fez-se uma análise da maneira pela qual uma nova economia baseada em sustentabilidade vem se consolidando. Além disso, os resultados dos estudos anteriores foram expostos de forma fluida, facilitando a compreensão dos conceitos e resultados então obtidos. Após, apresentou-se sugestões de práticas de marketing típicas da CSVO, baseadas em suas dimensões e, ao final, foram identificados pontos de atenção para aquelas empresas que desejam implementar uma cultura de oferta de valor aos consumidores e à sociedade.

Como justificativa teórica, cada estudo promove a sua importância. No primeiro e segundo estudos, foi desenvolvido, utilizando-se de método científico, um novo conceito de orientação estratégica de marketing, além de identificar novas dimensões da CSVO. Já o terceiro estudo apresentou a CSVO ao leitor conceitos básicos de marketing de valor para o consumidor e sociedade, com exemplos práticos para

implementação da orientação estratégica, contribuindo tanto para a literatura acadêmica como o mercado.

Além do campo do marketing, estes achados estão inseridos em um contexto de grande relevância atual, que é a sustentabilidade, tanto ambiental, como social e econômica, contribuindo com a literatura de uma maneira mais ampla. Uma orientação estratégica de marketing centrada na proposta de valor concomitante ao consumidor e sociedade trata-se de algo inédito na literatura, e pode servir de base teórica para pesquisas futuras sobre marketing e sustentabilidade. Suas dimensões também podem ser objeto de estudos que se conectem com outros elementos de marketing, como marca, confiança, intenção de compra e outros, auxiliando na medição científica da estratégia de marketing empresarial.

Como justificativa prática, argumenta-se que as características de marketing holístico da CSVO fornecem um novo e completo modelo de relacionamento com clientes, representando um mecanismo distinto de conexão das empresas com os *stakeholders*. Além disso, estima-se que conhecer os fatores e dimensões de medição da CSVO possa contribuir com a implementação estratégias de marketing que traga resultados positivos a todos os interessados. Ao propor valor concomitantemente a consumidores e sociedade, a CSVO reforça a expectativa de uma relação ganha-ganha, na qual as empresas mantêm ou majoram seus lucros ao mesmo tempo que consumidores e sociedade se beneficiam de produtos e serviços ambientalmente responsáveis e socialmente benéficos.

## CAPÍTULO 2

### ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING DE VALOR PARA O CONSUMIDOR E SOCIEDADE

#### RESUMO<sup>1</sup>

Este estudo objetivou desenvolver um novo modelo de orientação estratégica de marketing, nomeada orientação estratégica de valor concomitante para o consumidor e sociedade (*Consumer-Society Value Orientation – CSVO*). Especificamente, buscou-se: (i) desenvolver o conceito de CSVO; (ii) evidenciar suas premissas e delimitação; e (iii) os elementos que sinalizam que uma empresa se orienta estrategicamente baseada na CSVO. Inicialmente, levantaram-se estudos que tenham abordado o tema, delimitando o objeto de estudo. Depois, foi realizada uma pesquisa exploratória e qualitativa, sendo conduzidas 32 entrevistas com gestores de estratégia/marketing, empregados, consumidores e outros *stakeholders*. Os dados foram analisados utilizando-se a análise de conteúdo. Ao final, foi possível construir o conceito de CSVO, delimitando-o, e definidas as premissas do conceito, reunidas em cinco. Também foram identificadas setes formas de evidenciação do conceito de CSVO. Os resultados forneceram o arcabouço teórico necessário para desenvolvimento da CSVO, estabelecendo-se um relacionamento honesto e duradouro entre empresa, consumidor e sociedade, com comunicação transparente e ética empresarial. Obteve-se as bases fundamentais para uma orientação estratégica de marketing que reconhece as empresas como agentes transformadores da realidade sem renunciar à sua função primordial, que é trazer lucro ao empresário ou acionista.

---

<sup>1</sup> Os resultados desta pesquisa foram publicados em: Mazzarolo, A.H., Mainardes E.W., & Vieira, V.A. (2024). Orientação estratégica de marketing de valor para o Consumidor e sociedade. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 10., 2024, São Paulo. Anais eletrônicos [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2024. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 10 set. 2024.

**Palavras-chave:** Orientações estratégicas de marketing; Valor para o consumidor e sociedade; Inovação; Ética no marketing.

## 1. INTRODUÇÃO

Há uma crescente mudança na sociedade, tanto na forma de agir como de pensar, a influenciar as novas gerações (Laczniak & Murphy, 2019; Pardo-Jaramillo et al., 2020). Questões sensíveis como o aquecimento global, o desmatamento, o lixo em larga escala preocupam os indivíduos e governos (Schaltegger et al., 2016; Purvis et al., 2019; Zhang et al., 2022). O modo de vida atual parece não ser sustentável e há risco de que conflitos em maior ou menor escala possam colocar em risco a segurança da sociedade e própria economia (Agrawal & Goyal, 2018).

Dentre os vários atores sociais de representatividade relevante, o meio empresarial (Schaltegger et al., 2016; Mitnick et al., 2020) vem sentindo a pressão social por mudanças (Miska et al., 2018; Shin & Park, 2019), não se admitindo apenas a geração de lucro ou emprego como contrapartida à sociedade (Mubushar et al., 2021). É preciso entregar bens sociais por meio de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e enxergar o cliente não apenas como um consumidor, mas como um parceiro de negócios (Mitnick et al., 2020). Isso cria oportunidades para desenvolver um novo modelo de orientação estratégica de marketing para as empresas por meio de valor (Boons & Lüdeke-Freund, 2013), cujo conceito e aplicação estão ligados ao mercado e à sociedade simultaneamente.

Enquanto no passado as discussões sobre *trade-offs* entre os setores econômico, social e ambiental dominavam os estudos científicos, a interdisciplinaridade desses temas se tornou mais forte (Scoones et al., 2020), incluindo a cultura da sociedade no debate da sustentabilidade (Miska et al., 2018).

Além disso, o aumento de empresas sociais, conciliando lucro e propósito social (Bandyopadhyay & Ray, 2020), exige uma nova orientação estratégica de marketing que leve em consideração empresas com fins lucrativos. Embora estudos recentes tenham contribuído para essa discussão, como o de Blocker et al. (2024), que desenvolveram uma teoria emergente chamada de orientação para o propósito que busca um valor transcendental para os *stakeholders*, ainda há uma falta de uma nova proposição de orientação estratégica de valor para o consumidor e sociedade.

Diante desta lacuna, as perguntas que esse trabalho pretende responder são: como se define a orientação estratégica de valor para o consumidor e para a sociedade (*Consumer-Society Value Orientation - CVSO*)? Quais as premissas e delimitação desta orientação estratégica? Que tipo de elementos concretos (ações comportamentos, atividades) evidenciam que a empresa se orienta estrategicamente para propor valor ao consumidor e à sociedade?

Assim, o objetivo deste estudo foi desenvolver um novo modelo de orientação estratégica de marketing, nomeada como orientação estratégica de valor para o consumidor e sociedade. Mais especificamente, este estudo busca: (i) desenvolver o conceito de *Consumer-Society Value Orientation*; (ii) evidenciar suas premissas e delimitação; e (iii) evidenciar os elementos que sinalizam que uma empresa se orienta estrategicamente para propor valor ao consumidor e à sociedade simultaneamente.

O estudo se justifica teoricamente por: (i) uma nova orientação estratégica de marketing, baseada em uma maior participação social das empresas no mercado, como mencionado por Bandyopadhyay e Ray (2020); (ii) desenvolver uma nova visão de marketing, tendo como base recentes teorias das ciências sociais, como a responsabilidade social corporativa (Purvis et al., 2019; Mitnick et al., 2020), a cocriação de valor e a lógica dominante de serviço (Vargo & Lusch, 2004), o valor

social no marketing (Sinkovics et al., 2014) e a orientação estratégica de valor para o cliente (Oliveira & Roth, 2012); (iii) construir um novo conceito, suas premissas, delimitação e forma de evidenciar tal conceito nas organizações e no mercado.

Do ponto de vista prático, se justifica também por oferecer uma nova orientação para a definição de estratégias de marketing mais conectadas à sociedade atual, oferecendo *insights* para o desenvolvimento individual e social. Ao adotar essa nova forma de orientar estrategicamente o marketing, os profissionais podem favorecer consumidores, mercados e sociedade em geral. Para os consumidores, a proposta de uma nova orientação estratégica tende a resultar em valor agregado, pois ganham ambos, consumidor e sociedade, com uma consciência de coletividade e responsabilidade entre todos os intervenientes.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A proposição da CSVO advém de uma nova compreensão do papel da sociedade nos negócios das empresas, e das empresas na sociedade (Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Purvis et al., 2019; Bandyopadhyay & Ray, 2020). Há uma percepção recente de que as organizações passaram a concentrar seus esforços não apenas nos consumidores, mas também nos seus impactos para a sociedade (Schaltegger et al., 2016; Uhlig et al., 2020), porque seus clientes estão atentos ao que esta empresa faz fora do ambiente dos negócios (Fatma et al., 2018). Parece ser natural, portanto, o surgimento de uma nova estratégia de negócios, inspirada em quatro perspectivas teóricas: a responsabilidade social corporativa (RSC), a cocriação de valor (baseada na lógica dominante de serviço – *S-D Logic*), o valor social no marketing, e as orientações estratégicas de marketing.

## 2.1. RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E LÓGICA S-D

Pode-se definir a responsabilidade social corporativa como ações e políticas organizacionais específicas ao contexto que estão inseridas, as quais levam em consideração as expectativas dos *stakeholders* e o *triple bottom line* econômico, social e ambiental (Purvis et al., 2019). Há, de acordo com Rupp et al. (2016), três motivos principais para pressionar as empresas a se envolverem em RSC: (i) instrumental (motivado por interesses próprios), (ii) relacional (com base em uma preocupação com os relacionamentos entre os membros do grupo) e (iii) moral (baseada na preocupação com os padrões éticos morais).

Os resultados das ações e políticas de RSC incluem a reputação da empresa, a escolha do consumidor quanto à empresa, melhor percepção da qualidade da gestão e diversidade demográfica (Fatma et al., 2018). Atualmente, a RSC é conhecida também pela sigla em inglês ESG (*Environmental, Social, and Governance*), tratados como temas intercambiáveis e bem difundidos no meio empresarial (Gillan et al., 2021) e como sinônimos neste estudo. A partir do momento que a empresa implanta ações de RSC, ela pode melhorar sua imagem e reputação perante o consumidor (Fatma et al., 2018), que poderá aceitá-la com mais facilidade, pois sua necessidade de ser uma pessoa melhor na sociedade é atendida (Baskentli et al., 2019).

Perceber a importância da imagem da empresa e seu impacto no consumidor exigiu uma mudança na gestão das organizações. Durante muito tempo, a base de teoria de negócio estava centrada na relação *Goods-Dominant Logic (G-D logic)*, a qual vê a troca econômica em termos da produção e distribuição de unidades de produção, que adquirem valor durante o processo de design e fabricação. mas há uma

nova forma de se pensar as relações negociais: a lógica dominante de serviço (*S-D logic*), baseada na ideia de que o serviço, a aplicação de competências em benefício de outrem, é a base fundamental da criação de valor por meio da troca (Lusch & Vargo, 2006). Ou seja, o serviço é trocado por serviço e as mercadorias são veículos de prestação de serviços.

A lógica S-D argumenta que os recursos de criação de valor não se limitam à empresa: todos os participantes da cadeia produtiva cooperam, sejam eles clientes, fornecedores e outras partes interessadas, dando origem à cocriação de valor (Chen, 2017). Portanto, as empresas não podem criar e entregar valor; eles podem apenas propor valor e fornecer serviço como entrada para sua realização (Alves & Mainardes, 2017). Estimular a cocriação de valor para o desenvolvimento da sociedade como acréscimo aos benefícios percebidos pelo consumidor pode orientar estrategicamente empresas para obter vantagem competitiva perante seus concorrentes.

## 2.2. VALOR SOCIAL E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

Valor social pode ser definido como algo de valor para a sociedade (Dietz & Porter, 2012), em que o objetivo central é servir a sociedade e melhorar os padrões de vida das pessoas desfavorecidas (Li et al., 2018), podendo impulsionar também inovação e oportunidades para empresas e sociedade (Van der Have & Rubalcaba, 2016). O atendimento das demandas do consumidor e a melhoria da sociedade, de modo simultâneo, são formas mais diretas de criação de valor social (Eng et al., 2020).

Além disso, há indícios de que consumidores que valorizam comportamentos sociais das empresas estão dispostos a apoiar ativamente aquelas que são comprometidas com o marketing relacionado a causas, práticas ecológicas e ética

(Eng et al., 2020). Atribuir importância ao valor social é considerada uma característica que reflete como as pessoas avaliam os resultados para si e para os outros (Thielmann et al., 2020), e foi identificada como um importante determinante para a cooperação e para o comportamento de escolha de produtos e serviços (Milanova & Maas, 2017).

Além do nível individual, cada vez mais há um contingente maior de pessoas que reconhece a relevância de uma economia voltada também para o social (Scoones et al., 2020). A sustentabilidade deixou de ser uma preocupação de nicho de negócios para se tornar uma preocupação generalizada, envolvendo todas as organizações (Moro-Visconti et al., 2020), estando ligada a meios de se realizarem negócios de maneira sustentável (Miralles-Quirós et al., 2018). Em virtude do crescimento do grupo de pessoas dispostas a pensar no coletivo (Razmerita et al., 2016), elas tendem a ser a base da CSVO, afinal de contas a oferta de valor para o consumidor e sociedade tende a receber atenção positiva dos pró-sociais. Assim sendo, a perspectiva do valor social do marketing pode fundamentar a CSVO.

Já as orientações estratégicas de marketing referem-se ao padrão integrado de decisões de uma organização que especifique as suas escolhas sobre a realização e a forma de execução das atividades de marketing, bem como a atribuição de recursos de marketing em mercados (Agic et al., 2016). Os aspectos-chave das orientações estratégicas de marketing são: onde competir; como competir; e quando competir (Hult et al., 2017). Envolvem também a tomada de decisão sobre recursos que são relativamente difíceis de obter (escassos); investimentos financeiros em marketing; longo prazo; custos, competitividade e diferenciação; alcance de objetivos organizacionais e outras decisões estratégicas da organização (Morgan et al., 2019).

Orientações estratégicas e suas contribuições para o desempenho da empresa têm recebido atenção de pesquisadores, como visto em Morgan et al. (2019). Esse aumento do interesse resultou em uma proliferação de construtos de orientações estratégicas (Paladino, 2017), como orientação para o mercado (Narver & Slater, 1990), para inovação, para marca (Anees-ur-Rehman et al., 2016) e para os *stakeholders* (Morgan et al., 2019), dentre outras.

Há, ainda, uma nova frente de estudos por orientações estratégicas de marketing que levem em conta a onda verde e sustentável que permeia a sociedade (Lučić, 2020; Papadas et al., 2019). Tais pesquisas procuram aliar o interesse empresarial por resultados lucrativos com o atendimento dos anseios da sociedade (Spieth et al., 2019), por meio do desenvolvimento de orientação estratégicas de marketing voltada para propor valor para o consumidor e sociedade simultaneamente.

### 2.3. DESENVOLVIMENTO DA CSVO

A proposta de desenvolvimento do CSVO se inspira nas abordagens teóricas da RSC, da lógica S-D e cocriação de valor, do valor social no marketing e das orientações estratégicas de marketing. Primeiro, a proposta de valor para a sociedade se aproxima dos princípios da RSC e valor social, visto que as pessoas vêm exigindo, cada vez mais, que as empresas cumpram um papel social (Liang & Renneboog, 2017). Percebe-se que direcionar estrategicamente a organização para o valor individual e para a sociedade, simultaneamente, favorece as empresas a exercerem o atual papel social demandado (Mitnick et al., 2020).

Por sua vez, a lógica S-D e a cocriação de valor podem auxiliar o desenvolvimento dessa nova perspectiva tanto do ponto de vista individual como coletivo. Ao compreender que as empresas, em essência, prestam serviços aos

consumidores, independente do que façam (Lusch & Vargo, 2006), e que o valor do serviço pode ser cocriado em conjunto com os consumidores, a lógica S-D ajuda a construir uma mentalidade social no consumidor, o que valoriza o duplo papel estratégico das empresas, propor valor para o consumidor e sociedade. Pode-se considerar, por isso, que os princípios das orientações estratégicas de marketing, somadas aos elementos de RSC, valor social e lógica S-D, constituem as bases fundamentais de uma nova orientação estratégica.

### 3. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos deste estudo, foi realizada uma pesquisa exploratória e de natureza qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas entre maio e junho de 2023, com o uso de roteiro de entrevista (vide Apêndices A, B e C). Tiveram por base as abordagens teóricas discutidas, a fim de estruturar e evidenciar o novo conceito, conforme proposto por Chaney et al. (2019). Os estudos qualitativos concentram-se no desenvolvimento de uma teoria baseada em dados empíricos, em vez de testar hipóteses com base no conhecimento prévio (Crick, 2021). Isso permite identificar itens que moldam o domínio observado (Boateng et al, 2018).

A população-alvo foi constituída de (i) gestores e empresários (ii) empregados; (iii) consumidores e; (iv) demais *stakeholders*, dando um caráter heterogêneo à amostra, permitindo a triangulação de dados ao envolver as respostas dos variados atores. Também se procurou diversificar as características dos entrevistados, como sexo, idade, profissão, escolaridade, âmbito de atuação da empresa e tempo de empresa, visando maior representatividade da sociedade. Os entrevistados puderam realizar a indicação de outras pessoas que julgaram possuir informações relevantes

ao estudo, tratando-se de técnica conhecida como acessibilidade por bola de neve, também ouvidas até atingir-se a saturação teórica, que ocorreu quando novos elementos para conceituação, premissas, delimitação e evidenciação da CSVO deixaram de surgir a partir dos dados coletados.

O roteiro foi organizado em 6 partes, iniciando com (i) a caracterização do entrevistado. Após, seguiram-se questões sobre as percepções e conhecimento dos entrevistados sobre (ii) orientações estratégicas de marketing, (iii) responsabilidade social corporativa, (iv) cocriação de valor e lógica S-D, e (v) valor social do marketing. Todas as questões eram lastreadas em temas já abordados na literatura e foram feitas de modo que a entrevista seguisse de forma fluida. Ao longo da entrevista, também foram realizadas questões que pudessem indicar (vi) o conceito de CSVO, premissas, delimitação e evidenciação, de modo a atingir os objetivos do estudo.

Ainda, a primeira entrevista teve caráter também de pré-teste, com o objetivo de verificar a aderência aos objetivos do estudo e a necessidade de melhorias. Os entrevistados também foram cientificados da natureza acadêmica das entrevistas e deram seu consentimento quanto ao conteúdo e gravação destas, exclusivamente para fins científicos.

### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A saturação da amostra se atingiu com 32 entrevistas, composta por 17 gestores (codificados G1 a G17), 5 empregados (E1 a E5), 5 consumidores (C1 a C5) e 5 indivíduos como demais *stakeholders* (S1 a S5). Como se pretendeu definir uma nova orientação estratégica de marketing, e esta é construída internamente nas empresas, a preferência por gestores se mostrou necessária. Ao total, foram ouvidos 26 homens e 6 mulheres, com média de idade de 44 anos, escolaridade majoritária

especialização (18 entrevistados), tempo médio na última função de 16,6 anos e distintos âmbitos de atuação (local, regional, nacional e internacional). A segmentação empresarial atingiu 15 setores entre os entrevistados. O detalhamento das entrevistas está na Tabela 1, com a caracterização dos entrevistados.

**TABELA 1 – DETALHAMENTO DAS ENTREVISTAS**

N	Cód.	Sexo	Idade	Âmbito de atuação	Escolaridade	Códigos	Duração (min)
1	C1	M	40	Regional	Superior	23	35
2	C2	M	44	Local	Mestrado	14	39
3	C3	M	48	Regional	Mestrado	14	56
4	C4	M	54	Local	Doutorado	11	52
5	C5	M	55	Regional	Ensino Médio	15	59
6	E1	M	51	Nacional	Especialização	28	29
7	E2	M	55	Nacional	Especialização	42	54
8	E3	F	43	Nacional	Especialização	35	30
9	E4	M	41	Nacional	Especialização	12	39
10	E5	F	40	Nacional	Especialização	17	31
11	G1	M	40	Internacional	Mestrado	49	47
12	G2	F	37	Regional	Especialização	20	37
13	G3	M	69	Regional	Especialização	31	65
14	G4	M	48	Internacional	Especialização	44	43
15	G5	M	21	Internacional	Superior incompleto	20	37
16	G6	M	42	Internacional	Mestrado	21	39
17	G7	F	38	Nacional	Mestrado	36	27
18	G8	M	38	Nacional	Mestrado	34	37
19	G9	M	40	Nacional	Especialização	37	47
20	G10	M	38	Regional	Especialização	28	41
21	G11	M	42	Nacional	Especialização	50	53
22	G12	M	42	Nacional	Especialização	27	63
23	G13	M	33	Local	Superior	15	38
24	G14	M	46	Internacional	Especialização	30	76
25	G15	M	53	Nacional	Mestrado	16	56
26	G16	F	52	Nacional	Especialização	20	56
27	G17	M	56	Nacional	Superior	25	48
28	S1	M	49	Local	Especialização	22	68
29	S2	M	40	Regional	Especialização	33	50
30	S3	F	42	Regional	Mestrado	20	31
31	S4	M	57	Nacional	Especialização	33	41
32	S5	M	34	Local	Especialização	28	38

Fonte: Dados da pesquisa. Elaboração própria. Legenda: Cód.: C = consumidores; E = empregados; G = gestores; S = outros *stakeholders*. Sexo: M = masculino; F = feminino.

### 3.2. TÉCNICA PARA A ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados, as técnicas utilizadas foram codificação, categorização e análise de conteúdo (Braun & Clarke, 2006). Inicialmente, as entrevistas foram transcritas e inseridas em software específico (LiGRE) para posterior análise

qualitativa. Foram codificados previamente os temas (i) orientações estratégicas; (ii) cocriação de valor; (iii) valor social, (iv) RSC. Especificamente em relação ao objeto do estudo, (v) o conceito de CSVO; (vi) suas premissas e delimitação; e (vi) formas de evidenciação. Os conteúdos foram agrupados de acordo com a similaridade de ideias.

Assim, foram gerados os códigos iniciais a partir das entrevistas transcritas, os quais identificaram uma característica dos dados e deram origem aos temas. Decidiu-se por uma codificação mais dirigida aos dados já na tentativa de identificar os sentidos comuns entre as entrevistas. Foram anotadas impressões do pesquisador, conforme indicado para o método indutivo. Após, a codificação foi revista, categorizada e realizada análise temática (relatório de padrões). O processo se deu de forma recursiva, ou seja, não linear, conforme a necessidade.

Ao final, foram 850 códigos, com uma média de códigos por entrevista de 25,7. Tempo total de entrevistas de 1406 min e média de duração por entrevista 45,35 min. As entrevistas permitiram, por meio da análise do seu conteúdo, alcançar os objetivos deste estudo, construir um novo conceito de orientação estratégica de valor para o consumidor e sociedade. Identificaram-se também suas premissas, delimitação e formas de evidenciar tal conceito nas organizações e mercado.

#### **4. ANÁLISE DE DADOS**

Entre os códigos, foram observadas distinções entre as características dos grupos referentes ao âmbito de atuação dos respondentes, percebendo-se que as maiores codificações ocorreram no segmento gerencial e internacional, em contraste com o menor número no âmbito local (média de 32,8 vs 18 códigos). Essa diferença pode estar relacionada com o nível de conhecimento em relação às estratégias

empresariais, sendo esperado que uma empresa maior e mais estruturada tenha processos mais complexos tanto na sua parte comercial como interdepartamental.

Já em relação aos entrevistados (gestores, empregados, consumidores e demais *stakeholders*), a diferença principal entre as quantidades de códigos foi entre os gestores e consumidores (média de 31,4 vs 15,4 códigos). Esta observação parece corroborar a escolha pela entrevista de mais gestores em relação aos demais grupos. De fato, espera-se que o criador da estratégia de marketing detenha mais e melhores informações sobre sua construção e disseminação na empresa, esclarecendo o motivo pelo qual foram identificados mais códigos nesse grupo de entrevistados. Por sua vez, o grupamento envolvendo os consumidores apresentou menor quantidade de códigos, indicando que esse grupo possui um pensamento menos organizado em relação às estratégias de marketing estabelecidas, padrões e razões de consumo. A Tabela 2 apresenta, de forma sintética, as caracterizações dos códigos.

**TABELA 2 – CARACTERIZAÇÃO DOS CÓDIGOS**

Entrevistas	32	
Códigos totais	850	
Média de códigos por entrevista	25,7	
Tempo total de entrevistas	1406 min	
Média de duração por entrevista	45,35 min	
Sexo	Quantidade	Média de códigos
Homens	26	27,0
Mulheres	6	24,6
Escolaridade	Quantidade	Média de códigos
Doutorado	1	11,0
Mestrado	8	25,5
Especialização	18	29,8
Superior completo	3	21,0
Superior incompleto	1	20,0
Médio	1	15,0
Âmbito de atuação	Quantidade	Média de códigos
Internacional	5	32,8
Nacional	14	29,4
Regional	8	23,0
Local	5	18,0
Grupo	Quantidade	Média de códigos
Gestores	17	29,6
Empregados	5	26,8
<i>Stakeholders</i>	5	27,2
Consumidores	5	15,4

Fonte: Elaboração própria. Dados da pesquisa.

Almejou-se também compreender como cada entrevistado dava significado aos temas “orientações estratégicas de marketing”, “valor para o consumidor”, “cocriação de valor e “valor social”, e, a partir daí, extrair os conceitos iniciais de uma nova orientação estratégica de marketing voltada para o valor para o consumidor e para a sociedade. A análise das entrevistas também permitiu inferir algumas características mais comuns de todos os grupos. O perfil dos grupos dos entrevistados foi compilado na Tabela 3, e representa uma síntese da percepção de cada um deles sobre os temas tratados neste estudo.

**TABELA 3 – PERFIL DOS GRUPOS ENTREVISTADOS**

Agrupamento	Quantidade	Código	Características do grupo
Gestores	17	G1 a 17	Os gestores detêm conhecimento da estratégia da empresa e informações privilegiadas sobre os rumos e o papel da empresa. Possuem noção firme da relação da inovação com valor para o consumidor e sociedade. Porém, dependendo do tamanho da empresa, têm dificuldade de compreender a execução da estratégia na ponta, junto ao consumidor.
Empregados	5	E1 a 5	Os empregados detêm compreensão mais superficial da estratégia da empresa, porém percebem sua mudança ao longo do tempo tanto sob a ótica da empresa como do consumidor, os quais mantêm maior proximidade. Usualmente estão focados na obtenção do resultado e metas do que na sua formulação.
Outros stakeholders	5	S1 a 5	Os demais <i>stakeholders</i> acompanham as mudanças da sociedade, e percebem nela uma evolução mais voltada à propositura de valor social. Porém, reconhecem que o momento é incipiente, caracterizado pela pressão do mercado e presença do governo como agentes impulsionadores de mudança.
Consumidores	5	C1 a 5	Os consumidores percebem que há uma mudança nas empresas, principalmente as maiores, no que tange à realização de valor social. No entanto, o preço e a qualidade do serviço são decisivos na escolha do produto ou serviço, havendo certa desconfiança do quanto genuíno é o movimento RSC/ESG. A baixa quantidade de códigos sinaliza o pensamento mais desorganizado e menos profundo das estratégias das empresas e razões de consumo.

Fonte: Elaboração própria. Dados da pesquisa.

De modo geral, todos os grupos afirmam perceber que há uma evolução da sociedade para maior responsabilidade econômica e social das empresas, típico da mudança geracional (como comentado por C5, S5, E1, G14, C3, G12). Trata-se de “um novo olhar para o mundo na responsabilidade socioambiental” (E1). Além disso, é praticamente unânime que, em igualdade de condições, a opção por um produto sustentável é a primeira escolha do consumidor (mencionado por exemplo por C1, S3, E1, G2, G13), já que o “ESG vai ser o diferencial das empresas na hora dessa escolha” (G7). Essa opção, todavia, ainda não se converte necessariamente em opção de compra quando a escolha for um produto mais caro, sinalizando ainda que o preço é fator primeiro na escolha para a maioria dos entrevistados (como citado por C2, G4, G9). Outra observação foi uma maior preocupação das classes sociais de maior renda com as estratégias de valor social, o que pode estar associado com a capacidade de consumo e quantidade de informações disponíveis ao público de maior poder aquisitivo (como mencionado por C2, S4, G9, G13).

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O conteúdo das entrevistas permitiu extrair a percepção de que existe, entre as empresas, uma coexistência de distintas abordagens teóricas para promover vantagem competitiva. A implementação de estratégias holísticas envia uma mensagem para seus *stakeholders*, que reconhecem os riscos de negócios e a importância da preocupação empresarial em relação aos desafios ambientais e sociais, juntamente com o resultado econômico (Papadas et al., 2017; Dajah, 2022). As entrevistas também apontaram para a presença da inovação como base para a CSVO, como mecanismo de diferenciação concorrência, propondo valor ao consumidor e à sociedade concomitantemente, por meio de um novo sentimento de

transformação da sociedade (Dabija et al., 2020). Como afirmou um dos entrevistados, “essa nova geração vem com uma nova cabeça. É um novo olhar para o mundo na responsabilidade socioambiental” (E1).

## 5.1. CONCEITO DE CSVO

As entrevistas revelaram que está emergindo um novo diferencial competitivo, que é oferecer valor ao consumidor e à sociedade concomitantemente. Há um sentimento de transformação da sociedade já apontado na literatura (Dabija et al., 2020), o qual exige uma nova forma de organização empresarial, pois “essa nova geração vem com uma nova cabeça. É um novo olhar para o mundo na responsabilidade socioambiental” (E1). O conceito de CSVO foi construído a partir da análise da percepção de valor para o consumidor e sociedade, assim como por meio de quais mecanismos é possível às empresas obterem lucro e vantagem competitiva.

### 5.1.1. VALOR PARA O CONSUMIDOR

De maneira geral, o segmento gerencial posicionou o consumidor como “o direcionador de estratégia” (G9) da empresa. Essa parece ser também a percepção dos empregados (E1, E2, E3), pois “o que é mais importante hoje (...) é a experiência do cliente” (E3); dos demais *stakeholders* (S3, S4, S5), focados naquilo “que importa para o meu consumidor” (S4); e dos clientes (C3, C4, C5), para quem “dependendo do que se ofereça, eu não me oponho a pagar um pouco a mais por isso” (C2). As entrevistas igualmente transpareceram que, entre os consumidores, o principal objetivo durante um processo de compra é obter o melhor custo-benefício. Ou seja, salvo desejos específicos (Paul, 2019), pretende-se extrair da relação comercial o melhor benefício do produto pelo menor custo possível (citado por C2, S4, G9, G13).

Para obtenção das percepções do consumidor sobre propostas de valor, as entrevistas indicaram ser fundamental promover sua segmentação, de modo a oferecer valores específicos para cada grupo de clientes (Raja et al., 2020). Ou seja, é “preciso primeiro segmentar meu cliente” (G12). Entre essas diferenças de segmentação, evidenciou-se que consumidores de maior renda “percebem mais” a proposta de sustentabilidade (G11) do que as de classe baixa, e que “o preço ainda tem uma diferença muito grande para [as classes] C D e E” (S4). Além disso, a segmentação por idade também apresentou relevância, na medida em que a população mais jovem parece ser mais propensa ao consumo sustentável. Ou seja, “quanto mais jovem é muito mais marcante a idade ter um peso. Maior do que necessariamente a classe social” (G4), o que vai ao encontro com os achados de Nekmahmud e Fekete-Farkas (2020) e Dabija et al. (2020).

Propor valor para o consumidor, portanto, reveste-se de individualizar, da maneira mais eficiente possível, os desejos de cada um, que pode ser também a sustentabilidade, oferecendo-lhes o maior valor percebido pelo menor custo possível (Sahi et al., 2018), conferindo-lhe uma satisfação à sua expectativa (Uzir et al., 2021). Na relação empresa-cliente, colocar a percepção de valor do consumidor como central nas atenções empresariais encontra consonância com as premissas da lógica S-D (Vargo & Lusch, 2004), em que uma visão centrada no serviço é orientada para o consumidor e dependente da relação entre consumidor e empresa.

### **5.1.2. VALOR PARA A SOCIEDADE**

A análise dos dados demonstrou que a sociedade atual se encontra muito mais atenta a questões como preocupação com meio ambiente, empregabilidade, desigualdade social, respeito às minorias ou diversidades, em linha com a literatura

(Sinkovics et al, 2014). Com ponderou um gestor, “conforme as gerações mais novas estão vindo, eles estão mais preocupados” (G14). Por isso, propósito, conhecimento e inovação interligam-se para criar valor em que indivíduos, empresas, governo e sociedade se beneficiam. “Se você tem uma grande empresa, uma pequena empresa, consciente, com relações a meio ambiente, a questão social e a questão de governança, isso acaba refletindo na vida das pessoas que, de alguma forma, estão relacionadas com aquela empresa, seja porque moram próximo aquela empresa ou trabalham naquela empresa” (C1).

Ademais, os dados sinalizaram que “transformação social é empoderamento econômico” (G11), e pode ocorrer “por meio de educação financeira, por tecnologia social, por um incentivo à diversidade para integração de camadas vulneráveis hoje da sociedade, que não tem acesso ao mercado de trabalho de forma tão ampla” (G11). O valor para a sociedade advém, então, de ações empresariais voltadas para o desenvolvimento de uma região, pautado por ações sustentáveis, ecologicamente corretas, socialmente responsáveis e economicamente viáveis (G14, G8), que agreguem valor aos clientes, funcionários, investidores, fornecedores, sociedade e “influenciem toda essa cadeia” (G4).

### **5.1.3. INOVAÇÃO**

O papel da inovação como responsável por uma nova forma de se fazer negócios e mudar o mundo foi bastante comentado (por exemplo, G1, S4, C3). Em termos de oferta de valor para o consumidor, a diferenciação dos concorrentes veio “com a qualidade da entrega e trazendo muita inovação atrelada nesse processo” (G8), sendo o “desenvolvimento tecnológico muito importante nesse sentido” (G6). Os negócios sociais, por sua vez, “tem a inovação muito forte e estão resolvendo

realmente um problema grande da sociedade” (C3). Percebeu-se que a inovação assumiu um papel relevante na conceituação de CSVO, na medida em que se tornou o meio para que as propostas de valor ocorram sem aumento de custo, “para eficiência energética” (G6), com “inteligência analítica” (G9) e uso de “sistemas inteligentes” (S1), juntando o “físico com o digital” (E2).

A inovação também foi colocada a serviço das empresas para melhorar os processos de consumo e gestão de resíduos (G4), ou “baratear os produtos e eficiência energética” (G6). Além disso, a inovação é uma aliada para “fornecer soluções mais fáceis para o teu público-alvo” (S2), auxiliando na segmentação dos clientes. De fato, empresas que adotam estratégias de inovação de processo obtêm melhorias em seu desempenho, tanto operacional quanto financeiro, enquanto a inovação de produto apenas proporciona melhorias no desempenho financeiro das organizações (Antunes et al., 2017), e unir benefícios ao consumidor e sociedade é um dos objetivos da CSVO.

#### **5.1.4. CONCILIAR LUCRO COM VALOR SOCIAL**

Dificuldade citada nas entrevistas foi em como criar mecanismos para convencer o consumidor a adquirir um produto ou serviço possivelmente mais caro (porém mais sustentável), já que agregar um valor social ou ambiental ao produto provavelmente implicará em aumento de custo e, conseqüentemente, no preço final. Afinal, como disse um dos consumidores, “não poluir custa mais do que poluir” (C2). Frases como “a maioria busca o mais barato” (G13) e que o principal fator de escolha “ainda é o preço” (G7), foram bastante mencionadas pelos entrevistados e constituem um desafio para a implementação da CSVO.

Ainda assim, soluções para esse problema puderam ser observadas a partir dos dados da pesquisa, utilizando-se o marketing para explorar a venda e agregar valor ao produto, tornando a sustentabilidade um fator de diferenciação positiva do produto (Raja et al. 2020). As empresas podem, por exemplo, explorar comercialmente um negócio com base ambiental, como é o caso da geração de energia solar ou eólica (G7), reflorestamento (G14, G8, S1, S2), mercado de carbono (E2, G14, E3, G17), ou mesmo financiar projetos sustentáveis (E1, E2).

Outros exemplos também foram citados, como o preenchimento de vagas de emprego com a inserção de minorias no mercado de trabalho (S4), a divulgação e comercialização de produtos em favelas, onde outras empresas não atuam (S3, C3) ou promover educação financeira (G11) para gerar consumo bancário responsável, permitem igualmente a realização da atividade empresarial e do lucro com benefícios à sociedade. Parece claro, portanto, como afirmou um empregado, que, com uma estratégia de valor social, “você tem o retorno financeiro, mas você também tem um retorno ambiental e social muito forte” (E3).

### **5.1.5. VANTAGEM COMPETITIVA**

Em primeiro lugar, destaca-se que, em igualdade de condições, a escolha por produtos ou empresas sustentáveis se mostrou a escolha preferida entre os entrevistados (como citado por C1, S3, E1, G2, G7, G13), sinalizando uma intenção de fidelidade futura e, desde logo, uma vantagem competitiva sobre concorrentes que não priorizam o valor social na sua proposta de valor. A valorização da marca por meio da sustentabilidade também foi apontada pelos entrevistados como forma de induzir fidelização de clientes e viabilizar o pagamento de preço premium. Como afirmou um gestor, “a gente precisa ser uma empresa mais sustentável em todos os sentidos. E

isso aumenta o valor de marca, isso traz benefícios social, econômico, financeiro, gera valor para a marca” (G8).

Ainda, afirmou um dos gestores que estar nos índices de sustentabilidade também atrai mais investidores, consumidores e atenção para a empresa, resultando em “maior rentabilidade no longo prazo” (G15), o que encontra respaldo na literatura (Durand et al., 2019). Outro ponto observado é que trabalhar em empresas com propósito gera bem-estar nos empregados, promovendo um efeito cascata na sua motivação no trabalho, melhor alcançando o consumidor e, por fim, sua família e amigos, influenciando toda uma cadeia de relacionamentos, como citado por G11, G16 e G5. Esse movimento para dentro da empresa promove uma melhor percepção de marca e propósito entre os empregados, que indiretamente lhe gerará vantagem competitiva e retorno financeiro por meio do marketing interno (Mazzarolo et al., 2021; Papadas et al., 2019).

A governança também foi citada como uma vantagem competitiva para geração de negócios sustentáveis, pois menos sujeitos a riscos (contratuais, legais ou de imagem), passando “transparência, honestidade, credibilidade em todos os nossos processos, não é só no mercado, fora, é aqui dentro também” (G14). Ou seja, para “contribuir para a sociedade e para o meio ambiente, precisa ter uma governança sólida para perenidade dela” (G12). Por isso, “a existência e a perenidade de uma empresa, por si só, já são um agente profundo de transformação social” (G6).

### **5.1.6. DEFINIÇÃO**

A partir dos dados da pesquisa, foi possível definir a CSVO, conceituada a partir das propostas de valor simultâneas ao consumidor e à sociedade, de modo que haja uma relação ganha-ganha entre os intervenientes, promovendo crescimento

econômico, social, ambiental e satisfação individual. Assim, define-se CSVO como um conjunto de ações e estratégias empresariais que priorizam a oferta de valor para o consumidor e sociedade simultaneamente, mesmo que não diretamente relacionadas ao produto ou serviço oferecido, tendo como base a inovação, para conciliar lucro e valor social, promovendo diferenciação e vantagem competitiva.

Faz-se importante diferenciar o conceito de CSVO acima delineado daquele debatido por Kotler (1972), referindo-se ao que fora chamado de consumerismo. Para aquele autor, o consumerismo seria um movimento social que busca um estilo de vida mais sustentável, através do consumo consciente e informado, ao contrário do consumismo. Muito embora tal conceito guarde semelhanças com a proposta da CSVO, notadamente quanto às noções gerais de sustentabilidade envolvidas, é seguro afirmar que o conceito de CSVO distingue-se do consumerismo tanto no seu conteúdo quanto no alcance. Primeiramente, observa-se que a CSVO possui sua proposta de marketing focada no valor, sendo a sustentabilidade uma das suas premissas de atuação, mas não seu objetivo principal. Além disso, a CSVO possui um caráter mais amplo, que considera não apenas o valor para o consumidor, em seu nível individualista, mas também para a sociedade como um todo.

## 5.2. DELIMITAÇÃO DO CONCEITO DE CSVO

A delimitação do conceito de CSVO está atrelada ao escopo e limites do estudo, alinhando-se ao objeto de pesquisa, metodologia e quadro conceitual (Marshall & Rossman, 2016). Para situar a delimitação da CSVO, é relevante diferenciar o que pode ser considerado CSVO e o que não pode. A CSVO se inspira nas estratégias traçadas pelos pilares do chamado *triple bottom line*, conceito que integra responsabilidade social, meio ambiente e desenvolvimento econômico (Purvis et al.,

2019). A CSVO é, portanto, baseada nos pilares “econômico, social e ambiental” (G17), agregando a inovação e seu foco na oferta de valor concomitante ao consumidor e à sociedade.

A CSVO, portanto, delimita-se por ser uma orientação estratégica de marketing multidimensional, cuja finalidade é a atração e retenção de consumidores por meio de propostas de valor, lastreada na ética empresarial e preocupações socioambientais. Seu objetivo é oferecer uma experiência de valor para o consumidor, incluindo obrigatoriamente um propósito para a sociedade. Essa característica holística reforça sua condição de orientação estratégica focada no marketing, porém integrando as diferentes áreas do negócio, podendo ser considerada uma filosofia de gestão.

Embora a CSVO tenha inspiração multidimensional, o que inclui, por exemplo, práticas de RSC, comunicação e atenção com os empregados, é importante frisar que a CSVO não é uma estratégia de negócios da empresa, mas sim uma estratégia de marketing. Não se trata, portanto, de uma estratégia de gestão de pessoas, sustentabilidade ou sobre negócios sociais, mas sim uma nova forma de execução de atividades de marketing, que tenham como objetivo final propor valor tanto para o consumidor como para a sociedade.

### 5.3. PREMISSAS DO CONCEITO DE CSVO

Não obstante a natureza contextual do campo de marketing, que varia de acordo com o objeto do estudo, ele não é isento de generalizações (Varadarajan, 2010). Por isso, durante a investigação de um novo tema, premissas fundacionais são estruturadas para que norteiem o novo arcabouço teórico e sejam submetidas a testes empíricos (Hunt & Morgan, 1995). Elas fornecem uma definição integrativa (Becker & Jaakkola, 2020) do que é necessário para as empresas darem início à sua mudança

de visão organizacional e adotar uma nova postura frente aos desafios de oferta de valor para o consumidor e sociedade.

### **5.3.1. PROPÓSITO DA EMPRESA**

A primeira premissa fundacional de CSVO identificada a partir das entrevistas foi a necessidade da empresa possuir, como um de seus objetivos, o propósito de valor para o consumidor e sociedade, constituindo-se um direcionador de estratégia (Fitzsimmons et al., 2022). O propósito da empresa para propostas de valor pode, inclusive, estar formalmente declarado, vez que “aquela missão, visão e valores que a empresa tem descrito dentro da nossa, do nosso, da nossa comunicação, é algo que realmente a gente pratica na sua essência” (G14).

Os entrevistados apontaram a importância desse direcionador de estratégia, na medida em que “a nossa mudança começou mudando o propósito” (G4), e que “a gente precisa ser uma empresa mais sustentável em todos os sentidos” (G8), sinalizando a presença de um sentido por trás dos negócios. Ainda, observou-se que possuir um propósito também traz reflexos positivos à empresa, pois consegue “dar um bom exemplo” (G3, S4), “impulsionar responsabilidade no mundo” (G1), “incentivar a parte da inclusão social” (S2) e até mesmo “provocar as regulações” (G11).

### **5.3.2. SUSTENTABILIDADE DOS NEGÓCIOS**

Em se tratando de uma orientação estratégica cujo foco primordial seja propor valor para o consumidor e para a sociedade, a necessidade da empresa ser sustentável do ponto de vista financeiro foi apontada como fundamental, pois, “se não tiver econômico, acabou” (G17). É preciso ser, sobretudo, economicamente viável, “pois nenhuma organização sobrevive sem pensar em sustentabilidade empresarial”

(E3), sendo a lucratividade que garantirá sua perenidade e permitirá implementar ações estruturadas de valor social, tratando-se de uma “visão de que isso é longo prazo” (G9).

A sustentabilidade da empresa também importa no estabelecimento de processos firmes de governança que garantam a sua perenidade, por meio de ações com o “potencial de criar desenvolvimento do município e se aproveitar disso economicamente” (E2). O respeito à legislação, meio ambiente, práticas de contabilidade, condutas de combate ao assédio moral e sexual, são também pressupostos de sustentabilidade dos negócios (Cruz & Matos, 2023).

Nas entrevistas, foram citados exemplos de companhias que falharam no respeito à legislação ou práticas sociais, e foram obrigadas a encerrar suas atividades, “sofrendo um problema de imagem grande e, dependendo do porte, até financeiro” (G12). Por isso, a sustentabilidade dos negócios, perpassando pela econômica, social, ambiental e governança, mostra-se como uma das premissas que suportam o conceito de CSV.

### **5.3.3. POLÍTICAS PARA FUNCIONÁRIOS**

Ao se falar de uma nova orientação estratégica de marketing voltada concomitantemente para consumidores e sociedade, é relevante que ela tenha também políticas voltadas para seus próprios funcionários (G16, G17), já que estes são partes basilares da estrutura da empresa (Papadas et al., 2019). As estratégias voltadas para funcionários são conhecidas também por marketing interno, reconhecidamente eficazes para geração de resultados por meio do engajamento de empregados (Mazzarolo et al., 2021).

Para os entrevistados, as estratégias de proposição de valor das empresas devem contemplar políticas de valorização dos funcionários, como empoderamento feminino, respeito à diversidade, combate ao racismo e inclusão de pessoas com deficiência (G16). Deve-se observar “como é que eu trato os meus funcionários, os programas que eu tenho de incentivo, de atração e retenção de talentos” (E3). Além disso, um ambiente de trabalho heterogêneo, no qual se garante a diversidade é mais saudável (G7), dá mais segurança para colaboradores expressarem suas ideias, pensando e inovando de modo diferente (G8), afinal de contas a “inovação pressupõe diversidade” (G8).

Há, ainda, um efeito reflexo positivo interno, vez que a nova geração “não quer trabalhar em empresas que eles acham que são nocivas para o meio ambiente” (G7). Seu pensamento mais aberto, respeitando o meio ambiente e preocupado com a condição social dos menos favorecidos foi abordado por Dabija et al. (2020). A existência de políticas para funcionários tem também um efeito externo positivo, vez que constará também no relatório de sustentabilidade da empresa (G16), aumentando a transparência (Alcaide González et al., 2020). A existência de políticas de valor para os funcionários, portanto, mostra-se como uma das premissas que suportam a CSVO.

#### **5.3.4. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para que uma nova orientação estratégica seja difundida dentro da empresa e possa alcançar o consumidor e a sociedade, a empresa deverá desenvolver uma cultura organizacional para esse fim (Lin & Kunnathur, 2019). Os entrevistados apontaram que “é quase pedagógico o trabalho que a área de sustentabilidade tem que fazer com a empresa para transmitir essa relevância da estratégia” (G9), indo dos

níveis mais elevados aos mais baixos (G14, G10), sob um “olhar do ponto de vista de transformação cultural” (G11).

A cultura organizacional também permite padronizar “a atuação e os pensamentos” dos funcionários (E2), tornando as estratégias de longo prazo mais consolidadas e estáveis (G10), até mesmo porque o processo de aculturação leva tempo para acontecer (Joseph & Kibera, 2019). Essa cultura poderá ser difundida por meio de canais “massificados, como uma intranet, e-mail marketing. Mas a gente também faz encontros disseminadores” (G11), e quaisquer outras formas que permitam ao corpo funcional tomar conhecimento das políticas em desenvolvimento pela empresa. A presença de uma cultura organizacional desenvolvida e direcionada para alcançar o consumidor e a sociedade, portanto, é uma premissa para que a CSVO seja difundida e realizada no corpo funcional.

### **5.3.5. PERCEPÇÃO DE VALOR PELO INVESTIDOR E PELO CONSUMIDOR**

A percepção de valor pelo investidor e pelo consumidor em relação à proposta de valor também fora identificada nas entrevistas como premissa para a implementação da CSVO. Entre os investidores, suas preocupações circundam a sustentabilidade e a perenidade da empresa, além da lucratividade, como se vê em Chen et al. (2020), percepção corroborada por um dos consumidores, para quem os investidores desejam “retorno em primeiro lugar” (C1).

Quanto ao valor percebido pelo consumidor, observou-se dois pontos de vista. Um deles se relacionou aos benefícios oferecidos pelo produto ou serviço em si. Ou seja, o cliente está atento a itens como bom atendimento (C4, S5, G11, E2), pós-venda e confiança (S5), credibilidade e honestidade (G14), comodidade e segurança

(G10). No entanto, mais difícil é a percepção do consumidor quanto à propositura de valor à sociedade que é oferecido pelas empresas. Trata-se de um ponto que foi frequentemente citado como suscetível a melhorias, usualmente atrelado a falhas no processo de comunicação da empresa, reconhecidos ineficientes por G1, G4 e G9. Essa falha deixa de fora do processo de cocriação de valor uma boa quantidade de consumidores (G2, G11), assim como acontece em relação ao público mais velho, que percebe e valoriza menos o valor à sociedade (G11), e deve ser objeto de atenção empresarial.

#### 5.4. FORMAS DE EVIDENCIAÇÃO DA CSVO

Finalmente, foram exploradas nas entrevistas de que maneira se percebia que as empresas estariam a explorar uma nova orientação estratégica de marketing para propor valor para o consumidor e sociedade simultaneamente. Nessa categoria, emergiram sete formas principais de evidenciação de CSVO, ou seja, meios pelos que se observa que uma empresa busca, por meio de seu marketing, propor valor para o consumidor e sociedade.

##### 5.4.1. INOVAÇÃO EM PRODUTOS E SERVIÇOS

Em primeiro lugar, as entrevistas apontaram que a inovação em produtos e serviços está relacionada com o conceito de CSVO, tornando-se uma forma de sua evidenciação. A inovação foi apontada como relevante para aquela empresa que “que preza pela diferenciação com a qualidade da entrega e trazendo, embarcando, muita inovação atrelada nesse processo” (G8). Trata-se de perceber a importância de “capturar oportunidades, necessidades que estão latentes lá na porta do cliente para entregar uma proposta de valor diferenciada para isso” (G8).

A inovação também se mostrou uma maneira de propor valor para a sociedade, por exemplo, por meio de melhorias no âmbito ambiental, pois “muitas vezes a gente faz P&D para eficiência energética” (G6). Além disso, as empresas possuem um papel relevante na propositura de valor para a sociedade visando a solução de problemas, na medida em que “você traz a inovação para um grupo que, normalmente, são grupos restritos, são marginalizados, são excluídos de alguma forma e você tenta trazer algo para resolver” (C3). Dentro da CSVO, trazer inovação de produtos e serviços também se reveste em otimizar processos reduzindo o uso de recursos naturais, retirando atividades que não agreguem valor ao consumidor, reduzam o desperdício e possam, inclusive, diminuir o custo final do produto ou serviço (Morgan, et al., 2019).

#### **5.4.2. RELACIONAMENTO COM CLIENTES E CONSUMIDORES**

O relacionamento com cliente ou consumidor é um conceito de marketing que se refere à conexão que uma empresa estabelece com seus clientes, e é fundamental para a fidelização (Khan et al., 2022), identificação e segmentação do cliente, oferecimento de produtos e serviços de qualidade, além de inovação e foco no pós-venda (Gil-Gomez et al., 2020), sendo estas algumas das formas de evidenciar a CSVO. A gestão de relacionamento com o cliente/consumidor emergiu nas entrevistas ao se observar a menção em relação a “modelos de relacionamento adequados para cada segmento (...) para entregar a proposta de valor que eu defini para cada um desses modelos” (G12).

Trata-se da “capacidade de perceber perfis, de categorizar” os clientes, por meio de “um avanço tecnológico, inteligência analítica e tratamento de dados” (G9), conectando-se com a inovação. Conhecer a proposta de valor para o consumidor se apresentou relevante também para a formação do preço do produto, pois,

“dependendo do que se ofereça, eu não me oponho a pagar um pouco a mais por isso” (C3). Ou seja, sabendo a empresa que seu cliente atribui valor relevante à sustentabilidade, poderá agregar este valor no seu produto ou serviço e impulsionar suas vendas, o que ocorrerá por meio do relacionamento com clientes e consumidores.

Assim como já identificado pela literatura (Fatma et al., 2018), as empresas que se envolvem em contínuas práticas socialmente responsáveis podem ser recompensadas financeiramente, ao construírem relações de confiança e compromisso com os clientes. Ou seja, práticas empresariais que proponham valor para a sociedade ajudam a estabelecer com o consumidor um relacionamento leal e contínuo, evidenciando a CSVO.

### **5.4.3. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING**

Um dos tópicos apontados para propor valor para o consumidor e sociedade foi maior transparência das empresas na relação com o consumidor, com reflexos na comunicação interna e externa. Um dos consumidores reportou que a falta de transparência empresarial prejudica sua percepção de valor, posto que “as soluções propostas não são claras” (C3), revelando lacunas de comunicação empresarial. Para um gestor, “o mercado, ele vem solicitando, ele vem pedindo que as empresas sejam cada vez mais sustentáveis, e quando eu falo sustentáveis não basta você fazer, você tem que comunicar, não é? Então a transparência, ela é algo extremamente importante nesse cenário. Você precisa divulgar para os seus públicos aquilo que você faz.” (G16).

Nesse contexto, a comunicação integrada de marketing emergiu como uma maneira de evidenciar essa proposta de valor, tratando conjuntamente o mix

promocional com o mix de marketing, com o intuito de construir relacionamentos e afetar o comportamento do cliente (Dangelico & Vocalelli, 2017; Duralia, 2018). Como afirmou um consumidor: “Há a consciência de não se comprar daquela empresa poluidora, mas é uma informação que não chega na ponta, se aquela empresa está poluindo ou não.” (C1). Assim, as comunicações integradas de marketing, no contexto de CSVO, pretendem construir essa ponte entre empresa, consumidor e sociedade.

Em relação à evidenciação de valor para a sociedade, as estratégias de marketing provenientes da CSVO poderão enfatizar a comunicação de iniciativas ecologicamente corretas e socialmente responsáveis. Tais estratégias podem ser alcançadas pela exposição na mídia tradicional, pelos canais de relacionamento com clientes ou mesmo mediante o patrocínio de eventos relacionados a esse tema, conferindo autenticidade à ação empresarial (Fatma & Khan, 2022). É relevante lembrar a percepção identificada nas entrevistas entre a imagem corporativa e a intenção do consumidor de usar os serviços da empresa, sendo citado que práticas sustentáveis trazem “um resultado de imagem que pode virar num resultado financeiro” (C1), o que é também evidenciado pela literatura (Fatma et al., 2018).

#### **5.4.4. ÉTICA NO MARKETING**

Ao longo dos anos, o marketing avançou na integração da ética e da responsabilidade social nas estratégias empresariais, com evidências de que ambas as áreas repercutem nos consumidores e melhoram as atitudes em relação à marca (Ferrell et al., 2019). Sob esse prisma, a ética no marketing está inserida na própria ética dos negócios, e pode ser conceituada como a integração da ética nas estratégias de marketing empresariais (Ferrell & Ferrell, 2021).

A ética no marketing se revelou conectada com a CSVO, sendo citada relevante a presença de códigos de ética empresarial, ou seja, “o documento que tem a política social, ambiental e climática” (E3) da empresa. Também se verificou nas entrevistas práticas como auditoria, citado por G17 como presente “Desde o nosso estatuto, o nosso documento inicial, é uma empresa auditada”. A identificação do risco e má conduta, também características do campo de ética no marketing, foram extraídas das entrevistas para evidenciar o conceito de CSVO: “O meio ambiente e o social possibilitam que a empresa exista no longo prazo. Que uma empresa meramente econômica, que descarta todo o resto, pode ter um escândalo de governança, pode ter um escândalo ambiental e ela pode deixar de existir no curto prazo, se ela não considerar.” (G7).

A ética no marketing envolve, por isso, não apenas o discurso para a sociedade, mas também a transparência e honestidade quanto às embalagens, as campanhas publicitárias e outras práticas que importam tanto “o quanto se vende” como “como se vende”. Está relacionada com a identificação de riscos, evitando má conduta, monitorando e reportando condutas desabonadoras, e lidando com mecanismos internos para gerenciar a conduta ética, aliando-se, nesse sentido, com o propósito da empresa, cultura organizacional e marketing interno (Ferrell & Ferrell, 2021). Ou seja, as empresa precisam incorporar a ética no marketing para não sofrerem os impactos negativos de um mau posicionamento e, desta forma, conseguirão propor valor tanto para consumidores quanto para a sociedade.

#### **5.4.5. MARKETING INTERNO**

O marketing interno está relacionado à visualização dos colaboradores como consumidores internos, em que a empresa adota ações voltadas aos seus

empregados e colaboradores, visando capacitá-los, valorizá-los e reconhecê-los como ferramenta e recursos empresariais com a finalidade de atingir um serviço de alta qualidade para o consumidor final (Yu et al., 2019). Políticas de marketing interno são uma maneira de evidenciação do conceito de CSVO porque representam um compromisso empresarial adicional para propor valor ao consumidor e sociedade por meio de seus funcionários. A literatura também pondera que trabalhar com propósito é importante para os funcionários, pois carrega neles a vontade necessária para ser um agente de transformação da sociedade (Ng et al., 2019).

Garantir um trabalho com propósito reduz a rotatividade e, ainda, carrega nos empregados outras qualidades, como orgulho e integração (Ng et al., 2019), aumentando sua a satisfação (G4, G5). Além disso, é necessário “ser uma empresa ESG para ser atraente, para ser uma marca empregadora no futuro.” (G8), já que “os jovens de hoje fazem perguntas diferentes nos processos seletivos e eles decidem não vir para empresas que não os convencem” (G7). O marketing interno da CSVO, portanto, trata de desenvolver competências e habilidades nos empregados para implementar estratégias socioambientais bem-sucedidas, incorporando uma cultura de valor mais ampla que do marketing interno tradicional, que visa apenas o cliente (Mazzarolo et al., 2021).

A capacitação também apareceu nas entrevistas como uma maneira de alinhar todo o corpo funcional aos objetivos empresariais, com o “desenvolvimento de pessoas” e “treinamento sobre ética, sobre capacitação individual, capacitação profissional” (G14). Foi citado, por exemplo, a existência de treinamento “que ensina para os nossos funcionários como acolher mulheres em situação de risco” (E5). Ou seja, serve também para gerar condutas éticas dentro e fora do ambiente empresarial e alcançar toda a sociedade. Essa percepção está de acordo com Masa´deh et al.

(2018), para quem os treinamentos voltados para a orientação para o mercado deixam os empregados mais sensíveis às demandas dos consumidores, o que há de criar percepção de valor pelo consumidor, um dos elementos da CSVO.

#### **5.4.6. PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

As práticas de RSC emergiram como uma forma de evidenciação de CSVO ante sua integração com o marketing social (Chakraborty & Jha, 2019), conectando o negócio a valores e causas sociais por meio de um processo de cocriação e solução de problemas (Flaherty et al., 2020). Entre os entrevistados, a concretização de práticas de RSC se verifica quando há “uma opção de renda e com impacto positivo ambiental” (G17), pois “quando você gera renda para essa parte da população, está gerando por todo” (G4). Nesse contexto, cita-se, por exemplo, iniciativas de eficiência energética, reciclagem, apoio a comunidades locais e minorias e mobilidade sustentável.

As estratégias de RSC também são uma forma da empresa se comunicar diretamente com os consumidores, integrando-se com a comunicação integrada de marketing, afinal de contas, “a partir do momento que a minha marca é reconhecida como uma marca ESG, como uma empresa sustentável, eu começo a conversar, principalmente com as gerações mais novas” (G12), garantindo a perenidade da empresa. Além disso, a presença de práticas de RSC tendem a impactar no relacionamento com os clientes: “a gente também faz uma pergunta de intenção de relacionamento” (com uma empresa com práticas sustentáveis) e a “a resposta é sim, na teoria” (G11), correspondendo a uma “boa isca de atenção” (G11) do público.

### 5.4.7. ATIVIDADES DE MARKETING

Para que uma empresa possa manter seus produtos e serviços de forma competitiva no mercado, ela se utiliza de atividades de marketing, correspondendo a ações que indivíduos ou uma organização empenham para atingir seus objetivos de marketing. São atividades que desempenham um papel na oferta de valor e satisfação para atender às expectativas do cliente (Kumar & Reinartz, 2016; Lariviere & Smit, 2022), e, por isso, revela uma evidenciação do conceito de CSVO.

A diferença entre as atividades de marketing baseadas nas orientações estratégicas de marketing já conhecidas e a CSVO centra-se no objetivo final da estratégia. Se nas orientações estratégicas tradicionais, o objetivo do mix de marketing é expor e vender o produto ou serviço (Lahtinen et al., 2020), no caso da CSVO, as atividades de marketing integram uma proposta baseada na cocriação de valor, na qual as empresas encontram as necessidades do consumidor e sociedade, cooperando para consumir um produto sustentável.

Em relação ao preço do produto sob a ótica da CSVO, por exemplo, observa-se que o valor subjetivo do consumidor é levado em consideração no momento da compra: “é o preço com qualidade” (G2), demonstrando que o consumidor associa o benefício esperado com o custo da compra, o qual pode ser, inclusive, a sustentabilidade (Dangelico & Vocalelli, 2017). As atividades de marketing relacionadas ao produto também devem se preocupar com o consumidor e sociedade, como ocorre com embalagens, como declarado por G14: “eu ajudo o nosso negócio porque a garrafa retorna, eu ajudo o consumidor, que eu estou dando um preço e um produto para ele numa condição melhor”.

A promoção do produto sob a ótica da CSVO, por sua vez, pode ser observada em atenção à transparência e clareza do se vende, revelando-se “algo extremamente importante nesse cenário. Você precisa divulgar para os seus públicos aquilo que você faz.” (G16) Já as atividades de marketing relacionadas à praça podem ser vistas por meio da CSVO pela oferta de disponibilidade ou acessibilidade do produto/serviço, permitindo acesso amplo do bem a todos os públicos, inclusive minorias. São, portanto, exemplos de como as atividades de marketing podem propor valor simultâneo ao consumidor e à sociedade.

## 5.5. MAPA CONCEITUAL TEÓRICO

A proposta teórica da CSVO possui origens nas orientações estratégicas já desenvolvidas pela literatura, como orientação para o mercado, marca, valor para o consumidor e inovação. Sua proposta de valor ao consumidor também encontra amparo na lógica S-D, na qual uma visão centrada no serviço é orientada para o cliente, posicionando-o no centro das estratégias empresariais (Vargo & Lusch, 2004).

Por sua vez, o valor para a sociedade é percebido como uma nova força motriz empresarial, sendo a CSVO uma nova maneira de orientar estrategicamente uma empresa, por meio da mescla das práticas de RSC e valor social com o mix de marketing. A partir do que foi encontrado, propõe-se um esquema teórico da CSVO, ilustrado na Figura 1. Trata-se de um mapa conceitual que permite visualizar essa nova orientação estratégica de marketing.

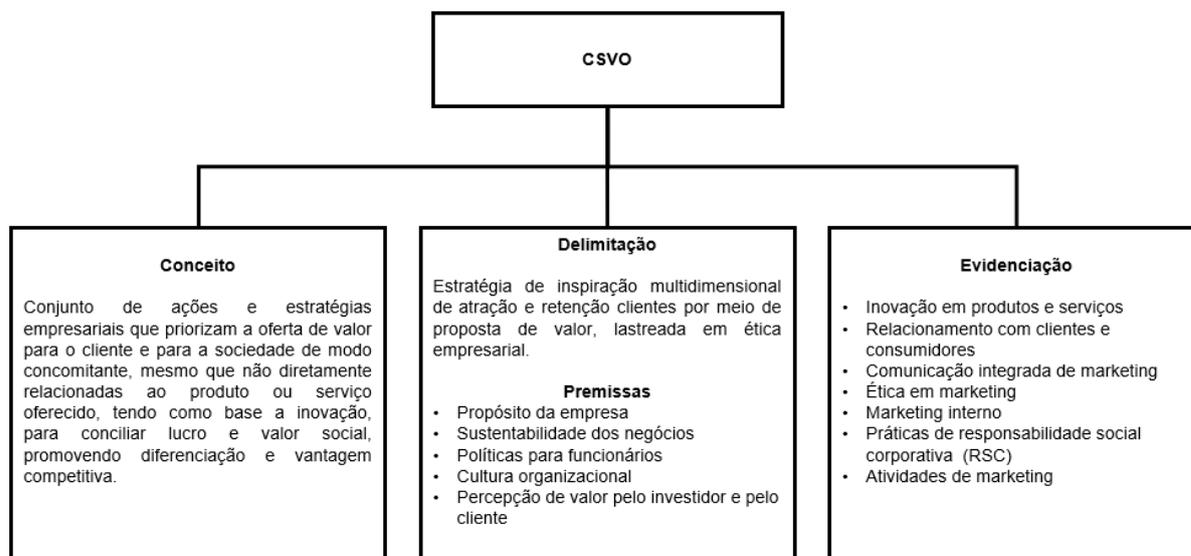


Figura 1: Conceituação, delimitação, premissas e evidenciação de CSVO. Fonte: Elaboração própria.

É possível perceber que seu conceito, premissas, delimitação e forma de evidenciação se diferenciam das orientações estratégicas de marketing já conhecidas da literatura (citadas por Agic et al., 2016 e Morgan et al., 2019, por exemplo) ante sua proposta inovadora de propor valor ao consumidor e sociedade simultaneamente. A CSVO reconhece que os avanços empresariais e na sociedade se dão por meio de tecnologia, transparência e respeito entre todos os integrantes da cadeia de consumo: empresa, empregados, consumidores, e demais *stakeholders*. Será a coordenação integrada desses elementos que permitirá às empresas implementarem uma nova orientação estratégica e, por meio dela, obter vantagem competitiva.

## 6. CONCLUSÕES

O presente estudo objetivou desenvolver um novo modelo de orientação estratégica de marketing, nomeada como orientação estratégica de valor para o consumidor e sociedade. Mais especificamente, este estudo buscou: (i) desenvolver o conceito de *Consumer-Society Value Orientation*; (ii) evidenciar suas premissas e

delimitação; e (iii) evidenciar os elementos que sinalizam que uma empresa se orienta estrategicamente para propor valor ao consumidor e à sociedade simultaneamente.

Por meio dos dados coletados junto aos entrevistados, foi possível definir o conceito de CSVO, sendo este um conjunto de ações e estratégias empresariais que priorizam a oferta de valor para o consumidor e para a sociedade de modo concomitante, ainda que não diretamente relacionadas ao produto ou serviço oferecido, tendo como base a inovação, conciliando lucro e valor social, promovendo diferenciação e vantagem competitiva. Sua finalidade é atrair e reter consumidores por meio de propostas de valor, lastreada no lucro, na ética empresarial e preocupações socioambientais.

As premissas do conceito foram reunidas em cinco tópicos: (i) propósito da empresa; (ii) sustentabilidade dos negócios; (iii) políticas para funcionários; (iv) cultura organizacional e; (v) percepção de valor pelo investidor e pelo consumidor. Além disso, foi possível identificar setes formas de evidenciação do conceito de CSVO: (i) inovação em produtos e serviços; (ii) relacionamento com clientes e consumidores; (iii) comunicação integrada de marketing; (iv) ética no marketing; (v) marketing interno; (vi) práticas de responsabilidade social corporativa e; (vii) atividades de marketing.

Os resultados revelaram que a CSVO oferece um arcabouço teórico para que se desenvolva o marketing sob nova perspectiva para uma nova sociedade, pensado pela empresa em cocriação com os interesses do consumidor e da sociedade. Estabeleceram-se novas premissas empresariais para a construção de um relacionamento honesto e duradouro com o consumidor, no qual há uma comunicação transparente e clara, baseada no respeito entre todos os interessados, inclusive empregados, sociedade e meio ambiente. A CSVO trata, portanto, de propostas de

valor para o consumidor e sociedade, a qual não mais permite a maximização do lucro sem uma contrapartida à sociedade (Mubushar et al., 2021).

## 6.1. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Primeiramente, os resultados corroboram com o verificado em estudos anteriores sobre a pressão geracional e de mercado exercida nas empresas, a fim de que reflitam sobre uma proposta de valor ao consumidor sem deixar de lado os impactos sociais e ambientais de sua atividade (Barnett, 2019; Papadas et al., 2019; Eng et al., 2020; Dabija et al., 2020). O estudo também amplia as conclusões de estudos anteriores no que diz respeito à importância da integração das práticas de RSC ao marketing para o sucesso empresarial (Lučić, 2020).

Contribui-se também por ser o primeiro estudo conhecido a propor uma orientação estratégica de marketing de valor individual e coletivo, que reconhece as empresas como agentes transformadores da realidade sem que renunciem à sua função primordial, qual seja, trazer lucro ao empresário ou acionista. A proposta da CSVO, ao invés de debater o *trade-off* entre investimento em social/ambiental e lucratividade (Hahn et al., 2010; Barnett, 2019), supera esse paradigma ao posicionar que a inovação e a ética, ao invés de entraves, são inspirações para propostas de valor.

A CSVO contempla uma orientação estratégica de marketing multidimensional, corroborando a proposta de Ferrell e Ferrell (2021), de que novas pesquisas de marketing devem se concentrar em todo o sistema de marketing. Tal assertiva pode ser observada a partir das formas de evidenciação identificadas de CSVO, as quais abrangem praticamente a totalidade das atividades de marketing de uma empresa (Lariviere & Smit, 2022).

A pesquisa sobre a CSVO também proporciona sugestões práticas que possam ser implementadas imediatamente para propor valor ao consumidor e à sociedade concomitantemente. As empresas podem, por exemplo, buscar fornecedores mais sustentáveis, adotar estratégias de net zero ou causas sociais relevantes para seu público-alvo. Além disso, o reconhecimento, pela CSVO, das diferenças geracionais e suas percepções distintas de valor, pode auxiliar na melhor comunicação e segmentação de consumidores para agir tanto junto aos clientes antigos (por meio de retenção) e novos (por meio de atração), assegurando a existência de negócios.

## 6.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

A pesquisa de CSVO, embora se proponha a ser abrangente, ela se deu em um país de largas dimensões territoriais, elevado contingente populacional e desafios socioambientais importantes. Países com economias, renda e sociedades culturalmente distintas podem ter resultado diverso, tratando-se de algo subjetivo como proposta de valor, impedindo a generalização dos resultados. Como se está a debater também valor proposto à sociedade, demandas sociais e ambientais também podem variar de acordo com os problemas reais enfrentados pela população ou parte dela, influenciando no resultado da pesquisa.

Diante da amplitude da CSVO, diversas frentes de pesquisas podem se estabelecer. Inicialmente, pesquisas de natureza longitudinal podem ser desenvolvidas para melhor entender o comportamento do consumidor a partir da implementação de estratégias de marketing lastreadas em sustentabilidade. Estudos de caso, parcerias com o poder público, políticas e estudos de geração de emprego, renda e transformação social podem ser desenvolvidos a partir da implementação na

CSVO, para análise dos benefícios às empresas e sociedade. Por fim, podem ser desenvolvidas escalas para avaliar a implementação da CSVO a partir do arcabouço teórico proposto (Figura 1), para explorar e confirmar os elementos da orientação estratégia de marketing e desenvolver uma ferramenta de medição da CSVO.

## REFERÊNCIAS

- Agic, E., Cinjarevic, M., Kurtovic, E., & Cicic, M. (2016). Strategic marketing patterns and performance implications. *European Journal of Marketing*, 50(12), 2216-2248. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0589>
- Agrawal, B., & Goyal, C. K. (2018). Consumers attitude towards corporate social responsibility and cause-related marketing. *Asian Journal of Management*, 9(1), 366-372. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2018.00057.4>
- Alcaide González, M. Á., De La Poza Plaza, E., & Guadalajara Olmeda, N. (2020). The impact of corporate social responsibility transparency on the financial performance, brand value, and sustainability level of IT companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 642-654. <https://doi.org/10.1002/csr.1829>
- Alves, H., & Mainardes, E. W. (2017). Self-efficacy, trust, and perceived benefits in the co-creation of value by consumers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(11), 1159-1180. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-05-2016-0071>
- Anees-ur-Rehman, M., Wong, H. Y., & Hossain, M. (2016). The progression of brand orientation literature in twenty years: A systematic literature review. *Journal of Brand Management*, 23(6), 612-630. <https://doi.org/10.1057/s41262-016-0008-2>
- Antunes, M. G., Quirós, J. T., & Justino, M. do R. F. (2017). The relationship between innovation and total quality management and the innovation effects on organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(9), 1474-1492. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2016-0025>
- Bandyopadhyay, C., & Ray, S. (2020). Social enterprise marketing: Review of literature and future research agenda. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(1), 121-135. <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2019-0079>
- Barnett, M. L. (2019). The business case for corporate social responsibility: A critique and an indirect path forward. *Business & Society*, 58(1), 167-190. <https://doi.org/10.1177/0007650316660044>
- Barney-McNamara, B., Peltier, J., Chennamaneni, P. R., & Niedermeier, K. E. (2020). A conceptual framework for understanding the antecedents and consequences

- of social selling: a theoretical perspective and research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 15(1), 147-178. <https://doi.org/10.1108/JRIM-05-2020-0108>
- Baskentli, S., Sen, S., Du, S., & Bhattacharya, C. B. (2019). Consumer reactions to corporate social responsibility: The role of CSR domains. *Journal of Business Research*, 95, 502-513. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.046>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630-648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Blocker, C. P., Cannon, J. P., & Zhang, J. Z. (2024). Purpose orientation: An emerging theory transforming business for a better world. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-27. <https://doi.org/10.1007/s11747-023-00989-5>
- Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quiñonez, H. R., & Young, S. L. (2018). Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: A primer. *Frontiers in Public Health*, 6(149), 1-18. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00149>
- Boons, F. A. A., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chakraborty, A., & Jha, A. (2019). Corporate social responsibility in marketing: a review of the state-of-the-art literature. *Journal of Social Marketing*, 9(4), 418-446. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-01-2019-0005>
- Chaney, D., Carrillat, F. A., & Zouari, A. (2019). Uncovering institutional orientation as a new strategic orientation in industrial marketing. *Industrial Marketing Management*, 80, 242-250. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.011>
- Chen, C. L. (2017). Service providers' sustainable service innovation: Service-dominant logic. *The Service Industries Journal*, 37(9-10), 628-656. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1340456>
- Chen, T., Dong, H., & Lin, C. (2020). Institutional shareholders and corporate social responsibility. *Journal of Financial Economics*, 135(2), 483-504. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.06.007>
- Crick, J. M. (2021). Qualitative research in marketing: what can academics do better? *Journal of Strategic Marketing*, 29(5), 390-429. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1743738>

- Cruz, C. A., & Matos, F. (2023). ESG maturity: A software framework for the challenges of ESG data in investment. *Sustainability*, 15(3), 2610. <https://doi.org/10.3390/su15032610>
- Dabija, D. C., Bejan, B. M., & Puşcaş, C. (2020). A qualitative approach to the sustainable orientation of generation z in retail: The case of Romania. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(7), 152. <https://doi.org/10.3390/jrfm13070152>
- Dajah, S. (2022). Holistic marketing in human resources. *Journal of Business and Retail Management Research*, 17(1). <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V17IS01/ART-05>
- Dangelico, R. M., & Vocalelli, D. (2017). “Green Marketing”: An analysis of definitions, strategy steps, and tools through a systematic review of the literature. *Journal of Cleaner production*, 165, 1263-1279. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.184>
- Deigh, L., Farquhar, J., Palazzo, M., & Siano, A. (2016). Corporate social responsibility: engaging the community. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(2), 225-240. <https://doi.org/10.1108/QMR-02-2016-0010>
- Dietz, A. S., & Porter, C. (2012). Making sense of social value creation: Three organizational case studies. *Emergence: Complexity & Organization*, 14(3), 23-43.
- Dimitrantzou, C., Psomas, E., Bouranta, N., & Kafetzopoulos, D. (2022). The role of organisational culture in total quality management adoption and cost of quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(15-16), 1718-1736. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1997143>
- Dumay, J., Guthrie, J., & Farneti, F. (2010). GRI sustainability reporting guidelines for public and third sector organizations: A critical review. *Public Management Review*, 12(4), 531-548. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.496266>
- Duralia, O. (2018). Integrated marketing communication and its impact on consumer behavior. *Studies in Business and Economics*, 13(2), 92-102. <https://doi.org/10.2478/sbe-2018-0022>
- Durand, R., Paugam, L., & Stolowy, H. (2019). Do investors actually value sustainability indices? Replication, development, and new evidence on CSR visibility. *Strategic Management Journal*, 40(9), 1471-1490. <https://doi.org/10.1002/smj.3035>
- Eng, T. Y., Ozdemir, S., Gupta, S., & Kanungo, R. P. (2020). International social entrepreneurship and social value creation in cause-related marketing through personal relationships and accountability. *International Marketing Review* 37, 5, 945-976. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2018-0360>

- Fatma, M., & Khan, I. (2022). An investigation of consumer evaluation of authenticity of their company's CSR engagement. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(1-2), 55-72. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1791068>
- Fatma, M., Khan, I., & Rahman, Z. (2018). CSR and consumer behavioral responses: The role of customer-company identification. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 30(2), 460-477. <https://doi.org/10.1108/APJML-01-2017-0017>
- Ferrell, O. C., Harrison, D. E., Ferrell, L., & Hair, J. F. (2019). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 95, 491-501. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.039>
- Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2021). New directions for marketing ethics and social responsibility research. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29(1), 13-22. <https://doi.org/10.1080/10696679.2020.1860686>
- Fitzsimmons, A. B., Qin, Y. S., & Heffron, E. R. (2022). Purpose vs mission vs vision: Persuasive appeals and components in corporate statements. *Journal of Communication Management*, 26(2), 207-219. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2021-0108>
- Flaherty, T., Domegan, C., Duane, S., Brychkov, D., & Anand, M. (2020). Systems social marketing and macro-social marketing: A systematic review. *Social Marketing Quarterly*, 26(2), 146-166. <https://doi.org/10.1177/1524500420925188>
- Frynas, J. G., & Yamahaki, C. (2016). Corporate social responsibility: Review and roadmap of theoretical perspectives. *Business ethics: a european Review*, 25(3), 258-285. <https://doi.org/10.1111/beer.12115>
- Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic research-Ekonomiska istraživanja*, 33(1), 2733-2750. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1676283>
- Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 217-229. <https://doi.org/10.1002/bse.674>
- Hult, G. T. M., Morgeson, F. V., Morgan, N. A., Mithas, S., & Fornell, C. (2017). Do managers know what their customers think and why? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(1), 37-54. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0487-4>
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15. <https://doi.org/10.1177/002224299505900201>

- Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organizational culture and performance: Evidence from microfinance institutions in Kenya. *SAGE open*, 9(1), 2158244019835934. <https://doi.org/10.1177/2158244019835934>
- Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., & Yang, S. (2022). The impact of customer relationship management and company reputation on customer loyalty: The mediating role of customer satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*, 21(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/15332667.2020.1840904>
- Kotler, P. (1972). What consumerism means for marketers. *Harvard business review*, 50(3), 48-57. <https://research.ebsco.com/c/sgoohk/viewer/pdf/dbjzqdb3ur>
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>
- Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (2019). The role of normative marketing ethics. *Journal of Business Research*, 95, 401-407. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.036>
- Lahtinen, V., Dietrich, T., & Rundle-Thiele, S. (2020). Long live the marketing mix. Testing the effectiveness of the commercial marketing mix in a social marketing context. *Journal of Social Marketing*, 10(3), 357-375. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-10-2018-0122>
- Lariviere, B., & Smit, E. G. (2022). People–planet–profits for a sustainable world: Integrating the triple-P idea in the marketing strategy, implementation and evaluation of service firms. *Journal of Service Management*, 33(4/5), 507-519. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2022-0033>
- Li, W., Sadick, M. A., Ibn Musah, A. A., & Mustapha, S. (2018). The moderating effect of social innovation in perspectives of shared value creation in the educational sector of Ghana. *Sustainability*, 10(11), 4216. <https://doi.org/10.3390/su10114216>
- Liang, H., & Renneboog, L. (2017). On the foundations of corporate social responsibility. *The Journal of Finance*, 72(2), 853-910. <https://doi.org/10.1111/jofi.12487>
- Lin, C., & Kunnathur, A. (2019). Strategic orientations, developmental culture, and big data capability. *Journal of Business Research*, 105, 49-60. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.016>
- Lučić, A. (2020). Measuring sustainable marketing orientation—Scale development process. *Sustainability*, 12(5), 1734. <https://doi.org/10.3390/su12051734>
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281-288. <https://doi.org/10.1177/1470593106066781>
- Luu, T. T. (2019). CSR and customer value co-creation behavior: The moderation mechanisms of servant leadership and relationship marketing orientation.

- Journal of Business Ethics*, 155, 379-398. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3493-7>
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2016). *Designing qualitative research* (6th ed.). Sage Publications.
- Masa'deh, R. E., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117-3142. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2017-0024>
- Mazzarolo, A. H., Mainardes, E. W., & Montemor, D. S. (2021). Effects of internal marketing on strategic orientations in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 39(5), 810-833. <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2020-0437>
- McDonald, L. M., & Rundle-Thiele, S. (2008). Corporate social responsibility and bank customer satisfaction: a research agenda. *International Journal of Bank Marketing*, 26(3), 170-182. <https://doi.org/10.1108/02652320810864643>
- Milanova, V., & Maas, P. (2017). Sharing intangibles: Uncovering individual motives for engagement in a sharing service setting. *Journal of Business Research*, 75, 159-171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.002>
- Miralles-Quirós, M. M., Miralles-Quirós, J. L., & Valente Gonçalves, L. M. (2018). The value relevance of environmental, social, and governance performance: The Brazilian case. *Sustainability*, 10(3), 574. <https://doi.org/10.3390/su10030574>
- Miska, C., Szócs, I., & Schiffinger, M. (2018). Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi-domain and multi-level view. *Journal of World Business*, 53(2), 263-279. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.12.001>
- Mitnick, B. M., Windsor, D., & Wood, D. (2020). CSR: Undertheorized or essentially contested? *Academy of Management Review*, 46(3), 623-629. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0239>
- Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H., & Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 4-29. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>
- Moro-Visconti, R., Cruz Rambaud, S., & López Pascual, J. (2020). Sustainability in FinTechs: An explanation through business model scalability and market valuation. *Sustainability*, 12(24), 10316. <https://doi.org/10.3390/su122410316>
- Mubushar, M., Rasool, S., Haider, M. I., & Cerchione, R. (2021). The impact of corporate social responsibility activities on stakeholders' value co-creation behaviour. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(6), 1906-1920. <https://doi.org/10.1002/csr.2168>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>

- Nekmahmud, M., & Fekete-Farkas, M. (2020). Why not green marketing? Determinates of consumers' intention to green purchase decision in a new developing nation. *Sustainability*, 12(19), 7880. <https://doi.org/10.3390/su12197880>
- Ng, I. C. L., & Vargo, S. L. (2018). Service-dominant logic, service ecosystems and institutions: An editorial. *Journal of Service Management*, 29(4), 518-520. <https://doi.org/10.1108/JOSM-07-2018-412>
- Ng, T. W., Yam, K. C., & Aguinis, H. (2019). Employee perceptions of corporate social responsibility: Effects on pride, embeddedness, and turnover. *Personnel Psychology*, 72(1), 107-137. <https://doi.org/10.1111/peps.12294>
- Oliveira, P., & Roth, A. V. (2012). Service orientation: the derivation of underlying constructs and measures. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 156-190. <https://doi.org/10.1108/01443571211208614>
- Paladino, A. (2007). Investigating the drivers of innovation and new product success: a comparison of strategic orientations. *Journal of Product Innovation Management*, 24(6), 534-553. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00270.x>
- Papadas, K. K., Avlonitis, G. J., & Carrigan, M. (2017). Green marketing orientation: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Business Research*, 80, 236- 246. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.024>
- Papadas, K. K., Avlonitis, G. J., Carrigan, M., & Piha, L. (2019). The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. *Journal of Business Research*, 104, 632-643. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.009>
- Pardo-Jaramillo, S., Muñoz-Villamizar, A., Osuna, I., & Roncancio, R. (2020). Mapping research on customer centricity and sustainable organizations. *Sustainability*, 12(19): 7908. <https://doi.org/10.3390/su12197908>
- Paul, J. (2019). Masstige model and measure for brand management. *European Management Journal*, 37(3), 299-312. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.07.003>
- Peterson, R. T., & Hermans, C. M. (2004). The communication of social responsibility by US banks. *International Journal of Bank Marketing*, 22(3), 199-211. <https://doi.org/10.1108/02652320410530313>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14, 681-695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>

- Raja, J. Z., Frandsen, T., Kowalkowski, C., & Jarmatz, M. (2020). Learning to discover value: Value-based pricing and selling capabilities for services and solutions. *Journal of Business Research*, *114*, 142-159. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.026>
- Razmerita, L., Kirchner, K., & Nielsen, P. (2016). What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*, *20*(6), 1225-1246. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0112>
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *27*(4), 537-543. <https://doi.org/10.1002/job.380>
- Sahi, G. K., Gupta, M. C., & Lonial, S. C. (2018). Relating strategic market orientation and market performance: role of customer value types. *Journal of Strategic Marketing*, *26*(4), 318-338. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1240215>
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, *29*(1), 3-10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Scoones, I., Stirling, A., Abrol, D., Atela, J., Charli-Joseph, L., Eakin, H., Ely, A., Olsson, P., Pereira, L., Priya, R., van Zwanenberg, P., & Yang, L. (2020). Transformations to sustainability: combining structural, systemic and enabling approaches. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, *42*, 65-75. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.12.004>
- Shin, C., & Park, J. (2019). How social entrepreneurs' value orientation affects the performance of social enterprises in Korea: The mediating effect of social entrepreneurship. *Sustainability*, *11*(19), 5341. <https://doi.org/10.3390/su11195341>
- Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & Yamin, M. (2014). The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid-implications for MNEs? *International Business Review*, *23*(4), 692-707. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.12.004>
- Spieth, P., Schneider, S., Clauß, T., & Eichenberg, D. (2019). Value drivers of social businesses: A business model perspective. *Long Range Planning*, *52*(3), 427-444. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.04.004>
- Tamvada, M. (2020). Corporate social responsibility and accountability: a new theoretical foundation for regulating CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, *5*(1), 2. <https://doi.org/10.1186/s40991-019-0045-8>
- Thielmann, I., Spadaro, G., & Balliet, D. (2020). Personality and prosocial behavior: A theoretical framework and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *146*(1), 30-90. <https://doi.org/10.1037/bul0000217>

- Uhlig, M. R. H., Mainardes, E. W., & Nossa, V. (2020). Corporate social responsibility and consumer's relationship intention. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 313-324. <https://doi.org/10.1002/csr.1807>
- Uzir, M. U. H., Al Halbusi, H., Thurasamy, R., Hock, R. L. T., Aljaberi, M. A., Hasan, N., & Hamid, M. (2021). The effects of service quality, perceived value and trust in home delivery service personnel on customer satisfaction: Evidence from a developing country. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102721. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102721>
- Van der Have, R. P., & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy*, 45(9), 1923-1935. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.06.010>
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 119-140. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7>
- Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: a market resources based view. *Industrial Marketing Management*, 89, 89-97. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.003>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Yu, Q., Yen, D. A., Barnes, B. R., & Huang, Y. A. (2019). Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(6), 964-987. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380059>
- Zhang, L., Xu, M., Chen, H., Li, Y., & Chen, S. (2022). Globalization, green economy and environmental challenges: state of the art review for practical implications. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 870271. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.870271>

## APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO: GESTORES/DONOS DE EMPRESA E FUNCIONÁRIOS

### Perfil do entrevistado

Nome: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_

Função atual: \_\_\_\_\_

### Informações sobre a empresa onde trabalha

Segmento da empresa (área de atuação): \_\_\_\_\_

Tempo de carteira assinada/tempo de empresa: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Função na empresa: \_\_\_\_\_

### Temas para abordagem

Item	Assuntos	Referências
<b>Orientações estratégicas de marketing</b>		
1	Noção sobre definição de orientação estratégica de marketing (fornecer uma explicação caso desconheça)	Agic et al. (2016)
2	Conhecimento sobre o uso de orientação estratégica de marketing na empresa em que trabalha e os objetivos dessa estratégia	Agic et al. (2016)
3	Características relevantes para a empresa onde trabalha diferenciar produto ou serviço de concorrente (custo, inovação, preço, sustentabilidade, ações sociais)	Dimitrantzou et al. (2020)
4	Percepção sobre como e se os consumidores percebem a orientação estratégica de marketing implementada pela empresa	Uzir et al. (2021)
5	Maneiras pela qual a orientação estratégica de marketing das empresas pode gerar valor para o consumidor e para a sociedade	Lariviere e Smit (2022)
<b>Responsabilidade sócio corporativa (RSC)</b>		
1	Entendimento que possui sobre responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável (fornecer uma explicação caso desconheça)	Mitnick et al. (2020)
2	Percepção que possui sobre a implementação de RSC pela empresa em que trabalha	Frynas e Yamahaki (2016)
3	Percepção que os consumidores têm sobre os projetos de RSC da empresa onde trabalha/é proprietário	Mubushar et al. (2021)
4	Percepção se projetos de RSC aumentam a lealdade ou compromisso do consumidor com a empresa	Papadas et al. (2019)
5	Percepção sobre benefícios adquiridos com a implementação das práticas de RSC pela empresa, em favor (i) da própria empresa (ii) dos funcionários (iii) dos consumidores e (iv) da sociedade.	Baskentli et al. (2019)
<b>Lógica S-D e cocriação de valor</b>		

1	Conhecimento sobre a lógica dominante de bens e lógica dominante de serviços (fornecer uma explicação caso desconheça)	Ng e Vargo (2018)
2	Competências desejáveis nos empregados para implementação de uma lógica dominante de serviço	Papadas et al. (2019)
3	Colheita de feedbacks dos funcionários ou consumidores sobre os produtos ou serviços vendidos	Mubushar et al. (2021)
4	Conhecimento sobre cocriação de valor: o valor sobre o produto é cocriado com cooperação e interação entre consumidor, empresa e outros <i>stakeholders</i>	Prahalad e Ramaswamy (2004)
5	Cocriação de valor como forma de gerar vantagem competitiva à empresa	Lusch e Vargo (2006)

---

#### Valor social

1	Percepção que possui sobre valor social (fornecer uma explicação caso desconheça)	Dietz e Porter (2012)
3	Projetos de redução de desperdício, inclusão, igualdade de gênero, combate ao racismo ou preconceito, cotas ou semelhantes na empresa onde trabalha	Miralles-Quirós et al. (2018)
3	Alteração na imagem da empresa ante a sua participação em projetos que gerem alguma espécie de valor social	Peterson e Hermans (2004) McDonald e Rundle-Thiele (2008)
4	Aumento de lealdade dos consumidores se há programas sociais envolvidos da empresa	Eng et al. (2020)
5	Aumento lucro ou ticket médio de cada consumidor quando há gastos da empresa com projetos sociais	Porter e Kramer (2019)

---

#### Orientação estratégica de marketing de valor para o cliente/consumidor e sociedade

1	Atributos de valor relevantes aos consumidores durante o processo de consumo	Raja et al. (2020) Nekmahmud e Fekete-Farkas (2020)
2	Preocupações com problemas sociais e meio ambiente	Miralles-Quirós et al. (2018) Dabija et al. (2020)
3	Importância da inovação no dia a dia e durante o processo de consumo de produtos e serviços	Antunes et al. (2017)
4	Papel das empresas perante a sociedade	Liang e Renneboog (2017) Mitnick et al. (2020)

---

## APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO: CONSUMIDORES

### Perfil do entrevistado

Sexo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_

Ocupação atual: \_\_\_\_\_

### Temas para abordagem

Item	Assuntos	Referências
<b>Orientações estratégicas de marketing</b>		
1	Noção sobre definição de orientação estratégica de marketing (fornecer uma explicação caso desconheça)	Agic et al. (2016)
2	Conhecimento sobre o uso de orientações estratégicas de marketing pelas empresas, para vender os produtos ou serviços que oferecem	Uzir et al. (2021)
3	Motivos para adquirir um produto em detrimento do outro, inclusive em mercados muito competitivos, como bancário, telefônico ou automotivo	Raja et al. (2020) Nekmahmud e Fekete-Farkas (2020)
4	Percepção se a orientação estratégica das empresas promove diferenciação ou vantagem competitiva sobre os concorrentes	Uzir et al. (2021)
5	Maneiras pela qual a orientação estratégica de marketing das empresas pode gerar valor para o consumidor e para a sociedade	Lariviere e Smit (2022)
<b>Responsabilidade sócio corporativa (RSC)</b>		
1	Entendimento que os consumidores possuem sobre a RSC e desenvolvimento sustentável (fornecer uma explicação caso desconheça)	Mitnick et al. (2020)
2	Consumo de produtos de uma empresa sabendo que ela tem programas de RSC	Mubushar et al. (2021)
3	Lealdade a uma empresa que tem projetos em RSC	Papadas et al. (2019)
4	Participação de projetos de RSC na sua comunidade	Deigh et al. (2016)
5	Percepção sobre benefícios (i) da própria empresa (ii) dos funcionários (iii) dos consumidores e (iv) da sociedade a partir da implementação das práticas de RSC pela empresa	Baskentli et al. (2019)

---

 Lógica S-D e cocriação de valor

1	Conhecimento sobre a lógica dominante de bens e lógica dominante de serviços (fornecer uma explicação caso desconheça)	Ng e Vargo (2018)
2	Vantagens como consumidor se houvesse mudança pela empresa na lógica dominante de bens para serviços	Lusch e Vargo (2006)
3	Feedbacks ou questionários de avaliação quando perguntado pela empresa onde consumiu	Mubushar et al. (2021)
4	Conhecimento sobre cocriação de valor: o valor sobre o produto é cocriado com cooperação e interação entre consumidor, empresa e outros <i>stakeholders</i>	Prahalad e Ramaswamy (2004)
5	Papel das redes sociais sobre o comportamento do consumidor junto à empresa	Barney-McNamara et al. (2021)
6	Cocriação de valor como fator para criação de lealdade ou vantagem competitiva à empresa	Lusch e Vargo (2006)

---

## Valor social

1	Qual a percepção que possui sobre valor social (fornecer uma explicação caso desconheça)	Dietz e Porter (2012)
2	Papel das empresas em contribuir com o desenvolvimento da sociedade (por exemplo, combater pobreza, desmatamento, aquecimento global, fome etc)	Luu (2019) Deigh et al. (2016)
3	Lealdade com empresas que possuem projetos de redução de desperdício, inclusão, igualdade de gênero, combate ao racismo ou preconceito, cotas ou semelhantes	Eng et al. (2020)
4	Melhora na imagem da empresa quando ela participa de projetos que geram alguma espécie de valor social	Peterson e Hermans (2004) McDonald e Rundle-Thiele (2008)

---

## Orientação estratégica de marketing de valor para o consumidor e sociedade

1	Atributos de valor relevantes aos consumidores durante o processo de consumo	Raja et al. (2020) Nekmahmud e Fekete-Farkas (2020)
2	Preocupações com problemas sociais e meio ambiente	Miralles-Quirós et al. (2018) Dabija et al. (2020)
3	Importância da inovação no dia a dia e durante o processo de consumo de produtos e serviços	Antunes et al. (2017)
4	Papel das empresas perante a sociedade	Liang e Renneboog (2017) Mitnick et al. (2020)

---

## APÊNDICE C – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO: OUTROS STAKEHOLDERS

### Perfil do entrevistado

Sexo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_

Ocupação atual: \_\_\_\_\_

### Temas para abordagem

Item	Assuntos	Referências
<b>Orientações estratégicas de marketing</b>		
1	Noção sobre definição de orientação estratégica de marketing	Agic et al. (2016)
2	Conhecimento sobre a utilização de orientações estratégicas pelas empresas, para vender os produtos ou serviços que oferecem	Uzir et al. (2021)
3	Percepção se a orientação estratégica das empresas promove diferenciação ou vantagem competitiva sobre os concorrentes	Uzir et al. (2021)
4	Imposição de limites às empresas quanto às estratégias de marketing para alcançar o consumidor	Kuokkanen e Sun (2020)
5	Maneiras pela qual a orientação estratégica de marketing das empresas pode gerar valor para o consumidor e para a sociedade	Lariviere e Smit (2022)
<b>Responsabilidade sócio corporativa (RSC)</b>		
1	Entendimento que têm sobre a responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável (fornecer uma explicação caso desconheça)	Mitnick et al. (2020)
2	Obrigação das empresas para investir em RSC	Tamvada (2020)
3	Papel que o terceiro setor e o poder público têm sobre a sustentabilidade do planeta	Dumay et al. (2010)
4	Papel que os consumidores e a sociedade têm sobre a sustentabilidade do planeta	Eng et al. (2020)

- 5 Políticas de estímulo para empresas que possuem política de RSC Tamvada (2020)

---

Lógica S-D e cocriação de valor

- 1 Lógica S-D e cocriação de valor
- 2 Conhecimento sobre a lógica dominante de bens e lógica dominante de serviços (fornecer uma explicação caso desconheça) Ng e Vargo (2018)
- 3 Vantagens como consumidor se houvesse mudança pela empresa na lógica dominante de bens para serviços Lusch e Vargo (2006)
- 4 Feedbacks ou questionários de avaliação quando perguntado pela empresa prestadora de serviços no ambiente de trabalho Mubushar et al. (2021)
- 5 Conhecimento sobre cocriação de valor: o valor sobre o produto é cocriado com cooperação e interação entre consumidor, empresa e outros *stakeholders* Prahalad e Ramaswamy, (2004)
- 6 Regulamentação das redes sociais para controlar a forma de cocriação com a empresa, notadamente se a manifestação for abusiva Barney-McNamara et al., (2021)

---

Valor social

- 1 Valor social Dietz e Porter (2012)
- 2 Qual a percepção que possui sobre valor social (fornecer uma explicação caso desconheça) Luu, 2019  
Deigh et al., 2016.
- 3 Obrigação das empresas gastar mais recursos com projetos que gerem valor social Eng et al. (2020)
- 4 Atuação do poder público/terceiro setor para auxiliar empresas com projetos de redução de desperdício, inclusão, igualdade de gênero, combate ao racismo ou preconceito, cotas ou semelhantes Peterson e Hermans (2004)  
McDonald e Rundle-Thiele, (2008)

---

Orientação estratégica de marketing de valor para o consumidor e sociedade

- 1 Atributos de valor relevantes aos consumidores durante o processo de consumo Raja et al. (2020)  
Nekmahmud e Fekete-Farkas (2020)
- 2 Preocupações com problemas sociais e meio ambiente Miralles-Quirós et al. (2018)  
Dabija et al. (2020)
- 3 Importância da inovação no dia a dia e durante o processo de consumo de produtos e serviços Antunes et al., 2017.
- 4 Papel das empresas perante a sociedade Liang e Renneboog (2017)  
Mitnick et al. (2020)
-

## CAPÍTULO 3

### MENSURAÇÃO DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING DE VALOR PARA O CONSUMIDOR E SOCIDADE

#### RESUMO

Este estudo teve por objetivo desenvolver uma forma de medir uma nova orientação estratégica de marketing empresarial, nominada CSVO - *Consumer-Society Value Orientation*, a partir de dimensões de marketing encontradas na literatura. Para o alcance do objetivo deste estudo, duas pesquisas foram realizadas. A primeira obteve as dimensões que compõem a CSVO, com dados obtidos por meio um questionário online com 262 respostas válidas e uso de análise fatorial exploratória. As variáveis observadas foram agrupadas em 7 dimensões de primeira ordem: benefícios para o consumidor e sociedade; comunicação para consumidor e sociedade; responsabilidade ambiental; ética e governança; inovação social; responsabilidade social; e valor individual e social. O segundo estudo teve por objetivo a confirmação das dimensões da CSVO, utilizando-se da modelagem de equações estruturais baseada em covariância (CB-SEM). Os dados foram obtidos por meio de questionário aplicado perante 637 empregados do setor bancário brasileiro. Os resultados ratificaram a confiabilidade e validade dos 7 construtos de 1ª ordem, compondo o construto de segunda ordem CSVO. A CSVO confirmou-se como um construto multidimensional, cujo papel é oferecer às empresas novos meios para realização de suas atividades de marketing, tendo como base a inovação, de modo que realizem seu lucro ao mesmo tempo que promovem valor para o consumidor e entregam benefícios e soluções para a sociedade. Novas pesquisas poderão ser desenvolvidas a partir de sua aplicação em diferentes setores, reforçando o caráter inovador da CSVO e validando, sob outros ângulos, os resultados encontrados.

**Palavras-chave:** Orientação estratégica de marketing; Valor para o consumidor e sociedade; Desenvolvimento de escala.

## 1. INTRODUÇÃO

O discurso de transição de uma sociedade de consumo para uma economia verde e responsável se encontra consolidado na literatura recente, sendo possível encontrar diversos estudos que tenham organizado e sistematizado trabalhos que promovam discussão e integração entre estratégias empresariais, marketing e sustentabilidade. Estudos nesse sentido são encontrados em Igwe et al. (2018), Agudelo et al. (2019), Sharma (2019), Mitnick et al. (2020) e Gillan et al. (2021), nos quais se verifica uma ideia central: uma integração possível e mais profunda entre os pilares econômico, social e ambiental pelas empresas, também chamados de ESG – sigla em inglês que representa a sustentabilidade ambiental, social e de governança (*Environmental, Social and Governance*) nas empresas.

Sob o enfoque específico do marketing, Chakraborty e Jha (2019) fazem uma revisão do estado da arte em relação à responsabilidade social corporativa, encorajando os profissionais desta área a adotarem conceitos de RSC nas práticas de marketing empresarial. No mesmo sentido são as conclusões de Khizar et al. (2021), que, em revisão sistemática de literatura sobre estratégias empresariais e sustentabilidade, oferecem uma visão geral para que proprietários e gestores desenvolvam e reconfigurem suas orientações estratégicas de marketing. Há evidências, portanto, da importância de refletir sobre uma sociedade em transformação, que pressiona as empresas para uma nova maneira de se relacionar com o consumidor (Dabija et al., 2020), agora de forma sustentável.

Na prática, essa integração empresa-consumidor-sociedade é colocada em evidência por meio do chamado marketing holístico (Dajah, 2022), ou seja, uma estratégia focada na integração entre diferentes áreas de um negócio que conecta

todas as áreas para tomadas de decisões de marketing. Uma das maneiras de realizar o marketing holístico associado ao conceito de RSC é o marketing verde, no qual a produção, a comercialização, o consumo e o descarte de produtos acontecem da maneira menos prejudicial ao meio ambiente (Amoako et al., 2021).

As estratégias de marketing discutidas em teoria são colocadas em prática nas empresas por meio de orientações estratégicas de marketing. Estudos como Papadas et al. (2017) e Lučić (2020) buscaram trazer à realidade o sucesso e implementação de orientações estratégicas de marketing voltadas para uma economia verde, lastreada na responsabilidade socioambiental. No primeiro caso, foi desenvolvido o conceito e validada uma escala de orientação para marketing verde. No segundo, promoveu-se o desenvolvimento de conceito e escala para implementação de orientação estratégica de marketing sustentável para o mercado. Dada a incipiência do tema e sua complexidade, todavia, nenhum deles esgotou o assunto, inclusive sugerindo estudos que se possam se aprofundar tanto em teoria como na prática.

Este estudo, portanto, avança nos estudos de Papadas et al. (2017) e Lučić (2020) ao aprofundar-se em uma nova orientação estratégica de marketing, cuja ideia central é estruturada em propor valor concomitantemente ao consumidor e à sociedade, nominada CSVO – *Consumer-Society Value Orientation*. Busca-se aqui desenvolver uma forma de verificar a CSVO nas organizações por meio de dimensões. Assim sendo, a questão de pesquisa é a seguinte: como verificar se uma organização utiliza a CSVO? Para responder esta pergunta, o estudo tem por objetivo desenvolver uma forma de medir a CSVO nas organizações.

Como primeira justificativa teórica para a pesquisa, a medição da CSVO se apresenta como algo inédito na literatura, que se distingue e avança sobre a orientação estratégica de marketing verde (Papadas et al., 2017) e de mercado

sustentável de Lučić (2020). Ademais, as dimensões da CSVO poderão ser utilizadas para estudos futuros sobre valor percebido, qualidade, marca, lealdade, e confiança comportamento do consumidor, inclusive no contexto *business-to-business* (B2B), alinhando as estratégias de marketing da empresa com os interesses dos clientes, empregados e demais *stakeholders*. Também, o desenvolvimento de novas dimensões de uma nova orientação estratégica de marketing permitirá o estabelecimento de novas formas de medição do sucesso empresarial. Finalmente, o estudo avança na literatura de responsabilidade social corporativa, conciliando lucro e propostas de valor individuais e coletivos.

Na prática, medir os elementos e verificar a utilização da CSVO pelas empresas pode auxiliá-las a manterem seus lucros ao mesmo tempo que se adaptam às novas demandas das pessoas e da sociedade, que exigem tecnologia e inovação, aliadas ao respeito ambiental e desenvolvimento social (Bandyopadhyay & Ray, 2020). Lariviere e Smit (2022), por exemplo, sugeriram às empresas de serviços repensarem seu marketing a partir do que chamam de triplo P (*profits* - lucro, *planet* – planeta, e *people* – pessoas), algo que este estudo colabora, ao trazer elementos de medição da CSVO que possam orientar as empresas na implementação dessa nova orientação estratégica. De fato, aliar lucros às práticas de marketing de valor e responsabilidade socioambiental pode dar às empresas diferenciação positiva e vantagem competitiva frente seus concorrentes (Miralles-Quirós, et al., 2018).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Enfrentar a concorrência é um elemento central das empresas no processo de sobrevivência no mercado (Narver & Slater, 1990; Hoffmann et al., 2018). Dentro da teoria da competição, a teoria *resource-advantage* (R-A) de Hunt e Morgan (1995)

auxilia a compreender os processos de concorrência por meio da combinação entre a teoria da demanda heterogênea e uma visão da empresa baseada em recursos (Hunt, 2001; Hunt, 2011). Os recursos da empresa, por sua vez, referem-se a todos os bens tangíveis e intangíveis disponíveis de uma empresa que lhe permitem produzir, de forma eficiente, valor de mercado para um ou mais segmentos de mercado (Hunt & Morgan, 1995; Varadarajan, 2020).

A utilização ótima desses recursos, por sua vez, é parte da definição do marketing estratégico definido por Varadarajan (2010), composto por um padrão integrado de decisões que direciona os rumos das empresas acerca dos produtos ou serviços que presta, o que inclui a criação, comunicação e entrega de valor ao consumidor. É por meio do marketing estratégico que a empresa alcança seus objetivos, estabelecendo propósitos, aspectos de diferenciação concorrencial, estratégias de custos e de diversidade (Varadarajan, 2010). Juntos, a teoria R-A e o marketing estratégico têm sido utilizados como arcabouço teórico para o desenvolvimento e estudo de orientações estratégicas em marketing e obtenção de vantagem competitiva, como se vê, por exemplo, em Karpen et al. (2015), Agic et al. (2016) e Lučić (2020).

Orientações estratégicas de marketing são direções estratégicas implementadas pelas empresas para criar comportamentos que levem a um desempenho superior e vantagem competitiva (Slater et al., 2006; Agic et al. 2016). As orientações estratégicas de marketing variam conforme os objetivos dos negócios e usualmente são direcionadas ao estabelecimento de práticas de marketing de mercado (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990; Savabieh et al., 2020). Podem, também, ser direcionadas à promoção da marca (Urde, 1999), ao controle de

custo (Fuentes et al., 2006), ao desenvolvimento do empreendedorismo (Miller, 1983) ou da inovação (Kerin et al., 1992), dentre outras.

Mais recentemente, a mudança do comportamento dos consumidores e da própria sociedade deu origem a outras visões empresariais sobre orientações estratégicas. Assim, surgiram novas estratégias de marketing como a orientação baseada na lógica de serviço (S-D) (Karpen et al., 2015), no marketing verde (Papadas et al., 2017) ou no marketing sustentável (Lučić, 2020). São tentativas de integrar demandas dos consumidores em relação à cocriação de valor (Vargo & Lusch, 2008), ao meio ambiente (Miralles-Quirós et al., 2018) e à sustentabilidade social corporativa (Gillan et al., 2021).

É dentro do contexto das estratégias voltadas para o valor para o consumidor (Tuominen et al., 2022), para o valor social (Lacoste, 2016; Bandyopadhyay & Ray, 2020) e para a responsabilidade socioambiental (Chakraborty & Jah, 2019) que a CSVO se desenvolve, ao perceber que há uma corrente ambiental e social que permeia a sociedade (Spieth et al., 2019; Mahmutović, 2021). Se não há dúvidas que o cliente é posicionado no centro das estratégias empresariais (Tuominen et al. 2022), é também perceptível que a sociedade vem exigindo, cada vez mais, que as empresas cumpram um papel social (Liang & Renneboog, 2017) e sejam agentes de transformação da sociedade.

A CSVO é, assim como outras orientações estratégicas voltadas para uma economia sustentável (Papadas et al., 2017; Lučić, 2020; Muangmee et al., 2021), uma orientação estratégica de marketing delimitada pelos pilares do chamado *triple bottom line*, conceito que integra responsabilidade social, meio ambiente e desenvolvimento econômico (Guo et al., 2020; Gupta & Dharwal, 2022). Seu foco,

porém, está na oferta de valor ao consumidor e à sociedade de forma concomitante, agregando a inovação como pressuposto para atuação.

## 2.1. CONCEITO DE CSVO

A partir do estudo de Vargo e Lusch (2004), que sugeriu a mudança de paradigma da lógica dominante do produto para uma lógica dominante de serviço (S-D), o valor para o cliente assumiu novas proporções, compreendendo-se que melhores experiências vividas pelo cliente auxiliam a conferir vantagem competitiva às firmas (Vargo & Lusch, 2008). A esse processo de interdependência e trocas entre empresa e consumidor deu-se o nome de cocriação de valor, base para estabelecimento de estratégias de marketing, como se vê em Karpen et al. (2015).

O marketing incorporou a lógica S-D sob diversas maneiras, inclusive sendo indicado por Vargo e Lusch (2008) diversos vetores de difusão da lógica S-D dentro do marketing, incluindo marca, engajamento do consumidor, valor percebido pelo cliente, gestão logística, comunicação e marketing social, servindo como base também para propostas de valor ao consumidor, que é a base da CSVO. Por meio de revisão de literatura, Eletxigerra et al. (2018) identificaram que a lógica S-D já foi utilizada em diversos outros contextos do marketing, dentre eles personalização, comportamento do consumidor e apoio do consumidor aos processos de inovação dos fornecedores. Identificaram, todavia, carências em relação à aspectos de medição de valor e cocriação de valor, sinalizando um caminho para novos estudos.

Desde que a lógica S-D assumiu um papel relevante na estratégia empresarial, a criação de valor mudou de um processo orientado pelo fornecedor para um processo orientado pelo cliente (Vargo & Lusch, 2008). Estratégias de marketing centradas na proposta de valor e experiência para o consumidor assumiram um papel central nas

empresas. Estudos recentes como de Tuominen et al. (2022), Gupta e Ramachandran (2021) e Abrokwah-Larbi (2023) continuam a sinalizar como uma orientação centrada na proposta de valor para o consumidor, no seu relacionamento com a empresa e como a inovação leva ao crescimento dos negócios.

Do ponto de vista da sociedade, a preocupação dos indivíduos em relação ao clima, sociedade e meio ambiente (Miska et al., 2018; Shin & Park, 2019) deu origem a novas demandas por uma maior responsabilidade social corporativa, a qual passou a integrar a pauta das companhias, em um processo de cocriação de valor sustentável (Hunt, 2011; Lacoste, 2016). Há crescente pressão tanto de investidores como dos consumidores para que o conceito *triple bottom line* (social, econômico e ambiental) ou triplo P (*profit, planet e people*) seja incorporado aos objetivos da empresa e às suas práticas de marketing (Moro-Visconti et al., 2020; Scoones et al., 2020), inclusive porque gera lucro às empresas (Crace & Gehman, 2023).

De fato, o consumidor contemporâneo espera muito mais do que somente um bom produto ou um serviço de qualidade no mercado (Milanova & Maas, 2017), mas cooperação para um mundo melhor (Eng et al. 2020). E, nesse contexto, o marketing deve adaptar-se às novas realidades e adotar uma visão transformativa da realidade (Kelleci & Yıldız, 2021), instituindo práticas de responsabilidade social corporativa (RSC), estas frequentemente associados à abreviatura ASG ou ESG (em inglês), ou seja, ambiental, social e governança (Miralles-Quirós et al., 2018; Eccles et al., 2020).

Sob o ponto de vista do marketing, uma visão geral de práticas de RSC foi analisada por Öberseder et al. (2013), observando impactos positivos de sua implementação perante vários *stakeholders*, como clientes, empregados, fornecedores, sociedade e comunidades. Dentre tais práticas positivas de marketing estão a colocação de produtos seguros no mercado, informações completas, preços

justos, remuneração adequada de funcionários e outras. Resultados mais recentes e semelhantes foram encontrados por Hayat et al. (2022), observando-se que práticas éticas e de RSC afetaram positivamente a confiança e a identificação dos consumidores com a empresa. Há indícios, portanto, de que propor valor à sociedade é relevante para os negócios empresariais e deve ser perseguido pelas empresas para promoção de diferencial competitivo.

Posiciona-se que a inovação tem igualmente um papel fundamental no desenvolvimento da CSVO. Como afirmam Sheth e Parvatiyar (2021), a inovação é fundamental para o marketing, e inovação para o desenvolvimento sustentável possui grande potencial para qualquer organização, como se vê no desenvolvimento de veículos elétricos, produtos *eco-friendly*, reciclagem de materiais e embalagens sustentáveis, que vêm ganhando cada vez mais espaço perante os consumidores. Muangmee et al. (2021), por exemplo, apontaram como a inovação verde é um antecedente empresarial para desempenho social, ambiental e econômico. Ou seja, as empresas estão sendo praticamente obrigadas a adaptar-se a uma nova mudança de paradigma e procurar propor soluções inovadoras de bem-estar no mercado, incluindo as pessoas, a sociedade e o meio ambiente (Kelleci & Yıldız, 2021).

Do ponto de vista do valor para o consumidor, Tuominen et al. (2022) apontam que o duplo foco em clientes e inovação é uma exigência de toda empresa que deseja manter-se na vanguarda. Ainda mais recente, Dash (2023) apontou que a inovação e a orientação para o cliente medeiam a relação entre o sucesso comercial e a gestão da qualidade total de empresas indianas de software, indicando uma vez mais a presença do fator inovação na proposta de valor para o consumidor.

Propostas de orientações estratégicas que combinam lucro e sustentabilidade foram realizadas por Papadas et al. (2017) e Lučić (2020), por meio do marketing

verde e do marketing sustentável. No primeiro caso, sua definição está alinhada a entrega de produtos e serviços com o mínimo impacto ambiental, e, no segundo, trata-se de uma orientação de marketing estruturada na integração de estratégias, envolvimento social e capacidades éticas. Em ambos, assim como na CSVO, a realização do lucro é compatibilizada com sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Todavia, há diferenças entre elas. O conceito de CSVO se desenvolve a partir do paradigma centrado no cliente em conjunto com a cocriação de valor sustentável, com respaldo nos processos de inovação. Assim, do ponto de vista da orientação estratégica de marketing chamada de CSVO, as estratégias a serem desenvolvidas pela empresa devem alcançar simultaneamente tanto o consumidor (por meio da sua proposta de valor) como a sociedade (por meio de proposta de valor social ou ambiental). E, para que seja possível realizar essa proposta de valor, a inovação emerge como mecanismo possível de diferenciação frente aos concorrentes. Desta forma, a combinação de áreas distingue-se das propostas da orientação estratégica de marketing verde (Papadas et al., 2017) e do marketing sustentável de Lučić (2020).

## 2.2. EVIDÊNCIAS DA CSVO

Como se vê no conceito de CSVO, esta nova orientação estratégica de marketing reúne elementos centrados tanto no consumidor como na sociedade, além de trazer a inovação como elemento central do seu sucesso. Ela apresenta um caráter multidimensional, corroborando a proposta de Ferrell e Ferrell (2021), de que novas pesquisas de marketing devem se concentrar em todo o sistema de marketing.

Assim, buscou-se na literatura e na pesquisa qualitativa anterior maneiras de evidenciar a CSVO, de maneira a abranger as atividades de marketing de uma

empresa (Lariviere & Smit, 2022). Buscou-se encontrar atividades de marketing que possam trazer uma proposta de valor ao consumidor sem deixar de lado os impactos sociais e ambientais da atividade, conectando-se com o valor para a sociedade.

Dentro da literatura de marketing, a primeira evidência de CSVO encontrada foi a inovação em produtos e serviços. Como afirmou Gupta et al. (2016), a inovação em marketing trata-se de desenvolver novos serviços, nova estratégia de fixação de preços, novas promoções publicitárias, novos canais de distribuição e sistemas de informação de marketing. Dentro da era do consumo responsável e da tecnologia (Yousaf, 2021), desenvolver produtos e serviços melhores, mais funcionais, mais baratos, mais imersivos e inclusivos parece ser uma dimensão desejada do marketing (Purchase & Volery, 2020) por oferecer valor tanto para o consumidor como a sociedade. As pessoas esperam pagar mais por produtos com menor impacto ambiental (Pulido-Fernández & López-Sánchez, 2016), sendo este um motivo para busca de maior inovação nos negócios.

Em segundo lugar, o relacionamento com clientes e consumidores foi identificado como uma evidência da CSVO. Sánchez-Gutiérrez et al. (2019) apontaram, por exemplo, que aprofundar-se nas necessidades do cliente em relação a escolhas específicas no mercado tem um efeito positivo na oferta de valor para o cliente, bem como no desempenho financeiro, na otimização de custos e no uso de tecnologia pela empresa e seus empregados. Já Freitas et al. (2021), em pesquisa realizada no Brasil, apontaram que práticas de RSC dentro das empresas estão positivamente associadas à gestão de relacionamento com o cliente, sinalizando que, na visão do cliente, é importante que a empresa tenha ou participe de programas sociais e ambientais. Juntas, ambas indicam que promover estreito relacionamento com clientes e consumidores pode ser uma das dimensões de CSVO.

As estratégias de comunicação integrada de marketing (CIM) também emergiram como terceira evidência da CSVO, na medida em que atuam como intermediadores do processo de cocriação de valor entre clientes e empresas. Finne e Grönroos (2017) e Bruhn e Schnebelen (2017) apresentaram modelos de CIM centradas na perspectiva do valor para o consumidor, integrando-o à estratégia da empresa como parte do processo de cocriação de valor. Boas estratégias de comunicação de práticas de RSC se mostram relevantes para os negócios, na medida em que podem ser um antecedente do engajamento do consumidor, como demonstrado por Chomvilailuk e Butcher (2018). Ainda, os efeitos de responsabilidade social corporativa e sua efetiva comunicação interna possuem uma relação positiva e significativa em relação ao engajamento dos empregados (Duthler & Dhanesh, 2018), algo desejável pelas empresas e que evidencia a CSVO.

A quarta forma de evidenciação da CSVO foi a ética no marketing. Essa dimensão vem crescendo em relevância na sociedade em geral nos últimos anos, inclusive dentro das instituições (Ferrell et al., 2019; Ferrell & Ferrell, 2021). Escândalos recentes de conduta e manchas na imagem das empresas têm exigido maior cuidado em relação a empregados, gestores e parceiros, colocando a ética no centro das estratégias empresariais (Ferrell & Ferrell, 2021). Amoako et al. (2021) confirmaram uma associação positiva entre ética e determinadas dimensões, como ética empresarial, práticas de RSC, marketing verde e lealdade empresarial. Conjuntamente, esses estudos revelam uma simbiose cada vez mais conectada entre ética empresarial e comportamento de compra do consumidor e, assim sendo, é inserida no contexto do marketing para propor valor ao consumidor e sociedade.

Outra dimensão relevante para evidenciação da CSVO foi o marketing interno. Há evidências na literatura que promover o marketing interno em conjunto com uma

orientação para o valor para o consumidor promove desempenho organizacional por meio da melhoria nas vendas e do próprio relacionamento de longo prazo com o cliente, aumentando as possibilidades de oferecer maior valor e experiência durante os processos de interação com a empresa (Yusuf et al. 2017; Park & Tran, 2018). Do ponto de vista do valor para a sociedade, desenvolver iniciativas de RSC não só melhoram diretamente o bem-estar dos funcionários, questão afeta ao marketing interno, mas também seus estados emocionais por meio do aumento do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho (Hayat & Afshari, 2022).

As práticas de responsabilidade social corporativa foram a sexta maneira de evidenciação de CSVO. Práticas de RSC possuem, por si só, uma vocação de propor valor à sociedade, na medida em que se propõe unir o negócio a valores e causas sociais por meio de um processo de cocriação e solução de problemas (Flaherty et al., 2020). Mas seus benefícios à sociedade vão além. Yuan e Cao (2022), por exemplo, indicaram que práticas de RSC promovem o estímulo à inovação de produtos e processos verdes, promovendo imediato valor ao consumidor. Consumidor, este, aliás, que positivamente associa práticas de RSC e propósito com a imagem da empresa (Chaudary et al., 2016), aumentando sua confiança na marca (Khan & Fatma, 2023).

Para as empresas, propor valor por meio de práticas de RSC também tem efeito nos próprios empregados, como demonstrado por Ng et al. (2019). Para os autores, quando as empresas engajam em atividades de RSC, há o desencadeamento nos empregados de uma sequência de sentimentos positivos, como orgulho, comprometimento e redução de rotatividade de funcionários. A literatura também pondera que promover práticas de RSC aumenta o engajamento do empregado, e, ao

final, em desempenho no trabalho (Nazir et al., 2021), gerando um triplo benefício: empresa, empregado e sociedade.

Finalmente, as atividades de marketing, concretizadas no mix de marketing, apresentam-se como última evidência de CSVO. Ao compreender as preferências individuais dos clientes em relação às diversas variáveis do mix de marketing, o marketing pode desenvolver e fornecer soluções personalizadas, integrando a área promocional com as comunicações integradas de marketing (Purchase & Volery, 2020), aumentando, por exemplo, a proposta de valor para o consumidor.

Dentro do valor para a sociedade, destaca-se que é possível integrar em comunidades produtos mais inovativos e sustentáveis nesse novo mix de marketing, com impacto positivo na renda, menor custo de produção e impacto no meio ambiente, e potencial preço mais baixo (Pomering, 2017). Além disso, identificar melhores lugares para expor os produtos, com impacto direto nos participantes desse processo de compra, como minorias (Pomering, 2017) ou pessoas com deficiência, tem a capacidade de promover conjuntamente valor para o consumidor e para a sociedade, pressupostos da CSVO.

Por meio de sete dimensões, portanto, evidencia-se a CSVO. São elementos do marketing que tem por objetivo promover o produto ou serviço empresarial ao cliente, por meio de estratégias e propostas de valor conjunto ao consumidor e sociedade. É possível identificar em todas elas que este duplo foco de atenção tem o objetivo de provocar diversos elementos desejáveis no marketing, como engajamento, confiança, lealdade à marca e outros, sempre como pano de fundo a inovação. Com base nessas dimensões e a fim de estabelecer formas de medição da CSVO, apresenta-se na Tabela 1 os indicadores e dimensões da CSVO.

TABELA 1 – INDICADORES E DIMENSÕES DE CSVO

Dimensão	Indicadores	Fontes
Inovação em produtos e serviços	X1. As empresas devem ter a inovação social como objetivo empresarial.	Sheth e Parvatiyar (2021)
	X2. As empresas devem possuir estruturas voltadas para a inovação em produtos e serviços voltados para o consumidor e sociedade.	Gupta et al. (2016)
	X3. As empresas devem investir em outras empresas ou fornecedores que tenham propostas de inovação em produtos ou serviços sustentáveis.	Purchase e Volery (2020)
	X4. As empresas devem desenvolver produtos/serviços que alcancem pessoas usualmente excluídas, como minorias em geral.	Yousaf (2021)
	X5. As empresas devem constantemente buscar inovação e novos tipos de produtos e serviços, sempre considerando aspectos sociais e ambientais.	
	X6. As empresas devem desenvolver produtos que atendam os anseios do consumidor e sociedade.	
	X7. As empresas devem investir em inovação para solucionar problemas dos consumidores e da sociedade.	
Relacionamento com clientes e consumidores	X8. As empresas devem enfatizar valores como honestidade e transparência no relacionamento com os clientes e demais <i>stakeholders</i> .	Sánchez-Gutiérrez et al. (2019)
	X9. As empresas devem ter ferramentas adequadas de identificação do perfil do cliente que atendam suas necessidades, bem como necessidades sociais.	Freitas et al. (2021)
	X10. É importante que as empresas ofereçam produtos ou serviços que tenham impactos sociais ou ambientais relevantes para o cliente ou consumidor e para a sociedade.	Gil-Gomez et al. (2021)
	X11. É importante que os clientes percebam as propostas de valor da empresa para o consumidor e para a sociedade.	
	X12. As empresas devem manter um relacionamento adequado e personalizado com os clientes e demais <i>stakeholders</i> .	
	X13. As empresas devem oferecer produtos aos seus clientes ou consumidores que atendam sua expectativa, tanto para uso individual como em termos de retorno social ou ambiental para a sociedade.	
	X14. É importante que os produtos ou serviços oferecidos promovam uma boa experiência ao cliente (relação custo/benefício), sem prejuízo para a sociedade.	
	X15. As empresas devem buscar constantes feedbacks para melhorias no relacionamento com clientes e demais <i>stakeholders</i> .	
	X16. As empresas devem priorizar o relacionamento com fornecedores que tenham a sustentabilidade e justiça social como preocupação prioritária.	
Comunicação integrada de marketing	X17. As empresas devem informar melhor seus clientes ou consumidores sobre os benefícios dos produtos	Bruhn e Schnebelen (2017)

		que oferecem, inclusive benefícios para a sociedade.	Chomvilailuk e Butcher (2018)
		X18. As empresas devem dar visibilidade aos clientes e sociedade sobre as ações sociais que possuem.	
		X19. É importante que as empresas declarem formalmente suas propostas de valor para o consumidor e para a sociedade em sua missão, propósito e valores da empresa.	
		X20. As empresas devem possuir comunicação interna para informar seus empregados sobre suas propostas de valor a clientes e sociedade.	
		X21. É importante que as empresas possuam vários canais de comunicação/interação com seus diversos <i>stakeholders</i> , inclusive mídias sociais.	
		X22. As empresas devem possuir pessoas encarregadas em promover a comunicação de marketing de forma integrada e estruturada com os clientes e sociedade em geral.	
		X23. Pesquisas internas e externas sobre percepções de valor para os clientes e para a sociedade são relevantes para as estratégias de comunicação de marketing da empresa.	
		X24. A comunicação de marketing voltada para o valor para o consumidor e sociedade deve ser utilizada para o posicionamento da marca.	
Ética marketing	no	X25. As empresas devem ter programas e políticas que visam garantir comportamentos empresariais éticos e transparentes com os clientes e demais partes interessadas, divulgando isso internamente e para a sociedade.	Lučić (2020) Freitas et al. (2021) Hayat et al. (2022)
		X26. As empresas devem cumprir integralmente a legislação vigente, inclusive relacionada às práticas ambientais, trabalhistas ou de saúde e segurança, propagando suas ações aos públicos de interesse.	Adelstein e Clegg (2016) Amoako et al. (2021)
		X27. As empresas devem ser auditadas ou possuir instrumentos de controle rigorosos, sinalizando sua preocupação com governança, comunicando tais ações para a sociedade.	
		X28. As empresas devem construir relacionamento com as novas gerações, que estão mais preocupadas com ética e com os impactos da produção na sociedade.	
		X29. É importante que as empresas tenham canais de atendimento para realização de denúncias, se necessário, divulgando-os em seus meios de comunicação.	
		X30. A ética deve fazer parte da estratégia de marketing da empresa.	
		X31. O lucro não deve ser o único elemento a ser considerado quando tomada uma decisão de marketing.	
		X32. É importante que as empresas estabeleçam códigos de ética ou normas de conduta para orientar suas ações de marketing.	
Marketing interno		X33. As empresas devem possuir programas e políticas para contratar e promover mulheres, minorias e pessoas com deficiência, por exemplo, noticiando	Chakraborty e Jha (2019)

		sua política em seus canais de comunicação internos e externos.	Lučić (2020)
		X34. As empresas devem ter práticas de remuneração (salários e benefícios) que garantem que os trabalhadores e suas famílias mantenham um padrão de vida adequado, deixando isso claro a todos os envolvidos.	
		X35. As empresas devem desenvolver uma cultura organizacional voltada para a oferta de valor para o cliente e para a sociedade.	
		X36. As empresas devem ter programas e políticas para garantir a qualidade no treinamento, desenvolvimento e educação dos empregados, divulgando-a e estimulando-a internamente.	
		X37. As empresas devem ter cursos de conscientização do empregado tanto sobre valor para o cliente como para a sociedade.	
		X38. Os benefícios conferidos aos empregados beneficiam toda a coletividade.	
		X39. As empresas devem garantir tratamento igualitário para todos os funcionários, enfrentando o assédio moral/sexual e outras condutas prejudiciais ao ambiente do trabalho, divulgando suas ações nos canais internos de comunicação.	
Práticas de RSC		X40. As empresas devem apoiar e promover programas e políticas sociais, como combate à desigualdade e pobreza, comunicando suas ações para seus clientes e para toda a sociedade.	Öberseder et al. (2013)
		X41. As empresas devem ter programas e políticas para reduzir e otimizar o uso de energia, água ou material, difundindo essa prática na sociedade.	Chaudary et al. (2016)
		X42. As empresas devem participar de atividades voluntárias e incentivar a presença de colaboradores, participando das comunidades arredores.	Freitas et al. (2021)
		X43. As empresas devem incentivar o uso de recipientes, embalagens e materiais recicláveis, inclusive em seus próprios materiais de exibição, como sacolas e itens de escritório.	
		X44. As empresas devem participar de programas de mitigação de danos e compensação de impacto ambiental, comunicando tais atos aos clientes e sociedade.	
		X45. As empresas devem colaborar com o desenvolvimento da comunidade em que estão inseridas, como preservar empregos, respeitar a cultura local e utilizar produtos da região, propondo valor para a sociedade.	
Atividades de marketing		X46. A promoção dos produtos ou serviços prestados deverá enfatizar a proposta de valor para o consumidor e sociedade, ressaltando a transparência, honestidade na comunicação e os benefícios oferecidos tanto ao cliente como para a sociedade.	Khan et al. (2020) Sheth e Parvatiyar (2021)
		X47. A formulação de preços dos produtos deve levar em consideração os impactos sociais e ambientais da produção.	Pomering (2017)

- X48. As empresas devem praticar políticas de preço que geram um bom custo-benefício ao consumidor e à sociedade.
  - X49. As empresas devem levar em consideração o perfil do público e da região ou localidade onde está inserida ao promover a venda de seus produtos/serviços, propondo valor para a sociedade e inclusão de pessoas no consumo.
  - X50. As empresas devem oferecer políticas de descontos que estejam associadas a comportamentos positivos do consumidor para a sociedade, como descartes adequados de itens de consumo (pilhas, lâmpadas etc.).
  - X51. As empresas devem ofertar produtos mais baratos quando possível, ou para públicos socialmente excluídos, gerando inclusão para minorias e propondo valor para a sociedade.
  - X52. As empresas devem promover campanhas de divulgação de produtos para públicos minoritários como maneira de promover sua inclusão no mercado consumidor.
- 

Fonte: Elaborado pelo autor

### **3. ESTUDO 1 – IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES E ESCALA DA CSVO**

#### **3.1. MÉTODO**

Para agrupar os elementos que compõem a CSVO, foi realizada uma pesquisa quantitativa exploratória. Estudos exploratórios são utilizados para conhecer um novo fenômeno em um determinado contexto, e, no caso, pretendeu-se explorar as dimensões e indicadores que compõem a orientação estratégica de marketing de valor para o consumidor e sociedade. O presente estudo utilizou dados primários e caracteriza-se como de corte transversal, uma vez que a investigação foi realizada em um período específico de coleta dos dados. Buscou-se o desenvolvimento de uma escala de medida do CSVO, caracterizado por ser multidimensional.

### 3.2. CAMPO DE ESTUDO E COLETA DE DADOS

Dado o aspecto generalista da CSVQ, o campo de estudo foi composto pelo mercado brasileiro de modo geral, por se tratar de uma país em desenvolvimento, com elevado contingente populacional, mercado consumidor emergente e desafios socioambientais relevantes (Miralles-Quiró et al. 2018). A população-alvo desta etapa se constituiu de qualquer indivíduo que tivesse adquirido ou consumido algum produto ou serviço nos últimos 3 meses, visando a recenticidade do consumo, tal como realizado por Yang et al (2019). Dada a dificuldade de mensuração e acesso a toda a população-alvo, optou-se pela técnica de amostragem não probabilística por acessibilidade, buscando a maior quantidade possível de respondentes.

Para a coleta dos dados, foi utilizado um questionário autoadministrado, iniciando com um parágrafo esclarecendo a finalidade e público-alvo da pesquisa, incluída inicialmente uma pergunta para autorização para participação na pesquisa e outra correspondente à declaração de consumo nos últimos 3 meses. A parte seguinte foi desenvolvida utilizando-se como opção de resposta a escala de Likert com intensidade de 1 a 10, totalizando 52 itens, codificados de X01 a X52. A lista completa dos itens consta na Tabela 1. Foram também incluídas 5 questões sobre preferências de consumo relacionadas ao objeto da pesquisa, e 9 perguntas para caracterização socioeconômica dos respondentes, como sexo, idade, profissão, escolaridade, região de residência e renda aproximada, totalizando 68 questões (o questionário completo encontra-se no Apêndice A).

Previamente à aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste para aplicação do questionário para validação do conteúdo, eventuais ajustes, dirimir dúvidas e corrigir falhas dos itens. Feitos os ajustes necessários, o questionário foi

aplicado entre março e abril de 2024, e divulgado em meio eletrônico via internet e acessível por meio de *link*, e divulgado por meio de redes sociais como Facebook, Instagram, Whatsapp, LinkedIn e outras, além de e-mail, estimulando os respondentes a divulgarem a pesquisa, buscando maximizar o alcance. Ao final, excluídas as respostas negativas de controle, totalizaram-se 262 respostas válidas para realização da análise fatorial exploratória (AFE), ou seja, ao menos 5 casos por variável (Goretzko et al, 2021).

### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Dos 262 respondentes, 61% declararam-se do sexo masculino, sendo a idade média majoritária variando entre 35 a 44 anos (38,2%) e 45 a 54 anos (36,3%). Cerca de 38,2% dos respondentes afirmaram residir na região sudeste, e 29,0% no sul do Brasil. A maioria informou trabalhar em grandes empresas (mais de 100 empregados) (96,2%), sendo que 50,4% do total afirmou possuir de 16 a 25 anos de tempo de emprego. Dentro de suas instituições de trabalho, 35,5% afirmaram exercer função gerencial e 29,8% trabalham no setor operacional/administrativo.

Além disso, 97,3% afirmaram que seus locais de trabalho possuem códigos de ética formalmente estabelecidos. Finalmente, 76,3% dos respondentes apontaram ser pós-graduados e 67,6% possuem renda superior a R\$ 9.001,00. A caracterização sociodemográfica da amostra mostrou-se similar à encontrada por Patel et al (2017), em estudo que investigou o comportamento pró-ambiental de consumidores e fatores sociodemográficos em um mercado emergente (Índia) tal como o Brasil, permitindo comparação.

Entre as questões afetas ao comportamento do consumidor, 96,6% dos respondentes afirmaram que conhecem, mas 42,7% do total raramente acompanham

as ações sociais ou ambientais promovidas pelas empresas que compram, e 28,2% não tem conhecimento ou nunca acompanham as ações sociais ou ambientais das empresas. Se tivessem que escolher entre um produto mais barato e outro produto similar mais caro, porém mais sustentável ou cuja empresa declare investir em projetos sociais ou ambientais, 46,6% afirmaram que pagariam até 10% a mais que o produto mais barato, porém 29,8% informaram que não estão dispostos a pagar um preço maior pelo produto mais sustentável.

Ainda, 37,4% dos respondentes nunca participam como voluntário na sua comunidade de ações sociais ou ambientais promovidas pelo governo, por empresas, associações civis, entre outras, e 38,5% deles raramente participam, totalizando entre esses dois grupos 75,6% do total. Finalmente, para 94,3% dos respondentes a qualidade esperada do produto ou serviço é um fator de decisão de compra, juntamente com o preço, com 70,6% das respostas.

Entre as respostas sobre a quem atribui-se maior capacidade para promover mudança social e/ou ambiental relevante na sua localidade, região ou país, 71% dos respondentes atribuíram tal responsabilidade aos indivíduos e sociedade, em conjunto com outros agentes ou isoladamente; 61% ao poder público; 43% às empresas privadas; 38% às organizações civis; 29% às organizações não governamentais e; 3% para outros agentes. Tal resultado sinaliza, dentro da amostra colhida, a presença de diversos atores como agentes simultâneos de transformação social. A caracterização total da amostra do estudo 1 encontra-se no Apêndice B.

### 3.4. ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Para a análise dos dados coletados, realizou-se uma análise fatorial exploratória (AFE). A AFE auxilia a identificar dimensões/construtos e a ajustar cada

um dos itens na dimensão mais adequada, ou seja, identificar as variáveis que são inter-relacionadas e, assim, agrupá-las em um conjunto de fatores, de modo que uma grande quantidade de variáveis será explicada em um número reduzido de fatores (Hair et al., 2019). A técnica de extração dos fatores utilizada foi a análise de componentes principais e a rotação ortogonal Varimax. Para verificar a adequação da utilização da análise fatorial, foram aplicados os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), de esfericidade de Bartlett e a análise da matriz anti-imagem.

O KMO mede a adequação da análise fatorial e a proporção da variância dos dados, de modo que os valores devem ser maiores que 0,6 para que a realização da análise fatorial seja satisfatória (Field, 2000). Já o teste de esfericidade de Bartlett avalia a hipótese de as variáveis não serem correlacionadas na população, ou seja, de não haver correlação perfeita entre as variáveis. Um teste de esfericidade de Bartlett estatisticamente significativo (sign. < 0,05) indica que existem correlações suficientes entre as variáveis para se continuar a análise (Hair et al., 2019).

Para Hair et al. (2019), a matriz de correlações anti-imagem contém os valores negativos das correlações parciais e é uma forma de obter indícios acerca da necessidade de eliminação de determinada variável do modelo. Trata-se de cálculo da medida de adequação de amostra (MSA), que varia de 0 a 1, para cada variável individualmente, e quanto maiores os valores encontrados, melhor será a utilização da análise fatorial, sendo aceitável valores superiores a 0,5 (Hair et al., 2019).

Também foram avaliadas as comunalidades. O nível de associação entre a variável e o fator extraído é sinalizado pelo valor da comunalidade, referindo-se à proporção da variância que uma variável original compartilha com as demais variáveis contidas no conjunto dos dados da análise exploratória. Ou seja, quanto maior a comunalidade, maior será o poder de explicação daquela variável. As comunalidades

variam entre 0 e 1, sendo 0 quando os fatores comuns não explicam nenhuma variância da variável e 1 quando explicam toda a sua variância. Usualmente, o valor mínimo aceitável é de 0,5 (Hair et al., 2019). Da mesma forma, a partir de um entendimento pontuado por Hair et al. (2019), os fatores extraídos deveriam responder por 60% de variância.

Após, foram analisadas as cargas fatoriais de cada variável em relação aos componentes extraídos. Como foi utilizado a rotação dos fatores por meio do método Varimax, que minimiza o número de variáveis que cada agrupamento terá, simplifica-se a interpretação dos fatores, facilitando a visualização da relação entre as variáveis. Adotou-se 0,40 como limite da variável na criação do fator, com o objetivo de evitar uma indeterminação da relação entre variáveis e fatores (Hair et al., 2019). Finalmente, foi verificada a consistência interna por meio do alfa de Cronbach, com limite inferior geralmente aceito de 0,7, ou, em estudos exploratórios, um valor de 0,6 é aceitável.

### 3.5. RESULTADOS DA AFE

Estipulados os critérios de validade, foi iniciada a AFE. Inicialmente, foram realizados os testes de KMO e Bartlett para adequação da utilização da análise fatorial. Após, foi checada a matriz de correlações anti-imagem, as comunalidades e a variância total explicada. Finalmente, verificou-se a matriz de componentes rotativa e analisadas as cargas fatoriais de cada variável em relação aos componentes extraídos. Toda vez que alguma variável não atingia os critérios estabelecidos para a AFE, o item era extraído e reiniciado o procedimento, totalizando 26 repetições ao final. Assim procedendo, restaram 27 variáveis. Os resultados da última repetição dos testes de adequação da utilização da análise fatorial foram todos satisfatórios,

alcançando para o teste de Kaiser-Meyer-Olkin o valor de 0,873, e para o teste de esfericidade de Bartlett o p-valor 0,000. A matriz de anti-imagem (MSA) variou de 0,722 a 0,940, cuja tabela completa está no Apêndice C.

As 27 variáveis remanescentes foram agrupadas na matriz de componentes rotativa em 7 fatores (F1 a F7) de acordo com a carga fatorial de cada uma delas. Após esse agrupamento, foram realizados testes de consistência interna por meio do alfa de Cronbach, obtidos valores satisfatórios para todos os fatores. A compilação desses resultados encontra-se na Tabela 2. Após, os fatores foram nomeados de acordo com as características das variáveis agrupadas, conforme Figura 1.

**TABELA 2 - COMPONENTES DAS VARIÁVEIS E FATORES**

Fator	Variável	Comunalidade	Carga fatorial	Alfa de Cronbach
<b>F1</b>	X06	0,690	0,778	0,859
	X07	0,674	0,757	
	X09	0,600	0,745	
	X10	0,645	0,684	
	X11	0,586	0,654	
	X13	0,629	0,585	
<b>F2</b>	X04	0,720	0,842	0,870
	X33	0,750	0,828	
	X51	0,725	0,809	
	X52	0,771	0,786	
<b>F3</b>	X18	0,642	0,742	0,774
	X22	0,699	0,729	
	X23	0,556	0,686	
	X24	0,703	0,645	
<b>F4</b>	X14	0,532	0,799	0,776
	X47	0,609	0,799	
	X48	0,748	0,589	
	X49	0,761	0,544	
<b>F5</b>	X41	0,655	0,753	0,766
	X43	0,661	0,724	
	X44	0,687	0,713	
<b>F6</b>	X27	0,679	0,821	0,794
	X29	0,750	0,780	
	X32	0,695	0,719	
<b>F7</b>	X01	0,771	0,842	0,744
	X02	0,680	0,778	
	X05	0,662	0,681	

Fonte: dados da pesquisa. Variáveis X01 a X52 podem ser consultadas na Tabela 1.

<b>Fator 1 – Benefícios para o consumidor e sociedade</b>	
X06	As empresas devem desenvolver produtos e serviços que atendam, ao mesmo tempo, os anseios do consumidor e da sociedade.
X07	As empresas devem investir em inovação para solucionar, ao mesmo tempo, problemas dos consumidores e da sociedade.
X09	As empresas devem ter ferramentas adequadas para identificação do perfil do consumidor, com o objetivo de atender, ao mesmo tempo, tanto as suas necessidades, quanto as da sociedade.
X10	As empresas devem ofertar produtos e serviços que promovam impactos sociais ou ambientais positivos para o consumidor e para a sociedade.
X11	É importante que os consumidores percebam as propostas de benefícios ofertados pela empresa ao consumidor e sociedade.
X13	As empresas devem oferecer produtos e serviços aos consumidores que atendam suas expectativas, tanto em relação ao seu benefício pessoal, como em termos de retorno social ou ambiental para a sociedade.
<b>Fator 2 – Responsabilidade social</b>	
X04	As empresas devem desenvolver produtos e serviços que incluam pessoas usualmente excluídas da sociedade, como minorias em geral (mulheres, negros, pessoas com deficiência etc.).
X33	As empresas devem possuir programas e políticas para contratar e promover minorias, como, por exemplo, mulheres, autistas e pessoas com deficiência, noticiando sua política em canais de comunicação internos e externos.
X51	As empresas devem ofertar produtos e serviços mais baratos quando possível, especialmente para públicos socialmente excluídos, gerando inclusão para minorias (baixa renda, indígenas, idosos, por exemplo) e propondo benefícios para a sociedade.
X52	As empresas devem promover campanhas de divulgação de produtos e serviços para públicos minoritários como maneira de promover sua inclusão no mercado consumidor.
<b>Fator 3 – Comunicação para consumidor e sociedade</b>	
X18	As empresas devem comunicar os consumidores e sociedade sobre as ações sociais que possuem ou apoiam.
X22	As empresas devem possuir pessoas encarregadas em promover a comunicação de marketing de forma integrada e estruturada com os consumidores e sociedade em geral.
X23	Pesquisas internas e externas sobre percepções de valor para os consumidores e para a sociedade são relevantes para as estratégias de comunicação de marketing da empresa.
X24	A comunicação de marketing voltada para benefícios para o consumidor e a sociedade deve ser utilizada para o posicionamento da marca.
<b>Fator 4 – Valor individual e social</b>	
X14	Os produtos e serviços oferecidos pelas empresas devem proporcionar uma boa experiência ao consumidor (relação custo/benefício), sem prejuízo para a sociedade.
X47	A formulação de preços dos produtos e serviços deve levar em consideração os impactos sociais e ambientais da sua produção.
X48	As empresas devem praticar políticas de preço que proponham, ao mesmo tempo, um bom custo-benefício ao consumidor e à sociedade.
X49	As empresas devem levar em consideração o perfil do público e da região ou localidade onde está inserida ao promover a venda de seus produtos e serviços, propondo benefícios para a sociedade e incluindo as pessoas em sua política de consumo.
<b>Fator 5 – Responsabilidade ambiental</b>	

X41	As empresas devem ter programas e políticas para reduzir e otimizar o uso de energia, água ou material, difundindo essa prática na sociedade.
X43	As empresas devem incentivar o uso de recipientes, embalagens e materiais recicláveis, inclusive em seus próprios materiais de exibição, como sacolas e itens de escritório.
X44	As empresas devem participar de programas de mitigação de danos e compensação de impacto ambiental, comunicando tais atos aos consumidores e sociedade.
<b>Fator 6 – Ética e governança</b>	
X27	As empresas devem ser auditadas ou possuir instrumentos de controle rigorosos, sinalizando sua preocupação com governança, comunicando tais ações para a sociedade.
X29	As empresas devem ter canais de atendimento para realização de denúncias, se necessário, divulgando-os em seus meios de comunicação.
X32	As empresas devem estabelecer códigos de ética ou normas de conduta para orientar suas ações de marketing.
<b>Fator 7 – Inovação social</b>	
X01	As empresas devem ter a inovação social como um dos seus objetivos empresariais.
X02	As empresas devem possuir áreas com atribuições para a inovação em produtos e serviços, voltados ao mesmo tempo para o consumidor e para a sociedade.
X05	As empresas devem constantemente buscar inovação e novos tipos de produtos e serviços, sempre considerando aspectos sociais e ambientais.

Figura 1: Variáveis e nomenclatura dos fatores.

Fonte: dados da pesquisa.

Finalmente, na Tabela 3 constam os percentuais de variância explicada, que permitem verificar o percentual da variância que os fatores podem explicar de forma individual e acumulada. Somados, os 7 fatores apresentaram uma variância acumulada de 67,7%, considerada satisfatória (Hair et al., 2019). Individualmente, o Fator 1 apresentou uma variância superior do que as demais, fonte de uma maior quantidade de variáveis nele acumulada, bem como pelo seu conteúdo, o qual contemplou os itens que se referem aos benefícios e vantagens de produtos ou serviços oferecidos ao consumidor e sociedade.

**TABELA 3 – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA**

Fator	Total	% variância	% cumulativa
F1 – Benefícios para o consumidor e sociedade	3,636	13,466	13,466
F2 – Responsabilidade social	3,016	11,169	24,635
F3 – Comunicação para o consumidor e sociedade	2,600	9,631	34,266
F4 – Valor individual e social	2,349	8,701	42,967
F5 – Responsabilidade ambiental	2,301	8,523	51,490
F6 – Ética e governança	2,245	8,315	59,805
F7 – Inovação social	2,133	7,901	67,706

Fonte: dados da pesquisa.

Dentre os fatores, foi possível observar que as variáveis se agruparam por similaridade. O fator 1, por exemplo, contemplou itens afetos a benefícios esperados por consumidores e sociedade, tais como: adequada identificação do perfil do consumidor, obtenção de vantagens, atendimento de anseios e soluções de problemas do consumidor e sociedade, simultaneamente.

O fator 2 agrupou temas afetos à responsabilidade social, tanto sob o ponto de vista de produtos e serviços, assim como priorização de contratação e promoção de grupos socialmente minoritários, como mulheres, autistas e pessoas com deficiência. O terceiro fator, por sua vez, contemplou itens referentes à processos de comunicação de marketing para o consumidor e sociedade, voltados para pesquisas internas e externas, além divulgação das ações sociais que possuem ou apoiam, inclusive para posicionamento da marca.

No quarto fator, encontraram-se variáveis voltadas para a percepção de valor individual e social, abrangendo relacionamento com o consumidor (identificação do perfil do público destinatário) e atividades de marketing como preço e qualidade, produto (impactos sociais e ambientais), praça e promoção. O fator 5, por sua vez, teve suas variáveis atreladas à responsabilidade ambiental das empresas, visando ações de marketing para otimização de seus programas e políticas ambientais, ou mitigação de danos que possam vir a causar.

O fator 6 agrupou itens alusivos à ética no marketing e preocupação com governança, como realização de auditoria, canais para realização de denúncias e a presença de códigos de ética ou normas de conduta. Por fim, o último fator contemplou itens alusivos à inovação social, de modo que as empresas tenham por objetivo o desenvolvimento de produtos e serviços voltados ao mesmo tempo para o consumidor

e para a sociedade. Ao final, percebeu-se que as variáveis estavam alinhadas com a proposta da CSVO.

## **4. ESTUDO 2 – VALIDAÇÃO DA ESCALA**

### **4.1. MÉTODO**

Para conclusão do desenvolvimento da escala de medida do CSVO, realizou-se um segundo estudo, de natureza quantitativa, descritiva e corte transversal. Seu objetivo foi a confirmação das dimensões da CSVO obtidas a partir da AFE, verificando confiabilidade e validade. Para isso, utilizou-se a modelagem de equações estruturais baseada em covariância (CB-SEM). Comparativamente, também se testou pelo método dos mínimos quadrados parciais consistente (PLSc). A população deste estudo foi composta de empregados do setor bancário brasileiro, acessados por meio de método não probabilístico e amostragem por acessibilidade. A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário estruturado e autoadministrado, aplicado via Internet, com divulgação por meio de redes sociais e e-mails.

O questionário foi aplicado no âmbito do sistema bancário brasileiro, cujo papel promotor do desenvolvimento econômico e inclusão social nacional é reconhecido pela literatura (Frare et al., 2024), premissas essas da CSVO. Além disso, este setor é conhecido por promover uma cultura organizacional para capacitação de seus empregados, com o fim de prestar um melhor atendimento e relacionamento junto a seus clientes, além de implementar práticas de RSC, buscando um melhor bem-estar da comunidade em que está inserido (Macini et al., 2022). Como apontam Frare et al. (2024), esses fatores podem influenciar positivamente não só a qualidade de vida de

seus empregados, mas da sociedade como um todo, objetivos esses que podem ser alcançados por meio da CSVO.

## 4.2. MEDIDAS

O questionário teve início com uma pergunta de consentimento de participação na pesquisa e outra correspondente à declaração de o indivíduo ser bancário, para fins de controle da população, garantindo que apenas empregados do setor bancário brasileiro respondessem ao questionário. A próxima parte incluiu os indicadores que fazem parte dos construtos, utilizando-se a escala de Likert para medição, de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) para medição. Notadamente, foram incluídos os 27 itens dos construtos de CSVO (este de 2ª ordem), sendo: benefícios para o consumidor e sociedade (6 itens); responsabilidade social (4 itens); comunicação para consumidor e sociedade (4 itens); valor individual e social (4 itens); responsabilidade ambiental (4 itens); ética e governança (3 itens); e inovação social (3 itens). Além destes, foram inseridos os itens do construto de responsabilidade social corporativa (4 itens) (Khan & Fatma, 2023) e imagem da marca (7 itens) (Özcan & Elçi, 2020), para fins de validação nomológica. Quando necessário, os itens foram adequados para o contexto bancário. Também foram incluídas 11 perguntas para caracterização sociodemográfica, totalizando 49 questões. A lista completa das perguntas e questionário está no Apêndice D.

## 4.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Após a condução de um pré-teste com 12 respondentes para garantir a redação e compreensão dos itens, o questionário foi circulado na internet por meio das redes sociais, como Whatsapp, Instagram, Facebook e LinkedIn, assim como por e-mail. A

coleta ocorreu em maio/2024, obtendo um total de 1206 respostas. Depois, foi realizada a exclusão de *outliers* e de respostas inadequadas, e promovida a normalização dos dados, sendo a amostra final de 637 respostas válidas. Do total de respondentes válidos (637), 55,7% declararam-se do sexo masculino, sendo a idade média majoritária variando entre 35 a 44 anos (40,1%) e 45 a 54 anos (36,3%). Além disso, 41% dos respondentes afirmaram residir na região sudeste, e 20,6% no sul do Brasil, e 53,1% do total afirmou possuir de 16 a 25 anos de tempo de emprego.

Finalmente, 72,1% dos respondentes apontaram ser pós-graduados e 60,8% possuem renda superior a R\$ 9.001,00. A caracterização sociodemográfica da amostra mostrou-se similar à encontrada por Frare et al (2024), em estudo que investigou mecanismos de socialização dos gestores de um banco brasileiro, permitindo comparação.

Dentro da caracterização organizacional, 100% dos respondentes afirmaram trabalhar em instituição dotada com código de ética formalmente estabelecido. Além disso, 48,5% dos respondentes indicaram trabalhar junto a clientes varejo (pessoa física ou jurídica), e outros 18,2% nas áreas de apoio ao negócio. Dentre a natureza da instituição bancária, 86,8% afirmaram trabalhar em sociedades de economia mista. Já dentre as funções atuais, as respostas foram mais diversas: 27,6% são de gerência média, 19,6% analistas ou assessores, e 18,1% são assistentes. Finalmente, 49,7% trabalham 6h/dia, e 39,1% trabalham 8h/dia. A caracterização da amostra completa está no Apêndice E.

#### 4.4. VIÉS DO MÉTODO COMUM

Questionários autoadministrados podem ter efeito de enviesamento na medição das variáveis (Podsakoff et al., 2003), gerado pela coleta de dados a partir

de uma mesma fonte. Este enviesamento é conhecido como variância do método comum (pela sua sigla em inglês, *common method variance* – CMV), representando a quantidade de correlação espúria entre as variáveis que podem ser geradas pela utilização do mesmo método para medir cada variável (Podsakoff et al., 2003).

Para resolver problemas de viés de método comum (CMB – *commom method bias*), uma combinação de soluções processuais e técnicas de controle estatístico oferecem em conjunto a abordagem mais eficaz. As etapas processuais realizadas *ex ante* corresponderam à estruturação do instrumento, que incluíram itens como anonimato do respondente e a separação dos itens para a medição futura.

Por outro lado, para fins de controle estatístico (*ex post*), inicialmente realizou-se o teste de singularidade de Harman (Fuller et al., 2016) por meio da análise fatorial exploratória, utilizando-se das 637 respostas válidas, com a inclusão de todas as variáveis colhidas no questionário para fatoraçoão do eixo principal sem rotação em um único fator. O resultado indicou que todas as variáveis explicavam 46,705% da variância total, abaixo dos 50% indicados por Podsakoff et al. (2003). Procedimento similar foi realizado com autovalores superiores a 1, em que 5 fatores gerados totalizaram 59,84% da variância, tendo o primeiro fator correspondido a 47,02% do total, também abaixo do recomendado pela literatura (Podsakoff et al., 2003). O resultado destes dois testes encontra-se no Apêndice F.

Uma terceira técnica estatística foi empregada para análise do viés de método comum, nominada de “fator latente comum” (*commom latente fator* - CLF), em que se introduz uma nova variável latente de tal forma que todas as variáveis manifestas fiquem relacionadas a ela, e esses caminhos são limitados a serem iguais, e a variância do fator comum é limitada a 1 (Eichhorn, 2014). A variação comum é estimada com o quadrado do fator comum de cada caminho antes da padronização.

O valor do CLF na amostra foi igual a 0,69 para todas as variáveis, sendo que a variância comum do método é o quadrado desse valor, ou seja, 47,61%, vide figura constante no Apêndice F. Uma vez que a variância calculada está abaixo do limite de 50% indicado por Eichhorn (2014), também pela técnica CLF sugere-se que não há um problema significativo de viés de método comum nos dados.

Em adição, para o modelo testado de PLSc-SEM, também foi realizado o teste de colinearidade completa sugerido por Kock e Lynn (2012), com a inclusão de um modelo contendo uma variável randômica juntamente com as variáveis estudadas RSC, imagem da marca e CSVO, esta contendo os escores latentes dos construtos de 1ª ordem da CSVO. Realizado o teste com o algoritmo PLSc, os valores do modelo interno dos *Variance Inflation Factors* (VIF) foram: CSVO 3,577; imagem da marca 2,445 e RSC 2,040, ou seja, todos abaixo do limite de 5 para modelos baseados em fatores comuns, sugerido por Kock e LYnn (2012), Kock (2015) e Usakli e Rasoolimanesh (2023). Foi também realizado um teste com o algoritmo regular PLS, sendo que, neste caso, os valores do modelo interno dos *Variance Inflation Factors* (VIF) ficaram abaixo do limite de 3,3 indicado por Kock e Lynn (2012) (CSVO 2,782; imagem da marca 1,842 e RSC 1,921).

Finalmente, tanto para os testes em CB-SEM como PLSc-SEM, foi realizada uma análise fatorial confirmatória para mitigar efeitos do CMB. Com tais considerações, o CMB não se apresentou um problema no estudo, evitando-se que a variância do método comum afete as relações entre as variáveis medidas (Kock et al., 2021).

## 4.5. RESULTADOS

### 4.5.1. VALIDAÇÃO DOS DADOS

A análise inicial dos dados foi realizada no SPSS e IBM Amos para checagem de *outliers* univariados e multivariados, o que se fez de duas formas. Primeiramente, foram inseridos os dados de todas as variáveis colhidas, sendo padronizados os valores dos indicadores por meio do cálculo do *z-score*, e excluídos aqueles respondentes cujo valor foi superior a 3 desvios-padrão. Após, os *outliers* multivariados foram checados no SPSS por meio do cálculo da distância de Mahalanobis ( $D^2$ ), sendo excluídos os respondentes com probabilidade de distância inferior a 0,001 nas duas caudas. A última checagem foi feita no AMOS, excluídos os indicadores cujos valores de  $p_1$  e  $p_2$  (conjuntamente) eram inferiores a 0,001. Ao final desse procedimento, a amostra final foi de 637 respondentes.

A normalidade dos dados também foi avaliada por meio dos resultados de assimetria ( $Sk$ ) e curtose ( $Ku$ ), sendo que os resultados encontrados estavam dentro dos limites de  $\pm 2$  para assimetria e  $\pm 2$  para curtose (Hair et al., 2022). Os limites de  $|Sk|$  e  $|Ku|$ , extraídos do Amos, estão no Apêndice F.

### 4.5.2. ANÁLISE DOS DADOS

Após a validação dos dados, os mesmos foram incluídos para análise no software SmartPLS4, v. 4.1.0.5., utilizando-se da análise da modelagem de equações estruturais baseada em covariâncias (CB-SEM). Geralmente, a seleção do modelo de mensuração é baseada em conceitos que devem ser orientados teoricamente e se relacionam com a conceituação do construto estudado (Amin et al., 2021).

Por isso, uma questão que reflete na escolha do modelo estatístico de análise dos dados é a característica dos construtos objetos do estudo, notadamente se formativos ou refletivos. Nos construtos formativos, as variáveis latentes são formadas pelas variáveis manifestadas ou indicadoras, indicando uma relação causal (preditiva) nessa direção (Hair et al., 2022). Nos construtos refletivos, o sentido é inverso, e as variáveis latentes manifestam-se ou refletem-se nos itens. Ou seja, a direção das setas é do construto para as variáveis manifestadas, indicando a suposição de que o construto causa a medição (mais precisamente, a covariação) das variáveis manifestadas (Hair et al., 2022).

No caso da CSVO, dado seu conceito, é logicamente importante a presença de um construto de ordem superior, no qual a orientação estratégica de marketing estudada reflete os fatores ou dimensões relevantes para o construto. Isso porque, considerando as características do sistema bancário brasileiro (Mazzarolo et al., 2021), são os bancos que geram, disseminam e implementam as orientações estratégicas de marketing junto a seus empregados. Ou seja, a direção de causalidade vai do construto CSVO para seus indicadores, e não o contrário. Neste caso, os fatores de primeira ordem não covariam inerentemente, revelando sua característica refletiva.

Sendo um construto refletivo de 2ª ordem, a escolha da CB-SEM se mostrou uma melhor opção de análise dos dados. Isso se deve aos mecanismos de sua concepção, que se mostram mais adequados ao estudo presente. A CB-SEM é um método estatístico que assume a presença de duas variâncias entre os indicadores estudados, uma delas compartilhada com os outros indicadores, e outra única, composta pela variância do erro (comum) e outra específica (Sarstedt et al., 2016).

Para realização dos cálculos, a CB-SEM utiliza-se da variância comum, seguindo então um modelo de fatores comuns para análise da solução desejada.

Este modelo assume que a variância dos indicadores pode ser explicada por uma variável não observada (o fator comum) e um termo de erro individual (Sarstedt et al., 2016) e, por isso, esse modelo de abordagem é mais adequado aos modelos de construtos refletivos, pois serve para explicar a correlação (covariância) entre os indicadores. Portanto, a CB-SEM é mais adequada para testes de novas teorias, em que se busca a validação da correlação entre construtos refletivos.

Diferente da CB-SEM, o modelo baseado nos mínimos quadrados parciais (PLS) não divide a variância dos indicadores em comuns ou específicas. O PLS assume que, ao estimar as relações do modelo testado, toda a variância observada nos indicadores das variáveis exógenas esteja explicada nas variáveis endógenas. Ao assim proceder, o PLS assume um modelo composto linear, mais típico de modelos formativos (Schuberth et al., 2023).

Além disso, a CB-SEM envolve um procedimento de máxima verossimilhança, cujo objetivo é minimizar a diferença entre as matrizes de covariância observada e estimada, em vez de maximizar a variância explicada. Tal procedimento é adequado para o teste de teorias, como é o caso deste estudo. O PLS-SEM, por outro lado, concentra-se em maximizar a variância explicada dos construtos endógenos. Como tal, as duas técnicas têm ênfases diferentes, sendo o CB-SEM mais aplicável à análise fatorial confirmatória, e o PLS-SEM mais adequado para trabalhos exploratórios e avaliação de relações causais (Hair et al., 2011; Hair et al., 2013).

Finalmente, é relevante discutir a proposta de Dijkstra e Henseler (2015a), notadamente a introdução do método PLSc para análise de dados, desenvolvido para alinhar ambos os métodos do modelo de fatores comuns e o modelo composto. O

método PLS surge como mecanismo de correção de distorções do PLS (Schuberth et al., 2023), seguindo uma lógica de modelagem composta, mas que mimetiza um modelo de fator comum típico de CB-SEM (Sarstedt et al., 2014).

Destaca-se, como expõem Sarstedt et al. (2016), que a escolha errada do método de estimação do modelo pode levar a vieses e conclusões erradas pelo pesquisador, razão pela qual a explicação acima mostra-se relevante para justificar a escolha do modelo CB-SEM. Ainda assim, para fins comparativos, optou-se por realizar também a análise dos dados por meio do uso do algoritmo PLS consistente (PLSc), apontado por Schuberth et al. (2023) como igualmente adequado para análise de modelo com variáveis latentes refletivas. Dado que o modelo estimado em PLSc foi utilizado para fins comparativos, os resultados dos testes estatísticos realizados com ele não serão debatidos, mas encontram-se reproduzidos no Apêndice G.

#### **4.5.3. VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS DE 1ª ORDEM**

Definido o modelo de análise dos dados, passou-se à análise fatorial confirmatória (AFC) para verificação de validade e confiabilidade dos construtos de 1ª ordem da CSVO: (i) benefícios para o consumidor e sociedade; (ii) responsabilidade social; (iii) comunicação para consumidor e sociedade; (iv) valor individual e social; (v) responsabilidade ambiental; (vi) ética e governança, e; (vii) inovação social. Além disso, foram avaliados os índices de adequação por meio do chi-quadrado ( $\chi^2$ );  $\chi^2$ /Graus de liberdade; CFI; TLI; GFI; NFI; RMSEA e SRMR.

A validade dos construtos foi avaliada por meio de quatro componentes (Hair et al., 2019): validade convergente, em que os indicadores (itens) de um construto específico devem convergir ou compartilhar uma alta proporção de variação em comum, avaliada pelas cargas fatoriais, variância média extraída – AVE e

confiabilidade; validade discriminante, a qual se refere até que ponto um construto é efetivamente diferente de outros construtos, medida neste estudo pela (iv) razão HTMT, debatida por Henseler et al. (2015). O critério HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) é tido por mais eficiente que os métodos de análise de cargas cruzadas e de Fornell e Larcker (1981) (Henseler et al., 2015), podendo ser utilizado nos modelos SEM baseados em covariância, como é o caso do presente estudo (Voorhees et al., 2016).

Neste estudo, todas as cargas fatoriais mostraram-se superiores a 0,50, variando de 0,707 a 0,883, dentro do limite sugerido por Hair et al. (2019). A lista completa dos indicadores e suas cargas fatoriais está no Apêndice H, ilustrada também na Figura 2. A validade convergente foi avaliada calculando a variância média extraída (AVE), a qual deve ser superior a 0,5 sugerida por Hair et al. (2019), tendo alcançado valores entre 0,594 e 0,753. A confiabilidade, por sua vez, foi avaliada por meio do alfa de Cronbach (valores entre 0,847 e 0,917) e confiabilidade composta ( $\rho_c$ ) (valores entre 0,840 e 0,918), acima de 0,7 também sugerido por Hair et al. (2019). Os indicadores acima estão sumarizados na Tabela 4.

Quanto à análise da validade discriminante, foram checados os índices HTMT, conforme sugerido por Henseler et al. (2015), assumindo valores válidos abaixo de 0,85 (ou 0,90 para construtos conceitualmente muito semelhantes, conforme citado por Hair et al., 2019). Foram alcançados resultados entre 0,578 e 0,860, vide Tabela 5. Assim, após a verificação dos resultados, o modelo de mensuração apresentou validade convergente e discriminante.

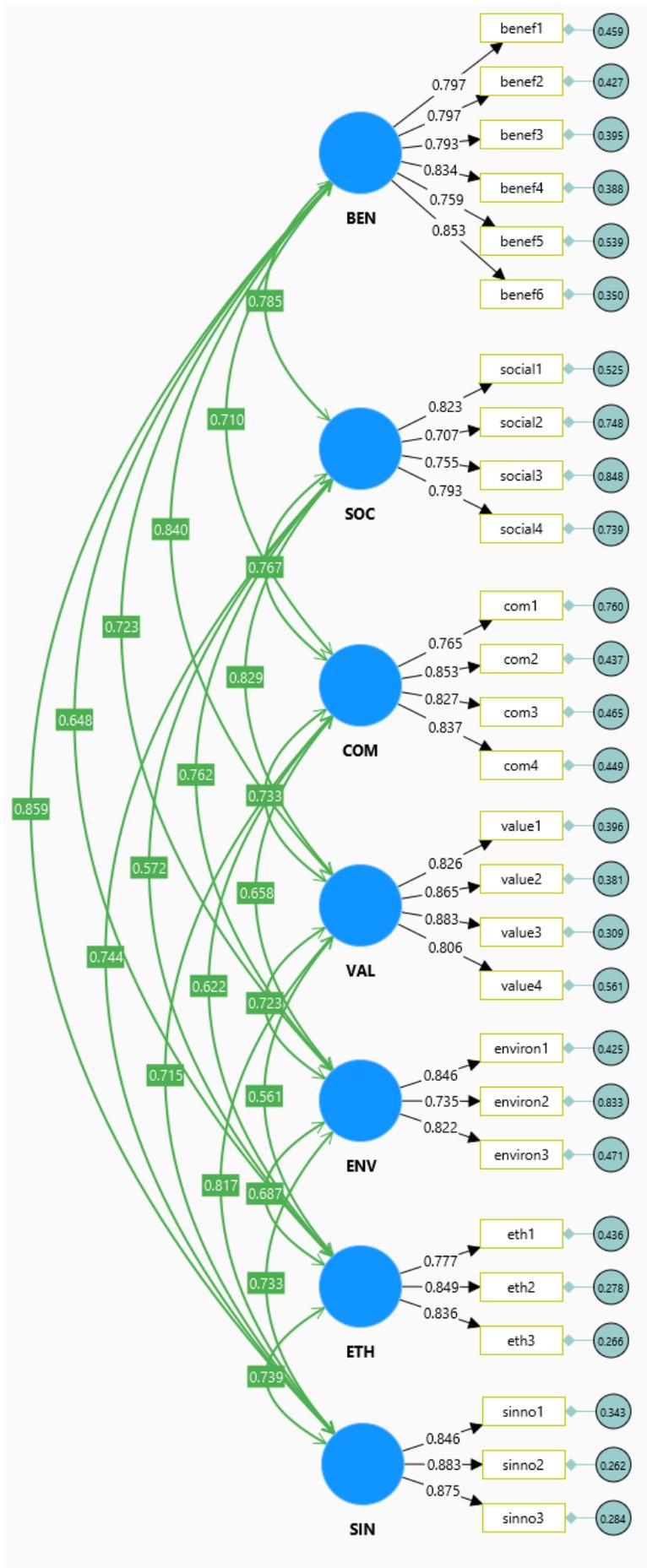


Figura 2. Análise fatorial confirmatória dos construtos de 1ª ordem de CSVO.

**TABELA 4 - VALIDADE CONVERGENTE E CONFIABILIDADE DOS CONSTRUTOS DE 1ª ORDEM**

Construto	Abreviação	Alfa de Cronbach	rho_c	AVE
Benefícios para o consumidor e sociedade	BEN	0,917	0,918	0,650
Comunicação para consumidor e sociedade	COM	0,891	0,891	0,674
Responsabilidade ambiental	ENV	0,847	0,840	0,644
Ética e governança	ETH	0,860	0,859	0,674
Inovação social	SIN	0,901	0,902	0,753
Responsabilidade social	SOC	0,853	0,854	0,594
Valor individual e social	VAL	0,907	0,909	0,715

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: rho\_c: confiabilidade composta. AVE = *average variance extracted* – variância média extraída.

**TABELA 5 - VALIDADE DISCRIMINANTE – RAZÃO HTMT – 1ª ORDEM**

	BEN	COM	ENV	ETH	SIN	SOC	VAL
BEN							
COM	0,717						
ENV	0,709	0,649					
ETH	0,658	0,628	0,687				
SIN	0,860	0,718	0,722	0,749			
SOC	0,782	0,776	0,748	0,583	0,743		
VAL	0,849	0,747	0,720	0,578	0,827	0,832	

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: BEN - Benefícios para o consumidor e sociedade; COM - Comunicação para consumidor e sociedade; ENV - Responsabilidade ambiental; ETH - Ética e governança; SIN - Inovação social; SOC - Responsabilidade social; VAL - Valor individual e social.

Considera-se uma boa adequação do modelo se o valor do chi-quadrado dividido pelos graus de liberdade ( $\chi^2/GL$ ) é  $\leq 5$ , além dos seguintes indicadores: GFI (*goodness of fit*), TFI (*Tucker – Lewis Index*); NFI (*Normed Fit Index*) e CFI (*Comparative Fit Index*) serem  $\Rightarrow 0,90$  (Hair et al., 2019). Além disso, uma boa adequação do modelo é aceita se o valor da raiz quadrada média residual padronizada (RMR) é inferior a 0,05 e o erro quadrado médio da raiz (RMSEA) encontra-se entre 0,05 e 0,08 (Hair et al., 2019). Neste estudo, os índices de adequação do modelo foram:  $\chi^2 = 1.118,316$ ;  $\chi^2/GL = 3,691$ ; CFI = 0,940; TLI = 0,930; GFI = 0,879; NFI = 0,920; RMSEA = 0,065; SRMR = 0,042.

Embora o GFI tenha apresentado um valor pouco abaixo do esperado (0,90), Sharma (2005) esclarece que uma amostra maior e mais graus de liberdade podem

impactar neste indicador para baixo, precisamente o caso do estudo presente. Assim sendo, todos os indicadores de adequação do modelo foram tidos como satisfatórios.

#### 4.5.4. VALIDAÇÃO DO CONSTRUTO DE 2ª ORDEM

Validados todos os construtos de 1ª ordem, foi necessário validar também o construto de 2ª ordem CSVO, o que se fez por meio da geração dos escores de variáveis latentes (LVS) (*Thurstone scores*) dos construtos de 1ª ordem da CSVO. O procedimento exigiu, primeiramente, a inclusão dos construtos medidos de responsabilidade social corporativa e imagem de marca, assim como a inserção do construto de segunda ordem CSVO, conectado aos construtos de 1ª ordem, como mostrado na Figura 3.

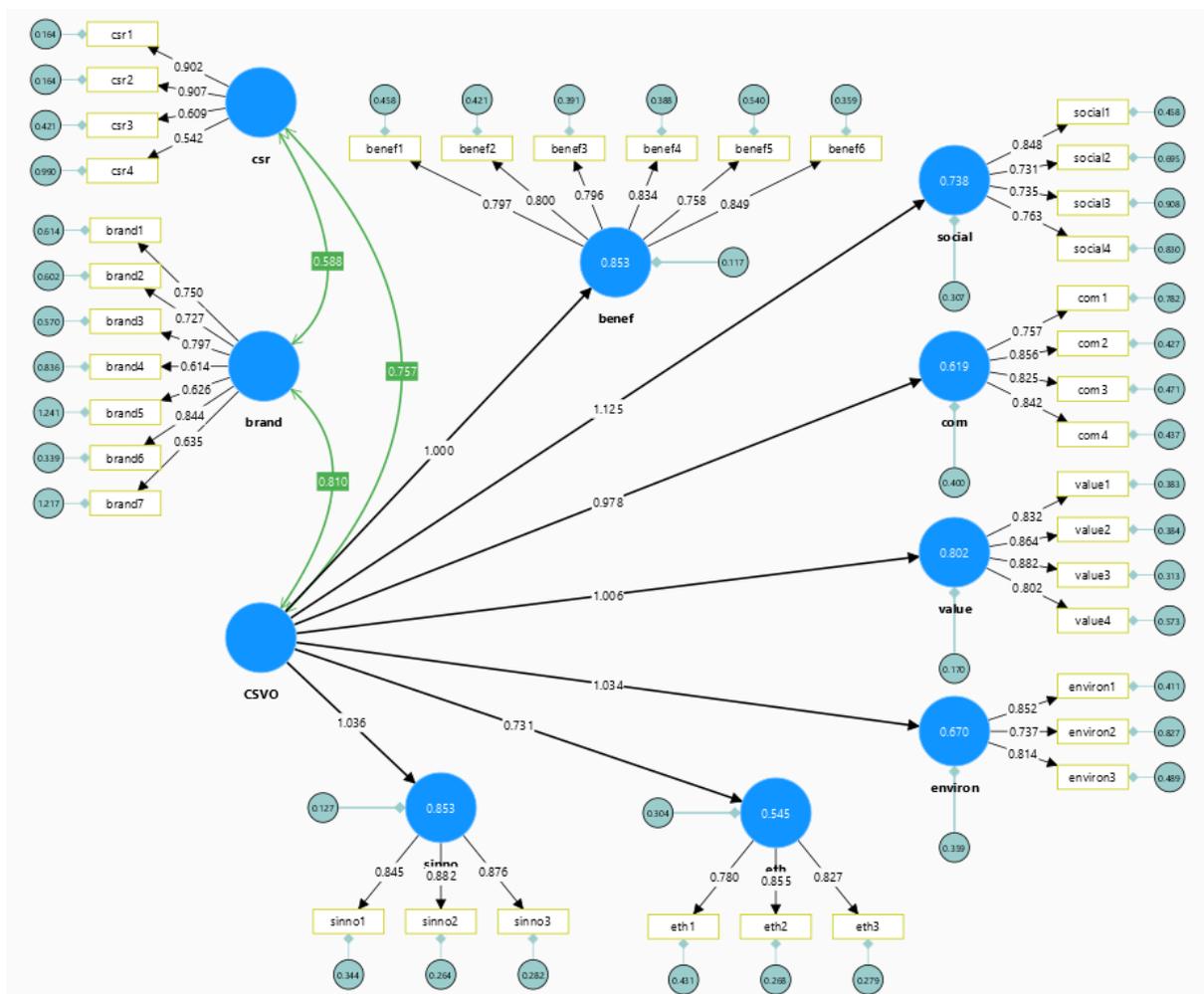


Figura 3. Construção dos escores de variável latente (*Thurstones Scores*). Legenda: CSR – responsabilidade socioambiental; brand – imagem da marca; CSVO – *Consumer-society value orientation*; benef - Benefícios para o consumidor e sociedade; com - Comunicação para consumidor e sociedade; environ - Responsabilidade ambiental; eth - Ética e governança; sinno - Inovação social; social - Responsabilidade social; value - Valor individual e social.

Posteriormente, os construtos de primeira ordem foram substituídos no modelo pelos seus LVS, e novamente checadas as cargas fatoriais, validade convergente e confiabilidade dos construtos, e validade discriminante, além do *model fit* de segunda ordem. As cargas fatoriais dos indicadores variaram entre 0,543 e 0,952 (conforme consta na Figura 4), sendo que a lista completa dos indicadores e suas cargas fatoriais está no Apêndice H.

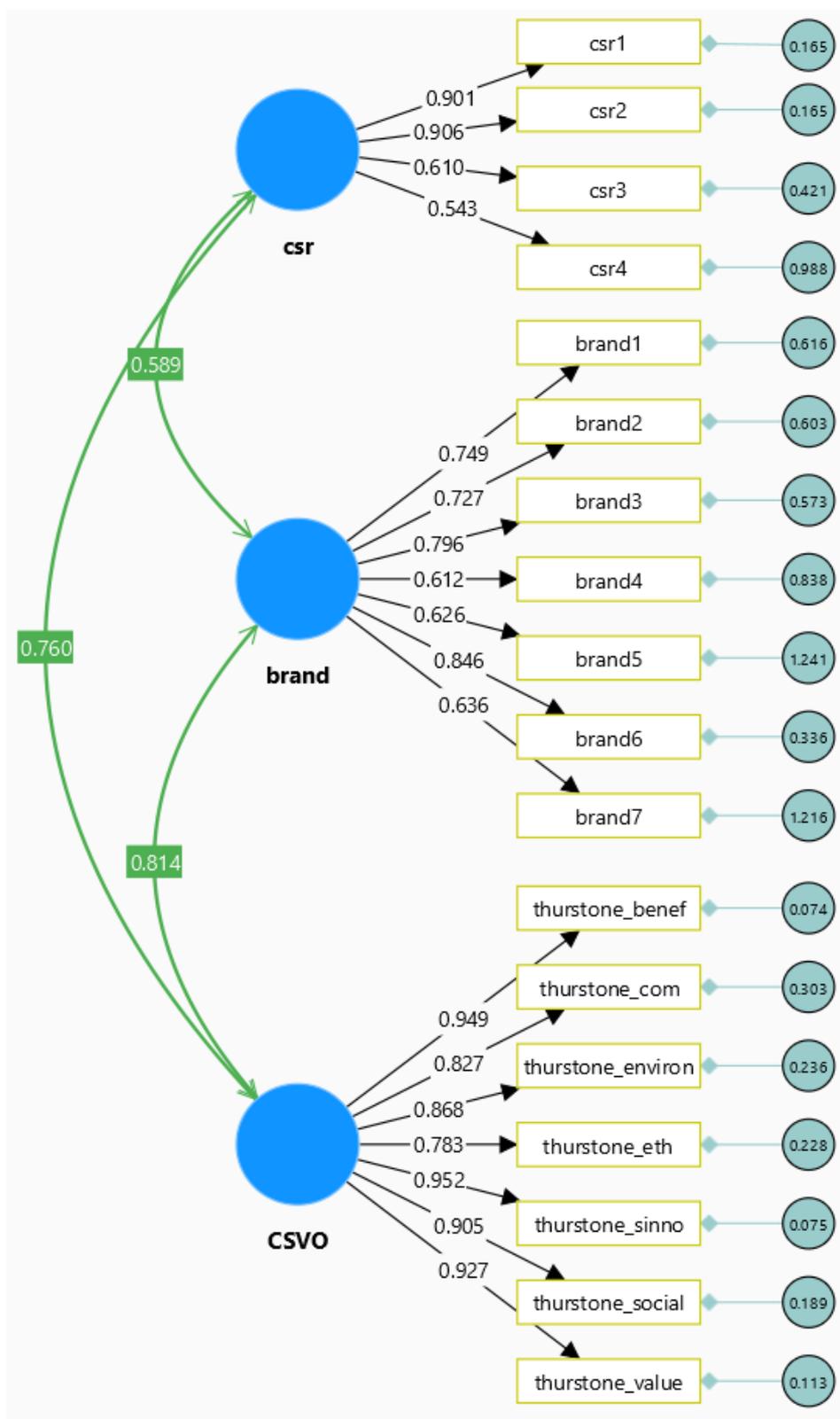


Figura 4. Análise fatorial confirmatória do construto de 2ª ordem – CSVO.

A validade convergente dos construtos e a confiabilidade dos construtos, assim como a validade discriminante, também foram checadas e se mostraram satisfatórias,

cujos resultados estão consolidados nas Tabelas 6 e 7, respectivamente. Já os índices de adequação do modelo para validação do construto de 2ª ordem foram os seguintes:  $\chi^2 = 648,468$ ;  $\chi^2/gf = 4,913$ ; CFI = 0,948; TLI = 0,939; GFI = 0,897; NFI = 0,935; RMSEA = 0,078; SRMR = 0,048, sendo todos adequados.

**TABELA 6 - VALIDADE CONVERGENTE E CONFIABILIDADE DO CONSTRUTO DE 2ª ORDEM**

	Alfa de Cronbach	rho_c	AVE
CSVO	0,963	0,964	0,791
Imagem de marca (BRA)	0,880	0,874	0,515
Responsabilidade social corporativa (CSR)	0,817	0,824	0,575

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: rho\_c: confiabilidade composta. AVE = *average variance extracted* – variância média extraída.

**TABELA 7 - VALIDADE DISCRIMINANTE – RAZÃO HTMT – 2ª ORDEM**

	CSVO	BRA	CSR
CSVO			
BRA	0,800		
CSR	0,810	0,630	

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: CSVO – *Consumer-society value orientation*; BRA – imagem da marca; CSR – responsabilidade social corporativa.

#### 4.6. VALIDADE NOMOLÓGICA

O processo de validade nomológica inclui o exame da escala recém-desenvolvida a fim de verificar se fornece validade, confiabilidade e tem o poder preditivo para estabelecer uma relação com outras variáveis (Hair et al., 2019). Para este fim, este estudo utilizou-se da modelagem de equações estruturais baseadas em covariâncias (CB-SEM). Foram testados como correlacionados à CSVO a responsabilidade social corporativa (RSC) (Khan & Fatma, 2023) como construto antecedente, e, como construto consequente, a imagem da marca (Özcan & Elçi, 2020).

A RSC fora escolhida como antecedente teórico de associação positiva com a CSVO, ante relações anteriores indicadas pela literatura, como se vê em estudos elaborados por Chakraborty e Jha (2019) e Khizar et al. (2021). Por sua vez, estudos

recentes associaram positivamente orientações estratégicas de marketing com a imagem da empresa, como se vê em Iyer et al. (2021) e Khan et al. (2022). Nesse contexto, foram três as relações testadas:

1. A responsabilidade social corporativa está positivamente relacionada com CSVO.
2. A CSVO está positivamente relacionada com a percepção de imagem da marca da empresa pelos funcionários.
3. A CSVO medeia positivamente a relação entre a responsabilidade social corporativa e a imagem da marca da empresa pelos funcionários.

Para verificação da validade nomológica, uma modelagem de equações estruturais foi gerada por meio do processo baseado em covariâncias (CB-SEM), a fim de verificar as relações de significância indicadas nas hipóteses. Para os indicadores do construto de CSVO, foram utilizados os escores das variáveis latentes dos seus construtos de primeira ordem. Inicialmente, novamente foi checada a adequação do modelo, obtendo-se os seguintes valores:  $\chi^2 = 650,676$ ;  $\chi^2/gf = 4,892$ ; CFI = 0,947; TLI = 0,940; GFI = 0,897; NFI = 0,935; RMSEA = 0,078; SRMR = 0,048. A correlação múltipla quadrada ( $R^2$ ) foi de 0,576 para CSVO e 0,660 para imagem da empresa, evidenciando que 57,6% da variância de CSVO foi explicada pela RSC. Já 66% da imagem da empresa foi explicada pela CSVO.

Após, foram realizados os testes de relações da RSC na CSVO, e desta na imagem da empresa, o que se fez por meio do procedimento de *bootstrapping* com 5000 interações. Em ambas as relações, os resultados foram positivos e significativos, como exposto na Tabela 8 e ilustrado na Figura 5.

TABELA 8 – RESULTADOS DOS TESTES DE RELAÇÕES

N	Relação	Coefficiente padronizado	T-valor	P-valor
1	RSC → CSVO	0,759	33,755	0,000
2	CSVO → Imagem	0,812	42,591	0,000
3	RSC → CSVO → Imagem	0,616	24,786	0,000

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: CSVO – *Consumer-society value orientation*; Imagem – imagem da marca; RSC – responsabilidade social corporativa.

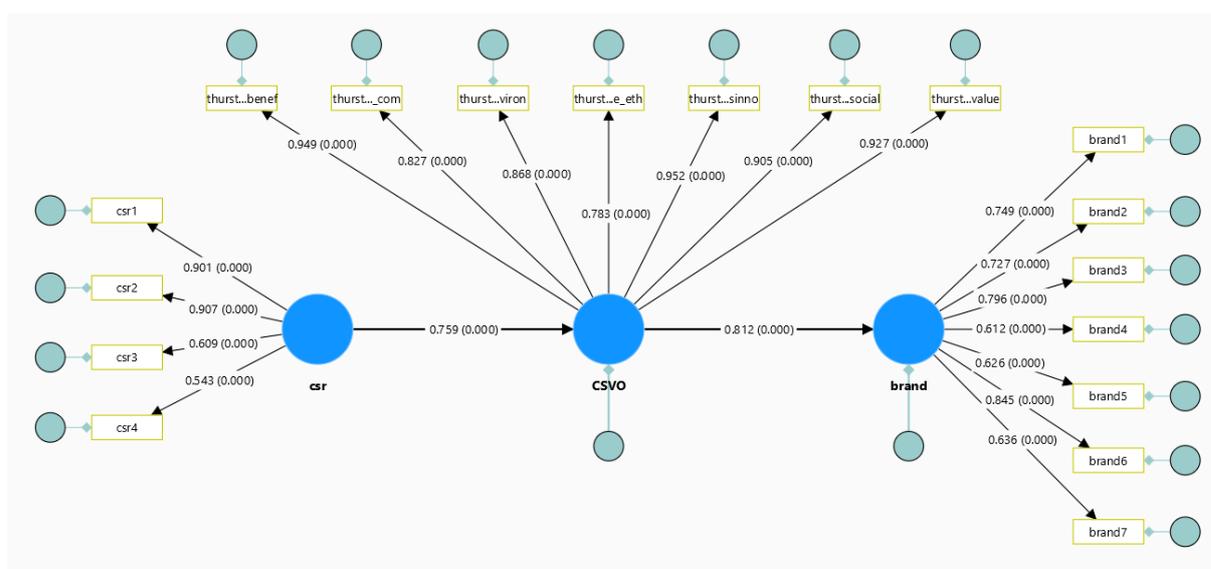


Figura 5. Testes de relações da CSVO. Legenda: CSVO – *Consumer-society value orientation*; brand – imagem da marca; CSR – responsabilidade social corporativa.

Ao final, os resultados sinalizaram que a CSVO apresenta adequado grau de confiabilidade e validade, e os resultados dos testes de relações indicaram pela validade nomológica do construto. Ou seja, seu antecedente preditor RSC (coef. 0,759, p-valor <0,001) mostrou-se capaz de prever a implementação da CSVO por parte dos bancos brasileiros, constituindo-se em efetiva orientação estratégica de marketing. Por outro lado, a relação positiva associada da CSVO com a imagem da marca (coef. 0,812, p-valor <0,001), na visão dos empregados do setor bancário brasileiro, evidencia sua capacidade de influenciar positivamente a imagem da marca do banco perante funcionários, com potenciais efeitos subsequentes, como engajamento, vantagem competitiva e lucratividade.

Além disso, o teste de relações sinalizou pela capacidade da CSVO atuar como um mediador entre a RSC e a imagem da marca (coef. 0,616, p-valor <0,001). Sendo um intermediador na implementação das estratégias de responsabilidade socioambiental dos bancos nos funcionários, a CSVO mostra-se capaz de impulsionar positivamente a imagem de empresa social e ambientalmente responsável, consolidando-a perante os empregados. Ao confirmar sua condição multidimensional, com 7 construtos de 1ª ordem, evidenciou-se que a CSVO pode ser utilizada como uma medida de avaliação e implementação de uma nova orientação estratégica de marketing, cuja finalidade é propor valor para consumidores e sociedade simultaneamente.

## **5. DISCUSSÃO**

A CSVO é uma proposta inédita de orientação estratégica de marketing voltada para a conciliação entre lucratividade e responsabilidade socioambiental, centrando o valor e a inovação como premissas do seu conceito, seguindo as sugestões de recentes pesquisas, como Muangmee et al. (2021), Tuominen et al. (2022) e Abrokwah-Larbi (2023). A partir da construção e validação de escala de mensuração, os resultados da pesquisa revelaram uma orientação estratégica de marketing multidimensional voltada a propor valor simultâneo para consumidores e sociedade, que pode ser aplicada em diversos contextos industriais e comerciais.

Em primeiro lugar, os resultados da AFE revelaram a presença de dimensões como comunicação de marketing (Bruhn & Schnebelen, 2017; Chomvilailuk & Butcher, 2018), responsabilidade ambiental (Öberseder et al., 2013; Chaudary et al., 2016) e ética e governança (Lučić, 2020; Freitas et al., 2021), sob o enfoque da CSVO. A ratificação da presença dessas dimensões na CSVO é indício de que tais conceitos

estão cada dia mais enraizados na sociedade, e podem ser um ponto de partida para a implementação desta nova orientação estratégica de marketing nas empresas. Trata-se de uma evidência do contexto evolutivo das orientações estratégicas de marketing, em consonância com as propostas de Kraus et al. (2017) e Spieth et al. (2019), de que o marketing precisa acompanhar as mudanças da sociedade e dos negócios, como uma forma de obter lucros, cativar seu cliente e entregar algo em retorno à sociedade.

Entre a formação das demais dimensões (F1 - Benefícios para o consumidor e sociedade; F2 - Responsabilidade social; F4 - Valor individual e social e F7 - Inovação social), observou-se ter havido uma composição diversificada dos indicadores. Por exemplo, os itens de inovação em produtos e serviços se relacionaram tanto com o fator sete (Inovação social), como com o fator um (benefícios para o consumidor e sociedade) e o fator dois (Responsabilidade social). A presença da inovação em três dos sete fatores identificados representa a ratificação empírica do conceito da CSVO, o qual coloca a inovação como mola propulsora do desenvolvimento das novas propostas de valor para o cliente e para a sociedade. A inovação, cada vez mais, vem se apresentando como um mecanismo eficiente de diferenciação competitiva, reconhecida sua interdisciplinaridade pelas pessoas e sociedade (Pulido-Fernández & López-Sánchez, 2016; Purchase & Volery, 2020).

Especificamente, o primeiro fator (F1 – Benefícios para o consumidor e sociedade), além de contemplar indicadores de inovação em produtos e serviços, agrupou outros referentes ao relacionamento com clientes e consumidores. A presença desta nova dimensão, identificada como benefícios para o consumidor e sociedade, está em consonância com os achados de Sánchez-Gutiérrez et al. (2019) e Freitas et al. (2021), para quem as empresas devem desenvolver produtos que

atendam as expectativas dos consumidores e resolvam problemas da sociedade (Freitas et al., 2021). É o caso, por exemplo, da empresa aérea que cumpre a função individual de transporte dos passageiros e, ao mesmo tempo, anuncia que todos os produtos recicláveis que oferta em seu voo serão encaminhados à reciclagem. Trata-se, de fato, de uma típica estratégia de marketing lastreada na proposta da CSVO, em que os consumidores percebem a satisfação de sua necessidade aliada a um benefício ao bem da sociedade.

O segundo fator (F2), de responsabilidade social, apresentou itens diversos, e contemplou itens de inovação em produtos e serviços, marketing interno e atividades de marketing, sinalizando como esta dimensão vem ganhando espaço em diversos espaços nas empresas, constituindo uma vertente da RSC em constante evolução (Chakraborty & Jha, 2019). Sobretudo, a responsabilidade social referiu-se à inclusão de grupos minoritários (sociais ou econômicos) no mercado de trabalho (contratação de minorias) ou inclusão no mercado consumidor destes mesmos grupos, indo ao encontro dos achados de Freitas et al. (2021).

A confirmação de uma dimensão como Comunicação para o consumidor e sociedade (F3) reforçou a importância que a marca e a imagem da empresa possuem perante os *stakeholders* em geral. Como observaram Finne e Grönroos (2017) e Bruhn e Schnebelen (2017), cada vez mais criam-se modelos de comunicação de marketing endereçados para a proposta de valor para o consumidor, e os resultados da CSVO ratificam essa tendência. Deste modo, as empresas também deverão estabelecer ações coordenadas para eficiente comunicação e alcance dos *stakeholders*, utilizando-se de vários canais de relacionamento e pesquisas para percepção das propostas de valor aos consumidores e sociedade.

Vale ponderar ainda acerca da percepção de valor individual e social, reunida no quarto fator (F4), que expuseram a importância de que os produtos ou serviços oferecidos promovam uma boa experiência ao cliente (relação custo/benefício), sem prejuízo para a sociedade. O valor como cerne das propostas atuais de marketing é algo que vem sendo ratificado pela literatura (Sánchez-Gutiérrez et al., 2019; Tuominen et al., 2022), que vê no marketing o meio de realização dos desejos e subjetividade dos consumidores, como se vê na CSV0.

A responsabilidade ambiental (F5) emergiu também da AFE como dimensão integrante da CSV0, ratificando sua importância no contexto empresarial, como já observado na literatura (Sharma, 2019; Mitnick et al., 2020; Gillan et al., 2021). No particular, emergiram como práticas recomendáveis pela CSV0 a redução de consumo de energia e água, assim como o uso de materiais recicláveis (Chaudary et al., 2016), confirmando que as práticas de responsabilidade ambiental estão cada vez mais assimiladas tanto no contexto empresarial como perante os consumidores, impulsionando as intenções de compra (Hayat et al., 2022).

A dimensão de ética e governança (F6), por sua vez, revelou o agrupamento de itens que se somam e complementam, relativos à implementação, controle e fiscalização da ética, como códigos e normas de conduta e implantação de canais de ouvidoria. Além disso, a ética na CSV0 se completou pela governança (Kijkasiwat et al., 2022) e complementou-se com a comunicação da CSV0, para levar a informação ao público de interesse como mecanismo de valor ao consumidor e sociedade (Manita et al., 2020).

Finalmente, os resultados da AFE agruparam em 3 os itens da dimensão inovação social (F7), revelando a importância de áreas específicas e equipes dedicadas ao desenvolvimento de produtos e serviços voltados para propor valor aos

clientes e soluções à sociedade. Esses resultados encontram ressonância em Yuan e Cao (2022), ao identificarem que adotar práticas de RSC promove o estímulo à inovação de produtos e processos verdes, conectando a inovação social com responsabilidade ambiental.

Uma vez estabelecidos quais seriam os indicadores e dimensões da CSVO, restou ao segundo estudo testar e confirmar sua relação com outros construtos já consolidados na literatura, notadamente a responsabilidade socioambiental (Khan & Fatma, 2023) e a imagem da marca (Özcan & Elçi, 2020). Em primeiro lugar, testou-se a evidência da relação entre RSC e CSVO ( $\beta = 0,759$ , t-valor = 33,755, p-valor = 0,000), e esta foi suportada pelos dados.

Chaudary et al. (2016) identificaram que o estabelecimento de políticas de RSC tem a capacidade de influenciar positivamente o comportamento dos consumidores e, conseqüentemente, o desempenho geral da corporação. No mesmo sentido, Fatma e Khan (2023) relacionaram as práticas de RSC com comportamento de cidadania do cliente, o que se mostra desejável àquelas empresas que desejam propor valor à sociedade, como é a proposta da CSVO. Deste modo, a evidência empírica da relação teórica da RSC como antecedente da CSVO é um direcionador importante para aquelas empresas que desejam implementar uma orientação estratégicas de marketing mais moderna, que reconhece a proposta de valor individual e coletivo como relevante para a realização de seus negócios.

Como conseqüente teórico, propôs-se a CSVO como positivamente associada à imagem da marca, e esta relação foi suportada ( $\beta = 0,812$ , t-valor = 42,591, p-valor = 0,000). Tendo a CSVO a capacidade de provocar uma mudança positiva na imagem da marca perante os funcionários, é de se esperar também que consiga provocar nos empregados um maior senso de pertencimento, propósito, lealdade e engajamento

nos funcionários, como já demonstraram Ng et al. (2019) e Nazir et al. (2021). Neste caso, será possível então às empresas realizarem as propostas de valor da CSVO, que unem justamente a pretensão lucrativa das empresas com os benefícios individuais e coletivos.

A CSVO também foi testada como um mediador da relação entre RSC e imagem da marca com significância estatística positiva ( $\beta = 0,616$ , t-valor = 24,786, p-valor = 0,000). Há evidências na literatura de que, quando uma empresa implementa estratégias de RSC, ela provoca em seus funcionários um comportamento desejável em termos de aceitabilidade das orientações estratégicas de marketing (Nazir et al., 2021), também observado no caso presente. Hosseini et al. (2022), por sua vez, demonstraram como que as práticas de responsabilidade socioambiental impactam no engajamento do empregado, cujo efeito é potencializado pelo efeito moderador da marca do empregador. Encontrar relação semelhante entre RSC, CSVO e imagem de marca é um indício da capacidade que a CSVO tem de agir como mediador da relação entre RSC e imagem da marca, provocando uma melhora na percepção da marca nos empregados do setor bancário brasileiro, como uma empresa melhor, mais qualificada, com melhores serviços e mais inovadora que seus concorrentes.

Finalmente, é relevante apontar que, ainda que os fundamentos da CSVO sejam ancorados nos conhecidos três pilares sociedade, meio ambiente e economia (Miska et al., 2018; Shin & Park, 2019), os resultados das análises revelaram dimensões mais abrangentes e, ao mesmo tempo, detalhadas que os estudos anteriores de Papadas et al. (2017) e Lučić (2020), e, por isso, de ampla aplicabilidade. Embora os indicadores confirmatórios tenham sido testados para o setor bancário, são facilmente adaptáveis para outros setores.

A CSVO, portanto, sinalizou possui capacidade de ser um novo direcionador dos esforços de marketing empresariais, assumindo uma posição de vanguarda tanto na literatura como na prática, ao reconhecer o valor como principal mecanismo de relacionamento e retenção do consumidor. Sua ideia, centrada no valor e na inovação, pretende propor simultaneamente valor ao consumidor e sociedade, contribuindo para a realização dos lucros empresariais, realizando os desejos de consumo pessoais por meio de um bom custo-benefício e boa experiência, aliados às vantagens sociais, ambientais e econômicas coletivas, promovendo um relacionamento ético e sustentável no longo prazo.

## **6. CONCLUSÃO**

Este estudo desenvolveu e validou uma escala de orientação estratégica de marketing, nominada *Customer-Society Value Orientation (CSVO)*, voltada para as empresas proporem valor simultâneo para consumidores e sociedade. Trata-se de uma orientação de marketing voltada para a conciliação dos pilares do *triple bottom line*, integrando responsabilidade social, meio ambiente e desenvolvimento econômico, assim como se viu nos trabalhos de Papadas et al. (2017) e Lučić (2020), porém com suas especificidades. O conceito de CSVO diferencia-se justamente por colocar as propostas de valor no centro das suas atividades. Trata-se de uma série de ações de marketing que priorizam a oferta de valor concomitante para o consumidor e sociedade, ainda que não diretamente relacionadas ao produto ou serviço oferecido, tendo como base a inovação, para conciliar lucro e valor social, promovendo diferenciação e vantagem competitiva.

Os resultados permitiram concluir que a CSVO é uma orientação de marketing de característica holística, ou seja, que congrega diversas dimensões desejáveis de

marketing para realização dos negócios empresariais (Ferrell & Ferrell, 2021). Integrou, por exemplo, relacionamento com o cliente, responsabilidade social e ambiental, e ética e governança, sempre com a inovação como mola norteadora de suas ações. Revelou-se também a importância que a comunicação tem para implementação das estratégias de marketing, destacando-se a marca e a percepção de valor dos consumidores para a empresa (Ferrell et al., 2019). Por fim, conclui-se que o papel da CSVO é oferecer às empresas novos meios para realização de suas atividades de marketing, de modo que realizem seu lucro ao mesmo tempo que promovem valor para o consumidor e entregam benefícios e soluções para a sociedade.

## 6.1. CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS

O presente estudo incorpora-se a uma crescente quantidade de trabalhos que reconhecem a importância de incorporar ao marketing conceitos como responsabilidade socioambiental, estratégias voltadas para o cliente e ética e governança (Dabija et al., 2020; Ferrell & Ferrell, 2021). Todavia, ao invés de voltar-se apenas para a oferta de valor para os consumidores, como é o caso da orientação para o mercado (Narver & Slater, 1990), a CSVO integra o valor para a sociedade às estratégias de marketing da empresa, inaugurando uma nova frente de estudos. Por isso, trata-se do primeiro estudo conhecido a conceituar e materializar uma orientação estratégica com duplo foco de valor, ofertados simultaneamente para o consumidor e sociedade.

A CSVO também traz um conceito inédito na literatura de marketing, ao referir-se como uma orientação estratégica de marketing composta por ações empresariais voltadas para a oferta de valor simultâneo para o consumidor e sociedade. Ou seja,

as propostas de valor aos clientes levam em consideração os impactos na sociedade e no meio ambiente. Ganham todos, consumidores e sociedade. Ao submeter-se a adequado procedimento metodológico de validação, essas ações empresariais puderam ser organizadas e classificadas em sete dimensões inéditas na literatura: (i) benefícios para o consumidor e sociedade; (ii) responsabilidade social; (iii) comunicação para o consumidor e sociedade; (iv) valor individual e social; (v) responsabilidade ambiental; (vi) ética e governança e; (vii) inovação social.

Esses sete construtos compõem o inédito construto de CSVO, o qual poderá ser conectado imediata e indistintamente a diversos campos de estudos, tanto na área de marketing, administração, comportamento do consumidor ou do empregado, dentre outras. Com efeito, é conhecido na literatura a capacidade que as orientações estratégicas de marketing têm em influenciar comportamentos, tanto de empregados (Park e Tran., 2018; Mazzarolo et al., 2021), como de consumidores (Buerke et al., 2017; Dabija et al. 2020; Khan et al., 2022), e a CSVO, então, poderá ser devidamente implementada e relacionada a outros construtos.

Como contribuições práticas, esta pesquisa apresenta *insights* para empresários e gestores de marketing. Em primeiro lugar, as dimensões trazem indicadores concretos de propostas de valor ao consumidor e sociedade que podem ser aplicadas imediatamente, como é o caso da redução dos impactos das empresas no meio ambiente, ou privilegiar a contratação de minorias, como mulheres, negros, pessoas com deficiência, entre outros, sem impactar nos benefícios aos clientes. A CSVO também não distingue empresas de grande ou pequeno porte, e não exige a alocação de vastos recursos para sua realização, bastante que haja uma opção dos gestores para a realização da proposta de valor que considerem ganhos aos clientes e à sociedade.

Além disso, a CSVO confirma estar-se inserida em uma sociedade em evolução, em que os valores sociais e ambientais estão cada vez mais presentes. Por possuir em suas dimensões de marketing atividades que se preocupam com as gerações futuras, pode ser um método capaz de conectar-se com um público mais jovem e atrair novos clientes. Para novas empresas, a CSVO se revela como uma fonte concreta de marketing, norteadora dos negócios desde seu embrião, fazendo da sustentabilidade um dos pilares da própria existência da empresa.

Por fim, os resultados dos testes de validade nomológica permitiram concluir pela capacidade da CSVO em se relacionar com outras dimensões do marketing e da gestão empresarial, como a RSC e a imagem da marca. A conexão entre CSVO e a imagem da marca, por exemplo, apresentou evidências de que incorporar propostas de valor às estratégias de marketing pode melhorar a percepção da marca perante seus empregados. Na prática, esse sentimento do empregado em relação à marca da empresa pode ser um fator positivo de engajamento e comprometimento, além de conferir-lhe satisfação (Hayat & Afshari, 2022) e propósito durante a realização do seu labor (Chaudary et al., 2016), vantagens desejadas para sucesso nos negócios e que a CSVO poderá ser fonte impulsionadora.

## 6.2. LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Embora a pesquisa tenha a pretensão de ser abrangente, há limitações que devem ser destacadas. Ainda que a compatibilização empresarial com o *triple bottom line* tenha avançado significativamente nas últimas décadas (Chakraborty et al., 2019; Purvis et al., 2019; Agyei et al., 2021), o tema está sujeito a avanços tanto na academia como entre os profissionais, com lacunas ainda a ser supridas, típicas da própria natureza evolutiva do comportamento econômico e cultural humano. Como se trata

de um estudo inédito e de corte transversal, não há pesquisas semelhantes para comparação, o que pode ser classificado como uma limitação deste estudo.

Apona-se também sugestões para estudos futuros. Uma vez conceituada a CSVO e definidas suas dimensões, é recomendado que novas pesquisas sejam desenvolvidas a partir de sua aplicação em diferentes setores, indústrias ou países a fim de verificar a adequação da sua implementação. Da mesma forma, recomenda-se que a CSVO seja examinada a partir de empresas de diferentes características, como tamanho, faturamento e âmbito de atuação, permitindo comparação dos resultados práticos e avanço teórico. Além disso, estudos de caso de corte longitudinal poderão demonstrar a capacidade da CSVO de manter ou aumentar os lucros empresariais a partir de sua implementação, assim como poderão ser avaliados os benefícios e soluções que suas ações de marketing trouxeram para a sociedade ou localidade onde está inserida a organização.

Finalmente, com o estabelecimento da CSVO, é desejável que seja explorada em estudos futuros como construto gerador, mediador ou moderador de outras dimensões de marketing, como satisfação do cliente, lealdade, engajamento, além de desempenho empresarial, cultura organizacional ou marketing interno, estabelecendo relações com outros construtos. Novas evidências empíricas deverão reforçar o caráter inovador da CSVO e validar, sob outros ângulos, os resultados encontrados.

## REFERÊNCIAS

- Abrokwah-Larbi, K. (2023). The impact of customer-focus on the performance of business organizations: evidence from SMEs in an emerging West African economy. *African Journal of Economic and Management Studies*, 15(1), 31-59. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-04-2022-0167>

- Adelstein, J., & Clegg, S. (2016). Code of ethics: A stratified vehicle for compliance. *Journal of Business Ethics*, 138, 53-66. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2581-9>
- Agic, E., Cinjarevic, M., Kurtovic, E., & Cicic, M. (2016). Strategic marketing patterns and performance implications. *European Journal of Marketing*, 50(12), 2216-2248. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0589>
- Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-23. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Agyei, J., Sun, S., Penney, E. K., Abrokwah, E., & Ofori-Boafo, R. (2021). Linking CSR and customer engagement: The role of customer-brand identification and customer satisfaction. *Sage Open*, 11(3), 21582440211040113. <https://doi.org/10.1177/21582440211040113>
- Amin, M., Shamim, A., Ghazali, Z., & Khan, I. (2021). Employee motivation to co-create value (EMCCV): Construction and validation of scale. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102334. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102334>
- Amoako, G. K., Doe, J. K., & Dzogbenuku, R. K. (2021). Perceived firm ethicality and brand loyalty: the mediating role of corporate social responsibility and perceived green marketing. *Society and Business Review*, 16(3), 398-419. <https://doi.org/10.1108/SBR-05-2020-0076>
- Bandyopadhyay, C., & Ray, S. (2020). Social enterprise marketing: Review of literature and future research agenda. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(1), 121-135. <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2019-0079>
- Bruhn, M., & Schnebelen, S. (2017). Integrated marketing communication—from an instrumental to a customer-centric perspective. *European Journal of Marketing*, 51(3), 464-489. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0591>
- Buerke, A., Straatmann, T., Lin-Hi, N., & Müller, K. (2017). Consumer awareness and sustainability-focused value orientation as motivating factors of responsible consumer behavior. *Review of Managerial Science*, 11, 959-991. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0211-2>
- Chakraborty, A., & Jha, A. (2019). Corporate social responsibility in marketing: a review of the state-of-the-art literature. *Journal of Social Marketing*, 9(4), 418-446. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-01-2019-0005>
- Chaudary, S., Zahid, Z., Shahid, S., Khan, S. N., & Azar, S. (2016). Customer perception of CSR initiatives: its antecedents and consequences. *Social Responsibility Journal*, 12(2), 263-279. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2015-0056>

- Chomvilailuk, R., & Butcher, K. (2018). The impact of strategic CSR marketing communications on customer engagement. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(7), 764-777. <https://doi.org/10.1108/MIP-10-2017-0248>
- Crace, L., & Gehman, J. (2023). What really explains ESG performance? Disentangling the asymmetrical drivers of the triple bottom line. *Organization & Environment*, 36(1), 150-178. <https://doi.org/10.1177/10860266221079408>
- Dabija, D. C., Bejan, B. M., & Pușcaș, C. (2020). A qualitative approach to the sustainable orientation of generation z in retail: The case of Romania. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(7), 152. <https://doi.org/10.3390/jrfm13070152>
- Dajah, S. (2022). Holistic marketing in human resources. *Journal of Business and Retail Management Research*, 17(1). <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V17IS01/ART-05>
- Dash, A. (2023). Do customer centricity and innovativeness mediate the relationship between total quality management and the corporate success of SaaS companies? *Benchmarking: An International Journal*, 31(3), 909-919. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2022-0281>
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015a). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational statistics & data analysis*, 81, 10-23. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2014.07.008>
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015b). Consistent partial least squares path modeling. *MIS quarterly*, 39(2), 297-316. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>
- Duthler, G., & Dhanesh, G. S. (2018). The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR communication in predicting employee engagement: Perspectives from the United Arab Emirates (UAE). *Public Relations Review*, 44(4), 453-462. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.04.001>
- Eccles, R. G., Lee, L. E., & Stroehle, J. C. (2020). The social origins of ESG: An analysis of Innovest and KLD. *Organization & Environment*, 33(4), 575-596. <https://doi.org/10.1177/1086026619888994>
- Eichhorn, B. R. (2014). *Common method variance techniques*. Cleveland State University, Department of Operations & Supply Chain Management (pp. 1–11). Cleveland, OH: SAS Institute Inc.
- Eletxigerra, A., Barrutia, J. M., & Echebarria, C. (2018). Place marketing examined through a service-dominant logic lens: A review. *Journal of Destination Marketing & Management*, 9, 72-84. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.11.002>
- Eng, T. Y., Ozdemir, S., Gupta, S., & Kanungo, R. P. (2020). International social entrepreneurship and social value creation in cause-related marketing through personal relationships and accountability. *International Marketing Review* 37(5), 945-976. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2018-0360>

- Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2021). New directions for marketing ethics and social responsibility research. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29(1), 13-22. <https://doi.org/10.1080/10696679.2020.1860686>
- Ferrell, O. C., Harrison, D. E., Ferrell, L., & Hair, J. F. (2019). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 95, 491-501. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.039>
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics using SPSS for Windows*. London – Thousand Oaks – New Delhi: Sage publications.
- Finne, Å., & Grönroos, C. (2017). Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing*, 51(3), 445-463. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0553>
- Flaherty, T., Domegan, C., Duane, S., Brychkov, D., & Anand, M. (2020). Systems social marketing and macro-social marketing: A systematic review. *Social Marketing Quarterly*, 26(2), 146-166. <https://doi.org/10.1177/1524500420925188>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Frare, A. B., Horz, V., & Cruz, A. P. C. da. (2024). Effects of socialization mechanisms on managers' desire to have a significant impact through work: evidence from the banking sector. *Journal of Accounting & Organizational Change*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JAOC-06-2023-0109>
- Freitas, W. R. de. S., Caldeira Oliveira, J. H., Teixeira, A. A., & Stefanelli, N. O. (2021). Green human resource management, corporate social responsibility and customer relationship management: relationship analysis in the Brazilian context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(7), 1705-1727. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2019-0597>
- Fuentes, M. M. F., Montes, F. J. L., & Fernández, L. M. M. (2006). Total quality management, strategic orientation and organizational performance: the case of Spanish companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(3), 303-323. <https://doi.org/10.1080/14783360500451358>
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of business research*, 69(8), 3192-3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic Research-Ekonomika Istraživanja*, 33(1), 2733-2750. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1676283>
- Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>

- Goretzko, D., Pham, T. T. H., & Bühner, M. (2021). Exploratory factor analysis: Current use, methodological developments and recommendations for good practice. *Current Psychology*, 40, 3510-3521. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00300-2>
- Guo, Y., Wang, L., & Chen, Y. (2020). Green entrepreneurial orientation and green innovation: The mediating effect of supply chain learning. *Sage Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898798>
- Gupta, M., & Dharwal, M. (2022). Green entrepreneurship and sustainable development: A conceptual framework. *Materials Today: Proceedings*, 49, 3603-3606. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.08.148>
- Gupta, S., & Ramachandran, D. (2021). Emerging market retail: transitioning from a product-centric to a customer-centric approach. *Journal of Retailing*, 97(4), 597-620. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.01.008>
- Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M., & Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, 69(12), 5671-5681. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.042>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3 ed.). Sage.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12. <https://ssrn.com/abstract=2233795>
- Hayat, A., & Afshari, L. (2022). CSR and employee well-being in hospitality industry: A mediation model of job satisfaction and affective commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 387-396. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.04.008>
- Hayat, K., Jianjun, Z., & Ali, S. (2022). Reinforcing purchase behaviors through CSR and ethical practices. *Marketing Intelligence & Planning*, 40(2), 256-272. <https://doi.org/10.1108/MIP-08-2021-0268>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

- Hoffmann, W., Lavie, D., Reuer, J. J., & Shipilov, A. (2018). The interplay of competition and cooperation. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3033-3052. <https://doi.org/10.1002/smj.2965>
- Hosseini, S. A., Moghaddam, A., Damganian, H., & Shafiei Nikabadi, M. (2022). The effect of perceived corporate social responsibility and sustainable human resources on employee engagement with the moderating role of the employer brand. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, (34), 101–121. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09376-0>
- Hunt, S. D. (2001). Commentary-a general theory of competition: issues, answers and an invitation. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 524-548. <https://doi.org/10.1108/03090560110388097>
- Hunt, S. D. (2011). Sustainable marketing, equity, and economic growth: a resource-advantage, economic freedom approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 7-20. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0196-3>
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15. <https://doi.org/10.1177/002224299505900201>
- Igwe, P. A., Icha-Ituma, A., & Madichie, N. O. (2018). An evaluation of CSR and social value practices among UK commercial and social enterprises. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(1), 37-52. <https://doi.org/10.15678/EBER.2018.060102>
- Iyer, P., Davari, A., Srivastava, S., & Paswan, A. K. (2021). Market orientation, brand management processes and brand performance. *Journal of Product & Brand Management*, 30(2), 197-214. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2530>
- Karpen, I. O., Bove, L. L., Lukas, B. A., & Zyphur, M. J. (2015). Service-dominant orientation: measurement and impact on performance outcomes. *Journal of Retailing*, 91(1), 89-108. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.10.002>
- Kelleci, A., & Yıldız, O. (2021). A guiding framework for levels of sustainability in marketing. *Sustainability*, 13(4), 1644. <https://doi.org/10.3390/su13041644>
- Kerin, R. A., Varadarajan, P. R., & Peterson, R. A. (1992). First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions. *Journal of Marketing*, 56(4), 33-52. <https://doi.org/10.1177/002224299205600404>
- Khan, M. R., Khan, N. R., Kumar, V. V. R., Bhatt, V. K., & Malik, F. (2022). Customer-defined market orientation, brand image and customer satisfaction: A mediation approach. *SAGE Open*, 12(4), 21582440221141860. <https://doi.org/10.1177/21582440221141860>
- Khan, E. A., Royhan, P., Rahman, M. A., Rahman, M. M., & Mostafa, A. (2020). The impact of enviropreneurial orientation on small firms' business performance: The mediation of green marketing mix and eco-labeling strategies. *Sustainability*, 12(1), 221. <https://doi.org/10.3390/su12010221>

- Khan, I., & Fatma, M. (2023). CSR Influence on brand image and consumer word of mouth: Mediating role of brand trust. *Sustainability*, 15(4), 3409. <https://doi.org/10.3390/su15043409>
- Khizar, H. M. U., Iqbal, M. J., & Rasheed, M. I. (2021). Business orientation and sustainable development: A systematic review of sustainability orientation literature and future research avenues. *Sustainable Development*, 29(5), 1001-1017. <https://doi.org/10.1002/sd.2190>
- Kijkasiwat, P., Hussain, A., & Mumtaz, A. (2022). Corporate governance, firm performance and financial leverage across developed and emerging economies. *Risks*, 10(10), 185. <https://doi.org/10.3390/risks10100185>
- Kock, N., & Lynn, G. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(7), 546–580. <https://doi.org/10.17705/1jais.00302>
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of E-Collaboration*, 11(4), 1–10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A. G. (2021). Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention and control. *Tourism Management*, 86, 104330. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104330>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
- Kraus, S., Niemand, T., Halberstadt, J., Shaw, E., & Syrjä, P. (2017). Social entrepreneurship orientation: development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6), 977-997. <https://doi.org/10.1108/IJEER-07-2016-0206>
- Lacoste, S. (2016). Sustainable value co-creation in business networks. *Industrial Marketing Management*, 52, 151-162. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.018>
- Lariviere, B., & Smit, E. G. (2022). People–planet–profits for a sustainable world: Integrating the triple-P idea in the marketing strategy, implementation and evaluation of service firms. *Journal of Service Management*, 33(4/5), 507-519. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2022-0033>
- Liang, H., & Renneboog, L. (2017). On the foundations of corporate social responsibility. *The Journal of Finance*, 72(2), 853-910. <https://doi.org/10.1111/jofi.12487>
- Lučić, A. (2020). Measuring sustainable marketing orientation—Scale development process. *Sustainability*, 12(5), 1734. <https://doi.org/10.3390/su12051734>

- Macini, N., Alves, M. F. R., Cezarino, L. O., Liboni, L. B., & Caldana, A. C. F., (2022). Beyond money and reputation: sustainable HRM in Brazilian banks. *Employee Relations*, 44(3), 702-728. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2018-0331>
- Mahmutović, K. (2021). Development and validation of the scale for measuring digital marketing orientation in the hotel industry. *Ekonomski Vjesnik/Econviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 34(1). <https://doi.org/10.51680/ev.34.1.9>
- Manita, R., Elommal, N., Baudier, P., & Hikkerova, L. (2020). The digital transformation of external audit and its impact on corporate governance. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119751. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119751>
- Mazzarolo, A. H., Mainardes, E. W., & Montemor, D. S. (2021). Effects of internal marketing on strategic orientations in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 39(5), 810-833. <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2020-0437>
- Milanova, V., & Maas, P. (2017). Sharing intangibles: Uncovering individual motives for engagement in a sharing service setting. *Journal of Business Research*, 75, 159-171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.002>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Miralles-Quirós, M. M., Miralles-Quirós, J. L., & Valente Gonçalves, L. M. (2018). The value relevance of environmental, social, and governance performance: The Brazilian case. *Sustainability*, 10(3), 574. <https://doi.org/10.3390/su10030574>
- Miska, C., Szócs, I., & Schiffinger, M. (2018). Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi-domain and multi-level view. *Journal of World Business*, 53(2), 263-279. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.12.001>
- Mitnick, B. M., Windsor, D., & Wood, D. J. (2021). CSR: Undertheorized or essentially contested? *Academy of Management Review*, 46(3), 623-629. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0239>
- Moro-Visconti, R., Cruz Rambaud, S., & López Pascual, J. (2020). Sustainability in FinTechs: An explanation through business model scalability and market valuation. *Sustainability*, 12(24), 10316. <https://doi.org/10.3390/su122410316>
- Muangmee, C., Dacko-Pikiewicz, Z., Meekaewkunchorn, N., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Green entrepreneurial orientation and green innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Social Sciences*, 10(4), 136. <https://doi.org/10.3390/socsci10040136>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>

- Nazir, O., Islam, J. U., & Rahman, Z. (2021). Effect of CSR participation on employee sense of purpose and experienced meaningfulness: A self-determination theory perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 123-133. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.002>
- Ng, T. W. H., Yam, K. C., & Aguinis, H. (2019). Employee perceptions of corporate social responsibility: Effects on pride, embeddedness, and turnover. *Personnel Psychology*, 72(1), 107-137. <https://doi.org/10.1111/peps.12294>
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., & Murphy, P. E. (2013). CSR practices and consumer perceptions. *Journal of Business Research*, 66(10), 1839-1851. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.005>
- Özcan, F., & Elçi, M. (2020). Employees' perception of CSR affecting employer brand, brand image, and corporate reputation. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020972372>
- Papadas, K. K., Avlonitis, G. J., & Carrigan, M. (2017). Green marketing orientation: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Business Research*, 80, 236- 246. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.024>
- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 412-426. <https://doi.org/10.1002/mar.21095>
- Patel, J., Modi, A., & Paul, J. (2017). Pro-environmental behavior and socio-demographic factors in an emerging market. *Asian Journal of Business Ethics*, 6, 189-214. <https://doi.org/10.1007/s13520-016-0071-5>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pomering, A. (2017). Marketing for sustainability: Extending the conceptualisation of the marketing mix to drive value for individuals and society at large. *Australasian Marketing Journal*, 25(2), 157-165. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.04.011>
- Pulido-Fernández, J. I., & López-Sánchez, Y. (2016). Are tourists really willing to pay more for sustainable destinations? *Sustainability*, 8(12), 1240. <https://doi.org/10.3390/su8121240>
- Purchase, S., & Volery, T. (2020). Marketing innovation: a systematic review. *Journal of Marketing Management*, 36(9-10), 763-793. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1774631>
- Sánchez-Gutiérrez, J., Cabanelas, P., Lampón, J. F., & González-Alvarado, T. E. (2019). The impact on competitiveness of customer value creation through relationship capabilities and marketing innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(3), 618-627. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2017-0081>

- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2014). PLS-SEM: Looking back and moving forward. *Long Range Planning*, 47(3), 132-137. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.02.008>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O., & Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies! *Journal of business research*, 69(10), 3998-4010. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.007>
- Savabieh, S., Nayebzadeh, S., Abghari, R., & Hatami-Nasab, S. H. (2020). A systematic review and a synthesis research on market orientation studies. *International Journal of Information Science and Management (IJISM)*, 18(2), 245-261. [https://ijism.ricest.ac.ir/article\\_698321.html](https://ijism.ricest.ac.ir/article_698321.html)
- Schuberth, F., Hubona, G., Roemer, E., Zaza, S., Schamberger, T., Chuah, F., Cepeda-Carrión, G., & Henseler, J. (2023). The choice of structural equation modeling technique matters: A commentary on Dash and Paul (2021). *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122665. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122665>
- Scoones, I., Stirling, A., Abrol, D., Atela, J., Charli-Joseph, L., Eakin, H., Ely, A., Olsson, P., Pereira, L., Priya, R., van Zwanenberg, P., & Yang, L. (2020). Transformations to sustainability: combining structural, systemic and enabling approaches. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 42, 65-75. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.12.004>
- Sharma, E. (2019). A review of corporate social responsibility in developed and developing nations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 712-720. <https://doi.org/10.1002/csr.1739>
- Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A., & Dillon, W. R. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, 58(7), 935-943. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.007>
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2021). Sustainable marketing: Market-driving, not market-driven. *Journal of Macromarketing*, 41(1), 150-165. <https://doi.org/10.1177/0276146720961836>
- Shin, C., & Park, J. (2019). How social entrepreneurs' value orientation affects the performance of social enterprises in Korea: The mediating effect of social entrepreneurship. *Sustainability*, 11(19), 5341. <https://doi.org/10.3390/su11195341>
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1221-1231. <https://doi.org/10.1002/smj.569>
- Spieth, P., Schneider, S., Clauß, T., & Eichenberg, D. (2019). Value drivers of social businesses: A business model perspective. *Long Range Planning*, 52(3), 427-444. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.04.004>

- Tuominen, S., Reijonen, H., Nagy, G., Buratti, A., & Laukkanen, T. (2022). Customer-centric strategy driving innovativeness and business growth in international markets. *International Marketing Review*, 40(3), 479-496. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2020-0215>
- Urde, M. (1999). Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 117-133. <https://doi.org/10.1362/026725799784870504>
- Usakli, A., & Rasoolimanesh, S. M. (2023). Which SEM to Use and What to Report? A Comparison of CB-SEM and PLS-SEM. In F. Okumus, S. M. Rasoolimanesh & S. Jahani (Eds.), *Cutting Edge Research Methods in Hospitality and Tourism* (pp. 5-28). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-063-220231002>
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 119-140. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7>
- Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*, 89, 89-97. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.003>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Voorhees, C. M., Brady, M. K., Calantone, R., & Ramirez, E. (2016). Discriminant validity testing in marketing: an analysis, causes for concern, and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 119-134. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0455-4>
- Yang, Z., Van Ngo, Q., Chen, Y., Nguyen, C. X. T., & Hoang, H. T. (2019). Does ethics perception foster consumer repurchase intention? Role of trust, perceived uncertainty, and shopping habit. *Sage Open*, 9(2), 2158244019848844. <https://doi.org/10.1177/2158244019848844>
- Yousaf, Z. (2021). Go for green: green innovation through green dynamic capabilities: accessing the mediating role of green practices and green value co-creation. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(39), 54863-54875. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-14343-1>
- Yuan, B., & Cao, X. (2022). Do corporate social responsibility practices contribute to green innovation? The mediating role of green dynamic capability. *Technology in Society*, 68, 101868. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101868>

Yusuf, G. O., Chin, T. A., Dawei, Z., Xiuli, H., & Choon, T. L. (2017). A Review of the relationship between internal marketing and customer orientation. *Advanced Science Letters*, 23(9), 9076-9080. <https://doi.org/10.1166/asl.2017.10026>

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Olá!

Sou estudante do doutorado em Administração e Contabilidade da FUCAPE Business School –Vitória (ES). Estou desenvolvendo uma pesquisa acadêmica sobre marketing e gostaria de sua opinião.

Este é um estudo totalmente confidencial e com fins científicos, não havendo identificação do respondente, cujo sigilo e confidencialidade estão garantidos na forma da Lei 13.709/2018 (LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados). Você também pode encerrar a pesquisa a qualquer momento simplesmente fechando o navegador.

Convidamos você, voluntariamente e de forma gratuita, a participar de nossa pesquisa, respondendo ao questionário abaixo, com duração aproximada de 10 minutos.

Se puder, compartilhe o link em suas redes sociais com amigos e conhecidos. A participação de todos é muito importante para nós!

Aloisio H. Mazzarolo - Doutorando

Professor Doutor Emerson W. Mainardes (orientador)

---

Perguntas de controle da população:

Você aceita participar voluntariamente desta pesquisa?

( ) Sim

( ) Não

Você adquiriu ou consumiu algum produto ou serviço nos últimos 03 meses?

( ) Sim

( ) Não

Nas questões que seguem, queremos saber sua opinião: se você concorda ou discorda das afirmações. Para tanto, as respostas são apresentadas em uma escala de 1 a 7 pontos, sendo: 1 "discordo totalmente" com a afirmação e 7, "concordo totalmente" com a afirmação.

N	Assertiva		Escala Likert							
1	As empresas devem ter a inovação social como objetivo empresarial.	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
2	As empresas devem possuir estruturas voltadas para a inovação em produtos e serviços voltados para o consumidor e sociedade.	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
3	As empresas devem investir em outras empresas ou fornecedores que tenham propostas de inovação em produtos ou serviços sustentáveis.	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
4	As empresas devem desenvolver produtos/ serviços que alcancem pessoas usualmente excluídas, como minorias em geral.	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
5	As empresas devem constantemente buscar inovação e novos tipos de produtos e serviços, sempre considerando aspectos sociais e ambientais.	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
6	As empresas devem desenvolver produtos que atendam os anseios do consumidor e sociedade.	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
7	As empresas devem investir em inovação para solucionar problemas dos consumidores e da sociedade.	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
8	As empresas devem enfatizar valores como honestidade e transparência no relacionamento com os clientes e demais <i>stakeholders</i> .	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
9	As empresas devem ter ferramentas adequadas de identificação do perfil do cliente que atendam suas necessidades, bem como necessidades sociais.	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
10	É importante que as empresas ofereçam produtos ou serviços que tenham impactos sociais ou ambientais relevantes para o cliente ou consumidor e para a sociedade	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
11	É importante que os clientes percebam as propostas de valor da empresa para o consumidor e para a sociedade.	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
12	As empresas devem manter um relacionamento adequado e personalizado com os clientes e demais <i>stakeholders</i> .	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
13	As empresas devem oferecer produtos aos seus clientes ou consumidores que atendam sua expectativa, tanto para uso individual como em	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)

- termos de retorno social ou ambiental para a sociedade.
- 14 É importante que os produtos ou serviços oferecidos promovam uma boa experiência ao cliente (relação custo/benefício), sem prejuízo para a sociedade. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 15 As empresas devem buscar constantes feedbacks para melhorias no relacionamento com clientes e demais *stakeholders*. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 16 As empresas devem priorizar o relacionamento com fornecedores que tenham a sustentabilidade e justiça social como preocupação prioritária. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 17 As empresas devem informar melhor seus clientes ou consumidores sobre os benefícios dos produtos que oferecem, inclusive benefícios para a sociedade. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 18 As empresas devem dar visibilidade aos clientes e sociedade sobre as ações sociais que possuem. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 19 É importante que as empresas declarem formalmente suas propostas de valor para o consumidor e para a sociedade em sua missão, propósito e valores da empresa. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 20 As empresas devem possuir comunicação interna para informar seus empregados sobre suas propostas de valor a clientes e sociedade. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 21 É importante que as empresas possuam vários canais de comunicação/interação com seus diversos *stakeholders*, inclusive mídias sociais. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 22 As empresas devem possuir pessoas encarregadas em promover a comunicação de marketing de forma integrada e estruturada com os clientes e sociedade em geral. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 23 Pesquisas internas e externas sobre percepções de valor para os clientes e para a sociedade são relevantes para as estratégias de comunicação de marketing da empresa (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 24 A comunicação de marketing voltada para o valor para o consumidor e sociedade deve ser utilizada para o posicionamento da marca. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 25 As empresas devem ter programas e políticas que visam garantir comportamentos empresariais éticos e transparentes com os clientes e demais partes interessadas, divulgando isso internamente e para a sociedade. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 26 As empresas devem cumprir integralmente a legislação vigente, inclusive relacionada às práticas ambientais, trabalhistas ou de saúde e segurança, propagando suas ações aos públicos de interesse. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

- 27 É importante que as empresas sejam auditadas ou possuam instrumentos de controle rigorosos, sinalizando sua preocupação com governança no mercado, comunicando tais ações para a sociedade. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 28 As empresas devem construir relacionamento com as novas gerações, que estão mais preocupadas com ética e com os impactos da produção na sociedade. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 29 É importante que as empresas tenham canais de atendimento para realização de denúncias, se necessário, divulgando-os em seus meios de comunicação. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 30 A ética deve fazer parte da estratégia de marketing da empresa. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 31 O lucro não deve ser o único elemento a ser considerado quando tomada uma decisão de marketing. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 32 É importante que as empresas estabeleçam códigos de ética ou normas de conduta para orientar suas ações e de seus empregados nos negócios de marketing. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 33 As empresas devem possuir programas e políticas para contratar e promover mulheres, minorias e pessoas com deficiência, por exemplo, noticiando sua política em seus canais de comunicação internos e externos. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 34 As empresas devem ter práticas de remuneração (salários e benefícios) que garantem que os trabalhadores e suas famílias mantenham um padrão de vida adequado, deixando isso claro a todos os envolvidos. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 35 As empresas devem desenvolver uma cultura organizacional voltada para a oferta de valor para o cliente e para a sociedade. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 36 As empresas devem ter programas e políticas para garantir a qualidade no treinamento, desenvolvimento e educação dos empregados, divulgando-a e estimulando-a internamente. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 37 As empresas devem ter cursos de conscientização do empregado tanto sobre valor para o cliente como para a sociedade. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 38 Os benefícios conferidos aos empregados beneficiam toda a coletividade. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 39 As empresas devem garantir tratamento igualitário para todos os funcionários, enfrentando o assédio moral/sexual e outras condutas prejudiciais ao ambiente do trabalho, divulgando suas ações nos canais internos de comunicação. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

- 40 As empresas devem apoiar e promover programas e políticas sociais, como combate à desigualdade e pobreza, comunicando suas ações para seus clientes e para toda a sociedade. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 41 As empresas devem ter programas e políticas para reduzir e otimizar o uso de energia, água ou material, difundindo essa prática na sociedade. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 42 As empresas devem participar de atividades voluntárias e incentivar a presença de colaboradores, participando das comunidades arredores. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 43 As empresas devem incentivar o uso de recipientes, embalagens e materiais recicláveis, inclusive em seus próprios materiais de exibição, como sacolas e itens de escritório. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 44 As empresas devem participar de programas de mitigação de danos e compensação de impacto ambiental, comunicando tais atos aos clientes e sociedade. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 45 As empresas devem colaborar com o desenvolvimento da comunidade em que estão inseridas, como preservar empregos, respeitar a cultura local e utilizar produtos da região, propondo valor para a sociedade (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 46 A promoção dos produtos ou serviços prestados deverá enfatizar a proposta de valor para o consumidor e sociedade, ressaltando a transparência, honestidade na comunicação e os benefícios oferecidos tanto ao cliente como para a sociedade. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 47 A formulação de preços dos produtos deve levar em consideração os impactos sociais e ambientais da produção. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 48 As empresas devem praticar políticas de preço que gerem um bom custo-benefício ao consumidor e à sociedade. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 49 As empresas devem levar em consideração o perfil do público e da região ou localidade onde está inserida ao promover a venda de seus produtos/serviços, propondo valor para a sociedade e inclusão de pessoas no consumo. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 50 As empresas devem oferecer políticas de descontos que estejam associadas a comportamentos positivos do consumidor para a sociedade, como descartes adequados de itens de consumo (pilhas, lâmpadas etc.). (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 51 As empresas devem ofertar produtos mais baratos quando possível, ou para públicos socialmente (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

excluídos, gerando inclusão para minorias e propondo valor para a sociedade.

- 52 As empresas devem promover campanhas de divulgação de produtos para públicos minoritários como maneira de promover sua inclusão no mercado consumidor (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

---

Legenda: DT – discordo totalmente, CT – concordo totalmente. Fonte: Elaborado pelo Autor.

1. Você tem conhecimento ou acompanha as ações sociais ou ambientais promovidas pelas empresas das quais você compra?

- Não tenho conhecimento ou nunca acompanho;
- Conheço, mas raramente acompanho (1 a 3 vezes por ano);
- Conheço, e ocasionalmente acompanho (4 a 8 vezes por ano);
- Conheço, e sempre acompanho (9 ou mais vezes por ano);

2. Ao tomar uma decisão de compra, quais os principais fatores de compra que você leva em consideração? (Pode escolher mais de uma opção)

- Preço
- Qualidade esperada do produto/serviço
- Contribuições do produto/serviço ou empresa para a sociedade (social ou ambiental)
- Outros fatores

3. Se você tivesse que escolher entre um produto mais barato e outro produto similar mais caro, porém mais sustentável ou cuja empresa declare investir em projetos sociais ou ambientais, quanto você está disposto a pagar a mais pelo mais caro por esse produto?

- Não estou disposto a pagar um preço maior pelo produto mais sustentável;
- Até 10% a mais que o produto mais barato;
- Até 25% a mais que o produto mais barato;
- Até 50% a mais que o produto mais barato;
- Outro

4. A quem você atribui maior capacidade para promover mudança social e/ou ambiental relevante na sua localidade, região ou país? (Pode escolher mais de uma opção)

- Governo ou Poder Público

- Empresas privadas
- Organizações civis como associações, clubes, igrejas etc.
- Organizações não governamentais (ONGs e similares)
- Indivíduos e sociedade
- Outros

5. Você participa como voluntário na sua comunidade de ações sociais ou ambientais promovidas pelo governo, por empresas, associações civis, ONGs, organizações religiosas ou outras?

- Nunca;
- Raramente (1 a 3 vezes por ano);
- Ocasionalmente (4 a 8 vezes por ano);
- Sempre (9 ou mais vezes por ano);

6. A empresa onde você trabalha possui um código de ética/normas de conduta formalmente estabelecido?

- Sim
- Não
- Não sei ou não tenho conhecimento

7. Seu sexo

- Masculino
- Feminino

8. Sua idade

- Menos de 18 anos
- 18 a 24 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- 55 anos ou mais

9. Tempo de emprego/trabalho:

- Até um ano
- Entre 01 e 05 anos
- Entre 06 e 15 anos
- Entre 16 e 25 anos
- Entre 26 e 35 anos
- 36 anos ou mais
- Não trabalho atualmente

10. Sua categoria ocupacional

- Técnico / Profissional / Comercial
- Operacional / Administrativo
- Coordenação / Supervisão
- Gerência
- Direção / Superintendência
- Proprietário
- Outra

11. Qual o tamanho da empresa em que você trabalha?

- Micro (até 9 empregados);
- Pequena (de 10 a 49 empregados)
- Média (de 50 a 99 empregados)
- Grande (mais de 100 empregados)
- Não trabalho atualmente

12. Sua escolaridade

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino Técnico
- Ensino superior completo
- Pós-graduação
- Outra

## 13. Região em que trabalha

- ( ) Sul  
 ( ) Sudeste  
 ( ) Centro-Oeste  
 ( ) Nordeste  
 ( ) Norte  
 ( ) Exterior

## 14. Sua renda familiar

- ( ) Até 1.800,00 reais  
 ( ) De 1.801,00 a 4.500,00 reais  
 ( ) De 4.501,00 a 6.300,00 reais  
 ( ) De 6.301,00 a 9.000,00 reais  
 ( ) Maior que 9.001,00 reais

**APÊNDICE B – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA – ESTUDO 1**

Caracterização sociodemográfica	Característica	%
Sexo	Masculino	61
	Feminino	39
Idade	Menos de 18 anos	0,4
	18 a 24 anos	2,7
	25 a 34 anos	6,9
	35 a 44 anos	38,2
	45 a 54 anos	36,3
	55 anos ou mais	15,6
Tempo de emprego/trabalho	Até um ano	3,1
	Entre 01 e 05 anos	3,1
	Entre 06 e 15 anos	24,4
	Entre 16 e 25 anos	50,4
	Entre 26 e 35 anos	11,8
	36 anos ou mais	6,9
	Não trabalho atualmente	0,4
Categoria ocupacional	Técnico / Profissional / Comercial	21,8
	Operacional / Administrativo	29,8
	Coordenação / Supervisão	3,4
	Gerência	35,5
	Direção / Superintendência	3,1
	Proprietário	2,3
	Outra	4,2
Tamanho da empresa	Micro (até 9 empregados);	1,5
	Pequena (de 10 a 49 empregados)	1,1

	Média (de 50 a 99 empregados)	0,8
	Grande (mais de 100 empregados)	96,2
	Não trabalho atualmente	0,4
Escolaridade	Ensino fundamental	0,0
	Ensino médio	4,2
	Ensino Técnico	0,4
	Ensino superior completo	17,9
	Pós-graduação	76,3
	Outra	1,1
Região em que trabalha	Sul	29,0
	Sudeste	38,2
	Centro-Oeste	22,9
	Nordeste	6,9
	Norte	2,7
	Exterior	0,4
Renda familiar	Até 1.800,00 reais	1,1
	De 1.801,00 a 4.500,00 reais	5,0
	De 4.501,00 a 6.300,00 reais	14,9
	De 6.301,00 a 9.000,00 reais	11,5
	Maior que 9.001,00 reais	67,6
<b>Caracterização comportamental</b>		
	<b>Característica</b>	
Você tem conhecimento ou acompanha as ações sociais ou ambientais promovidas pelas empresas das quais você compra?	Não tenho conhecimento ou nunca acompanho;	28,2
	Conheço, mas raramente acompanho (1 a 3 vezes por ano);	42,7
	Conheço, e ocasionalmente acompanho (4 a 8 vezes por ano);	25,6
	Conheço, e sempre acompanho (9 ou mais vezes por ano);	3,4
Ao tomar uma decisão de compra, quais os principais fatores de compra que você leva em consideração? (Pode escolher mais de uma opção)	Preço	70,6
	Qualidade esperada do produto/serviço	94,3
	Contribuições do produto/serviço ou empresa para a sociedade (social ou ambiental)	23,3
	Outros fatores	8,4
Se você tivesse que escolher entre um produto mais barato e outro produto similar mais caro, porém mais sustentável ou cuja empresa declare investir em projetos sociais ou ambientais, quanto você está disposto a pagar a mais pelo mais caro por esse produto?	Não estou disposto a pagar um preço maior pelo produto mais sustentável;	29,8
	Até 10% a mais que o produto mais barato;	46,6
	Até 25% a mais que o produto mais barato;	20,6
	Até 50% a mais que o produto mais barato;	3,1
	Outro	0,0
A quem você atribui maior capacidade para promover mudança social e/ou ambiental relevante na sua localidade, região ou país? (Pode escolher mais de uma opção)	Governo ou Poder Público	61,5
	Empresas privadas	43,1
	Organizações civis como associações, clubes, igrejas etc.	38,5
	Organizações não governamentais (ONGs e similares)	29,4
	Indivíduos e sociedade	71,8

	Outros	3,8
Você participa como voluntário na sua comunidade de ações sociais ou ambientais promovidas pelo governo, por empresas, associações civis, ONGs, organizações religiosas ou outras?	Nunca;	37,4
	Raramente (1 a 3 vezes por ano);	38,2
	Ocasionalmente (4 a 8 vezes por ano);	15,3
	Sempre (9 ou mais vezes por ano);	9,2
A empresa onde você trabalha possui um código de ética/normas de conduta formalmente estabelecido?	Sim	97,3
	Não	1,9
	Não sei ou não tenho conhecimento	0,8

## APÊNDICE C – MATRIZ DE CORRELAÇÃO ANTI-IMAGEM

**Matriz de correlação anti-imagem.**

	X01	X02	X04	X05	X06	X07	X09	X10	X11	X13	X14	X18	X22	X23	X24	X27	X29	X32	X33	X41	X43	X44	X47	X48	X49	X51	X52
X01	,722 <sup>a</sup>	-,336	,156	-,410	,016	,010	-,003	,024	-,050	,097	,074	,028	-,077	-,027	-,093	,018	-,043	-,020	-,027	,031	,105	,083	-,154	,003	-,058	,098	-,068
X02	-,336	,862 <sup>a</sup>	,008	-,133	-,229	-,071	-,142	,002	,022	-,045	,017	,054	,109	-,114	,004	,020	,028	-,071	-,050	-,011	-,104	,010	,117	-,037	,066	,003	-,080
X04	,156	,008	,851 <sup>a</sup>	-,025	-,034	-,078	,028	-,207	,049	-,015	,078	-,093	,012	-,086	,006	,000	-,002	-,011	-,423	,057	-,031	,163	-,047	,033	,009	-,049	-,223
X05	-,410	-,133	-,025	,777 <sup>a</sup>	,015	-,056	-,036	-,051	,046	,011	,024	-,059	-,096	,062	-,016	,023	-,027	-,035	-,035	-,188	,040	,052	,073	,133	-,170	,111	,015
X06	,016	-,229	-,034	,015	,881 <sup>a</sup>	-,435	-,162	,008	,015	-,184	-,029	-,083	,053	,123	-,018	,091	-,080	-,102	-,005	,024	,005	-,015	-,124	-,084	,086	,020	,002
X07	,010	-,071	-,078	-,056	-,435	,862 <sup>a</sup>	-,158	-,223	-,025	-,016	-,035	,061	-,019	-,101	,065	-,095	,005	,172	,010	,043	,074	-,040	,037	,066	-,099	-,008	-,003
X09	-,003	-,142	,028	-,036	-,162	-,158	,922 <sup>a</sup>	-,135	-,144	-,080	,112	-,093	-,089	,090	-,133	,008	,008	,033	,058	-,037	-,049	,120	,049	-,089	-,007	,003	,025
X10	,024	,002	-,207	-,051	,008	-,223	,135	,895 <sup>a</sup>	-,237	-,172	-,180	,119	-,015	,028	,097	,037	,086	-,139	,016	-,003	-,016	-,100	-,057	-,010	,082	-,037	,076
X11	-,050	,022	,049	-,051	,015	-,025	-,144	-,237	,934 <sup>a</sup>	-,227	-,076	,120	,007	-,077	-,104	-,024	,010	-,043	,060	-,001	-,081	,113	-,037	,013	-,030	,010	-,064
X13	,097	-,015	-,015	,011	-,184	-,016	-,080	-,172	-,227	,940 <sup>a</sup>	-,067	,102	-,071	,018	-,072	-,007	,048	,034	-,095	-,099	,117	-,117	-,055	-,041	-,031	,045	-,039
X14	,074	,017	,078	-,024	-,029	-,035	,112	-,180	-,076	-,067	,894 <sup>a</sup>	-,102	-,074	-,073	,022	-,036	-,003	-,031	-,021	-,052	-,054	,099	,082	-,165	-,245	,043	,056
X18	,028	,054	-,093	-,059	-,083	,061	-,093	,119	-,120	,012	-,102	,888 <sup>a</sup>	-,075	-,101	-,252	,091	,125	-,078	,018	-,115	-,044	-,194	-,101	,021	,128	-,036	-,001
X22	-,077	,109	-,012	-,096	,053	-,019	-,089	-,015	,007	-,071	-,074	-,075	,887 <sup>a</sup>	-,280	-,261	-,087	-,065	-,102	-,040	,224	-,104	,010	,002	,046	,013	-,003	-,049
X23	-,027	-,114	-,086	,062	,123	-,101	,090	,028	-,077	,018	-,073	-,101	-,280	,856 <sup>a</sup>	-,186	,031	-,138	,090	-,070	-,196	,064	-,011	-,136	,053	,051	-,003	,118
X24	-,093	,004	,006	-,016	-,018	,065	-,133	,097	-,104	-,072	,022	-,252	-,261	-,186	,901 <sup>a</sup>	-,062	,103	-,087	,045	,072	-,014	-,068	,027	,015	-,186	,053	-,118
X27	,018	,020	,000	,023	,091	-,095	-,010	,037	-,024	-,007	-,036	,091	-,087	,031	-,062	,887 <sup>a</sup>	-,289	-,214	-,041	-,089	-,017	,024	-,012	-,001	-,091	-,081	,078
X29	-,043	,028	-,002	-,027	-,080	,005	,008	,086	,010	,048	-,003	,125	-,065	-,138	,103	-,289	,803 <sup>a</sup>	-,418	,041	-,088	-,057	-,093	,067	-,051	,055	,008	-,020
X32	-,020	-,071	-,011	-,035	-,102	,172	,033	-,139	-,043	,034	-,031	-,078	-,102	,090	-,087	-,214	-,418	,867 <sup>a</sup>	-,078	-,089	,038	-,119	,057	-,087	,005	-,006	,092
X33	-,027	-,050	-,423	-,035	-,005	,010	,058	,016	,060	-,095	-,021	,018	-,010	-,070	,045	-,041	,041	-,078	,877 <sup>a</sup>	,022	-,062	,012	-,108	,126	-,066	-,186	-,225
X41	,031	-,011	,057	-,188	,024	,043	-,037	-,003	-,001	-,099	-,052	-,115	,224	-,196	,072	-,089	-,088	-,089	,022	,848 <sup>a</sup>	-,353	-,114	,043	-,055	,078	-,025	-,050
X43	,105	-,104	-,031	,040	,005	,074	-,049	-,016	-,081	,117	-,054	,044	-,104	,064	-,014	-,017	-,057	,038	-,062	-,353	,876 <sup>a</sup>	-,319	-,126	,010	-,100	,011	-,005
X44	,083	,010	,163	,052	-,015	-,040	,120	-,100	,113	-,117	,099	-,194	,010	-,011	-,068	,024	-,093	,119	,012	-,114	-,319	,863 <sup>a</sup>	-,190	,076	-,010	-,061	-,100
X47	-,154	,117	-,047	,073	-,124	,037	,049	-,057	-,037	-,055	,082	-,101	,002	-,136	,027	-,012	,067	,057	-,108	,043	-,126	-,190	,880 <sup>a</sup>	-,355	-,123	,048	,081
X48	,003	-,037	,033	,133	-,084	,066	-,089	-,010	,013	-,041	-,165	,021	,046	,053	,015	-,001	-,051	-,087	,126	-,055	,010	,076	-,355	,857 <sup>a</sup>	-,363	-,092	-,068
X49	-,058	,066	,009	-,170	,086	-,099	-,007	,082	-,030	-,031	-,245	,128	,013	,051	-,186	-,091	,055	,005	-,066	,078	-,100	,010	-,123	-,363	,866 <sup>a</sup>	-,080	-,010
X51	,098	,003	-,049	,111	,020	-,008	,003	-,037	,010	,045	,043	-,036	-,003	-,003	,053	-,081	,008	-,006	-,186	-,025	,011	-,061	,048	-,092	-,080	,853 <sup>a</sup>	-,490
X52	-,068	-,080	-,223	,015	,002	-,003	,025	,076	-,064	-,039	,056	-,001	-,049	,118	-,118	,078	-,020	,092	-,225	-,050	-,005	-,100	,081	-,068	-,010	-,490	,841 <sup>a</sup>

## APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DO SEGUNDO ESTUDO

Olá!

Sou estudante do doutorado em Administração e Contabilidade da FUCAPE Business School –Vitória (ES). Estou desenvolvendo uma pesquisa acadêmica sobre marketing e gostaria de sua opinião.

Este é um estudo totalmente confidencial e com fins científicos, não havendo identificação do respondente, cujo sigilo e confidencialidade estão garantidos na forma da Lei 13.709/2018 (LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados). Você também pode encerrar a pesquisa a qualquer momento simplesmente fechando o navegador.

Convidamos você, voluntariamente e de forma gratuita, a participar de nossa pesquisa, respondendo ao questionário abaixo, com duração aproximada de 15 minutos. Se puder, compartilhe o link em suas redes sociais com amigos e conhecidos. A participação de todos é muito importante para nós!

Aloisio H. Mazzarolo - Doutorando

Professor Doutor Emerson W. Mainardes (orientador)

### **Perguntas de controle da população:**

Você aceita participar voluntariamente desta pesquisa?

( ) Sim

( ) Não

Você é bancário ou funcionário/empregado de alguma instituição bancária ou economiária brasileira?

( ) Sim

( ) Não

Nas questões que seguem, queremos saber sua opinião: se você concorda ou discorda das afirmações. Para tanto, as respostas são apresentadas em uma escala

de 1 a 7 pontos, sendo: 1 "discordo totalmente" com a afirmação e 7, "concordo totalmente" com a afirmação.

N	Assertiva		Escala Likert							
1	O banco em que trabalho é socialmente responsável.	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
2	O banco em que trabalho contribui para o bem-estar da sociedade.	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
3	O banco em que trabalho participa de programas de doações/voluntariado.	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
4	O banco em que trabalho não prejudica o meio ambiente.	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
5	O banco em que trabalho vem desenvolvendo produtos e serviços que atendam, ao mesmo tempo, os anseios do consumidor e da sociedade.	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
6	O banco em que trabalho tem investido em inovação para solucionar, ao mesmo tempo, problemas dos consumidores e da sociedade.	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
7	O banco em que trabalho procura desenvolver ferramentas adequadas para identificação do perfil do consumidor, com o objetivo de atender, ao mesmo tempo, tanto as suas necessidades, quanto as da sociedade.	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
8	O banco em que trabalho tem ofertado produtos e serviços que promovam impactos sociais ou ambientais positivos para o consumidor e para a sociedade.	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
9	O banco em que trabalho se esforça para que os clientes percebam as propostas de benefícios ofertados por ele aos consumidores e sociedade.	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
10	O banco em que trabalho busca ofertar produtos e serviços aos consumidores que atendam suas expectativas, tanto em relação ao seu benefício pessoal, como em termos de retorno social ou ambiental para a sociedade.	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
11	O banco em que trabalho se preocupa em desenvolver produtos e serviços que incluam pessoas usualmente excluídas da sociedade, como minorias em geral (mulheres, negros, pessoas com deficiência etc.).	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
12	O banco em que trabalho vem desenvolvendo programas e políticas para contratar e promover minorias, como, por exemplo, mulheres, autistas e pessoas com deficiência, noticiando sua política em canais de comunicação internos e externos.	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)
13	O banco em que trabalho visa ofertar produtos e serviços mais baratos quando possível,	(DT)	1	2	3	4	5	6	7	(CT)

- especialmente para públicos socialmente excluídos, gerando inclusão para minorias (baixa renda, indígenas, idosos, por exemplo) e propondo benefícios para a sociedade.
- 14 O banco em que trabalho tem promovido campanhas de divulgação de produtos e serviços para públicos minoritários, como maneira de promover sua inclusão no mercado consumidor. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 15 O banco em que trabalho procura comunicar aos consumidores e sociedade sobre as ações sociais que possui ou apoia. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 16 O banco em que trabalho se preocupa em ter pessoas encarregadas em promover a comunicação de marketing de forma integrada e estruturada com os consumidores e sociedade em geral. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 17 O banco em que trabalho considera que pesquisas internas e externas sobre percepções de valor para os consumidores e para a sociedade são relevantes para as estratégias de comunicação de marketing. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 18 No banco em que trabalho, uma comunicação de marketing voltada para benefícios para o consumidor e a sociedade vem sendo utilizada para o posicionamento da marca. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 19 Os produtos e serviços oferecidos pelo banco em que trabalho visam proporcionar uma boa experiência ao consumidor (relação custo/benefício), sem prejuízo para a sociedade. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 20 A formulação de preços dos produtos e serviços ofertados pelo banco em que trabalho procura levar em consideração os impactos sociais e ambientais decorrentes da sua atuação no mercado. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 21 O banco em que trabalho procura praticar políticas de preço que proponham, ao mesmo tempo, um bom custo-benefício ao consumidor e à sociedade. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 22 Ao promover a oferta de seus produtos e serviços, o banco em que trabalho busca levar em consideração o perfil do público e da região ou localidade onde está inserida, de modo que haja benefícios para a sociedade e inclusão das pessoas em suas políticas empresariais. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 23 O banco em que trabalho busca desenvolver programas e políticas para reduzir e otimizar o uso de energia, água ou material, difundindo essa prática na sociedade. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)
- 24 O banco em que trabalho procura incentivar o uso de recipientes, embalagens e materiais recicláveis, inclusive em seus próprios materiais de exibição, como folders e cartazes, além de itens de escritório. (DT) 1 2 3 4 5 6 7 (CT)

- |    |  |      |   |   |   |   |   |   |   |      |
|----|--|------|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 25 | O banco em que trabalho se preocupa em ter programas de mitigação de danos e compensação de impacto ambiental, comunicando tais atos aos consumidores e sociedade.                       | (DT) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | (CT) |
| 26 | O banco em que trabalho se preocupa com auditoria ou em possuir instrumentos de controle rigorosos, sinalizando sua preocupação com governança, comunicando tais ações para a sociedade. | (DT) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | (CT) |
| 27 | O banco em que trabalho se preocupa em oferecer canais de atendimento para realização de denúncias, se necessário, divulgando-os em seus meios de comunicação.                           | (DT) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | (CT) |
| 28 | O banco em que trabalho busca estabelecer códigos de ética ou normas de conduta para orientar suas ações de marketing.   | (DT) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | (CT) |
| 29 | O banco em que trabalho tem buscado a inovação social como um dos seus objetivos empresariais.   | (DT) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | (CT) |
| 30 | O banco em que trabalho vem desenvolvendo áreas com atribuições específicas para a inovação em produtos e serviços, voltados ao mesmo tempo para o consumidor e para a sociedade.        | (DT) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | (CT) |
| 31 | O banco em que trabalho constantemente busca inovação e novos tipos de produtos e serviços, sempre considerando aspectos sociais e ambientais.   | (DT) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | (CT) |
| 32 | O banco em que trabalho possui melhor qualidade de produtos/serviços do que seus concorrentes.   | (DT) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | (CT) |
| 33 | O banco em que trabalho possui melhor responsabilidade ambiental do que seus concorrentes.   | (DT) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | (CT) |
| 34 | O banco em que trabalho é mais inovador que seus concorrentes.   | (DT) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | (CT) |
| 35 | O banco em que trabalho possui empregados mais qualificados que seus concorrentes.   | (DT) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | (CT) |
| 36 | O banco em que trabalho investe mais nos seus empregados do que os seus concorrentes.  | (DT) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | (CT) |
| 37 | O banco em que trabalho fornece produtos ou serviços inovadores e de alta qualidade.   | (DT) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | (CT) |
| 38 | O banco em que trabalho possui excelentes líderes e gestores, que compartilham uma visão clara do futuro do banco.   | (DT) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | (CT) |

---

Legenda: DT – discordo totalmente, CT – concordo totalmente. Fonte: Elaborado pelo Autor.

### **Caracterização sociodemográfica**

1. O banco em que você trabalha possui um código de ética/normas de conduta formalmente estabelecido?

- Sim
- Não
- Não sei ou não tenho conhecimento

2. Seu sexo:

- Masculino
- Feminino

3. Sua idade:

- 18 a 24 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- 55 anos ou mais

4. Tempo de emprego/trabalho:

- Até um ano
- Entre 01 e 05 anos
- Entre 06 e 15 anos
- Entre 16 e 25 anos
- Entre 26 e 35 anos
- 36 anos ou mais

5. Dentro da sua função bancária, você atua em qual segmento (ou o que mais se aproxima)?

- Unidades de diretoria ou estratégicas
- Unidades de superintendência
- Unidades de negócios: clientes alta renda pessoa física ou corporativo
- Unidades de negócios: clientes varejo pessoa física ou jurídica
- Unidades de apoio aos negócios (ex.: jurídico / engenharia / auditoria / RH)
- Unidades de TI (tecnologia e desenvolvimento de softwares em geral)
- Unidades no Exterior

6. O banco/instituição em que você trabalha é:

- Privada
- Pública
- Sociedade de economia mista
- Cooperativa de crédito
- Outra

7. Qual seu cargo ou função atual (ou a que mais se aproxima)?

- Escriturário
- Caixa
- Assistente
- Gerência média
- Gerente geral
- Analista ou assessor
- Superintendente / Gerente executivo / Diretor
- Outra

8. Sua jornada de trabalho atual regulamentar é:

- 6 horas
- 8 horas
- Não possui jornada estabelecida ou não há controle de jornada

9. Sua escolaridade

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino Técnico
- Ensino superior completo
- Pós-graduação
- Outra

10. Região em que trabalha

- ( ) Sul  
 ( ) Sudeste  
 ( ) Centro-Oeste  
 ( ) Nordeste  
 ( ) Norte  
 ( ) Exterior

11. Sua renda familiar

- ( ) Até 1.800,00 reais  
 ( ) De 1.801,00 a 4.500,00 reais  
 ( ) De 4.501,00 a 6.300,00 reais  
 ( ) De 6.301,00 a 9.000,00 reais  
 ( ) Maior que 9.001,00 reais

## APÊNDICE E – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA – ESTUDO 2

Caracterização sociodemográfica	Característica	%
Sexo	Masculino	55,7
	Feminino	45,3
Idade	Menos de 18 anos	1,2
	18 a 24 anos	0,9
	25 a 34 anos	8,1
	35 a 44 anos	40,1
	45 a 54 anos	36,3
	55 anos ou mais	13,4
Tempo de emprego/trabalho	Até um ano	3,3
	Entre 01 e 05 anos	4,1
	Entre 06 e 15 anos	30,5
	Entre 16 e 25 anos	53,1
	Entre 26 e 35 anos	5,6
	36 anos ou mais	3,4
Escolaridade	Ensino fundamental	0
	Ensino médio	5,7
	Ensino Técnico	0,3
	Ensino superior completo	21,2
	Pós-graduação	72,1
	Outra	0,8
Região em que trabalha	Sul	20,6
	Sudeste	41

	Centro-Oeste	22,8
	Nordeste	10,5
	Norte	4,7
	Exterior	0,5
Renda familiar	Até 1.800,00 reais	0,8
	De 1.801,00 a 4.500,00 reais	4,2
	De 4.501,00 a 6.300,00 reais	14,8
	De 6.301,00 a 9.000,00 reais	19,5
	Maior que 9.001,00 reais	60,8
<hr/>		
Caracterização organizacional	Característica	
O banco em que você trabalha possui um código de ética/normas de conduta formalmente estabelecido?	Sim	100
	Não	0
Dentro da sua atividade bancária, você atua em qual segmento?	Unidade de apoio aos negócios (ex.: jurídico / engenharia / auditoria / RH)	18,2
	Unidade de diretoria ou estratégica	15,9
	Unidade de negócios: clientes alta renda pessoa física ou corporativo	10,8
	Unidade de superintendência	2,2
	Unidade no exterior	0,8
	Unidade de TI (tecnologia e desenvolvimento de softwares em geral)	3,6
	Unidade de negócios: clientes varejo pessoa física ou jurídica	48,5
O banco/instituição em que você trabalha é:	Público	11,6
	Privado	1,4
	Sociedade de economia mista	86,8
	Outro	0,2
Qual seu cargo ou função atual?	Analista ou assessor	19,6
	Superintendente / Gerente executivo / Diretor	1,4
	Outra	4,7
	Gerente geral	9,3
	Gerência média	27,6
	Escriturário	12,4
	Caixa	6,9
Assistente	18,1	
Sua jornada de trabalho atual regulamentar é:	6 horas	49,7
	8 horas	39,1
	Não possui jornada estabelecida ou não há controle de jornada	9,7
	Outra	1,4

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor.

## APÊNDICE F – ANÁLISES DO VIÉS DO MÉTODO COMUM, ASSIMETRIA E CURTOSE

TABELA 1 – TESTE DE SINGULARIDADE DE HARMAN – ÚNICO FATOR

Variância total explicada

Fator	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	18,252	48,032	48,032	17,748	46,705	46,705
2	1,994	5,249	53,281			
3	1,675	4,409	57,690			
4	1,606	4,226	61,916			
5	1,201	3,162	65,077			
6	,910	2,396	67,473			
7	,851	2,240	69,714			
8	,796	2,095	71,809			
9	,763	2,009	73,818			
10	,718	1,889	75,707			
11	,653	1,718	77,425			
12	,603	1,587	79,012			
13	,522	1,372	80,385			
14	,501	1,318	81,702			
15	,482	1,267	82,969			
16	,457	1,202	84,171			
17	,413	1,087	85,258			
18	,382	1,005	86,263			
19	,374	,984	87,247			
20	,357	,940	88,187			
21	,350	,922	89,109			
22	,342	,900	90,009			
23	,313	,824	90,833			
24	,304	,799	91,633			
25	,284	,746	92,379			
26	,279	,733	93,112			
27	,270	,710	93,822			
28	,262	,691	94,512			
29	,251	,661	95,174			
30	,246	,648	95,822			
31	,234	,617	96,439			
32	,228	,601	97,040			
33	,223	,586	97,626			
34	,214	,562	98,188			
35	,193	,507	98,694			

36	,175	,461	99,156		
37	,167	,439	99,595		
38	,154	,405	100,000		

Método de Extração: Fatoração de Eixo Principal.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor.

**TABELA 2 – TESTE DE SINGULARIDADE DE HARMAN – AUTOVALORES = 1**

Fator	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	18,252	48,032	48,032	17,869	47,024	47,024
2	1,994	5,249	53,281	1,588	4,178	51,202
3	1,675	4,409	57,690	1,273	3,351	54,553
4	1,606	4,226	61,916	1,217	3,203	57,756
5	1,201	3,162	65,077	,794	2,089	59,844
6	,910	2,396	67,473			
7	,851	2,240	69,714			
8	,796	2,095	71,809			
9	,763	2,009	73,818			
10	,718	1,889	75,707			
11	,653	1,718	77,425			
12	,603	1,587	79,012			
13	,522	1,372	80,385			
14	,501	1,318	81,702			
15	,482	1,267	82,969			
16	,457	1,202	84,171			
17	,413	1,087	85,258			
18	,382	1,005	86,263			
19	,374	,984	87,247			
20	,357	,940	88,187			
21	,350	,922	89,109			
22	,342	,900	90,009			
23	,313	,824	90,833			
24	,304	,799	91,633			
25	,284	,746	92,379			
26	,279	,733	93,112			
27	,270	,710	93,822			
28	,262	,691	94,512			
29	,251	,661	95,174			
30	,246	,648	95,822			
31	,234	,617	96,439			
32	,228	,601	97,040			
33	,223	,586	97,626			
34	,214	,562	98,188			
35	,193	,507	98,694			

36	,175	,461	99,156
37	,167	,439	99,595
38	,154	,405	100,000

Método de Extração: Fatoração de Eixo Principal.  
 Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor.

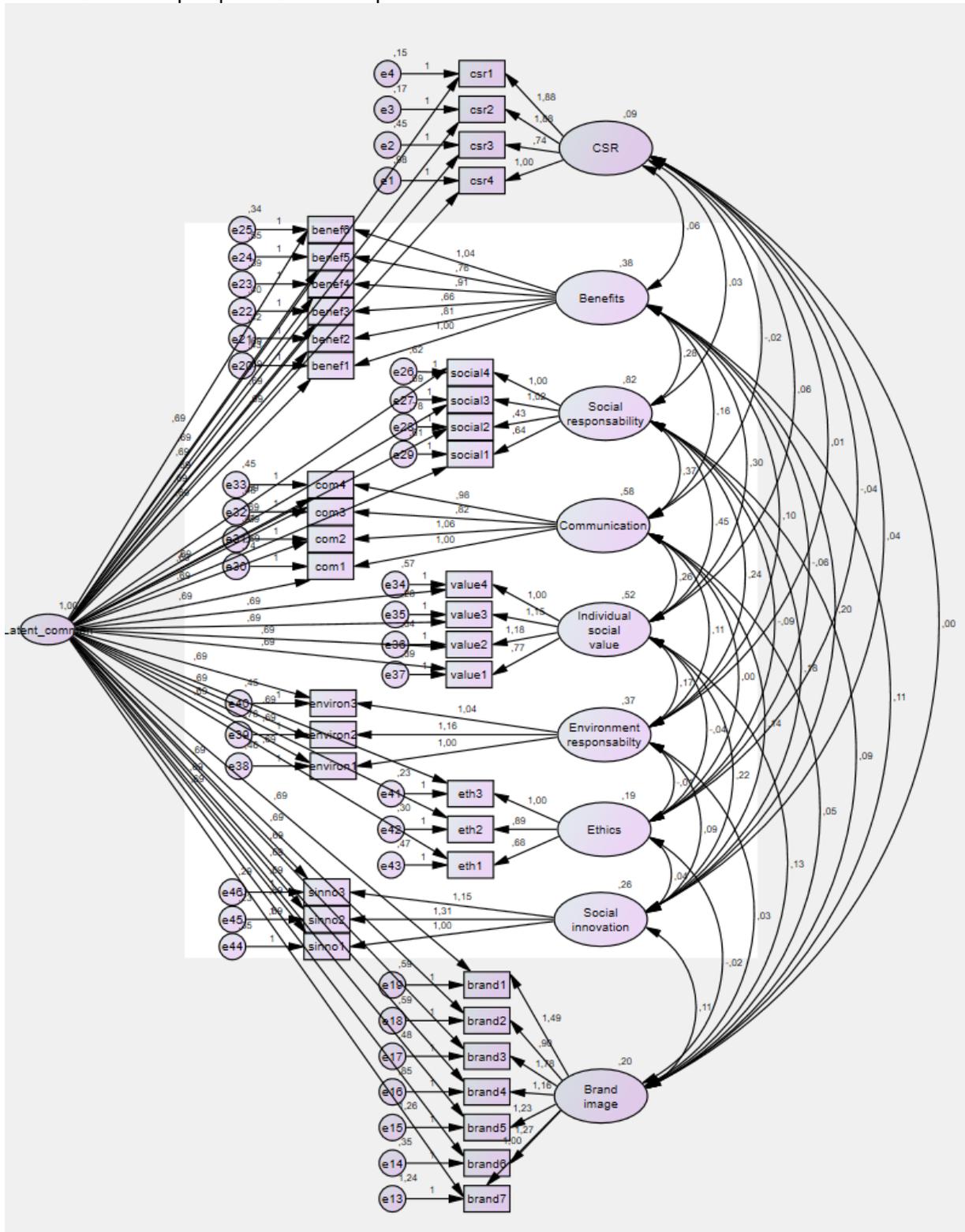


Figura 1. Teste de viés do método comum conforme proposto por Eichhorn (2014).

TABELA 3 – ÍNDICES DE ASSIMETRIA E CURTOSE DO AMOS

## Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
benef1	2,000	7,000	-,451	-4,647	-,253	-1,305
benef2	2,000	7,000	-,733	-7,554	,234	1,206
benef3	2,000	7,000	-,632	-6,511	,118	,608
benef4	2,000	7,000	-,361	-3,719	-,624	-3,212
benef5	2,000	7,000	-,357	-3,676	-,481	-2,479
benef6	2,000	7,000	-,430	-4,428	-,300	-1,545
brand1	2,000	7,000	-,320	-3,296	-,477	-2,455
brand2	2,000	7,000	-,553	-5,699	-,566	-2,916
brand3	1,000	7,000	-,366	-3,772	-,296	-1,527
brand4	2,000	7,000	-,295	-3,045	-,681	-3,507
brand5	1,000	7,000	-,485	-4,994	-,180	-,927
brand6	2,000	7,000	-,419	-4,314	-,273	-1,408
brand7	1,000	7,000	-,488	-5,029	-,220	-1,133
com1	1,000	7,000	-,494	-5,091	-,320	-1,648
com2	1,000	7,000	-,395	-4,071	-,374	-1,925
com3	2,000	7,000	-,433	-4,457	-,495	-2,550
com4	2,000	7,000	-,358	-3,684	-,478	-2,462
csr1	3,000	7,000	-,743	-7,656	-,290	-1,494
csr2	3,000	7,000	-,682	-7,027	-,285	-1,470
csr3	4,000	7,000	-1,363	-14,046	1,047	5,394
csr4	2,000	7,000	-,601	-6,188	-,007	-,037
environ1	2,000	7,000	-,464	-4,781	-,445	-2,291
environ2	1,000	7,000	-,696	-7,172	,142	,730
environ3	2,000	7,000	-,366	-3,776	-,491	-2,529
eth1	3,000	7,000	-,737	-7,596	-,280	-1,442
eth2	3,000	7,000	-1,010	-10,403	,314	1,616
eth3	3,000	7,000	-1,238	-12,751	1,144	5,896
sinno1	2,000	7,000	-,511	-5,263	-,355	-1,828
sinno2	2,000	7,000	-,395	-4,068	-,479	-2,470
sinno3	2,000	7,000	-,419	-4,314	-,472	-2,434
social1	1,000	7,000	-,676	-6,961	-,139	-,715
social2	2,000	7,000	-,744	-7,668	-,128	-,658
social3	1,000	7,000	-,112	-1,149	-,448	-2,308
social4	1,000	7,000	-,182	-1,878	-,572	-2,949
value1	2,000	7,000	-,260	-2,677	-,456	-2,351
value2	1,000	7,000	-,199	-2,050	-,430	-2,216
value3	1,000	7,000	-,180	-1,855	-,304	-1,566
value4	1,000	7,000	-,374	-3,855	,009	,046
Multivariate					114,711	26,255

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor.

## APÊNDICE G – RESULTADOS DA PLSC-SEM

TABELA 1 – CARGAS FATORIAIS DA VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS DE 1ª ORDEM

Indicador	Assertiva	Carga
benef1	O banco em que trabalho vem desenvolvendo produtos e serviços que atendam, ao mesmo tempo, os anseios do consumidor e da sociedade.	0.763
benef2	O banco em que trabalho tem investido em inovação para solucionar, ao mesmo tempo, problemas dos consumidores e da sociedade.	0.785
benef3	O banco em que trabalho procura desenvolver ferramentas adequadas para identificação do perfil do consumidor, com o objetivo de atender, ao mesmo tempo, tanto as suas necessidades, quanto as da sociedade.	0.810
benef4	O banco em que trabalho tem ofertado produtos e serviços que promovam impactos sociais ou ambientais positivos para o consumidor e para a sociedade.	0.817
benef5	O banco em que trabalho se esforça para que os clientes percebam as propostas de benefícios ofertados por ele aos consumidores e sociedade.	0.806
benef6	O banco em que trabalho busca ofertar produtos e serviços aos consumidores que atendam suas expectativas, tanto em relação ao seu benefício pessoal, como em termos de retorno social ou ambiental para a sociedade.	0.848
com1	O banco em que trabalho procura comunicar aos consumidores e sociedade sobre as ações sociais que possui ou apoia.	0.763
com2	O banco em que trabalho se preocupa em ter pessoas encarregadas em promover a comunicação de marketing de forma integrada e estruturada com os consumidores e sociedade em geral.	0.820
com3	O banco em que trabalho se preocupa em ter pessoas encarregadas em promover a comunicação de marketing de forma integrada e estruturada com os consumidores e sociedade em geral.	0.872
com4	O banco em que trabalho considera que pesquisas internas e externas sobre percepções de valor para os consumidores e para a sociedade são relevantes para as estratégias de comunicação de marketing.	0.820
environ1	O banco em que trabalho não prejudica o meio ambiente.	0.894
environ2	O banco em que trabalho busca desenvolver programas e políticas para reduzir e otimizar o uso de energia, água ou material, difundindo essa prática na sociedade.	0.666
environ3	O banco em que trabalho procura incentivar o uso de recipientes, embalagens e materiais recicláveis, inclusive em seus próprios materiais de exibição, como folders e cartazes, além de itens de escritório.	0.847
eth1	O banco em que trabalho se preocupa em ter programas de mitigação de danos e compensação de impacto ambiental, comunicando tais atos aos consumidores e sociedade.	0.821
eth2	O banco em que trabalho se preocupa com auditoria ou em possuir instrumentos de controle rigorosos, sinalizando sua preocupação com governança, comunicando tais ações para a sociedade.	0.834
eth3	O banco em que trabalho se preocupa em oferecer canais de atendimento para realização de denúncias, se necessário, divulgando-os em seus meios de comunicação.	0.803
sinno1	O banco em que trabalho busca estabelecer códigos de ética ou normas de conduta para orientar suas ações de marketing.	0.862
sinno2	O banco em que trabalho tem buscado a inovação social como um dos seus objetivos empresariais.	0.859
sinno3	O banco em que trabalho vem desenvolvendo áreas com atribuições específicas para a inovação em produtos e serviços, voltados ao mesmo tempo para o consumidor e para a sociedade.	0.880

social1	O banco em que trabalho constantemente busca inovação e novos tipos de produtos e serviços, sempre considerando aspectos sociais e ambientais.	0.848
social2	O banco em que trabalho se preocupa em desenvolver produtos e serviços que incluam pessoas usualmente excluídas da sociedade, como minorias em geral (mulheres, negros, pessoas com deficiência etc.).	0.720
social3	O banco em que trabalho vem desenvolvendo programas e políticas para contratar e promover minorias, como, por exemplo, mulheres, autistas e pessoas com deficiência, noticiando sua política em canais de comunicação internos e externos.	0.726
social4	O banco em que trabalho visa ofertar produtos e serviços mais baratos quando possível, especialmente para públicos socialmente excluídos, gerando inclusão para minorias (baixa renda, indígenas, idosos, por exemplo) e propondo benefícios para a sociedade.	0.785
value1	O banco em que trabalho tem promovido campanhas de divulgação de produtos e serviços para públicos minoritários, como maneira de promover sua inclusão no mercado consumidor.	0.884
value2	Os produtos e serviços oferecidos pelo banco em que trabalho visam proporcionar uma boa experiência ao consumidor (relação custo/benefício), sem prejuízo para a sociedade.	0.819
value3	A formulação de preços dos produtos e serviços ofertados pelo banco em que trabalho procura levar em consideração os impactos sociais e ambientais decorrentes da sua atuação no mercado.	0.834
value4	O banco em que trabalho procura praticar políticas de preço que proponham, ao mesmo tempo, um bom custo-benefício ao consumidor e à sociedade.	0.827

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor.

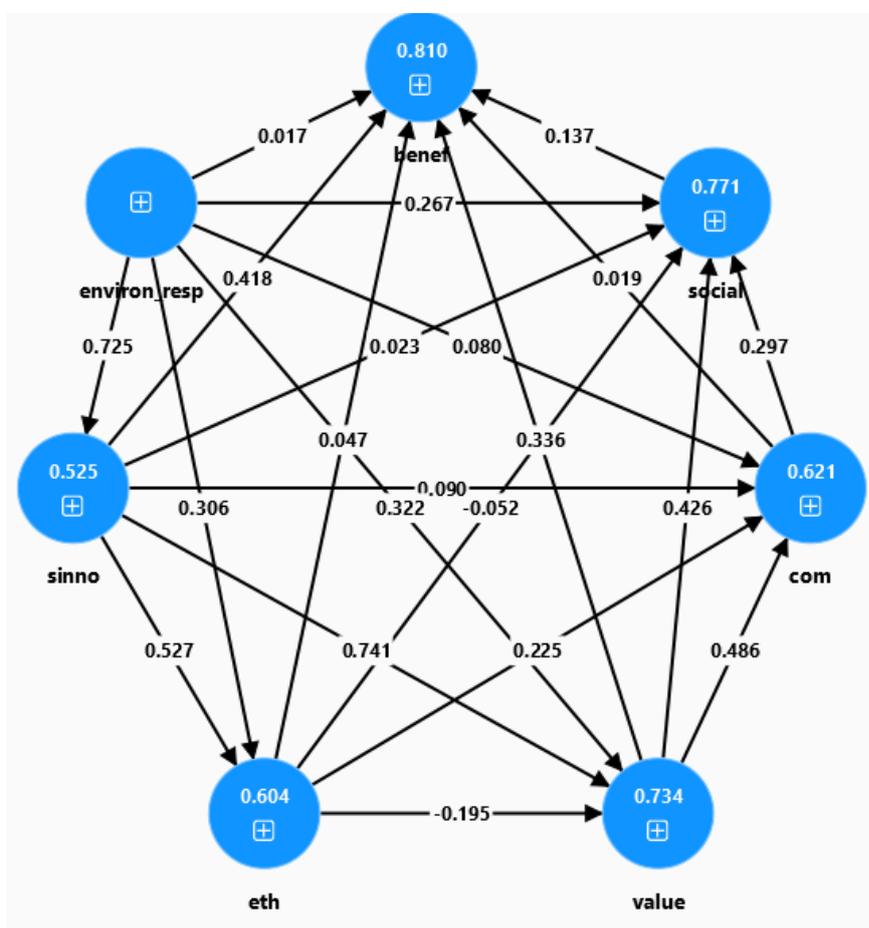


Figura 1. Análise fatorial confirmatória para validação dos construtos de 1ª ordem de CSVO.

**TABELA 2 – VALIDADE CONVERGENTE E CONFIABILIDADE COMPOSTA E AVE**

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
BEN	0.917	0.918	0.917	0.649
COM	0.891	0.893	0.891	0.672
ENV	0.847	0.863	0.848	0.653
ETH	0.860	0.860	0.860	0.671
SIN	0.901	0.901	0.901	0.752
SOC	0.853	0.858	0.854	0.595
VAL	0.907	0.907	0.906	0.708

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor.

**TABELA 3 – VALIDADE DISCRIMINANTE PELA RAZÃO HTMT**

	BEN	COM	ENV	ETH	SIN	SOC	VAL
BEN							
COM	0.717						
ENV	0.709	0.649					
ETH	0.658	0.628	0.687				
SIN	0.860	0.718	0.722	0.749			
SOC	0.782	0.776	0.748	0.583	0.743		
VAL	0.849	0.747	0.72	0.578	0.827	0.832	

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor.

**TABELA 4 – VARIANCE INFLATION FACTORS DE 1ª ORDEM**

Outter model	VIF
benef1	2.569
benef2	2.668
benef3	2.402
benef4	2.778
benef5	2.140
benef6	3.088
com1	2.114
com2	2.874
com3	2.376
com4	2.639
environ1	2.064
environ2	1.976
environ3	2.101
eth1	1.950
eth2	2.421
eth3	2.288
sinno1	2.599
sinno2	3.260
sinno3	2.807
social1	2.459
social2	2.031
social3	2.105
social4	2.182
value1	2.320
value2	3.239
value3	3.560
value4	2.293

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor.

**TABELA 5 – CARGAS FATORIAIS DO CONSTRUTO DE 2ª ORDEM CSVO**

	Outer loadings
LV scores - benef <- CSVO LVS	0.886
LV scores - com <- CSVO LVS	0.804
LV scores - environ <- CSVO LVS	0.803
LV scores - eth <- CSVO LVS	0.747
LV scores - sinno <- CSVO LVS	0.886
LV scores - social <- CSVO LVS	0.835
LV scores - value <- CSVO LVS	0.876
brand3 <- BRA	0.818
brand4 <- BRA	0.716
brand5 <- BRA	0.750
brand6 <- BRA	0.864
brand7 <- BRA	0.750
csr1 <- CSR	0.905
csr2 <- CSR	0.904
csr3 <- CSR	0.723
csr4 <- CSR	0.675

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor. Nota: A criação dos LVS para validação do construto de 2ª ordem foi feita no SmartPLS4 por meio do PLS-Algorithm, vez que o cálculo pelo PLSc Algorithm retornava a seguinte mensagem: “*Latent variables – Scores: These results only exists for PLS-SEM with raw data.*” Tal procedimento está em consonância com o indicado por Dijkstra & Henseler (2015b) e Chea et al. (2018).

**TABELA 6 – VALIDADE CONVERGENTE, CONFIABILIDADE COMPOSTA E AVE DO CONSTRUTO DE 2ª ORDEM**

Construto	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
CSVO LVS	0.927	0.934	0.942	0.698
BRA	0.841	0.863	0.886	0.610
CSR	0.817	0.841	0.881	0.654

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor.

**TABELA 7 – VALIDADE DISCRIMINANTE PELA RAZÃO HTMT DO CONSTRUTO DE 2ª ORDEM CSVO**

Construto	CSVO LVS	brand	csr
CSVO LVS			
brand	0.774		
csr	0.811	0.606	

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor.

**TABELA 8 – VIF DO CONSTRUTO DE 2ª ORDEM**

	VIF
LV scores - benef	3.518
LV scores - com	2.322
LV scores - environ	2.227
LV scores - eth	2.022
LV scores - sinno	3.532
LV scores - social	2.771
LV scores - value	3.547
brand3	2.115

brand4	1.642
brand5	1.692
brand6	2.268
brand7	1.621
csr1	3.357
csr2	3.345
csr3	1.488
csr4	1.336

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor.

**TABELA 9 – R<sup>2</sup>**

	R-square	R-square adjusted
CSVO LVS	0.506	0.505
BRA	0.497	0.497

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor.

**TABELA 10 – f<sup>2</sup>**

f	CSVO LVS	BRA	CSR
CSVO LVS		0.99	
BRA			
CSR	1.024		

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor.

**TABELA 11 – RESULTADOS DOS TESTES DE HIPÓTESES**

Hipótese	Relação	Coefficiente padronizado	T-valor	P-valor
H1	CSR → CSVO	0.803	37.445	0,000
H2	CSVO → BRA	0.785	37.245	0,000

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor.

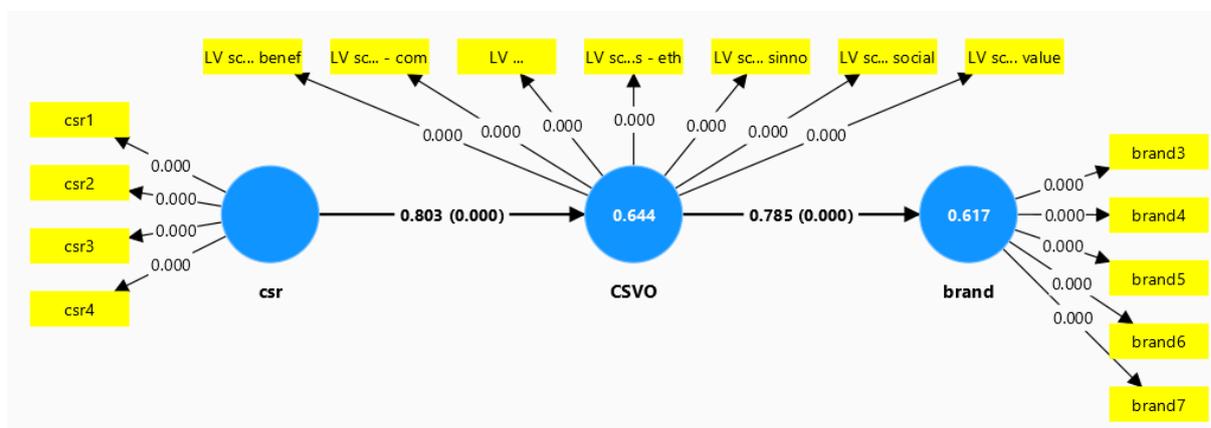


Figura 2: Diagrama de caminhos – PLSc. Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor.

## APÊNDICE H – CARGAS FATORIAIS DE VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS DE 1ª E 2ª ORDEM

TABELA 1 – CARGAS FATORIAIS DE VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS DE 1ª ORDEM

Indicador	Assertiva	Carga
benef1	O banco em que trabalho vem desenvolvendo produtos e serviços que atendam, ao mesmo tempo, os anseios do consumidor e da sociedade.	0,797
benef2	O banco em que trabalho tem investido em inovação para solucionar, ao mesmo tempo, problemas dos consumidores e da sociedade.	0,797
benef3	O banco em que trabalho procura desenvolver ferramentas adequadas para identificação do perfil do consumidor, com o objetivo de atender, ao mesmo tempo, tanto as suas necessidades, quanto as da so...	0,793
benef4	O banco em que trabalho tem ofertado produtos e serviços que promovam impactos sociais ou ambientais positivos para o consumidor e para a sociedade.	0,834
benef5	O banco em que trabalho se esforça para que os clientes percebam as propostas de benefícios ofertados por ele aos consumidores e sociedade.	0,759
benef6	O banco em que trabalho busca ofertar produtos e serviços aos consumidores que atendam suas expectativas, tanto em relação ao seu benefício pessoal, como em termos de retorno social ou ambiental p...	0,853
com1	"O banco em que trabalho procura comunicar aos consumidores e sociedade sobre as ações sociais que possui ou apoia.	0,765
com2	"	0,853
com3	O banco em que trabalho se preocupa em ter pessoas encarregadas em promover a comunicação de marketing de forma integrada e estruturada com os consumidores e sociedade em geral.	0,827
com4	O banco em que trabalho considera que pesquisas internas e externas sobre percepções de valor para os consumidores e para a sociedade são relevantes para as estratégias de comunicação de marketing.	0,837
csr1	No banco em que trabalho, uma comunicação de marketing voltada para benefícios para o consumidor e a sociedade vem sendo utilizada para o posicionamento da marca.	0,846
environ1	O banco em que trabalho não prejudica o meio ambiente.	0,735
environ2	O banco em que trabalho busca desenvolver programas e políticas para reduzir e otimizar o uso de energia, água ou material, difundindo essa prática na sociedade.	0,822
environ3	O banco em que trabalho procura incentivar o uso de recipientes, embalagens e materiais recicláveis, inclusive em seus próprios materiais de exibição, como folders e cartazes, além de itens de esc...	0,777
eth1	O banco em que trabalho se preocupa em ter programas de mitigação de danos e compensação de impacto ambiental, comunicando tais atos aos consumidores e sociedade.	0,849
eth2	O banco em que trabalho se preocupa com auditoria ou em possuir instrumentos de controle rigorosos, sinalizando sua preocupação com governança, comunicando tais ações para a sociedade.	0,836
eth3	O banco em que trabalho se preocupa em oferecer canais de atendimento para realização de denúncias, se necessário, divulgando-os em seus meios de comunicação.	0,846
sinno1	O banco em que trabalho busca estabelecer códigos de ética ou normas de conduta para orientar suas ações de marketing.	0,883
sinno2	O banco em que trabalho tem buscado a inovação social como um dos seus objetivos empresariais.	0,875
sinno3	O banco em que trabalho vem desenvolvendo áreas com atribuições específicas para a inovação em produtos e serviços, voltados ao mesmo tempo para o consumidor e para a sociedade.	0,823

social1	O banco em que trabalho constantemente busca inovação e novos tipos de produtos e serviços, sempre considerando aspectos sociais e ambientais.	0,707
social2	O banco em que trabalho se preocupa em desenvolver produtos e serviços que incluam pessoas usualmente excluídas da sociedade, como minorias em geral (mulheres, negros, pessoas com deficiência etc.).	0,755
social3	O banco em que trabalho vem desenvolvendo programas e políticas para contratar e promover minorias, como, por exemplo, mulheres, autistas e pessoas com deficiência, noticiando sua pol...	0,793
social4	O banco em que trabalho visa ofertar produtos e serviços mais baratos quando possível, especialmente para públicos socialmente excluídos, gerando inclusão para minorias (baixa renda, indígenas, id...	0,826
value1	O banco em que trabalho tem promovido campanhas de divulgação de produtos e serviços para públicos minoritários, como maneira de promover sua inclusão no mercado consumidor.	0,865
value2	Os produtos e serviços oferecidos pelo banco em que trabalho visam proporcionar uma boa experiência ao consumidor (relação custo/benefício), sem prejuízo para a sociedade.	0,883
value3	A formulação de preços dos produtos e serviços ofertados pelo banco em que trabalho procura levar em consideração os impactos sociais e ambientais decorrentes da sua atuação no mercado.	0,806
value4	O banco em que trabalho procura praticar políticas de preço que proponham, ao mesmo tempo, um bom custo-benefício ao consumidor e à sociedade.	0,797

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor.

**TABELA 2 – CARGAS FATORIAIS DE VALIDAÇÃO DO CONSTRUTO DE 2ª ORDEM**

Indicador	Assertiva	Carga
brand1	O banco em que trabalho possui melhor qualidade de produtos/serviços do que seus concorrentes.	0,749
brand2	O banco em que trabalho possui melhor responsabilidade ambiental do que seus concorrentes.	0,727
brand3	O banco em que trabalho é mais inovador que seus concorrentes.	0,796
brand4	O banco em que trabalho possui empregados mais qualificados que seus concorrentes.	0,612
brand5	O banco em que trabalho investe mais nos seus empregados do que os seus concorrentes.	0,626
brand6	O banco em que trabalho fornece produtos ou serviços inovadores e de alta qualidade.	0,846
brand7	O banco em que trabalho possui excelentes líderes e gestores, que compartilham uma visão clara do futuro do banco.	0,636
csr1	No banco em que trabalho, uma comunicação de marketing voltada para benefícios para o consumidor e a sociedade vem sendo utilizada para o posicionamento da marca.	0,901
csr2	O banco em que trabalho é socialmente responsável.	0,906
csr3	O banco em que trabalho contribui para o bem-estar da sociedade.	0,610
csr4	O banco em que trabalho participa de programas de doações/voluntariado.	0,543
BEN	Escore de variável latente - Benefícios para o consumidor e sociedade	0,949
COM	Escore de variável latente - Comunicação para consumidor e sociedade	0,827
ENV	Escore de variável latente - Responsabilidade ambiental	0,868
ETH	Escore de variável latente - Ética e governança	0,783
SIN	Escore de variável latente - Inovação social	0,952
SOC	Escore de variável latente - Responsabilidade social	0,905
VAL	Escore de variável latente - Valor individual e social	0,927

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor.

## CAPÍTULO 4

### AS SETE CHAVES PARA O SUCESSO DE UMA EMPRESA FOCADA EM VALOR AO CONSUMIDOR E SOCIEDADE

#### RESUMO

O objetivo deste estudo foi apresentar ao leitor uma nova orientação estratégica de marketing baseada em valor ao consumidor e sociedade, nominada CSVO – *Customer-Society Value Orientation*, e sugerir estratégias que possam auxiliar as empresas a implementarem-na de forma eficiente. Inicialmente, foram expostas as orientações estratégicas de marketing atuais e como uma nova economia baseada em sustentabilidade vem se consolidando. Juntos, esses temas dão sustentação para o surgimento da CSVO. Com base em dois estudos realizados, primeiramente foi conceituada a CSVO bem como delineados seus direcionadores. Após, foram identificadas as dimensões de marketing da CSVO, apresentadas como as sete chaves de sucesso para uma empresa sustentável: benefícios para o consumidor e sociedade; comunicação para consumidor e sociedade; responsabilidade ambiental; ética e governança; inovação social; responsabilidade social; e valor individual e social. Sequencialmente, sugeriu-se formas de aplicação dessas dimensões no dia a dia empresarial, por meio de práticas de marketing que possam implicar na realização da CSVO. Finalmente, também foram identificados pontos de atenção para aquelas empresas que desejam implementar uma cultura de valor aos consumidores e sociedade, como evitar práticas de *greenwashing*. Ao final, concluiu-se que cada vez mais os consumidores e sociedade pressionam para que as empresas entreguem, além de qualidade no produto e serviço, responsabilidade socioambiental, compatibilizando seu lucro com a construção de uma sociedade mais justa. Assim, a CSVO se apresenta como uma nova orientação estratégica de marketing que permite às empresas proporem valor concomitante aos consumidores e à sociedade, podendo significar fonte de diferenciação e vantagem competitiva perante seus concorrentes.

**Palavras-chave:** Sociedade; Estratégias de marketing; Valor para o consumidor e sociedade; Inovação.

## 1. UMA SOCIEDADE EM TRANSFORMAÇÃO

Uma sociedade de consumo foi definida por O'Shaughnessy e O'Shaughnessy (2002) como aquela voltada para o consumo e acúmulo individual de bens materiais, tendo sido o marketing objeto de críticas sobre seu papel impulsionador desse comportamento do consumidor (Abela, 2006). Devido à preocupação com poluição ambiental e ao cuidado com os recursos naturais, a noção de consumo individual tem perdido espaço para um consumo mais sustentável, ganhando atenção significativa da sociedade (Quoquab & Mohammad, 2020). Trata-se de um conceito que vem evoluindo ao longo das décadas, incorporando três aspectos básicos: cuidado com o bem-estar ambiental, qualidade de vida e cuidado com a geração futura, impulsionando uma nova economia, mais sustentável (Purvis et al., 2019).

Há, portanto, uma aparente mudança do pensamento empresarial e da sociedade, que acompanha a mudança geracional (Moro-Visconti et al., 2020), pressionando para que a sociedade de consumo seja diferente daquela de 20 anos atrás mencionada por O'Shaughnessy e O'Shaughnessy (2002). Ou seja, empresas que decidirem por disputar apenas preço, por exemplo, sem apresentar nenhuma outra vantagem aos clientes, correm o risco de ver o seu produto ou serviço ficar obsoleto. Corroborando com isso, Lopes et al. (2022) expuseram que as empresas têm preocupações legítimas com o meio ambiente, traduzidas na implementação de práticas sustentáveis em seus modelos de negócios. Diante desse cenário, a existência da empresa se consolida quando ela busca ofertar valor focando na solução, sustentando níveis de lucratividade ideais para o negócio ao longo prazo.

E assim o fazem não porque são obrigações legais, mas porque incorporaram a sustentabilidade em sua estratégia (Schaltegger et al., 2016). Desta maneira,

agregam valor à sua marca e obtêm um melhor posicionamento em relação aos concorrentes. Para que possam, por sua vez, atingir o consumidor, as empresas costumam utilizar-se de orientações estratégicas de marketing, ou seja, formas pelas quais atuam no mercado (Agic et al., 2016). Essas estratégias podem ter diversos focos, como no próprio cliente, na concorrência, na marca, no custo, na inovação, no empreendedorismo, dentre outras.

Compreendendo, no entanto, estar-se diante de uma sociedade em transformação, preocupada não apenas no consumo de bens, mas também na geração de valor social, percebeu-se uma oportunidade de desenvolver um novo modelo de orientação estratégica de marketing para empresas, cujo conceito e aplicação esteja atrelada a propor valor ao consumidor e à sociedade concomitantemente. A tal orientação deu-se o nome de orientação estratégica de marketing para propor valor para o consumidor e para a sociedade, ou, pela sua expressão em inglês, *Consumer-Society Value Orientation (CSVO)*.

## **2. AS ATUAIS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING**

Para enfrentar desafios e superar os concorrentes, as empresas costumam utilizar-se de estratégias de marketing, tomando decisões sob as formas pelas quais atuam no mercado (Agic et al., 2016). De acordo com Varadarajan (2010), estratégias de marketing correspondem a um padrão integrado de decisões de uma organização que especifica suas escolhas em relação a produtos, mercados, atividades de marketing e recursos de marketing.

Esses recursos empresariais podem se refletir na criação, comunicação e/ou entrega de produtos que oferecem valor aos clientes em trocas com a organização e, assim, permite que a organização atinja seus objetivos, usualmente o lucro e sua

perenidade (Varadarajan, 2010). Ao longo da prática empresarial e do desenvolvimento da literatura de marketing, algumas dessas orientações estratégicas se destacaram, sendo ilustradas na Figura 1 as principais, contendo seu principal foco de atuação.

	<p><b>EMPREENDEDORISMO</b> Define-se como a natureza proativa de negócios de produtos e serviços no mercado, em busca de inovações, apesar do alto risco que isso acarreta.</p>	Fonte: Miller (1983)
	<p><b>MERCADO</b> Cultura organizacional projetada para criar comportamentos entre os funcionários de uma empresa com a intenção final de gerar valor para os clientes. Seu foco está nas necessidades do cliente (<i>customer orientation</i>), atenção aos concorrentes (<i>competitor orientation</i>) e na coordenação interdepartamental.</p>	Narver e Slater (1990)
	<p><b>INOVAÇÃO</b> Refere-se a uma empresa que tem uma estratégia de desenvolver e introduzir novos produtos ou serviços inovadores no mercado antes dos seus concorrentes.</p>	Kerin et al. (1992)
	<p><b>MARCA</b> Conjunto de atividades de criação, desenvolvimento e proteção da identidade da marca corporativa, conduzidas pela empresa durante o processo de contínuas interações com os consumidores-alvo, com o objetivo de atingir uma vantagem competitiva duradoura.</p>	Urde (1999)
	<p><b>CUSTO</b> Estratégia que visa obter superioridade de mercado por meio de uma posição de baixo custo, podendo atuar nos custos de produção, controle de materiais ou distribuição de produtos, entre outras coisas.</p>	Fuentes et al. (2006)
	<p><b>GREEN MARKETING</b> Envolvimento em processos e atividades estratégicas, táticas e internas que visam holisticamente a criação, comunicação e entrega de produtos e/ou serviços com o mínimo impacto ambiental.</p>	Papadas et al. (2017)
	<p><b>SUSTENTABILIDADE ORIENTADA PARA O MERCADO</b> Desenvolvimento de ações sustentáveis que são impulsionadas internamente e levam à criação de recursos únicos da empresa, através de práticas de marketing socialmente responsáveis..</p>	Lučić (2020)

Figura 1: Principais orientações estratégicas de marketing.  
Fonte: dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor.

Como se vê, as orientações estratégicas de marketing vêm se alterando de um olhar restrito sobre o produto/serviço (lógica dominante de produto), para uma relação mais próxima entre clientes, sociedade e empresa (Martínez-Cañas et al., 2016), em um processo de cocriação de valor com o cliente, seja ele final ou intermediário (Zeithaml et al., 2020). Trata-se de um olhar sobre a lógica dominante de serviço (Lusch & Vargo, 2006). O valor para o consumidor, portanto, assume uma posição de

destaque em relação às estratégias de marketing da empresa, merecendo um olhar atento dos agentes empresariais.

### **3. A ECONOMIA DA SUSTENTABILIDADE**

Cada dia mais, a ligação entre a sustentabilidade e finanças das empresas tem ganhado espaço nas frentes acadêmicas e profissionais, e os números mostram claramente tal conexão, criando todo um ecossistema envolvendo uma economia lastreada em sustentabilidade. Friede et al. (2015), por exemplo, realizaram um estudo envolvendo 2.250 artigos acadêmicos publicados sobre o desempenho ESG, abrangendo de 1970 a 2014. A análise concluiu que ESG se correlacionou positivamente com o desempenho financeiro corporativo em 62,6% dos estudos e produziu resultados negativos em menos de 10% dos casos (os demais foram neutros). Já Atz et al. (2022) analisaram o desempenho das empresas em relação às estratégias de ESG de 2015 a 2020, e obtiveram resultados semelhantes, apoiando a noção de que a integração da ESG nas operações corporativas e na tomada de decisões pode agregar valor que se traduz em empresas mais bem administradas e em melhor desempenho financeiro.

Dentro do mercado de capitais, os investidores também têm levado em consideração as estratégias de ESG implementadas nas empresas para decidir sobre a alocação de investimentos (Khemir et al., 2018). Para Kräussl et al. (2024), os investidores têm preferência por empresas com estratégias de ESG, e suas ações podem gerar impacto social positivo por meio do engajamento. Além disso, a mudança para políticas mais sustentáveis é motivada pelo aumento dos valores de mercado e pelo menor custo do capital das empresas verdes.

Recentemente, uma pesquisa da empresa PwC (*PwC's 2024 Voice of the Consumer Survey*), aplicada em mais de 20 mil consumidores de 31 países (inclusive o Brasil), identificou que aproximadamente 85% dos respondentes estão priorizando um consumo que integre práticas focadas na sustentabilidade. Além disso, concluiu que os consumidores estão dispostos a pagar até 9,7% a mais em produtos sustentáveis. Tais resultados estão em consonância com os achados de Gomes et al. (2023), para quem as preocupações ambientais, a estimativa do futuro verde e a qualidade percebida são determinantes para o consumo de produtos verdes da Geração Z e influenciam positivamente a disposição de pagar mais por produtos sustentáveis. Ou seja, há (muitos) clientes que pagam mais por produtos e marcas que incluem a sustentabilidade na linha de produção e na gestão.

Do lado organizacional, a mesma PwC conduziu questionários para 4.702 CEO's em 105 países, e, em seu relatório *2024 PwC's Annual Global CEO Survey*, mostrou que dois terços das empresas estão desenvolvendo esforços para melhorar a eficiência energética, e cerca de metade afirma ter trabalhos em curso para inovar produtos ou serviços ecológicos. Como se vê, há uma mudança clara de atitude tanto das empresas como dos consumidores, sinalizando um grande espaço para crescimento e inovação na área da sustentabilidade.

Convém lembrar que não apenas os clientes estão interessados em novas estratégias sustentáveis. Também os empregados estão preocupados em trabalhar em empresas com propósito, reconhecidas pela sua responsabilidade social corporativa (Jones et al., 2016). Foi essa a conclusão de uma pesquisa realizada pela IBM (2022) entre 16.349 respondentes de 10 países (inclusive o Brasil), ao indicar que 2 a cada 3 entrevistados dizem que estão mais dispostos a se candidatar (67%) e

aceitar (68%) empregos de organizações que consideram ambientalmente sustentáveis.

Por outro lado, apenas 21% consideram que os seus empregadores atuais são sustentáveis, podendo se traduzir em um grande risco de *turnover*. Tal conclusão está de acordo com os recentes achados de Florek-Paszowska e Hoyos-Vallejo (2023), ao identificarem que as organizações que adotam práticas sustentáveis testemunham uma diminuição significativa de *turnover*, principalmente em razão da maior satisfação no trabalho e ao comprometimento organizacional dos empregados.

Com todas essas informações, é seguro afirmar, do ponto de vista do marketing, que orientações estratégicas que gerem valor social e ambiental vêm ganhando espaço em temas que possuam retorno financeiro ao mesmo tempo que promovam valor ao consumidor e sociedade, pois tais assuntos têm entrado na pauta também das pessoas comuns, e não apenas nos agentes governamentais (Halberstadt & Kraus, 2016; Kraus et al., 2017, Quoquab & Mohammad, 2020). Diante desse cenário de transformação socioeconômica e cultural, ilustrado na Figura 2, é possível vislumbrar o nascedouro de uma nova orientação estratégica de marketing, vocacionada para uma nova proposta de valor.

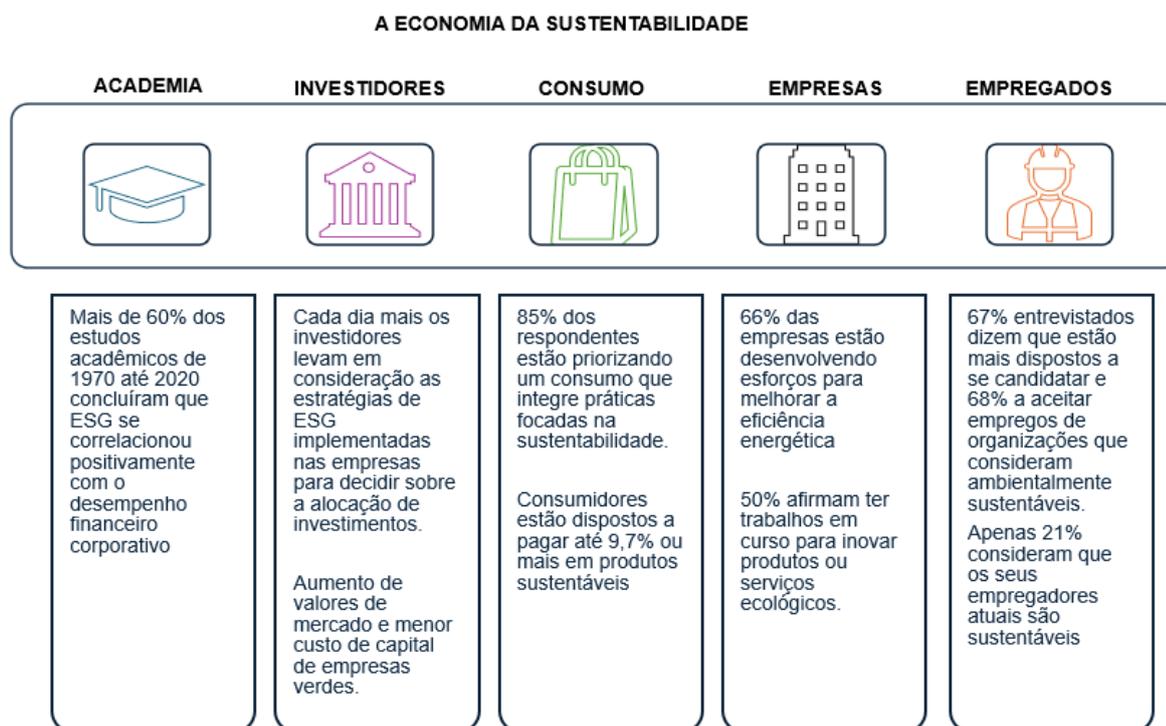


Figura 2. A economia da sustentabilidade.  
Fonte: dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor.

#### 4. UMA NOVA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING

A fim de propor uma nova orientação estratégica de marketing, que esteja vocacionada para propor valor ao consumidor e sociedade concomitantemente, foi, inicialmente, realizada uma pesquisa com 32 indivíduos, dentre eles gestores de estratégia e marketing, profissionais de variadas áreas, consumidores e demais *stakeholders*, cujo objetivo foi colher suas impressões acerca da uma nova orientação estratégica, a CSVO. A partir dos depoimentos dos entrevistados, percebeu-se a possibilidade de desenvolver uma nova orientação estratégica de marketing, capaz de atender as novas demandas de valor do consumidor e sociedade.

Em primeiro lugar, argumenta-se que as estratégias de marketing a ser desenvolvidas pela empresa devem alcançar tanto o consumidor (por meio do que ele julga relevante para sua experiência) como a sociedade (por meio de propostas de

valor social e ambiental). Em segundo lugar, observou-se que as propostas de valor devem ter sua realização concomitante, ou seja, devem alcançar consumidor e sociedade ao mesmo tempo, por meio de um processo de inovação, que promova crescimento econômico, social, ambiental e satisfação individual. Isso porque, para conquistar clientes, as empresas precisam ir além e buscar se diferenciar, inovando e personalizando o seu jeito de fazer negócios.

Deste modo, propõe-se que a empresa estará em melhores condições de diferenciar-se perante seus concorrentes, conciliando lucro e valor social, e obtendo vantagem competitiva. A partir dessas considerações, pode-se definir a CSVO como um:

“conjunto de ações e estratégias empresariais que priorizam a oferta de valor para o consumidor e para a sociedade de modo concomitante, mesmo que não diretamente relacionadas ao produto ou serviço oferecido, tendo como base a inovação, para conciliar lucro e valor social, promovendo diferenciação e vantagem competitiva.”

Como seu escopo é amplo, atingindo tanto os interesses do consumidor como da sociedade, a CSVO se apresenta como uma estratégia de marketing holístico, ou seja, que integra práticas de responsabilidade socioambiental em sua estratégia de relacionamento com o cliente, sem deixar de lado a oferta de benefícios individuais aos clientes, conforme ilustrado na Figura 3. Com isso, fortalece sua reputação e imagem, contribuindo para um mundo mais sustentável, além, é claro, de atender as demandas de seus consumidores. Tal reputação, estima-se, passa uma mensagem forte aos clientes, demais *stakeholders* e empregados, de que a empresa conhece os riscos empresariais e os desafios ambientais e sociais atuais, colocando a inovação

(tanto incremental como disruptiva) como fonte impulsionadora dessa transformação empresarial. A CSVO apresenta-se, portanto, como uma maneira abrangente de atingir o objetivo empresarial, qual seja, lucrar e perpetuar-se.

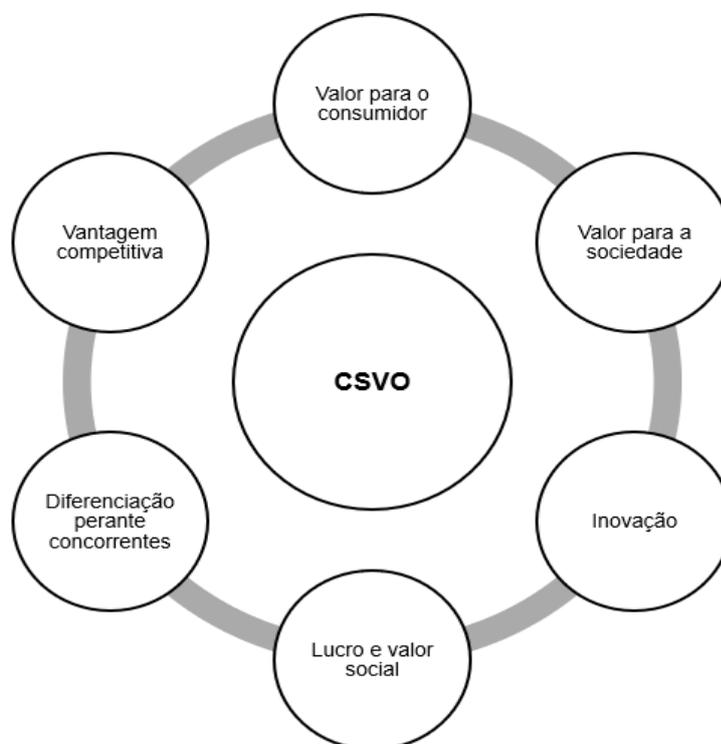


Figura 3. CSVO como marketing holístico.  
Fonte: dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor.

## 5. DIRECIONADORES DA ESTRATÉGIA CSVO

Uma vez delineado o conceito de CSVO, passou-se a analisar potenciais direcionadores dessa nova orientação estratégica de marketing. A partir dessas informações, foram identificados nas entrevistas cinco direcionadores de estratégia da CSVO, ou seja, diretrizes gerais que podem auxiliar as empresas durante o processo de elaboração da estratégia de marketing proposta. Esses direcionadores estão sintetizados na Figura 4.



Figura 4: Direcionadores da CSVO.  
Elaborado pelo autor.

## 6. APLICABILIDADE DA CSVO: AS SETE CHAVES DE SUCESSO PARA UMA EMPRESA SUSTENTÁVEL

Delineado o conceito da CSVO e os direcionadores para implementação da estratégia, foi realizado um segundo estudo, de natureza quantitativa. Esse segundo estudo teve duas fases, a primeira buscando identificar as dimensões da CSVO, e a segunda, que confirmou sua validade por meio de aplicação no sistema bancário brasileiro. Ambas as pesquisas foram de natureza quantitativa, e as respostas foram obtidas por meio de aplicação de questionários autoadministrados e colhidos na internet. Os resultados do estudo identificaram sete dimensões de marketing para a realização da CSVO, ilustradas na Figura 5, nominadas como as sete chaves para o sucesso de uma empresa baseada em valor ao consumidor e sociedade.

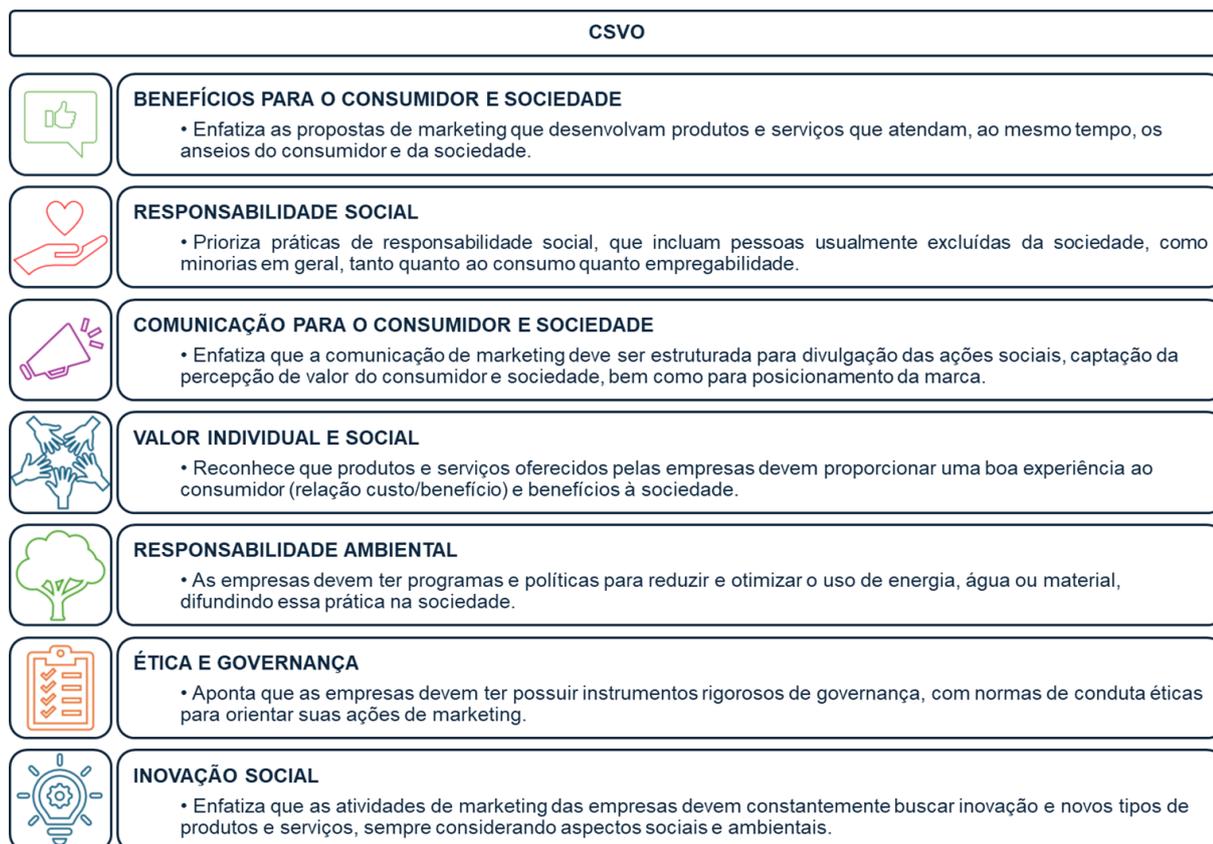


Figura 5: Dimensões da CSV0.

Fonte: dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor.

Identificadas as sete dimensões, cabe, finalmente, sugerir formas de sua aplicação no dia a dia empresarial, por meio de práticas de marketing que possam implicar na realização da CSV0, realizando uma completa releitura dos 4P's de marketing. Essas práticas foram identificadas como sete chaves para o sucesso desta nova orientação estratégica, que poderá reposicionar a empresa como uma organização voltada para o futuro, mantendo sua lucratividade e diferenciação perante seus concorrentes, sendo ilustradas na Figura 6.



Figura 6. Aplicabilidade da CSVO.

Fonte: dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor.

Os exemplos são, dentre outros, possibilidades concretas para empresas que desejam inovar em sua estratégia de marketing, propondo valor para o consumidor e sociedade concomitantemente, dentro das premissas da CSVO. Como se vê, todas elas partem do princípio de que o relacionamento da empresa não se dá mais exclusivamente com o cliente, mas com toda a sociedade, de modo a criar um ambiente que promova sustentabilidade econômica, social e ambiental.

A CSVO pretende ser um modelo de marketing mais abrangente que as estratégias tradicionais focadas apenas no cliente ou na marca. Trata-se de premissas empresariais para a construção de um relacionamento honesto e duradouro com o cliente, por meio de uma comunicação transparente e clara, baseada no respeito e ética entre os interessados, inclusive empregados, sociedade e meio ambiente. Estima-se que essa nova maneira de desenvolver os negócios promoverá diferenciação positiva entre os concorrentes e, ao final, vantagem competitiva.

## **7. MARKETING E CSVO: O QUE NÃO FAZER**

Finalmente, dentro de um novo projeto, além de saber o que fazer, é importante deixar claro o que não se deve fazer ao aplicar a CSVO nas organizações. Erros de implementação de estratégia de marketing podem não apenas diminuir o impacto dessas mudanças, mas também influenciar negativamente a imagem da marca, criando um efeito negativo ao esperado. É relevante destacar que a deslealdade à marca pode ser causada por atitudes negativas em relação às iniciativas de RSC de uma empresa, e a percepção da marca pode amplificar este efeito. Essas foram as conclusões encontradas em um estudo de Yuan et al. (2024), que enfatiza o quão crucial é para as empresas demonstrarem esforços voltados à sustentabilidade e gestão ambiental para clientes ambientalmente conscientes. Visando mitigar esses efeitos, sugere-se 4 pontos de atenção, arrolados abaixo e ilustrados na Figura 7.

Em primeiro lugar, é preciso ficar claro para o segmento empresarial que a CSVO e demais estratégias de marketing baseadas em sustentabilidade não são passageiras. O crescente interesse acadêmico e profissional (Chakraborty & Jha, 2019; Khizar et al., 2021) sobre o tema tem deixado claro que as práticas sustentáveis de marketing são parte de uma preocupação coletiva de pessoas, empresas e

governos, quanto à capacidade de manter um planeta e uma sociedade saudável para futuras gerações. Além disso, como demonstrado, empresas que adotam estratégias sustentáveis são mais lucrativas comercialmente, com produção mais eficiente, menos gastos e mais lucro. Por isso, o marketing lastreado nas propostas da CSVO mostra-se eficaz para a perenidade de uma empresa sustentável e alinhada com os valores desejados pelos consumidores.

Em segundo lugar, é preciso ter em mente que as propostas de valor da CSVO não se limitam à questão ambiental, mais conhecida do público em geral. Deve atentar-se que o negócio desenvolve também em ações para o valor social, criando a harmonia entre expectativa dos consumidores e a sociedade, em um processo sustentável de cocriação de valor. Embora o retorno alinhado ao marketing social seja de mais difícil medição, há estudos que comprovam sua eficácia como fonte de lucro e fortalecimento da marca (Khandai et al., 2023; Rastogi et al., 2024), e, por isso, as práticas de marketing voltadas ao valor social também devem ser objeto de busca para as empresas.

Em terceiro lugar, deve-se cuidar para que as estratégias de marketing sejam efetivas, legítimas e verdadeiras, evitando-se incorrer no que se conhece por *greenwashing*. Trata-se de práticas não desejadas que ocorrem quando uma empresa utiliza práticas de marketing sustentável apenas como discurso, e não porque realmente se preocupa com o meio ambiente ou com práticas sociais, querendo atrair o público que se importa com tais temas de forma enganosa (Montgomery et al., 2024). Esse tipo de estratégia de marketing pode até funcionar no curto prazo, porém rapidamente os consumidores percebem o comportamento desonesto empresarial, e o lucro inicial se transforma em um impacto negativo na marca e nos negócios.

Nesse sentido, é fundamental que se pratique precisamente o que se promove e se comunica, revestindo-se de uma preocupação real de gestão de empresa antes mesmo de se tornar atividade de marketing. Por isso, a criação de uma cultura interna clara sobre sustentabilidade é essencial: não adianta falar sobre o tema para o público se ele não é discutido e cultivado internamente. Além de evitar problemas com a imagem da marca, é mais fácil transparecer a comunicação sustentável se ela de fato é uma cultura de negócio. É um erro muito comum, mas que deve ser o primeiro a ser resolvido para criar uma verdadeira sintonia cliente-marca para essa nova realidade da empresa e da sociedade.

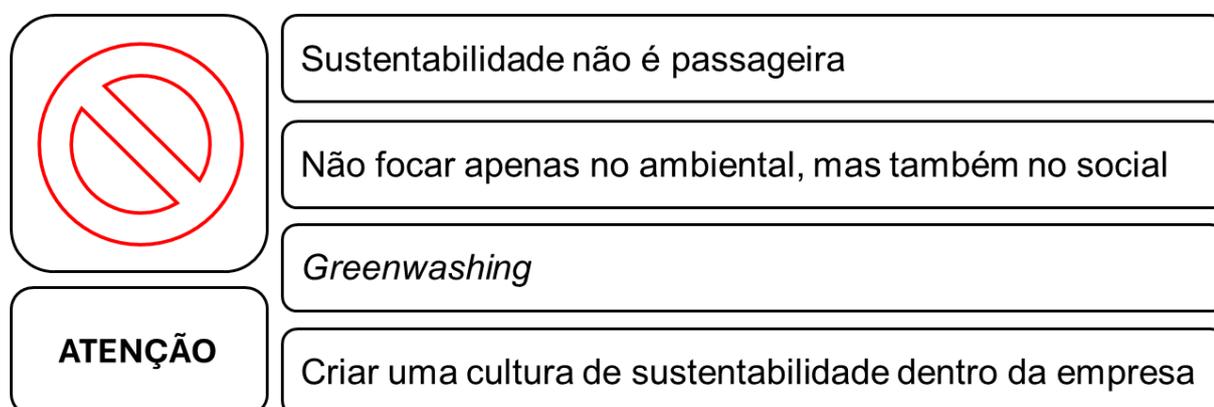


Figura 7. CSVO e marketing sustentável: o que não fazer.  
Fonte: dados da pesquisa. Elaborado pelo Autor.

## 8. CONCLUSÃO

Diante da percepção de uma sociedade em transformação (Quoquab & Mohammad, 2020), em que as preocupações dos consumidores estão atreladas não apenas ao produto ou serviço consumido, mas também aos impactos sociais e ambientais da atividade empresarial (Lopes et al., 2022), observou-se uma oportunidade para que as empresas atendam as novas demandas dos consumidores, demais *stakeholders* e sociedade em geral, aproximando-se dos clientes. Para atingir

esse fim, considera-se que o marketing seja uma ferramenta útil para relacionar-se com os consumidores, gerando competitividade para as empresas.

A fim de construir esta ponte entre clientes, sociedade e empresas, foi possível formar e conceituar uma nova orientação estratégica de marketing, em que as empresas possam se apoiar para desenvolver suas atividades de marketing e direcionar sua atuação no mercado com foco concomitante no consumidor e sociedade, sem desviar-se dos seus objetivos lucrativos. A esta orientação estratégica de marketing deu-se o nome de *Consumer-Society Value Orientation – CSVO*, a qual pressupõe o uso da inovação para obter diferenciação entre os concorrentes.

Como a proposta de orientação estratégica de valor é inédita, sua implementação demandará criativos esforços empresariais para adequada identificação de público-alvo, delimitação de estratégias de preço e de ofertas de valor. Além disso, toda empresa possui uma estrutura, pessoas e processos que precisam de adaptação. Isso porque a competição acirrada e a pressão dos consumidores pela qualidade dos produtos e serviços pressionam a empresa para aumentar seu controle de custos e aprimorar os procedimentos que já existem, o que pode inibir os processos de inovação e a mudança, pressupostos de desenvolvimento da CSVO.

Todavia, deixa-se claro que a compatibilidade econômica, social e ambiental se trata de um processo irreversível entre as empresas, a ser buscado por elas com prioridade, agindo com protagonismo independentemente do tamanho da empresa. Nesse contexto, mudar a mentalidade empresarial é o primeiro passo para alteração do paradigma focado na lógica de produtos para a lógica de serviços, reconhecendo a importância do cliente e da sociedade no processo de cocriação de valor.

Para atingir esse fim, a CSVO sugere que as empresas reconheçam toda a sociedade como parceira de negócios, promovendo ações legítimas e éticas de

integração com a comunidade, empregados e consumidores. O desenvolvimento de um código de ética com implicações internas e externas, a busca por embalagens sustentáveis, apoio a causa sociais, combate à discriminação, políticas de recompensas ao consumidor, inovação na cadeia logística, dentre outros, são exemplos de como as empresas podem relacionar-se com a coletividade de forma a propor-lhes valor. Com isso, espera-se que as companhias cumpram essa nova função social, que é serem agentes transformadores da realidade sem que renunciem ao seu lucro, promovendo desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Este estudo, finalmente, colabora duplamente para a prática empresarial. Em primeiro lugar, oferece uma visão de futuro em relação às estratégias de marketing a serem buscadas nos próximos anos. Isso porque há clareza de uma mudança de pensamento na sociedade, a qual passou a ressaltar a importância da experiência percebida tanto individual como coletivamente pelo consumidor durante seu processo de compra. Ou seja, caberá às empresas entregarem conjuntamente qualidade e experiência no nível individual, e responsabilidade socioambiental no âmbito coletivo. Em segundo lugar, fornece diretrizes gerais para que o valor seja percebido por consumidores e sociedade por meio de diversos eixos de atuação de marketing. Tais eixos podem ser um ponto de partida para uma mudança de paradigma, adotando-se a CSVO como nova orientação estratégica de marketing empresarial.

## REFERÊNCIAS

- Abela, A. V. (2006). Marketing and consumerism: A response to O'Shaughnessy and O'Shaughnessy. *European Journal of Marketing*, 40(1/2), 5-16. <https://doi.org/10.1108/03090560610637284>

- Agic, E., Cinjarevic, M., Kurtovic, E., & Cicic, M. (2016). Strategic marketing patterns and performance implications. *European Journal of Marketing*, 50(12), 2216-2248. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0589>
- Atz, U., Van Holt, T., Liu, Z. Z., & Bruno, C. C. (2022). Does sustainability generate better financial performance? review, meta-analysis, and propositions. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 13(1), 802-825. <https://doi.org/10.1080/20430795.2022.2106934>
- Chakraborty, A., & Jha, A. (2019). Corporate social responsibility in marketing: a review of the state-of-the-art literature. *Journal of Social Marketing*, 9(4), 418-446. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-01-2019-0005>
- Florek-Paszowska, A. K., & Hoyos-Vallejo, C. A. (2023). A comprehensive bibliometric analysis and future research directions in the nexus of sustainable business practices and turnover intention. *Cleaner and Responsible Consumption*, 11, 100146. <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2023.100146>
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Gomes, S., Lopes, J. M., & Nogueira, S. (2023). Willingness to pay more for green products: A critical challenge for Gen Z. *Journal of Cleaner Production*, 390, 136092. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136092>
- Halberstadt, J., & Kraus, S. (2016). Social entrepreneurship: the foundation of tomorrow's commercial business models? *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 8(3), 261-279. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2016.078964>
- IBM Institute for Business Value. (2022). *Balancing sustainability and profitability: How businesses can protect people, planet, and the bottom line* [Resumo de Pesquisa]. IBM Institute for Business Value. <https://www.ibm.com/downloads/cas/5NGR8ZW2>
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Heller, K. W. (2016). Illuminating the signals job seekers receive from an employer's community involvement and environmental sustainability practices: Insights into why most job seekers are attracted, others are indifferent, and a few are repelled. *Frontiers in Psychology*, 7, 426. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00426>
- Kerin, R. A., Varadarajan, P. R., & Peterson, R. A. (1992). First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions. *Journal of Marketing*, 56(4), 33-52. <https://doi.org/10.1177/002224299205600404>
- Khandai, S., Mathew, J., Yadav, R., Kataria, S., & Kohli, H. (2023). Ensuring brand loyalty for firms practising sustainable marketing: a roadmap. *Society and Business Review*, 18(2), 219-243. <https://doi.org/10.1108/SBR-10-2021-0189>

- Khemir, S., Baccouche, C., & Ayadi, S. D. (2019). The influence of ESG information on investment allocation decisions: An experimental study in an emerging country. *Journal of Applied Accounting Research*, 20(4), 458-480. <https://doi.org/10.1108/JAAR-12-2017-0141>
- Khizar, H. M. U., Iqbal, M. J., & Rasheed, M. I. (2021). Business orientation and sustainable development: A systematic review of sustainability orientation literature and future research avenues. *Sustainable Development*, 29(5), 1001-1017. <https://doi.org/10.1002/sd.2190>
- Kraus, S., Niemand, T., Halberstadt, J., Shaw, E., & Syrjä, P. (2017). Social entrepreneurship orientation: development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6), 977-997. <https://doi.org/10.1108/IJEER-07-2016-0206>
- Kräussl, R., Oladiran, T., & Stefanova, D. (2024). A review on ESG investing: Investors' expectations, beliefs and perceptions. *Journal of Economic Surveys*, 38(2), 476-502. <https://doi.org/10.1111/joes.12599>
- Lopes, J. M., Gomes, S., Pacheco, R., Monteiro, E., & Santos, C. (2022). Drivers of sustainable innovation strategies for increased competition among companies. *Sustainability*, 14(9), 5471. <https://doi.org/10.3390/su14095471>
- Lučić, A. (2020). Measuring sustainable marketing orientation—Scale development process. *Sustainability*, 12(5), 1734. <https://doi.org/10.3390/su12051734>
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281-288. <https://doi.org/10.1177/1470593106066781>
- Martínez-Cañas, R., Ruiz-Palomino, P., Linuesa-Langreo, J., & Blázquez-Resino, J. J. (2016). Consumer participation in co-creation: an enlightening model of causes and effects based on ethical values and transcendent motives. *Frontiers in Psychology*, 7, 793. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00793>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Montgomery, A. W., Lyon, T. P., & Barg, J. (2024). No end in sight? A greenwash review and research agenda. *Organization & Environment*, 37(2), 221-256. <https://doi.org/10.1177/10860266231168905>
- Moro-Visconti, R., Cruz Rambaud, S., & López Pascual, J. (2020). Sustainability in FinTechs: An explanation through business model scalability and market valuation. *Sustainability*, 12(24), 10316. <https://doi.org/10.3390/su122410316>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>

- O'Shaughnessy, J., & O'Shaughnessy, N. J. (2002). Marketing, the consumer society and hedonism. *European Journal of Marketing*, 36(5/6), 524-547. <https://doi.org/10.1108/03090560210422871>
- Papadas, K. K., Avlonitis, G. J., & Carrigan, M. (2017). Green marketing orientation: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Business Research*, 80, 236- 246. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.024>
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14, 681-695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- PwC. (2024, 15 de janeiro). *Thriving in an age of continuous reinvention*. PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2024/download/27th-ceo-survey.pdf>
- PwC. (2024, Maio 15). *PwC's Voice of the Consumer Survey 2024: Shrinking the consumer trust deficit*. PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/voice-of-the-consumer-survey.html>
- Quoquab, F., & Mohammad, J. (2020). A review of sustainable consumption (2000 to 2020): What we know and what we need to know. *Journal of Global Marketing*, 33(5), 305-334. <https://doi.org/10.1080/08911762.2020.1811441>
- Rastogi, T., Agarwal, B., & Gopal, G. (2024). Exploring the nexus between sustainable marketing and customer loyalty with the mediating role of brand image. *Journal of Cleaner Production*, 440, 140808. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140808>
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Urde, M. (1999). Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 117-133. <https://doi.org/10.1362/026725799784870504>
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 119-140. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7>
- Yuan, J., Shahzad, M. F., Waheed, A., & Wang, W. (2024). Sustainable development in brand loyalty: Exploring the dynamics of corporate social responsibility, customer attitudes, and emotional contagion. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 1042-1051. <https://doi.org/10.1002/csr.2621>
- Zeithaml, V. A., Verleye, K., Hatak, I., Koller, M., & Zauner, A. (2020). Three decades of customer value research: paradigmatic roots and future research avenues. *Journal of Service Research*, 23(4), 409-432. <https://doi.org/10.1177/1094670520948134>



## CAPÍTULO 5

### CONCLUSÃO GERAL

O objetivo geral desta tese foi desenvolver uma nova orientação estratégica de marketing que tivesse como base e pressuposto para sua concretização propostas de valor para o consumidor e sociedade, realizadas de modo simultâneo. A esta nova orientação estratégica deu-se o nome de CSVO – *Customer-Society Value Orientation*. Para que o desenvolvimento da CSVO ocorresse, foram produzidos três estudos, sendo que cada qual objetivou construir e estruturar esta nova orientação estratégica de marketing, de modo que possuía sólidos fundamentos teóricos e possa ser imediatamente aplicada junto às organizações. Durante toda a pesquisa, dividida em estudos qualitativo, quantitativos e tecnológico, cada etapa foi desenvolvida com rigor metodológico, que asseguraram a validade e confiabilidade dos resultados.

O primeiro estudo, de natureza qualitativa, objetivou conceituar a CSVO, evidenciar suas premissas e delimitação, e identificar os elementos que sinalizam que uma empresa se orienta estrategicamente nos moldes da CSVO. Os resultados forneceram o arcabouço teórico necessário para desenvolvimento da CSVO, assumindo a proposta de valor concomitante para o consumidor e sociedade como propósito empresarial, lastreada em inovação. Os negócios empresariais, portanto, devem estar vocacionados para a sustentabilidade, criando um ambiente propício para tanto. A ideia principal da CSVO é que as empresas implementem estratégias de marketing de valor por meio de um relacionamento duradouro e transparente, lastreado em ética, inovação social, atividades de marketing e práticas de responsabilidade social corporativa, com impacto em todos os *stakeholders*, inclusive empregados.

Uma vez consolidados os fundamentos que suportam o desenvolvimento da CSVO, o segundo estudo buscou desenvolver uma forma de medir a CSVO e validar sua escala, por meio das dimensões baseadas na literatura de marketing e nos resultados da pesquisa qualitativa. Os resultados evidenciaram a CSVO como uma orientação estratégica de marketing de segunda ordem e característica holística, agrupando em sua composição diversas dimensões desejáveis de marketing para realização dos negócios. Foram sete as dimensões da CSVO: benefícios para o consumidor e sociedade; comunicação para consumidor e sociedade; responsabilidade ambiental; ética e governança; inovação social; responsabilidade social e; valor individual e social. Ao confirmar sua condição multidimensional, evidenciou-se que a CSVO pode ser utilizada como uma medida de avaliação e implementação de uma nova orientação estratégica de marketing, cuja finalidade é propor valor para consumidores e sociedade simultaneamente.

Por fim, o terceiro estudo, de natureza tecnológica, trouxe como principal contribuição a apresentação de exemplos práticos e didáticos de ações de marketing, que estivessem alinhados com as dimensões de marketing da CSVO encontradas no estudo anterior. Espera-se que, a partir desses exemplos, as empresas possam traçar novas estratégias de marketing dentro da nova perspectiva de orientação estratégica de valor. Por fim, foram apresentadas sugestões do que não fazer ao aplicar a CSVO no contexto empresarial, sinalizando que a sustentabilidade não se trata de uma condição passageira da economia, mas sim de uma condição irreversível dos negócios ao qual as empresas devem atentar-se, sob pena de serem preteridas pelo consumidor no curto ou médio prazo.

Como contribuições à literatura, inicialmente, a CSVO atende uma demanda da academia voltada para estudos que coloquem o valor como ponto central nas

estratégias de marketing da empresa, como sugerido por Boons e Lüdeke-Freund (2013), Varadarajan (2020) e Pardo-Jaramillo et al. (2020). A tese também trouxe avanços na literatura ao estruturar um inédito conceito de orientação estratégica de marketing, com premissas, delimitação e dimensões devidamente validadas empiricamente, por meio de adequado processo metodológico, incrementando o rol de estratégias de marketing sustentável. Além disso, a identificação de uma orientação estratégica de marketing voltada para a oferta de valor concomitante para o valor e sociedade, unindo lucratividade e vantagens mútuas aos *stakeholders*, revelou-se inédita, superando o paradigma de trade-off entre investimento em social/ambiental e lucratividade (Hahn et al., 2010; Barnett, 2019).

Dado seu caráter abrangente, esta nova orientação estratégica poderá, inclusive, ser implementada em diversos setores, e analisados os impactos desta implementação na empresa e sociedade, por meio de estudos futuros, como estudos de caso ou pesquisas de percepção de valor. Ademais, o estudo ratifica a importância de temas emergentes na literatura de marketing e de valor, tendo sua realização por meio de mecanismos de inovação empresarial, dentro da lógica S-D e em atenção às práticas de RSC e valor social, reforçando o caráter holístico das novas pesquisas de marketing (Ferrell & Ferrell, 2021). Esta conclusão reforça a importância que o tema sustentabilidade tem para os consumidores (Agudelo et al., 2019), e coloca a empresa que adotar a CSVO em potencial vantagem competitiva. Finalmente, as pesquisas evidenciaram a existência de 7 novos construtos de marketing aptos a realizar a proposta da CSVO, que podem ser utilizados para conexões com outras dimensões de marketing e de administração em geral, expandindo todo o ecossistema de marketing voltado para as propostas de valor.

Na prática, seu conceito e aplicabilidades ampliadas permitem que seja imediatamente implementada em diversos setores do comércio, serviço ou indústria, como sinalizaram as estratégias apresentadas no terceiro estudo. Por fim, concluiu-se que a CSVO fornece uma robusta estrutura teórica e prática, pela qual as organizações podem desenvolver inéditas diretrizes para elaboração e implementação da estratégia de marketing. Com isso, espera-se possam adequar-se às novas gerações, com diferentes formas e demandas de consumo, garantindo sua perenidade por meio de proposição de valor, oferecendo benefícios ao consumidor e soluções para a sociedade.