



RELISE

## **ESG COMO UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING: UMA DISCUSSÃO COM A VISÃO DA TEORIA DA DEPENDÊNCIA DOS RECURSOS<sup>1</sup>**

### *ESG AS A MARKETING STRATEGY: A DISCUSSION FROM THE PERSPECTIVE OF RESOURCE DEPENDENCE THEORY*

*Graziela Perreto Rodrigues<sup>2</sup>*

*Carline Rakowski Savariz<sup>3</sup>*

#### **RESUMO**

O estudo apresenta uma discussão sobre o ESG como uma estratégia de marketing, na perspectiva da Teoria da Dependência dos Recursos. Ao ser relacionado e discutido com os principais pressupostos da Teoria da Dependência dos Recursos, este ensaio teórico procura entender como as organizações gerenciam seus recursos para obter sucesso empresarial. O estudo apresenta os conceitos teóricos primeiro em separado: estratégia de marketing, ESG e posicionamento, a Teoria da Dependência dos Recursos, e finaliza com as relações e implicações encontradas entre eles. As principais relações encontradas foram que o ESG é um recurso para gerar um posicionamento no mercado. Este posicionamento é uma estratégia de marketing, assim como um recurso chave para o sucesso organizacional. O controle e a avaliação do posicionamento é uma prevenção de incertezas e contingências encontradas no ambiente.

**Palavras-chaves:** estratégia de marketing, ESG, dependência dos recursos.

#### **ABSTRACT**

This study presents a discussion on ESG as a marketing strategy from the perspective of the Resource Dependence Theory. By relating and discussing the main assumptions of the Resource Dependence Theory, this theoretical essay seeks to understand how organizations manage their resources to achieve business success. The study first presents the theoretical concepts separately: marketing strategy, ESG and positioning, and the Resource Dependence Theory,

---

<sup>1</sup> Recebido em 17/12/2024. Aprovado em 18/01/2025. DOI: [doi.org/10.5281/zenodo.18198897](https://doi.org/10.5281/zenodo.18198897)

<sup>2</sup> Universidade Positivo. [graziela.rodrigues@up.edu.br](mailto:graziela.rodrigues@up.edu.br)

<sup>3</sup> Universidade Positivo. [carlinersavariz@gmail.com](mailto:carlinersavariz@gmail.com)



RELISE

198

and concludes by addressing the relationships and implications found among them. The main relationships identified indicate that ESG is a resource to generate market positioning. This positioning functions as both a marketing strategy and a key resource for organizational success. The control and evaluation of positioning act as measures to prevent uncertainties and contingencies encountered in the environment.

**Keywords:** marketing strategy, ESG, resource dependence.

## INTRODUÇÃO

Este estudo propõe uma discussão de como as organizações utilizam o ESG (sigla em inglês que significa Ambiental, Social e Governança) como uma estratégia de marketing e como relacionam esta capacidade da organização com a perspectiva da Teoria da Dependência dos Recursos. A discussão sobre o ESG aborda diversos aspectos, dentre eles a comunicação das ações feitas pelas empresas. Segundo Oliveira e Paula (2008), as organizações têm reconhecido que suas ações são avaliadas pela sociedade, o que as leva a compreender que suas decisões possuem implicações sociais e morais, além de precisarem avaliar os riscos associados. Dessa forma, considerar a recepção como parte do processo é essencial para assegurar a sustentabilidade.

A utilização de estratégias de comunicação ESG é necessária, quando a empresa comunica as suas ações ESG constrói um diálogo com a sociedade evidenciando o alinhamento entre o que é exigido e o que é feito (Barroca e Oliveira, 2022). Ainda de acordo com os autores, essa comunicação estreita a relação e fortalece a reputação com o seus stakeholders, além de reparar possíveis danos à imagem da empresa.

Compreende-se que esse movimento deve ir além, não apenas nas suas ações, mas a dedicação na busca por valores, preocupar-se com melhores práticas internas que irão representar o seu posicionamento perante o mercado (CAMPOS; BERTACCHINI; RIBEIRO, 2022). Nesse sentido o posicionamento de marketing tem uma grande importância estratégica para as organizações



RELISE

(OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007). O posicionamento de uma empresa em um setor é realizado na busca de uma vantagem competitiva. Uma posição competitiva sustentável é construída em torno de capacidades da empresa que são difíceis de serem imitadas (Montgomery & Porter, 1998).

A relação do ESG como uma estratégia de marketing, na perspectiva da Teoria da Dependência dos Recursos, visa entender como as organizações gerenciam seus recursos para se posicionar no mercado. O estudo apresenta de forma sucinta os pressupostos da Visão Baseada em Recursos (VBR), uma abordagem complementar que se tem destacado nos estudos no campo da estratégia (FAVORETO; AMÂNCIO-VIEIRA; SHIMADA, 2014). Um maior número de estudos teóricos pode explorar este conceito e contribuir para a literatura de administração de acordo com Kim, Song e Koo (2008), assim como propor uma investigação com mais profundidade sobre o tema (Koch, 2014).

O objetivo principal é então discutir os principais conceitos, para entender as suas relações e as suas implicações. Por isso a proposta é uma pesquisa bibliográfica para a construção de um referencial teórico, no qual será abordado cada assunto primeiramente em separado, desde a estratégia de marketing, ESG e posicionamento, até os pressupostos da Teoria da Dependência dos Recursos, para posteriormente apresentar os conceitos em conjunto, apresentando uma discussão com as relações encontradas entre eles, que são relevantes para a área de Administração. O estudo finaliza com uma conclusão sobre o tema apresentado.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Para atingir o objetivo de discutir o posicionamento como uma estratégia de marketing na perspectiva da Teoria da Dependência dos Recursos, os conceitos serão apresentados separadamente, dividindo-se em (1) Estratégia de



RELISE

Marketing, (2) ESG e Posicionamento e (3) Teoria da Dependência dos Recursos, para posteriormente serem discutidos em conjunto.

### *Estratégia de marketing*

A definição de estratégia surge nos estudos organizacionais quando há um setor competitivo. O objetivo estratégico de uma organização é de encontrar uma posição favorável no setor em que atua, no qual possa se defender das forças competitivas existentes ou utilizá-las a seu favor. A concorrência em um setor depende então destas forças competitivas, que são divididas em cinco: concorrentes atuais, ameaça de novos participantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes e ameaça dos produtos ou serviços substitutos. Para identificar as forças e as fraquezas de uma empresa é preciso entender como estas forças competitivas se manifestam, e somente desta maneira a organização terá uma base que servirá como uma referência de como poderá se posicionar e atuar de maneira favorável no mercado (Porter, 1979).

Segundo Michael Porter (1979), a força competitiva denominada ameaça de entrada de novos competidores refere-se a uma organização que deseja iniciar a sua atuação e competir em um mercado, e por isso oferece novas competências ou até mesmo novos recursos. Esta ameaça de entrada de novos competidores depende se há barreiras de entrada do setor e da reação dos concorrentes, se realmente for significativa poderá ser considerada uma ameaça. Do ponto de vista estratégico, há dois pontos relevantes a serem considerados sobre uma ameaça de entrada: quando a entrada de uma organização altera as condições do mercado, e desta maneira as estratégias do setor como um todo tendem a mudar e influenciar a atuação daqueles que já estão atuando no mercado, ou quando as decisões estratégicas do setor como um todo podem exercer influência nas condições de novos entrantes.



RELISE

Outra força competitiva apresentada pelo autor é o poder de negociação dos fornecedores, pois estes podem exercer influência dentro dos mercados. Um fornecedor poderoso pode ser aquele que concentra os recursos do setor ou ainda aquele que oferece um produto exclusivo ou altamente diferenciado. De maneira similar, há o poder de negociação dos compradores, que também podem influenciar o mercado competitivo. Um comprador poderoso é aquele que adquire grandes volumes de produtos ou serviços, ou ainda é aquele que substitui os produtos por similares, na busca de melhores condições. Tanto a escolha de fornecedores quanto a do grupo de compradores é uma decisão estratégica, pois pode influenciar a dinâmica dos mercados competitivos (Porter, 1979).

Por fim a força competitiva dos produtos substitutos que são aqueles que tanto fornecedores quanto compradores podem trocar por itens similares. Quanto mais diferenciado o produto mais difícil a sua substituição. Os produtos alternativos podem surgir para desenvolver a concorrência do setor, provocando uma queda nos preços e até causando uma melhoria no desempenho do setor como um todo, pois ajuda a deixar o mercado mais competitivo (Porter, 1979).

Para formular uma estratégia, a organização deve analisar as forças competitivas em conjunto para posteriormente elaborar um plano de ação, que pode ter como objetivos: posicionar a organização no mercado, influenciar o equilíbrio do setor e explorar as mudanças da área (Porter, 1979).

Na busca de uma posição da organização perante a concorrência, a empresa pode se defender das forças competitivas ou encontrar posições onde as forças são mais fracas, ou seja, definir onde atacar ou onde evitar a concorrência. A organização pode também tentar influenciar estas forças buscando um equilíbrio, e, por último, prever mudanças no mercado e agir estrategicamente, sendo esta a evolução do setor, que é interessante pois estimula o desenvolvimento de novas oportunidades (Porter, 1979).



RELISE

A estratégia é um plano que contém as principais metas, objetivos e ações de uma organização, que tem um sentido em um determinado contexto. A sua formulação visa ajudar a organização a ter destaque no mercado em que atua, para desenvolver as suas competências, assim como atuar com a previsão das mudanças do ambiente e contingências que poderão surgir (Quinn, 1980 como citado em Mintzberg & Brian, 1987).

Segundo Mintzberg a palavra estratégia tem sido utilizada para diversos fins e tem significados diferentes na literatura, por isso o autor propõe cinco definições que se inter-relacionam para explicar o conceito de estratégia com maior profundidade. Na visão do autor a estratégia pode ser vista como um plano, um pretexto, um padrão, uma posição e uma perspectiva. A estratégia como um plano é vista como uma diretriz ou um conjunto de ações para atingir um objetivo proposto, já como pretexto seria quando a estratégia é utilizada para alcançar uma situação, quando é utilizada como um meio para atingir um fim desejado. A estratégia como padrão, seria quando esta é realizada, nem sempre a estratégia como um plano é executada da maneira que foi prevista. A estratégia como posição, é quando a estratégia assume um papel de referência em um ambiente ou um nicho, é como uma organização se posiciona no mercado, e, por fim, a estratégia como perspectiva que não é só como a organização se posiciona mas uma maneira de enxergar o setor, é um conceito formatado, uma definição criada pela organização que está enraizado no comportamento da empresa como um todo e orienta suas ações (Mintzberg, 1987 como citado em Mintzberg e Brian, 1987).

A estratégia é um processo organizacional que se manifesta de diversas maneiras de acordo com a estrutura, o comportamento e a cultura da empresa. E como um processo tem dois aspectos importantes que se inter-relacionam: a sua formulação e a sua implementação. A formulação da estratégia compreende como a organização verifica as oportunidades e interpreta o ambiente para



RELISE

definir qual alternativa será a melhor opção para a empresa. A implementação compreende como a estratégia será realizada para atingir os objetivos inicialmente propostos (Andrews, 1980 como citado em Mintzberg e Brian, 1987).

A estratégia de marketing é um processo gerencial que engloba tanto elementos da formulação quanto da implementação desta estratégia. A formulação compreende a decisão sobre qual estratégia tomar e a implementação é a maneira como será executada. Neste processo, as fases de formulação e implementação da estratégia são complementares e não devem ser vistas de maneira isoladas. A estratégia deve ser planejada de uma maneira abrangente pois compreende três estágios: primeiro pelas atividades que antecedem e influenciam o desenvolvimento de uma estratégia, em seguida pelo processo de formulação e implementação da estratégia em si, e por fim um resultado que é gerado para a organização após a implementação desta estratégia. Neste contexto, o uso de recursos pela organização afeta não só o desempenho do mercado, mas permite a implementação de uma estratégia conforme o planejado (MENON ET AL., 1999).

A formulação e a implementação de uma estratégia é uma das capacidades de marketing da organização. As capacidades de marketing compreendem habilidades e conhecimentos específicos, de indivíduos ou grupos da organização, para gerenciar recursos que contribuam para os objetivos gerais da organização (Morgan, 2012).

As capacidades da empresa, que são difíceis de serem imitadas pelos concorrentes, é uma das características da organização que proporciona uma vantagem competitiva sustentável. E esta vantagem competitiva é o resultado esperado pela organização no uso de uma estratégia de posicionamento (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Em resumo, a estratégia é utilizada para a organização se diferenciar e encontrar uma posição no mercado. Para isto, utiliza uma série de recursos para





RELISE

se posicionar no mercado e obter uma vantagem competitiva, sendo um deles o ESG.

### *ESG e posicionamento*

As marcas e empresas buscam seu lugar no mercado, para isso o posicionamento delas é fundamental para que o consumidor se identifique com a marca. Para Kotler (2006), o posicionamento é fundamental para que marcas sejam notadas e valorizadas, isso desperta uma relação de longo prazo com os clientes. Kotler (2006) salienta que o posicionamento é uma estratégia de planejar e mostrar a imagem de uma empresa. Nas palavras de Paula (2017, p.22), “o posicionamento tem como função a criação e a sustentação de métricas distintivas, a serem notadas e valorizadas pelos clientes de interesse para o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo”.

Oliveira e Campomar (2007) mostram que posicionamento é a definição de uma proposta de valor que interesse à empresa, que seja significativa a um público-alvo e que, na percepção dele, seja mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência.

O posicionamento tem sua importância estratégica e deve ser avaliado regularmente, pois as percepções dos consumidores sempre alteram, assim como as estratégias de atuação dos concorrentes. Para manter a organização competitiva ela deve estar adequada ao seu ambiente e de acordo com as expectativas do público-alvo, o que indica que a avaliação do posicionamento é um processo contínuo e essencial (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007). Uma organização precisa então cuidar de sua estratégia de posicionamento, que deve ser gerenciado ao longo do tempo (Koch, 2014).

O posicionamento está intimamente relacionado com a criação de valor para a empresa e para a marca, isso se dá pela concretização de ativos e passivos ligados a essa marca e também a busca do reconhecimento pelo





RELISE

público-alvo (AAKER, 1998). Nessa busca do reconhecimento pelo público-alvo, o posicionamento ESG passa a ser uma preocupação das empresas. De acordo com Campos, Bertacchini e Ribeiro (2022) mesmo que as discussões dos aspectos ESG estejam diretamente relacionadas ao desenvolvimento sustentável, as empresas adotam tais práticas pressionadas por investidores que não olham as empresas apenas pelos retornos financeiros, mas sim pelo impacto que elas têm no mundo. Esse olhar ocorre em razão da crescente mudança de percepção ao posicionamento da empresa, posicionamento esse que ultrapassa os valores de mercado (ABRAMOVAY, 2012).

Para Krindges e Silva (2022), o posicionamento da empresa pode ser justificado pela importância de práticas ESG estarem diretamente ligadas a garantia dos direitos coletivos, de empresas e stakeholders.

Outro aspecto importante a ser destacado são as vantagens competitivas que as empresas detêm ao manter práticas ESG. De acordo com Neto et al. (2022), “firmas com valor de marca substancial desfrutam de vantagens competitivas que possibilitam práticas, como a possibilidade de cobrar *mark-ups* mais altos e promover ganhos de percepção e lealdade de clientes”. O investimento ESG é uma estratégia para empresa, vai além de valores financeiros investidos pelas empresas, eles são também o posicionamento com aspectos do desenvolvimento sustentável (TOPANOTTI; 2023).

Com base nos autores acima, pode-se afirmar que ESG como posicionamento é uma estratégia de marketing que envolve o processo de criação e entrega de uma oferta de valor para o consumidor e a sociedade em geral. E tem como característica o fato de precisar sempre ser revisto.

No próximo tópico serão apresentados os principais pressupostos da Teoria da Dependência dos Recursos.



RELISE

### *Teoria da dependência dos recursos*

A Teoria da Dependência dos Recursos se consolidou na década de 70 após os estudos de ecologia populacional, na qual a unidade de análise era a população e não a organização individual. Nesta perspectiva as organizações sobrevivem pelo processo de seleção natural, não realizam adaptações para sobreviver, pois são selecionadas pelo ambiente. Na sociologia das organizações estuda-se as relações organizações e ambiente, no qual a seleção natural é um argumento forte para entender a relação entre organização e ambiente, porém pode ser complementada com outras perspectivas como o modelo de dependência de recursos. No modelo de seleção natural não se estuda como ocorre a tomada de decisão nas organizações e quando o ambiente externo passa a influenciar no processo de decisão. Neste contexto há uma necessidade de escolha dos recursos necessários para uma tomada de decisão efetiva, neste sentido a Teoria de Dependência de Recursos passa a ter relevância para os estudos organizacionais, por complementar as teorias existentes (ALDRICH; PFEFFER, 1976).

Como proposição fundamental do modelo da dependência dos recursos está a influência do ambiente externo, sendo que as organizações são ativas, capazes de realizar mudanças e responder às demandas do ambiente, ou seja, as organizações se ajustam ao ambiente. As organizações gerenciam os recursos internamente para manter-se e realizar transações com os elementos do ambiente, que também podem oferecer os recursos e serviços necessários para a sobrevivência de uma organização. Nesta perspectiva o papel do administrador vai além da organização, é um papel de gerenciar o ambiente, com estratégias para aquisição de recursos, bem como a estabilização das relações com os elementos ambientais (ALDRICH; PFEFFER, 1976).

Os aspectos a serem trabalhados pelos administradores são as oportunidades e ameaças do ambiente, assim como a gestão do controle e da



RELISE

influência da organização para obter os recursos necessários (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Pfeffer e Salancik, em seu livro “The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective” reforçam a importância do uso de recursos, como adquiri-los e mantê-los, para a sobrevivência de uma organização. A questão chave é esta capacidade, ou seja, esta habilidade de gerenciar recursos. Nenhuma organização é autossuficiente e por isso precisa de recursos externos para sobreviver, ou seja, há uma dependência externa, há então uma necessidade de a organização ser legítima socialmente e politicamente aceita pelos outros grupos. É importante entender as variáveis do contexto para uma organização sobreviver e ter sucesso, não é suficiente apenas realizar ajustes internos. Para efetividade organizacional é preciso administrar o ambiente (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Uma organização efetiva é aquela que atende as demandas externas do ambiente, ou seja, aquela que interpreta e atende as atividades propostas. Estas atividades são vistas por outras organizações, que então podem atuar e influenciar a efetividade de uma organização. Já a eficiência organizacional relaciona-se com a performance das atividades internas, que são mensuradas pelo uso de recursos na produção de itens e serviços, sendo então um problema gerencial (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

O entendimento da demanda externa é então crucial, a administração precisa ter a capacidade de entender a demanda, com habilidade e inteligência, e após esta etapa tomar as decisões adequadas ao ambiente, para se ajustar a ele e ter sucesso. Após este processo, cada decisão necessita destas habilidades novamente em um processo contínuo (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Os recursos específicos da empresa e as capacidades são os fatores que determinam o desempenho de uma organização. Nesta visão, a estratégia



RELISE

é a identificação de recursos-chaves e o uso destes recursos em mercados nos quais foi identificado um potencial de uso (ALDRICH; PFEFFER, 1976).

No modelo de Teoria da Dependência de Recursos há alguns conceitos gerais que são importantes para entender o ambiente e como as organizações atuam, como a variação, a seleção e a retenção. A variação corresponde às diferentes respostas das organizações às contingências ambientais ao tentar gerenciar o ambiente. A seleção é quando a organização precisa se adaptar ao ambiente para sobreviver, para ter esta seleção pelo ambiente há duas condições: o alto grau de variação, ou seja, deve ter inúmeros casos envolvidos e ter uma taxa de mortalidade elevada. Sem variação não há processo de seleção e sem uma alta de taxa de mortalidade da seleção ambiental tornaria o processo irrelevante. Uma característica importante da seleção é que ela pode ser constante, estruturas e comportamentos podem ser eliminados, adicionados ou modificados conforme as forças ambientais a todo momento. Por fim a retenção que é uma busca por estabilidade e pela preservação das organizações ao longo do tempo, pode ser uma estabilidade de estrutura, de comportamentos e até a interdependência entre a organização e o ambiente (ALDRICH; PFEFFER, 1976).

Relacionados a estes conceitos de variação, seleção e retenção algumas questões são interessantes para a teoria como: o ambiente no qual as organizações atuam é importante por causa de seus efeitos sobre as estruturas e decisões organizacionais; e ao interpretar o ambiente novas relações de poder e tomada de decisão influenciam novas ações e estratégias que são utilizadas pelos gestores ao trabalhar com o ambiente, sendo um ciclo contínuo de interpretação e ação. O poder dentro das organizações vai depender das incertezas e contingências encontradas, que também irão afetar as escolhas realizadas sobre a estrutura da organização e sobre a alocação de recursos. As contingências irão então afetar a distribuição de poder e influência, pois alguns



RELISE

recursos mais críticos para a sobrevivência da organização irão precisar de mais poder do que outros recursos menos importantes. Assim como as contingências irão afetar a escolha estratégica, pois não há uma escolha certa, há uma variedade de opções viáveis para um ambiente (ALDRICH; PFEFFER, 1976).

Outra questão é o uso dos recursos, se ele é abundante ou escasso, dependendo da disponibilidade irá influenciar na sobrevivência da organização. A complexidade do uso dos recursos e sua instabilidade podem gerar incerteza, assim como a percepção do ambiente, que é diferente para cada organização, e também pode gerar uma incerteza. Neste contexto a percepção e a abundância ou não de recursos é importante para definir o grau de incerteza encontrado (ALDRICH; PFEFFER, 1976).

O ambiente é o resultado de um processo de interação entre as organizações e estas irão tentar influenciar umas às outras na tentativa de controlar os recursos necessários e diminuir a incerteza (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

O papel do indivíduo na organização é reforçado quando este ganha uma vantagem, e esta vantagem é percebida. A sociedade como um todo precisa concordar com a atuação das organizações. Estas por sua vez, precisam manter seus participantes, tanto internos, quanto aqueles grupos que interagem externamente com a organização. Neste sentido as organizações controlam e influenciam a interação com os diferentes grupos, assim como o valor das contribuições e da demanda de cada um deles, como um recurso da organização. A organização é então uma colisão de grupos e interesses, cada um deles interage com os outros, porém tem preferências e objetivos distintos. O resultado das interações e da mudança é coletivo, ou seja, é o resultado da organização como um todo. A organização tem então um papel de controle e influência na negociação e alocação de recursos de acordo com os grupos que



RELISE

atuam para a organização sobreviver e obter sucesso (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

A organização atua até um certo limite, este é definido até as atividades que a organização possui poder de influência e controle. Desta mesma maneira a organização administra a resolução de conflitos entre os grupos dentro deste limite, no qual contextualiza as regras e exerce influência (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Outro pressuposto importante apresentado pelos autores é a interdependência das organizações, que ao atuar em sistemas abertos, se relacionam uma com as outras e sofrem uma certa influência e controle. Sendo que três fatores são críticos para determinar a dependência de uma organização com outra: a importância do recurso; o interesse do grupo na alocação e utilização dos recursos; e controle do recurso pelo grupo. A importância dos recursos depende do fato se aquele recurso é único para a organização ou se há maior diversidade de recursos utilizados, ou ainda se o recurso é crítico para a sobrevivência da organização. O interesse do grupo na alocação do recurso e sua utilização refere-se à capacidade de uso e alocação dos recursos sendo mais importante para os recursos escassos. O controle do recurso pelo grupo depende da capacidade da organização de gerar ou ter acesso ao recurso, e da possibilidade de conseguir substituir este recurso. Estes três fatores determinam se uma organização depende de outra, como resultado do processo de troca de recursos com o ambiente externo. Uma organização pode depender de outra de forma assimétrica, quando a relação não tem a mesma importância para as duas organizações, sendo que o resultado é uma relação de vantagem, dominação e influência (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

As organizações podem depender uma das outras em dois níveis: em relação às organizações de outros setores e em relação às organizações de seu próprio setor. A dependência de uma organização com outra de um setor



RELISE

diferente ocorre quando estas são complementares, como por exemplo, em uma relação de fornecedor e cliente. Quando é uma dependência com outra organização do mesmo setor não são mais complementares, mas sim competitivas, e neste caso disputam recursos importantes para a sobrevivência de ambas. Para terem uma relação vantajosa entre organizações competidoras geralmente as empresas realizam alianças e acordos estratégicos que permitem controlar melhor os recursos. De uma maneira geral quanto maior a dependência entre duas organizações, mais formalizado será o contrato entre elas (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Os problemas que podem surgir em relação à interpretação do ambiente, depende da interação do próprio ambiente em seus três níveis: o primeiro nível refere-se ao ambiente como um todo no qual atuam os indivíduos e as organizações, o segundo nível é dos indivíduos com uma organização específica e o terceiro nível é a percepção e representação do ambiente por uma organização, sendo que esta representação influencia as ações da organização em todos os níveis. Desta maneira a organização se adapta de acordo com a representação do ambiente, as informações são coletadas do ambiente e relacionadas às atividades da organização, e ao responder ao ambiente, a organização o modifica (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Os problemas aparecem quando a organização traduz erroneamente uma situação de interdependência, de uma demanda ou executa uma ação passada. O primeiro problema é quando a organização não interpreta os grupos externos que precisa interagir, pode não se importar com grupos relevantes ou ainda interagir com um grupo incorreto, ou seja, faz de forma errada uma interdependência entre organizações. O segundo problema acontece quando a organização interpreta de forma incorreta as demandas, por falta de conhecimento do todo ou por não ter esta capacidade de interpretação. O terceiro ocorre quando as organizações acreditam que repetindo ações de





RELISE

sucesso realizadas no passado trará novamente bons resultados, o que nem sempre acontece pois o ambiente pode se alterar, assim como os recursos, demandas e resultados esperados. Para evitar estes problemas, as organizações devem determinar o que é relevante e essencial para a organização como um todo, assim como reconhecer o que é importante para cada grupo e o que cada um deles pode contribuir para o resultado geral da organização. Além de definir como estes recursos de cada grupo serão controlados para garantir o sucesso da organização (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Os pressupostos apresentados da Teoria da Dependência dos Recursos podem ser complementados com outras abordagens como a Visão Baseada em Recursos (VBR). A Visão Baseada em Recursos teve início no trabalho de Wernerfelt (1984) ao verificar o uso dos recursos e relacioná-los a opções estratégicas. Propõe uma discussão sobre como as empresas usam os recursos e estes levam a percepções diferentes da tradicional visão com base no desenvolvimento de produtos. Alguns recursos podem levar a organização a lucros elevados, assim como a empresa deve verificar a melhor estratégia para equilibrar a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos. Sugere que o recurso pode atuar e ter sucesso em um mercado imperfeito, gerando uma vantagem competitiva para a empresa.

O pressuposto básico da Visão Baseada em Recursos, que é o desempenho da empresa explicado pela maneira como os recursos são gerenciados e utilizados, é também explorado por Barney (1991) que classifica os recursos como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações, conhecimentos, entre outros recursos, que permitem a formulação e implementação de estratégias para gerar efetividade para as empresas. Uma vantagem competitiva ocorre quando uma estratégia implementada gera um valor para a empresa, assim como esta vantagem



RELISE

competitiva é sustentável quando esta estratégia que gerou um valor superior não é implementada pelos concorrentes e estes não conseguem replicar o benefício desta estratégia com nenhuma outra ação. Propõe que para sustentar uma vantagem competitiva é necessário que os recursos da empresa sejam valiosos, raros, imitáveis e difíceis de substituir.

A Visão Baseada em Recursos (VBR) tem destaque nos estudos do campo de estratégia e até os dias atuais tem sido discutida entre os teóricos com publicações nos principais periódicos nacionais (FAVORETO; AMÂNCIO-VIEIRA; SHIMADA, 2014).

## **METODOLOGIA**

Este estudo é um ensaio teórico, que a partir de uma pesquisa bibliográfica, visa discutir os conceitos de estratégia de marketing, ESG e posicionamento, a Teoria da Dependência dos Recursos, assim como apontar as relações e implicações encontradas entre eles.

A pesquisa realizada buscou os autores seminais, que são aqueles que tem maior representatividade no assunto e servem como ponto de partida para o desenvolvimento da teoria, assim como artigos e livros relevantes e importantes da área de Administração. Nos temas abordados procurou-se trazer a discussão para a atualidade, relacionando os artigos seminais com artigos mais recentes, buscando mostrar tendências e destacar a sua importância teórica até os dias atuais.

## **DISCUSSÃO**

Com base no referencial teórico apresentado é possível gerar algumas discussões relacionando os conceitos apresentados: estratégia de marketing; ESG e posicionamento; e teoria da dependência dos recursos.



RELISE

A estratégia segundo Porter (1978) ocorre em ambientes competitivos, no qual a organização busca uma posição favorável analisando as forças competitivas, para posteriormente gerar uma ação. Esta análise das forças competitivas é similar ao entendimento do ambiente proposto pela Teoria da Dependência dos Recursos, pois nos dois casos há uma busca de informações no mercado para a organização, após análise, formular uma resposta a esta demanda do ambiente.

A formulação de uma estratégia é realizada após a interpretação do ambiente, é preciso entender as informações e demandas do setor. Já a implementação de uma estratégia é a execução de um plano, no qual realiza uma ação que pode alterar o mercado. Tanto a formulação quanto a implementação da estratégia, o processo da estratégia em si pode ser relacionado com a Teoria da Dependência dos Recursos pois a formulação atua com a interpretação do ambiente e a implementação, ao gerar um resultado, pode alterar o mercado, sendo então a organização como uma entidade capaz de se adaptar e alterar as condições do contexto no qual está inserida.

Como uma empresa se posiciona no mercado, pode ser entendido na Teoria de Dependência de Recursos como uma capacidade da organização de compreender o ambiente. Após esta compreensão, utiliza um tema recorrente, como o ESG como um recurso para formar este posicionamento no mercado. O ESG como um posicionamento no mercado são respostas que a organização propõe ao ambiente no qual está inserida. A organização interpreta as preferências do público em um determinado contexto e oferece uma oferta com um valor:

*P1: O ESG é um recurso utilizado pelas organizações para se posicionar no mercado.*

Na perspectiva da Teoria da Dependência dos Recursos o posicionamento além de ser uma resposta ao ambiente, é também um recurso



RELISE

da organização, que é elaborado na busca de um melhor desempenho, ou seja, ele é valioso para a organização e pode ser uma estratégia de marketing, ao ser uma oferta com valor, difícil de ser imitada e essencial para a sobrevivência da organização.

O posicionamento como uma estratégia de marketing é também um recurso chave da organização para obter um melhor desempenho, é uma tentativa de gerar uma posição de destaque no mercado, que gera uma vantagem competitiva sustentável para a organização.

Além de ser um recurso da organização, o posicionamento ESG direciona a elaboração de uma estratégia de marketing da organização. No processo de formulação e implementação da estratégia, a empresa desenvolve habilidades para trabalhar com este recurso chave para a organização, gerando características únicas para posteriormente obter uma vantagem competitiva sustentável:

*P2: O posicionamento ESG direciona a elaboração de uma estratégia de marketing, assim como é um recurso chave para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.*

O controle e avaliação do posicionamento ESG no mercado na perspectiva da Teoria da Dependência de Recursos é uma maneira de as empresas trabalharem com as incertezas do ambiente, na tentativa de prever as contingências que podem surgir. Com esta previsão, conseguem programar as suas atividades para amenizar os efeitos das incertezas que possam surgir:

*P3: O controle e a avaliação do ESG como posicionamento é uma prevenção de incertezas e contingências encontradas no ambiente.*

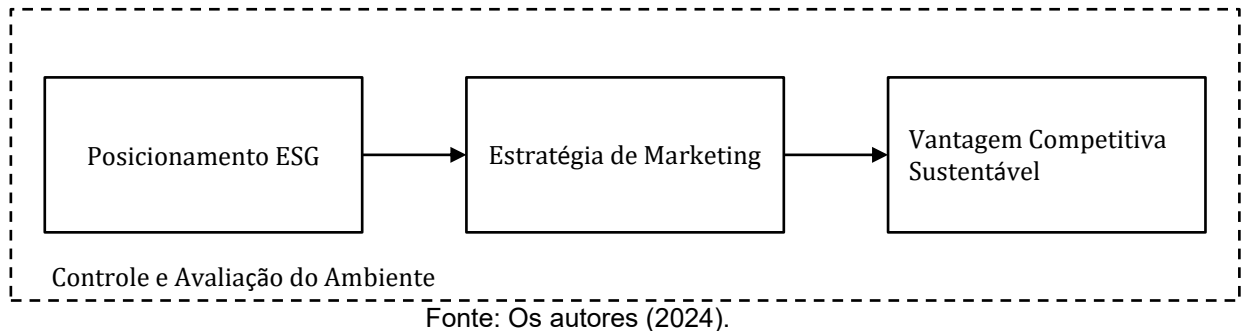
As proposições estão representadas na Figura 1:



RELISE

216

Figura 1 – Modelo Teórico



## CONCLUSÃO

Com a apresentação dos principais conceitos teóricos sobre estratégia de marketing, ESG e posicionamento e Teoria da Dependência de Recursos foi possível levantar informações para sustentar a discussão sobre a relação entre os temas. O presente estudo atingiu então o objetivo proposto de discutir o posicionamento ESG como uma estratégia de marketing, tanto na sua formulação quanto na sua implementação, na visão da Teoria da Dependência de Recursos.

Com esta discussão houve um entendimento dos principais pressupostos da Teoria da Dependência de Recursos para esclarecer como as organizações gerenciam os seus recursos e utilizam o posicionamento ESG como uma estratégia de marketing para obter uma vantagem competitiva sustentável.

O estudo apresentou discussões interessantes, nas quais as principais relações encontradas referem-se ao posicionamento estratégico como uma estratégia de marketing da organização e como um recurso chave para o sucesso organizacional. A formulação e a implementação de uma estratégia de marketing são respectivamente uma interpretação do ambiente e um resultado apresentado, que, a partir dele contribui para a formação de um novo ambiente. O controle e avaliação recorrente da estratégia de posicionamento é uma prevenção das incertezas e contingências encontradas no ambiente.



RELISE

As discussões propostas fazem parte de um estudo inicial sobre o tema e podem ser aprofundadas e relacionadas a outras abordagens complementares como a Visão Baseada em Recursos (VBR). A VBR foi apresentada no referencial teórico para agregar conhecimento, porém é uma sugestão para futuras pesquisas, pois deve ser estudada e discutida de maneira mais aprofundada.

## REFERÊNCIAS

**AAKER, David A.** *Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca*. Gulf Professional Publishing, 1998.

**ABRAMOVAY, Ricardo.** *Muito além da economia verde*. São Paulo: Editora Abril, 2012.

**ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J.** Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, v. 2, p. 79–105, 1976.

**BARNEY, J. B.** Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 99–120, 1991.

**BARROCA, Sandra; DE LOURDES OLIVEIRA, Ivone.** O documentário como estratégia de legitimação do discurso ESG de organizações com desgaste reputacional. *LÍBERO*, n. 52, p. 166–182, 2022.

**CAMPOS, Vinicius Medina; BERTACCHINI, Yago Alves; RIBEIRO, Luiz Alberto Pereira.** Empresas ESG: uma nova perspectiva para enfrentar os desafios do capitalismo além da renda mínima. *Scientia Iuris*, v. 26, n. 1, p. 89–104, 2022.

**FAVORETO, R. L.; AMÂNCIO-VIEIRA, S. F.; SHIMADA, A. T.** A produção intelectual em RBV: uma incursão bibliométrica nos principais periódicos nacionais. *Revista Brasileira de Estratégia*, v. 7, n. 1, p. 37–55, 2014.

**KIM, Y. J.; SONG, J.; KOO, C.** Exploring the effect of strategic positioning on firm performance in the e-business context. *International Journal of Information Management*, v. 28, p. 203–214, 2008.



RELISE

218

**KOCH, M. U. C.** Market and brand-oriented schools of positioning. *Journal of Product & Brand Management*, v. 23, n. 7, p. 478–490, 2014.

**KOTLER, Philip.** *Plan de marketing. Dirección de Marketing*, 2006.

**KRINDGES, Ludmilla Ludwig Aires Valenga; DA SILVA, Marcos Alves.** The Impact of ESG Practices on the Actualization of Fundamental Rights in the Business Sphere: A Deductive Investigation. *ESG Law Review*, v. 5, p. e01608-e01608, 2022.

**MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P. T.; EDISON, S. W.** Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test. *Journal of Marketing*, v. 63, n. 2, p. 18–40, 1999.

**MINTZBERG, H.; BRIAN, J.** *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E.** *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

**MORGAN, N. A.** Marketing and business performance. *Journal of the Academic Marketing Science*, v. 40, p. 102–119, 2012.

**MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G.** *Teoria Geral da Administração*. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

**NETO, J. A.; DOS ANJOS, L. C.; CAVALCANTE, Y.; JUKEMURA, P. K.** *ESG Investing: Um novo paradigma de investimentos?* Editora Blucher, 2022.

**OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C.** Revisitando o posicionamento em marketing. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 41–52, 2007.

**OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano de.** Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs.). *Interfaces e tendências da comunicação*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 91–108.

**PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R.** *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Palo Alto: Stanford University Press, 1978.





RELISE

219

**PORTER, M. E.** How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, v. 58, n. 2, 1979.

**TOPANOTTI, Jeison Andreas Machado.** ESG e o retorno sobre investimentos. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, v. 14, n. 4, p. 80–88, 2023.

**WERNERFELT, B.** A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171–180, 1984.