

Caso para Ensino

Os Dilemas de Crescer com Propósito: Caso Mancha Orgânica



The Dilemmas of Growing with Purpose: Mancha Orgânica Case

Disciplina: Marketing, *Branding*
Temática: Branding, Organizações *Purpose-driven*
Setor de atividade: Produção Natural de Tintas Orgânicas
Região: Rio de Janeiro/Brasil

Thaysa Costa do Nascimento*¹
Flávia Pimenta Fracalanza¹
Victor Manoel Cunha de Almeida¹

Já passava de 11 horas da noite, mas o escritório da Mancha Orgânica no Rio de Janeiro ainda estava em pleno movimento. Era dia 5 de novembro de 2018, e os sócios fundadores Pedro Ivo e Amon Pinto decidiram se reunir com Martina Pinto, responsável pela área de P&D, para discutir os próximos passos da Mancha Orgânica. A principal discussão durante toda a reunião girava em torno das possibilidades de expansão para a Mancha, uma *startup* produtora de tintas orgânicas localizada no Rio de Janeiro. Pedro Ivo defendia que era o momento para o início da expansão da comercialização das tintas. Martina, no entanto, apontava a necessidade de considerar um plano de expansão que se adequasse às capacidades produtivas da Mancha. Amon escutou as ponderações dos colegas, mas algo ainda o incomodava. Depois de um momento de reflexão silenciosa, então, Amon questionou: Mas como expandir sem perder os valores de sustentabilidade e bem-estar social característicos da Mancha?

ANTECEDENTES

A história da Mancha Orgânica começa com a Zebu Mídias Sustentáveis, uma empresa de design focada em sustentabilidade, *branding*, estratégia, criação de produtos e desenvolvimento de soluções gráficas. A Zebu foi criada em 2010 dentro da Universidade PUC-Rio, no bairro da Gávea, Zona Sul da Cidade do Rio de Janeiro. Os sócios da Zebu – Amon Pinto e Pedro Ivo – buscavam uma tinta coerente com os princípios de sustentabilidade nos quais acreditavam e que norteavam as ações da Zebu até então. Eles começaram a pensar, então, na produção de tintas orgânicas. “Uma tinta 100% natural, atóxica, à base de água, e que pudesse depois ser descartada sem causar nenhum tipo de problema para o meio ambiente”, relata Amon.

* Autora Correspondente.

1. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Como citar: Nascimento, T. C., Fracalanza, F. P., & Almeida, V. M. C. (2022). Os dilemas de crescer com propósito: Caso Mancha Orgânica. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(Sup. 1), e210136. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210136.por>

Publicado em Early Access: 21 de Fevereiro, 2022.

Designado a essa edição: 08 de Agosto, 2022.

Classificação JEL: M1, M14, M3, M31.

Editor-chefe: Marcelo de Souza Bispo (Universidade Federal da Paraíba, PPGA, Brasil)

Editora Associada: Paula C. P. de S. Chimenti (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)

Pareceristas: Os revisores não autorizaram a divulgação de suas identidades.

Relatório de Revisão por Pares: A disponibilização do Relatório de Revisão por Pares não foi autorizada pelos revisores.

Recebido: 07/06/2021

Última versão recebida em: 16/12/2021

Aceite em: 31/01/2022

de revisores convidados até a decisão:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1ª rodada	(X)	👤👤	(X)	👤					
2ª rodada	👤	👤👤							

Seguindo esse intuito, a Mancha se concentrou em buscar um posicionamento cada vez mais atrelado à preocupação em torno de alternativas sustentáveis. Em 2014, a Zebu foi certificada pelo Sistema B (<https://www.sistemabbrasil.org/> recuperado em 20 de março de 2019), uma iniciativa criada nos Estados Unidos e que tem como missão construir um ecossistema favorável para fortalecimento das chamadas empresas B, ou seja, empresas que usam a força do mercado para solucionar problemas sociais e ambientais. Ao longo da sua trajetória, a empresa também foi vencedora em 2016 do desafio em busca de negócios de impacto positivo na conservação da biodiversidade nacional, lançado pela Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza em parceria com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – Anprotec.

Como premiação, a empresa participou de uma imersão para negócios e conservação da natureza nas instalações do Grupo Boticário em São José dos Pinhais e Guaraqueçaba, no estado do Paraná na região sul do Brasil, que proporcionou aos sócios um aprendizado sobre a importância da matéria-prima vegetal brasileira para suas práticas de negócio¹. Naquela oportunidade, a empresa havia acabado de se estabelecer na Incubadora de Empresas da COPPE-UFRJ, situada no Parque Tecnológico da UFRJ, na Cidade Universitária, Zona Norte do Rio de Janeiro. A Zebu se tornou ainda em 2016 membro do CE100 Brasil, uma plataforma global com objetivo de compartilhar, desenvolver e implementar oportunidades de economia circular, organizada pela Ellen MacArthur Foundation.

No mesmo ano, após essas certificações, os sócios tomaram a decisão de desassociar a Mancha Orgânica da Zebu, para que pudessem focar totalmente na produção de tintas orgânicas. Em 2017, então, a Mancha começou a ser estruturada por Amon, que ficou responsável pela área de estratégia e vendas, junto com a engenheira química Martina responsável pela área de P&D, e Pedro na área de produto e produção. Nesse período, a Mancha foi apontada como a terceira empresa mais atraente no quesito materiais entre *startups* de todo o Brasil pelo Ranking 100 Open Startups (<https://www.openstartups.net/> recuperado em 17 de dezembro de 2018). Trata-se da principal plataforma de conexão entre *startups* e empresas criada e mantida por 70 corporações líderes mundiais a fim de avaliar *startups* focando na geração de novas oportunidades de negócio.

A Mancha traçou os passos iniciais para a primeira rodada de investimentos da empresa em 2017 por meio de uma campanha de financiamento coletivo na plataforma Catarse (<https://www.catarse.me/> recuperado em 15 de outubro de 2018). A campanha de financiamento contava com três faixas de metas, cada qual relacionada à produção de determinadas cores de tintas: a primeira meta foi de

R\$ 50 mil para testes e produção de três tintas – açafraão, urucum e cacau; a segunda foi de R\$ 80 mil e previa a cor erva-mate; e a meta final, de R\$ 130 mil, previa cinco cores com adição da cor Jussara. A campanha foi feita em um sistema “tudo ou nada”, isto é, a Mancha apenas receberia os recursos se atingisse uma das metas até a data limite de 9 de dezembro de 2017. Caso a meta mínima não fosse atingida, o valor seria devolvido aos doadores. Existiam valores predeterminados de doação e associados a uma recompensa específica (Tabela 1 – Anexo).

O objetivo da campanha seria investir na realização de novos testes laboratoriais para garantir a segurança e a qualidade das tintas, permitindo sua produção em maior escala. A campanha atingiu 253 colaborações arrecadando um total de R\$ 51 mil, ultrapassando a primeira meta de R\$ 50 mil. A campanha possibilitou viabilizar os testes laboratoriais para determinar o prazo mínimo de quatro meses de validade para as tintas. Além disso, o financiamento despertou o interesse do público consumidor pelas tintas da Mancha, que nesse momento ainda não eram comercializadas.

No ano seguinte, a Mancha venceu o Prêmio Shell Iniciativa Jovem, que permitiu a participação da empresa em um programa de ignição e resultou em uma premiação em dinheiro e visibilidade. Atualmente, a Mancha Orgânica faz parte da incubadora da COPPE/UFRJ, tem apoio da Casa Firjan e recebe mentorias e cursos do Programa Shell Iniciativa Jovem. A incubadora possibilita um escritório fixo e o acesso a mentorias de profissionais altamente qualificados. A Casa Firjan, por sua vez, possibilita o amadurecimento do negócio através de workshops e cursos. Por fim, o Programa Shell contempla cursos de empreendedorismo para jovens empreendedores.

OS DIFERENCIAIS DA MANCHA ORGÂNICA

A Mancha Orgânica é uma *startup* com equipe enxuta, na qual todas as decisões são tomadas em conjunto pelos sócios e as principais funções são divididas entre a equipe. Amon Pinto é responsável pela área de marketing e vendas, Rafael d’Ávila pela área de comunicação juntamente com Pedro Ivo, que também cuida do financeiro. Martina Pinto é responsável pela área de produção, pesquisa e desenvolvimento da Mancha. Os valores que norteiam as ações da Mancha Orgânica são (a) qualidade de vida e bem-estar, (b) harmonia com a natureza, (c) relações de afeto e cuidado e (d) respeito à individualidade, sem ferir o interesse do coletivo.

A Mancha oferece uma linha inédita de tintas orgânicas com intuito de diminuir danos ambientais

e transformar experiências de consumo. A escolha pelo público infantil vem do desejo dos sócios de contribuir para a formação de uma nova geração, mais consciente através da oferta de produtos sensoriais e educativos. Assim, o consumo dos produtos da Mancha Orgânica promove a infância e o brincar livres como forma de contribuir para que uma nova geração de consumidores aprenda a construir uma relação equilibrada com a natureza (manchaorganica.com.br recuperado em 29 de novembro de 2021).

As tintas produzidas pela Mancha são atóxicas e livres de substâncias prejudiciais à saúde durante seu manuseio, sendo produzidas a partir de pigmentos naturais extraídos de folhas, raízes, flores, frutas e vegetais, podendo ser aplicadas em madeira ou papel. São mais de 50 possibilidades de cores compostas por pigmentos naturais como açafrão, canela, cacau e beterraba.

Para a produção das tintas, a Mancha conta com parceiras como a Araucária Mais, uma rede de inovação e negócios para conservação da floresta com araucárias. Dessa parceria surgiu a cor erva-mate. O primeiro lote da tinta erva-mate lançado no Dia das Crianças em 2018 contribuiu para conservação de 180 hectares de floresta na região serrana de Santa Catarina, na região sul do Brasil, conforme aponta Amon Pinto: “Estamos há sete anos aprimorando a formulação da tinta. A tinta de erva-mate é a primeira a ser estruturada dentro de uma cadeia de beneficiamento e manejo responsável. Assim, neste trabalho, carregamos um processo inteiro de vida, preservação e sustentabilidade, e por meio dele, conseguimos mostrar valores presentes na marca da empresa”.

Por não possuírem um espaço próprio para a produção das tintas, a Mancha trabalha através do aluguel de cozinhas industriais totalmente equipadas para a produção artesanal das tintas dentro de um processo produtivo que atenda aos padrões de segurança. São mantidos estoques mínimos e a produção é feita de forma recorrente a fim de manter a característica de frescor das tintas, a intensidade das cores e sua característica sensorial. Além disso, o prazo de validade desse produto é menor (se comparado às tintas sintéticas) pela sua própria característica artesanal. Após a produção, os potes são enviados para um parceiro da Mancha que monta os kits e coloca nos correios para atender aos pedidos. Dentro do kit, também é enviado um folheto que reforça o posicionamento da Mancha e informa sobre as propriedades e possibilidades do uso do produto. No discurso da Mancha, é sempre feita uma associação à natureza e à biodiversidade brasileira.

O Kit Natureza (Figura 1 – Anexo) é a forma de apresentação do produto, contendo três tintas (cacau, urucum e açafrão) em potes de 250 g, além de pigmentos in natura e uma cartinha de papel semente. O kit está à venda nas redes sociais da Mancha (Instagram e Facebook),

por e-mail, por telefone e no site da Bemglô no valor de R\$ 119,90. A Bemglô é uma plataforma de *e-commerce* que vende produtos de marcas responsáveis e alinhadas ao posicionamento de consumo consciente e com propósito de baixo impacto socioambiental (<https://bemglo.com/> recuperado em 3 de dezembro de 2018). Na caixa do kit vem escrito: “Mantenha ao alcance das crianças!”, reforçando o discurso da empresa em relação à segurança do produto para o manuseio infantil (Figura 2 – Anexo), como destaca Martina: “É a partir da transformação da consciência das crianças de hoje [respeitando o meio ambiente e a saúde] que vamos mudar efetivamente a forma de condução de processos e os padrões de consumo do futuro. Além do brincar livre, as tintas permitem a exploração sensorial e textural de algumas matérias-primas, contribuindo para o desenvolvimento sensorio-motor dos pequenos”.

Na Mancha Orgânica os sócios acreditam em um projeto colaborativo entre consumidores e marcas. Nesse sentido, Pedro Ivo reforça a ideia de que a Mancha não é apenas formada pelos sócios: “Entendemos a Mancha como uma grande entidade colaborativa. Cada pessoa que entra em contato com as tintas, cada pessoa que espalha a ideia de um mundo mais colorido e menos poluído faz parte do projeto”.

Educadores, mães e artistas estão entre os principais consumidores da Mancha, relatando a satisfação com a experiência de consumo e o contato com os valores da marca. Além disso, as tintas aparecem como importantes aliadas na fase de desenvolvimento infantil ajudando na autoexpressão: “As tintas Mancha foram a minha porta de entrada para as artes sustentáveis. Foi uma experiência de conexão entre o meu processo criativo e os aromas, as texturas e as cores das tintas. Uma verdadeira sinestesia que facilitou a expressão do meu amor pelo nosso planeta Terra” (relato de artista no site da Mancha Orgânica). “Eu uso as tintas da Mancha desde quando minha filha era bebê. Hoje ela tem quase três anos. E em cada fase do desenvolvimento dela as tintas foram muito importantes! Com aromas e texturas únicas, vindas da natureza, ela se expressa de uma forma criativa, saudável, segura e muito mais viva” (relato de mãe no site da Mancha Orgânica).

○ SETOR DE TINTAS INFANTIS

A Mancha Orgânica encontra-se inserida em um setor onde os dez maiores fabricantes respondem por 75% do total de vendas. Em razão disso, são essas empresas que criam o *mindset* do consumidor sobre o mercado de tintas a partir de práticas tradicionais. Isso acontece a partir da adoção de campanhas publicitárias que destacam a acessibilidade e a facilidade de aplicação das tintas incentivando o uso mais recorrente por parte do consumidor, particularmente de

tintas infantis. Em 2013, o mercado brasileiro de tintas era o quinto maior do mundo com vendas que superaram a casa dos R\$ 9,5 bilhões. Em 2017, o volume produzido foi de aproximadamente 1,5 bilhão de litros, um aumento de 1,9% em relação ao ano de 2016. Já o faturamento líquido ficou na casa dos R\$ 11,8 bilhões.

Considerando o setor de tintas, Martina aponta: “Não há um concorrente direto para as tintas da Mancha hoje, já que não se tem conhecimento de nenhuma tinta orgânica, cuja base seja 100% natural e majoritariamente vegetal. Os produtos disponíveis no mercado apresentam em sua composição compostos sintéticos, muitos de origem fóssil. Mas, considerando a aplicação, duas possíveis concorrentes seriam as tintas guache da Acrilex e da Faber-Castell”.

As tintas fabricadas pelas gigantes do mercado trazem ainda outro desafio para a Mancha, uma vez que por serem fabricadas em larga escala, seus custos unitários são menores. “A gente não tem como chegar ao custo de um material sintético, produzido numa escala muito maior. ... Esses produtos mais naturais, produzidos de uma forma mais responsável, eles acabam tendo um custo maior associado. Então cabe ao consumidor fazer essas escolhas.”

Faber-Castell

A Faber-Castell, presente no Brasil desde 1930, é uma das líderes no segmento de produtos infantis e artigos escolares, sendo líder mundial na fabricação do Ecolápis, que tem esse nome devido ao fato de trazer cuidados ambientais em toda sua cadeia de produção. A fábrica no Brasil fica na cidade de São Carlos, no interior de São Paulo, e produz mais de 2 bilhões de ecolápis por ano, não apenas abastecendo o mercado interno, mas também produzindo produtos para exportação. Além do ecolápis, a empresa também produz uma linha de tintas voltada para o público infantil. Um desses produtos é o kit para pintura a dedo, que oferece seis cores com 25 ml cada e custa em média R\$ 14,90. Já o Kit Cara Pintada possui seis cores diferentes em formato de lápis para serem usadas na pele de crianças e tem preço médio de R\$ 59,90. Por fim, existem as tradicionais tintas para uso com pincéis em kits de seis e 12 cores, com preço variando entre R\$ 8,00 e R\$ 20,00, presentes em grande parte das papelarias e varejistas do país.

A empresa estabelece a responsabilidade socioambiental como um de seus pilares, trabalhando exclusivamente com madeira reflorestada desde a década de 80 para produção de seus ecolápis. Além disso, a empresa foi a primeira fabricante a introduzir o verniz à base de água na fabricação de todos os seus instrumentos de escrita. A Faber-Castell também atua com programas de preservação florestal, animal e de uso de fontes de energia alternativas,

controlando a emissão de gases de efeito estufa em todas as suas operações.

Em termos do mercado de tintas infantis, a Faber-Castell possui pastilha de aquarela, tinta para pintura a dedo e tinta guache (<http://www.faber-castell.com.br/> recuperado em 15 de fevereiro de 2019). Todo o discurso promocional é focado no argumento do desenvolvimento da criatividade das crianças. Apesar de as tintas serem atóxicas, não é possível encontrar informações no site e nas campanhas publicitárias sobre sua composição. A empresa também oferece cursos de desenho on-line e visitas às escolas. A empresa tem como missão oferecer experiências criativas a seus clientes, focando nos valores de pioneirismo e na busca por melhores soluções socioambientais e por novas oportunidades no mercado.

Acrilex

A Acrilex, fundada em 1964 em São Paulo, é considerada a maior fábrica da América Latina no segmento de tintas para trabalhos manuais e está entre as maiores no segmento de tintas escolares e artísticas. A empresa atua pautada pelo respeito ao meio ambiente e desenvolve seus produtos com matérias-primas selecionadas, garantindo características atóxicas tanto para seus consumidores quanto para o meio ambiente. Além disso, em 2018 a Acrilex estava investindo na modernização de sua planta industrial tendo em vista medidas como a reutilização da água.

A empresa oferece para o público infantil produtos como kits de montar e pintar (com seis cores, custam em torno de R\$ 70,00), quebra-cabeça para pintura (com seis cores, custam em torno de R\$ 60,00), guache (com seis cores, custam em torno de R\$ 5,00), pintura a dedo (com seis cores, custam em torno de R\$ 11,00) e tinta plástica (com seis cores, custam em torno de R\$ 14,00). Os potes de tintas nesses produtos vêm com média de 20 ml cada. A descrição dos produtos no site da Acrilex foca no desenvolvimento da criatividade, percepção visual das cores, fácil aplicabilidade em diferentes texturas (papel, cartolina, gesso) e também desenvolvimento da coordenação motora (<https://acrilex.com.br/> recuperado em 15 de fevereiro de 2019). Não estão disponíveis informações sobre a composição dos produtos.

A Acrilex se posiciona como uma empresa baseada em princípios éticos, transparentes e responsáveis, que busca se diferenciar no mercado por meio de ações nas áreas do esporte, do meio ambiente e de ações sociais. Patrocinadora há mais de 18 anos do Torneio Acrilex de Beisebol, para crianças com até 10 anos, também estimula a participação de colaboradores em eventos esportivos. Na área social, a empresa possui um Programa de Estágio voltado para a admissão de portadores de necessidades especiais em seu quadro de funcionários. A preocupação com o meio

ambiente é colocada como um dos princípios da empresa, que busca desenvolver seus produtos com matérias-primas selecionadas e descartar os resíduos da produção de acordo com a legislação.

Apesar de as duas empresas citadas não serem necessariamente concorrentes diretas da Mancha Orgânica, pelo fato de serem empresas tradicionais que dominam o mercado de tintas, acabam sendo responsáveis pelo desenvolvimento do comportamento do consumidor de tintas infantis pela criação do *mindset* dos consumidores, incluindo o setor de tintas infantis, foco de atuação da Mancha Orgânica. Entretanto, considerando-se discussões mais recentes sobre a composição de produtos e iniciativas socioambientais de diversas empresas, o cenário também cria um nicho de mercado para a Mancha a partir de um território até então inexplorado de tintas orgânicas.

Por serem tradicionais no mercado de produtos infantis, empresas como a Faber-Castell, Acrilex e outras acabam ainda atuando na construção do *mindset* do consumidor a respeito da importância, uso e características das tintas. Considerando pesquisas e discursos de médicos, psicólogos e educadores já existentes sobre a importância das atividades artísticas e manuais no desenvolvimento infantil com impactos na vida adulta, essas empresas oferecem uma gama de produtos com alta disponibilidade no varejo e a baixo custo. Tintas para pintura em aquarela, rosto e até com as mãos são oferecidas como uma forma de incentivar a criatividade e a inovação e trazendo a responsabilidade aos pais de permitir esse desenvolvimento, conforme trecho retirado do site da Faber-Castell: “As crianças são cheias de ideias e entusiasmo. Incentive seus filhos a passar seu tempo livre de maneira criativa e significativa e você os capacitará a brincar e aprender com entusiasmo ao mesmo tempo. Para este fim, oferecemos a seu filho uma variedade de produtos adequados, aumentando seu entusiasmo e curiosidade ao incluir sugestões para aprender e brincar com nossos produtos”.

DESAFIOS PARA O FUTURO

Em meio a este mercado concorrente e seus consumidores, a Mancha passou a se concentrar em seus próximos passos em direção principalmente ao mercado infantil: “Levar isso para as crianças é uma forma de a gente transformar a percepção delas de um produto consciente”, defendeu Amon, reforçando a importância do foco no público infantil. Martina, então, refletiu sobre as possibilidades: “A Mancha, nesse momento, está concentrada em tintas orgânicas associadas ao público infantil, mas o objetivo é

expandir a aplicação de pigmentos e corantes atóxicos, naturais e livres de metais pesados para os diferentes setores: cosméticos, tecidos e embalagens”.

Amon Pinto defendia que a Mancha precisava se preparar para o próximo passo de comercialização em canais de distribuição tradicionais. Entretanto, preocupava o fato de o produto ser artesanal, produzido em pequena escala. Martina considerava: “O grande desafio é conscientizar a população em relação à necessidade de aquisição de produtos mais sustentáveis e tentar mudar seu comportamento de consumo a um custo associado a produtos mais puros. Somente a partir de um efeito em cascata, começando pela mudança de consumo da população, a indústria efetivamente passará a implementar processos mais limpos em sua cadeia de produção”.

Apesar da preocupação de Martina em relação à transformação do comportamento de consumo, Amon ponderava que essa era uma discussão mais ampla e além do controle da empresa, sendo então necessário pensar em como a Mancha poderia se expandir de acordo com seu propósito, atendendo a demandas mais altas e estando presente nos canais tradicionais de distribuição. Na reunião realizada em novembro de 2018, Martina, Pedro e Amon começaram a traçar planos de expansão. No entanto, a questão principal permanecia: Como a Mancha Orgânica pode se expandir, mantendo seus princípios norteadores de sustentabilidade e bem-estar social, e ainda se posicionar de forma relevante no mercado de tintas? “O que a gente quer é se associar à transformação da experiência de consumo por meio da mudança dos processos industriais e por meio da criação de produtos atóxicos. E a gente caminha para ser referência nisso, a começar pelo setor infantil. Começar com o setor infantil tem razões ideológicas, já que para mudar o mundo precisamos começar pelas crianças, e práticas, pois são as crianças que melhor entendem o valor de nossos produtos”, explica Amon².

NOTAS

1. Santana, R. T. (2016, December 21). *Startup* produz tintas que aliam conservação da natureza ao negócio. Tribuna PR. Retrieved from <https://tribunapr.uol.com.br/noticias/empreender/startup-produz-tintas-que-aliam-conservacao-da-natureza-ao-negocio/>
2. ANPROTEC. (2016, December 16). *Startup* alia conservação da natureza ao negócio. Fundação Grupo Boticário. Retrieved from <https://anprotec.org.br/site/2016/12/startup-alia-conservacao-da-natureza-ao-negocio/>

ANEXO 1



Figura 1. Kit de tintas da Mancha Orgânica.

Fonte: Site Bemglô: <https://www.bemglo.com/Kit-de-tintas-100-vegetais-Mancha-organica> recuperado em 1 de dezembro de 2018.



Figura 2. “Mantenha ao alcance das crianças!”

Fonte: Perfil no Instagram da Mancha Orgânica (<https://www.instagram.com/manchaorganica/> recuperado 16 de maio de 2019).

Tabela 1. Valores para doação e recompensas associadas no financiamento coletivo.

Valor	Recompensa
R\$ 30,00	Agradecimento digital personalizado
R\$ 50,00	Lata de brownies (Brownie do Luiz)
R\$ 80,00	Pôster decorativo feito com as tintas
R\$ 120,00	Kit com três cores de tintas
R\$ 500,00	Kit com todas as cores liberadas, carteirinha de fã e notícias da marca
R\$ 1.000,00	Workshop sobre pigmentos vegetais e tintas (apenas RJ)

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores com base em: <https://www.catarse.me/mancha> (recuperado em 16 de maio de 2019).

Notas de Ensino

RESUMO

O caso apresenta o dilema enfrentado em novembro de 2018 pela Mancha Orgânica, uma *startup* carioca que produz tintas orgânicas. A Mancha é norteadora por princípios de sustentabilidade produzindo uma tinta atóxica e oriunda de elementos naturais. Apesar do reconhecimento e resultados comerciais que estavam conquistando, os sócios Amon, Pedro e Martina se perguntavam como crescer sem perder o propósito de consumo consciente, mas lidando com os desafios produtivos. O caso da Mancha Orgânica se mostra oportuno para propor uma discussão acerca de propósito e organizações tidas como *purpose-driven*. O caso foi desenvolvido para ser usado em disciplinas de *Branding* ou Marketing de programas de pós-graduação de *lato* ou *stricto sensu*. Com a discussão do caso, espera-se que os alunos desenvolvam habilidades necessárias para examinar e diferenciar o posicionamento e desafios de organizações *purpose-driven*.

Palavras-chave: *branding*; *purpose-driven*; propósito; casos de ensino.

ABSTRACT

The case presents the dilemma faced in November 2018 by Mancha Orgânica, a startup from Rio de Janeiro that produces organic paints. Mancha Orgânica is guided by principles of sustainability, producing a non-toxic paint from natural elements. Despite the recognition and good commercial results, the founding partners Amon and Pedro along with P&D consultant Martina wondered how to stimulate growth without losing the purpose of a more conscious consumption, considering the productive challenges. The case of Mancha Orgânica aims to propose a discussion about purpose and the challenges faced by *purpose-driven companies*. The case can be used in the disciplines of *Branding* or *Marketing* of *lato* or *stricto sensu* graduate programs. With the case, students are expected to develop the necessary skills to examine and differentiate the positioning and challenges of *purpose-driven companies*.

Keywords: *branding*; *purpose-driven*; purpose; teaching cases.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso foi desenvolvido para ser usado em programas de pós-graduação de *lato* ou *stricto sensu*, sendo indicados para uma sessão das disciplinas de *Branding* ou Marketing. O caso da Mancha Orgânica se mostra oportuno por propor uma discussão sobre organizações tidas como *purpose-driven*, uma questão recente e de importância crescente no campo do marketing e da administração de empresas. Ao final da discussão do caso, os alunos devem desenvolver as habilidades necessárias para examinar e diferenciar o posicionamento de organizações *purpose-driven* e identificar os desafios inerentes a esse tipo de organização.

FONTES DE INFORMAÇÕES

Foram utilizados dados primários e secundários para elaboração deste caso. Os dados primários foram obtidos a partir de entrevistas com Martina Pinto, consultora e coordenadora de P&D da Mancha e Amon Pinto, um dos sócios fundadores da empresa. Os dados primários foram complementados por dados secundários, que foram obtidos a partir da consulta ao website da Zebu Mídias Sustentáveis, além dos websites de fabricantes de tintas como Suvinil e Sherwin Williams e de produtos de pintura e papelaria

como Faber-Castell e Acrilex. Além disso, foram consultadas informações nos websites da Abrafati (Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas), Apromac (Associação de Proteção ao Meio Ambiente) e a Toxisphera (Associação de Saúde Ambiental). Outros websites foram consultados para verificação de vídeos da empresa, notícias e entrevistas publicadas sobre a Mancha Orgânica, além do website de financiamento coletivo da Mancha. Todos os links acessados encontram-se na lista de referências para futura verificação.

PLANO DE ENSINO

Esse caso foi desenvolvido para proporcionar a construção do conhecimento através de um processo indutivo, centrado no participante. Dessa forma, prescinde de leituras prévias para sua realização de forma efetiva. No entanto, caso seja de interesse do professor designar leituras prévias de preparação para a sessão, pode ser indicado ao aluno que se familiarize com os conceitos relacionados à gestão de marcas (Kotler & Keller, 2019), caso essa sessão ainda não tenha ocorrido, para permitir o contraponto do *branding* de organizações *purpose-driven*. Além disso, é possível sugerir leituras relacionadas ao conceito de *purpose-*

driven companies, tais como o livro de Sinek (2009) e artigos acadêmicos (Chung-Kue, 2017; Hirsch, 2016; Hsu, 2017; Segrestin, Levillain, & Hatchuel, 2016), além de artigos de revistas de negócios como *MIT Sloan Management Review* e *Harvard Business Review* (Birkinshaw, Foss, & Lindenberg, 2014; Craig & Snook, 2014; Kim, Karlesky, Myers, & Schifeling, 2016; Malnight, Buche, & Dhanaraj, 2019). Por fim, se o professor tiver interesse, pode sugerir leituras sobre marcas ativistas tais como o livro de Sarkar e Kotler (2018), além de artigos acadêmicos como Wymer (2010).

Sugere-se ainda um conjunto de questões de preparação (*assignment questions*), caso o professor decida orientar a preparação prévia individual:

- O que o consumidor de tintas infantis valoriza?
- Quais as principais barreiras ao crescimento da Mancha Orgânica?
- Como o crescimento da Mancha Orgânica poderia impactar os valores da companhia?

Antes do início da sessão plenária, sugere-se que os alunos sejam divididos em pequenos grupos para discussão do caso. Para essa etapa, sugere-se que o professor reserve de 20 a 30 minutos. O tempo total planejado para a discussão do caso dentro de uma sessão é entre 50 e 70 minutos, podendo variar em função da instituição de ensino e da carga horária de cada disciplina. A abertura da discussão em plenária – Lâmina 1 do quadro de Plano de Aula (Apêndice A) – deve levar em torno de 10 a 15 minutos. As análises das questões do caso – Lâminas 2 a 5 do Plano de Aula (Apêndice A) – devem consumir de 35 a 45 minutos. O encerramento da discussão em plenário deve ocupar os 5 ou 10 minutos restantes.

Abertura da discussão do caso em plenária

A abertura da discussão (Lâmina 1 do Plano de Aula – Apêndice A) pode ser utilizada para que os alunos percebam a ideia de engajamento como a defesa de uma causa. Craig e Snook (2014) afirmam que existe um propósito de liderança que se origina a partir das crenças pessoais de cada líder. A Mancha Orgânica traz em sua essência valores que são compartilhados pelos sócios em relação à proteção ao meio ambiente e sustentabilidade, que norteiam suas decisões de posicionamento e definições estratégicas. Para iniciar a discussão em plenário, portanto, o professor pode partir da seguinte pergunta: “Quais as causas que vocês defendem?” (Lâmina 1 do Plano de Aula – Apêndice A). Os alunos devem ser capazes de enumerar diversas causas possíveis de engajamento, como questões raciais, liberdade de gênero, igualdade social, proteção ao meio ambiente, consumo consciente, dentre outras. A partir dessa discussão inicial,

o professor pode explorar a questão da proteção ao meio ambiente e sustentabilidade, um dos principais pilares da Mancha Orgânica.

Questões para discussão

Apresentamos a seguir um conjunto de questões (*discussion questions*) que serão utilizadas para análise do caso durante a etapa de discussão em plenária. Essas questões serão respondidas coletivamente pelos alunos a partir da proposição de questões de transição (*transition questions*) pelo professor.

- Como posicionar uma *purpose-driven company*?
- Quais os desafios das organizações que se posicionam como *purpose-driven*?
- Como uma *purpose-driven company* entrega valor?
- Qual é o propósito da Mancha Orgânica?

Análise do caso com suporte da literatura

A análise do caso evidencia a decisão que precisa ser tomada pelos sócios da Mancha Orgânica em relação ao desenvolvimento de uma estratégia de crescimento para a Mancha sem perder os valores de sustentabilidade e bem-estar social que norteiam a empresa. Esta questão é o foco do caso de ensino e envolve uma avaliação das dificuldades de gerenciamento estratégico e das tensões existentes entre propósito e lucro em empresas jovens que já nasceram orientadas para um propósito.

Questão 1: Como posicionar uma *purpose-driven company*?

Antes de discutir o posicionamento da Mancha, recomenda-se que o professor apresente o vídeo institucional da marca (Mancha Orgânica, 2017) para que os alunos possam iniciar uma discussão sobre as atividades da empresa a partir da seguinte questão de transição (*transition question*):

TQ1: Qual é o produto da Mancha e para quem se destina?

Conforme apresentado pelo vídeo, a Mancha Orgânica aposta no desenvolvimento de tintas 100% orgânicas e atóxicas a partir de elementos encontrados na natureza como urucum, açafrão, cacau e erva-mate, entre outros, dentro de um processo de produção artesanal e sem impactos na natureza. Tal produção tem como destino principal o público infantil.

Segundo [Malnight, Buche e Dhanaraj \(2019\)](#), as empresas que buscam um alto crescimento tendem a seguir três estratégias já bem conhecidas: criar novos mercados, atender às necessidades dos *stakeholders* de forma mais ampla e mudar as regras do jogo. Mas segundo os autores há outro *driver* de crescimento crítico: o propósito. Enquanto muitas empresas consideram o propósito apenas um acréscimo à sua estratégia, os autores destacam que as empresas mais bem-sucedidas deslocam o propósito da periferia e o colocam no centro da estratégia, considerando os ecossistemas de forma mais ampla, o que os permite considerar novas oportunidades e remodelar suas propostas de valor.

Uma estratégia orientada para o propósito também ajuda as empresas a superar os desafios da desaceleração de crescimento e diminuição de lucros, além de resolver questões de gestão e operação desconectadas e promover uma maior motivação dos *stakeholders* envolvidos ([Malnight et al., 2019](#)).

O posicionamento é um dos componentes do modelo denominado *The Golden Circle* proposto por [Simon Sinek \(2009\)](#). De acordo com o autor, o *Golden Circle* está relacionado à forma através da qual as empresas se organizam, desde o CEO (de quem deve partir o propósito que vai nortear a organização) até o corpo de colaboradores que será responsável por sua implementação na infraestrutura, nas atividades e nos produtos da empresa. Dentro dessa estratégia, portanto, têm-se o *what*, o *how* e o *why*. O posicionamento, portanto, seria equivalente ao *what* e identifica o produto ou serviço que a companhia oferece, sendo o aspecto de mais fácil identificação. Segundo [Sinek \(2009\)](#), o *what* está relacionado a uma forma de tangibilizar a causa na qual se acredita e que norteia a empresa. Por meio dessa pergunta de transição, espera-se que os alunos sejam capazes de identificar o que a Mancha faz e quem é o seu público-alvo. Para despertar nos alunos a percepção de que o posicionamento orientado para propósito pode gerar tensões e dificuldades, o professor poderia propor então a seguinte pergunta de transição:

TQ2: Quais os desafios da Mancha?

Espera-se que os alunos sejam capazes de apontar alguns dos principais desafios enfrentados pela Mancha em termos de capacidade produtiva, capilaridade, concorrência e até mesmo em sua política de preços. Os produtos artesanais, por sua própria natureza, tendem a ter um valor unitário de produção mais elevado em comparação aos produtos produzidos em larga escala. Além disso, o tempo mais elevado da produção artesanal pode impactar o atendimento a altas demandas, o que pode prejudicar o crescimento orgânico da empresa.

Um aspecto importante a ser considerado é que a Mancha não concorre diretamente com as empresas tradicionais do setor brasileiro de tintas. Entretanto, são essas grandes empresas tradicionais que definem o *mindset* do consumidor sobre o que é uma tinta. Dessa forma, a Mancha Orgânica encontra-se inserida em um setor onde grande parte da produção é dominada por empresas tradicionais renomadas que, por consequência, moldam o comportamento do consumidor de tintas no Brasil, e também definem noções de preço e valor.

Questão 2: Quais os desafios das organizações que se posicionam como *purpose-driven*?

A literatura discute algumas dificuldades das *purpose-driven companies* relacionadas principalmente a uma dificuldade de mudança da cultura da empresa e de engajamento dos funcionários e das altas lideranças com o propósito da empresa ([Chung-Kue, 2017](#); [Quinn & Thankor, 2018](#)). O caso da Mancha, portanto, traz uma diferença ao mostrar que a cultura da empresa e suas lideranças já estão alinhadas com o propósito. Seu desafio enquanto organização orientada para propósito, portanto, estaria mais relacionado ao seu posicionamento frente aos grandes conglomerados que têm as suas estratégias mais direcionadas ao lucro, mas que não deixam de se engajar em algumas ações que se relacionam com o aspecto da sustentabilidade, como a Faber-Castell e suas ações de reflorestamento, por exemplo.

Ao seguir uma proposta de produção artesanal com ingredientes orgânicos, por exemplo, há um encarecimento do processo de produção e cria-se uma dificuldade de atender a altas demandas, uma questão central para o aumento da capilaridade desses produtos nos principais canais de venda como atacadistas e varejistas. Há, portanto, uma dicotomia-chave: como crescer e gerar lucro sem perder o caráter artesanal e os valores principais da marca?

[Birkinshaw, Foss e Lindenberg \(2014\)](#) propõem alguns princípios organizacionais fundamentais para que as empresas sustentem seus valores no longo prazo alcançando um nível sólido de lucro. Segundo o autor, para que as metas sejam alcançadas com sucesso, é necessário que as empresas foquem em um trabalho colaborativo considerando a implementação de iniciativas em todos os níveis da empresa.

Já [Craig e Snook \(2014\)](#) defendem que a tarefa mais fundamental que líderes de *purpose-driven companies* devem desenvolver é o chamado *purpose to impact*. Tal tarefa consiste, principalmente, na reflexão sobre as principais aspirações da marca para, então, transformá-las em pequenas metas considerando as forças da empresa. Dessa forma, tendo percebido a existência de tensões relacionadas ao

posicionamento de organizações orientadas para propósito, o professor pode em seguida começar a trabalhar as estratégias desenvolvidas pela Mancha para gerenciamento dessas tensões. Para isso, sugere-se a proposição da seguinte pergunta de transição:

TQ3: Como a Mancha enfrenta os seus desafios?

Nesse momento espera-se que os alunos sejam capazes de apontar as ações realizadas pela Mancha para colocar em prática seu posicionamento de organização orientada para propósito. Por meio de parcerias com produtores locais como a Araucária Mais, a Mancha defende uma cadeia produtiva mais justa e sustentável, buscando a redução dos impactos ambientais na produção e no consumo dos seus produtos. Além disso, a sua primeira iniciativa para expansão da capacidade produtiva e realização de testes laboratoriais veio através de uma plataforma on-line de contribuições em dinheiro através da plataforma Catarse, ressaltando a ideia de plataforma colaborativa de construção de uma sociedade mais sustentável da Mancha.

Questão 3: Como uma *purpose-driven company* entrega valor?

O *how* se coloca como a segunda dimensão da estratégia de Sinek (2009) e, apesar de não ser tão claramente identificável quanto o *what*, destaca como a empresa se diferencia dos seus principais competidores.

Purpose-driven companies são empresas visionárias que usam o lucro apenas como uma de suas medidas de eficácia. Essas empresas são guiadas em sua maior parte por uma ideologia central – o propósito (Fletcher, 2006). Tais empresas não apenas produzem produtos e serviços, mas também transformam pessoas com as quais trabalham. Por essa razão, o propósito da empresa deve ser internamente compartilhado a fim de que seus funcionários se envolvam nessa busca (Hollensbe, Wookey, Hickey, George, & Nichols, 2014). Hollensbe, Wookey, Hickey, George e Nichols (2014) apontam seis valores que podem ajudar essas organizações a se fortalecerem enquanto *purpose-driven companies*: dignidade (enxergar cada pessoa como única), solidariedade (se importar com os outros), pluralidade (a diversidade importa e é preciso construir pontes), subsidiariedade (liberdade com responsabilidade), reciprocidade (estabelecer relações de confiança), e sustentabilidade (aliança entre pessoas, recursos e valores).

Nesse ponto da discussão é esperado que os alunos tragam elementos componentes da Mancha Orgânica enquanto organização de modo a ser possível que o professor a caracterize como uma *purpose-driven company*. Apoio a

eventos, produção e divulgação de campanhas institucionais reforçando o propósito da empresa, parceria com outras *purpose-driven companies* podem ser algumas das iniciativas mencionadas pelos alunos. A partir dessa discussão, então, sugere-se que o professor explore o propósito da Mancha por meio da seguinte pergunta de transição:

TQ4: Por que a Mancha faz o que faz?

Aqui é esperado que os alunos identifiquem as principais causas que a Mancha Orgânica defende, como: sustentabilidade, proteção ao meio ambiente, produção artesanal e 100% orgânica, conscientização ambiental das crianças.

Questão 4: Qual é o propósito da Mancha Orgânica?

Nesse momento o professor pode provocar uma discussão sobre o conceito de propósito. Segundo Ratan Tata (ex-CEO do Grupo Tata), propósito é a “chamada espiritual e moral para ação; é aquilo que uma pessoa ou empresa defende” (Birkinshaw et al., 2014, p. 49). Mais do que ganhar dinheiro, Birkinshaw et al. (2014) sustenta que o propósito une pessoas em realizar algo no qual acreditam, tendo o lucro como consequência e não finalidade dessas ações. Para Collins e Porras (1996, p. 76-77), “quando propriamente concebido, o propósito é amplo, fundamental e duradouro; um bom propósito deve servir para guiar e inspirar a organização por anos, talvez um século ou mais”. Ter um propósito claro, então, pode ser um importante diferencial dentro de um cenário atual de mudanças estratégicas constantes (Craig & Snook, 2014).

A questão do propósito pode ser inclusive a parte central da estratégia de uma organização, norteando suas ações. Simon Sinek (2009) apresenta o *why* como a parte mais complexa de ser articulada pelas empresas, uma vez que está relacionado ao propósito, causa ou crença da companhia. Sinek (2009) então conclui que as pessoas não consomem o que você faz (o *what*), mas sim o porquê você faz (*why*), ou seja, o propósito percebido da organização. Um foco no propósito reconhece a interconexão entre empresa e sociedade, uma vez que envolve a reflexão acerca de como o propósito que rege a companhia pode gerar benefícios sociais. Dessa forma, o propósito de uma companhia deve ser claro o suficiente para que o negócio seja capaz de transformar as vidas com as quais se envolve (Hollensbe et al., 2014).

No caso da Mancha, portanto, a questão do propósito relacionado à sustentabilidade norteia todas as ações da empresa, refletindo-se na forma de produção artesanal e na composição 100% orgânica e atóxica dos seus produtos

e na maneira como ela se diferencia dos seus principais concorrentes.

Tendo discutido a noção de propósito, então, sugere-se que o professor explore com os alunos o conceito do *Golden Circle* de Sinek (2009) desenhando-o na parte superior da Lâmina 4 como forma de conectar de forma conceitual a discussão realizada durante a análise do caso. Tendo feito isso, sugere-se que o professor inicie o encerramento do caso a partir da seguinte pergunta de transição:

TQ5: Como a Mancha pode se expandir com propósito? Como a Mancha pode se expandir de maneira alinhada a seu propósito?

Assim, a ideia desse momento é propor quais seriam as possíveis estratégias para que a Mancha consiga ultrapassar seus problemas e consolidar o seu negócio sem perder os seus valores de sustentabilidade e bem-estar social e sendo capaz de se diferenciar da concorrência. Essas questões permitem múltiplas respostas, e novas ideias que sejam coerentes com a proposta da empresa devem ser incentivadas.

Pretende-se aqui sumarizar as características de uma *purpose-driven company* por meio dos *checkpoints* propostos por Malnight et al. (2019) que ajudam a identificar se uma empresa está crescendo colocando o propósito no centro de sua estratégia. O *checklist* consiste em cinco perguntas:

1. O propósito contribui para aumentar o crescimento e a lucratividade da sua empresa hoje?
2. O propósito influencia significativamente suas decisões estratégicas e escolhas de investimento?
3. O propósito molda sua proposta de valor central?
4. O propósito afeta como você constrói e gerencia suas capacidades organizacionais?
5. O propósito está na agenda de sua equipe de liderança sempre que você se reúne?

Segundo os autores, somente se a resposta for positiva a todas essas perguntas pode-se considerar que o propósito faz parte da estratégia da empresa. A Lâmina 5 deve ser preenchida endereçando esses pontos.

Encerramento da discussão do caso

Como pressupõe o método do caso, mais importante do que sugerir uma resposta certa é sugerir caminhos para que a discussão possibilite ao aluno uma oportunidade de aprendizado indutivo sobre o tema. As possibilidades de fechamento do caso com a turma são muitas, mas uma sugestão interessante para o professor é provocar um

questionamento sobre a possibilidade de que um de seus principais concorrentes passe a atuar de maneira competitiva com a Mancha ao desenvolver uma linha de tintas orgânicas a partir de ingredientes naturais através de uma produção em larga escala e com distribuição nacional. Afinal, cada vez mais empresas tradicionalmente orientadas para o lucro têm buscado utilizar a persona de um cidadão responsável a fim de serem percebidas como ‘verdes’ e ‘boas’ (Kim et al., 2016). Assim, sugere-se uma proposição desafiadora para os alunos através da seguinte pergunta: “O que acontecerá se a Faber-Castell lançar uma linha de tintas orgânicas em larga escala?”

Ao encerrar o caso com uma pergunta aberta, busca-se incentivar que os alunos continuem pensando sobre o tema e a discussão que foi realizada, levando a discussão para fora da sala de aula.

DESEFCHO DO CASO – A MANCHA EM DEZEMBRO DE 2021

A vitória no Prêmio Iniciativa Jovem permitiu à Mancha um registro de patente e a promoção de mais de 50 workshops. A empresa firmou parcerias com mais de 20 escolas no Rio de Janeiro, tanto do setor público quanto do setor privado, distribuindo mais de dois mil potes de tinta. Dentre os vários projetos desenvolvidos com empresas nos últimos anos, destacam-se parcerias recentes para desenvolvimentos de embalagens em projetos especiais com Osklen, Heineken e Reserva no ano de 2019. Ainda nesse ano, os sócios participaram do programa *Conexão* e do *reality show Conexão Maker* no Canal Futura (Conexão Maker, 2021).

No setor de P&D, a Mancha vem trabalhando com diferentes composições que possibilitem outras texturas para as tintas, além de novas colorações e diminuição no tamanho dos potes. Além das cores já existentes à época do caso (cacau, urucum e açafraão), foram lançadas as cores mate e hibisco em 2020, com kits sendo vendidos em composições de quatro e cinco cores. Como parte das ações da incubadora de empresas da COPPE-UFRJ, os sócios vêm contando com apoio de mentorias nas áreas comercial e de planejamento estratégico. O site da Mancha Orgânica foi lançado em 2020, o que possibilitou à marca comercializar de forma própria suas tintas, não mais utilizando a plataforma Bemglô, como à época do caso. Em 2021 foram lançadas mais duas cores, beterraba e chá azul, que estão disponíveis em kits de sete cores (cacau, urucum, açafraão, erva-mate, hibisco, beterraba, chá azul) em potes de 150 g por R\$ 157,00.

No início da quarentena imposta pela COVID-19 em 2020, observou-se aumento médio nas vendas de 38% de fevereiro a abril. Segundo a Mancha, foi reflexo do

maior tempo disponível para pais e parentes buscarem produtos mais seguros e inovadores para desenvolver atividades familiares. Contudo, incertezas econômicas e sociais provocaram também queda nas vendas nos meses subsequentes. Durante esse período de pandemia, as vendas

da Mancha cresceram em média 20%, possivelmente em função do maior enfoque na comercialização via *e-commerce*. Mesmo em um período de baixa procura, o mês de fevereiro de 2021, por exemplo, foi o segundo mês com maior venda de tintas da Mancha.

REFERÊNCIAS

- Birkinshaw, J., Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2014). Combining purpose with profits. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 49-56. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/combining-purpose-with-profits/>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77. Retrieved from <https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision>
- Conexão Maker (2021). Afroengenharia e mancha [Video file]. Video posted to <https://globoplay.globo.com/v/9212112/>
- Craig, N., & Snook, S. (2014). From purpose to impact: Figure out your passion and put it to work. *Harvard Business Review*, 92(5), 105-111. Retrieved from <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=47372>
- Chung-Kue, J. (2017). Selling products by selling brand purpose. *Journal of Brand Strategy*, 5(4), 373-394. Retrieved from <https://www.ingentaconnect.com/content/hsp/jbs/2017/00000005/00000004/art00005>
- Fletcher, C. M. (2006). CST, CSR and the purpose driven company. *Proceedings of the Sixth International Symposium on Catholic Social Thought and Management Education*, Rome, Italy, 5-7.
- Hirsch, P. B. (2016). Profiting on purpose: Creating a master narrative. *Journal of Business Strategy*, 37(4), 47-51. <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2016-0043>
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227-1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.4005>
- Hsu, C.-K. (2017). Selling products by selling brand purpose. *Journal of Brand Strategy*, 5(4), 373-394. Retrieved from <https://hstalks.com/article/522/selling-products-by-selling-brand-purpose/>
- Kim, S., Karlesky, M. J., Myers, C. G., & Schifeling, T. (2016). Why companies are becoming B corporations? *Harvard Business Review*, 17, 1-5. Retrieved from <https://hbr.org/2016/06/why-companies-are-becoming-b-corporations>
- Kotler, P., & Keller, K. (2019). *Administração de marketing* (15 ed., Chap. 10). São Paulo: Editora Pearson.
- Malnight, T. W., Buche, I., & Dhanaraj, C. (2019). Put purpose at the core of your strategy. *Harvard Business Review*, 97(5), 70-79. Retrieved from <https://hbr.org/2019/09/put-purpose-at-the-core-of-your-strategy>
- Mancha Orgânica (2017, November 07). Mancha, tintas orgânicas [Video file]. Video posted to <https://www.youtube.com/watch?v=YB2deF1g430>
- Quinn, R. E., & Thankor, A. V. (2018). Creating a purpose-driven organization. *Harvard Business Review*, 96(4), 78-85. Retrieved from <https://store.hbr.org/product/creating-a-purpose-driven-organization/R1804E>
- Sarkar, C., & Kotler, P. (2018). *Brand Activism: From purpose to action*. New York: Idea Bite Press.
- Segrestin, B., Levillain, K., & Hatchuel, A. (2016, June). Purpose-driven corporations: How corporate law reorders the field of corporate governance. *Proceedings of the European Academy of Management Conference*, Paris, France.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. New York: Penguin Group.
- Wymer, W. (2010). Rethinking the boundaries of social marketing: Activism or advertising? *Journal of Business Research*, 63(2), 99-103. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.02.003>


Autoria

Thaysa Costa do Nascimento*

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração

Rua Pascoal Lemme, n. 355, Cidade Universitária, 21941-918, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

E-mail: thaysa.nascimento@coppead.ufrj.br


 <https://orcid.org/0000-0002-5706-6022>

Flávia Pimenta Fracalanza

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração

Rua Pascoal Lemme, n. 355, Cidade Universitária, 21941-918, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

E-mail: flavia.fracalanza@coppead.ufrj.br

 <https://orcid.org/0000-0003-0976-1407>

Victor Manoel Cunha de Almeida

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração

Rua Pascoal Lemme, n. 355, Cidade Universitária, 21941-918, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

E-mail: valmeida@coppead.ufrj.br

 <https://orcid.org/0000-0002-4433-0787>

* Autora Correspondente

Financiamento

Os autores relataram que não houve suporte financeiro para pesquisa deste artigo.

Conflito de Interesses

Os autores informaram que não há conflito de interesses.

Direitos Autorais

A RAC detém os direitos autorais deste conteúdo.

Contribuições dos Autores

1ª autora: curadoria de dados (igual), investigação (igual), administração de projeto (suporte), validação (igual), escrita - rascunho original (igual), escrita - revisão e edição (igual).

2ª autora: conceituação (liderança), curadoria de dados (igual), investigação (igual), administração de projeto (liderança), validação (igual), escrita - rascunho original (igual), escrita - revisão e edição (igual).

3º autor: curadoria de dados (igual), metodologia (liderança), administração de projeto (suporte), supervisão (liderança), validação (liderança), escrita - rascunho original (igual), escrita - revisão e edição (igual).

Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

Método de Revisão por Pares

Este conteúdo foi avaliado utilizando o processo de revisão por pares duplo-cego (*double-blind peer-review*). A divulgação das informações dos pareceristas constantes na primeira página é feita somente após a conclusão do processo avaliativo, e com o consentimento voluntário dos respectivos pareceristas.

Disponibilidade dos Dados

A RAC incentiva o compartilhamento de dados mas, por observância a ditames éticos, não demanda a divulgação de qualquer meio de identificação de sujeitos de pesquisa, preservando a privacidade dos sujeitos de pesquisa. A prática de *open data* é viabilizar a reproducibilidade de resultados, e assegurar a irrestrita transparência dos resultados da pesquisa publicada, sem que seja demandada a identidade de sujeitos de pesquisa.

A RAC é membro e subscreve os princípios do COPE - Comitê de Ética em Publicações



APÊNDICE A

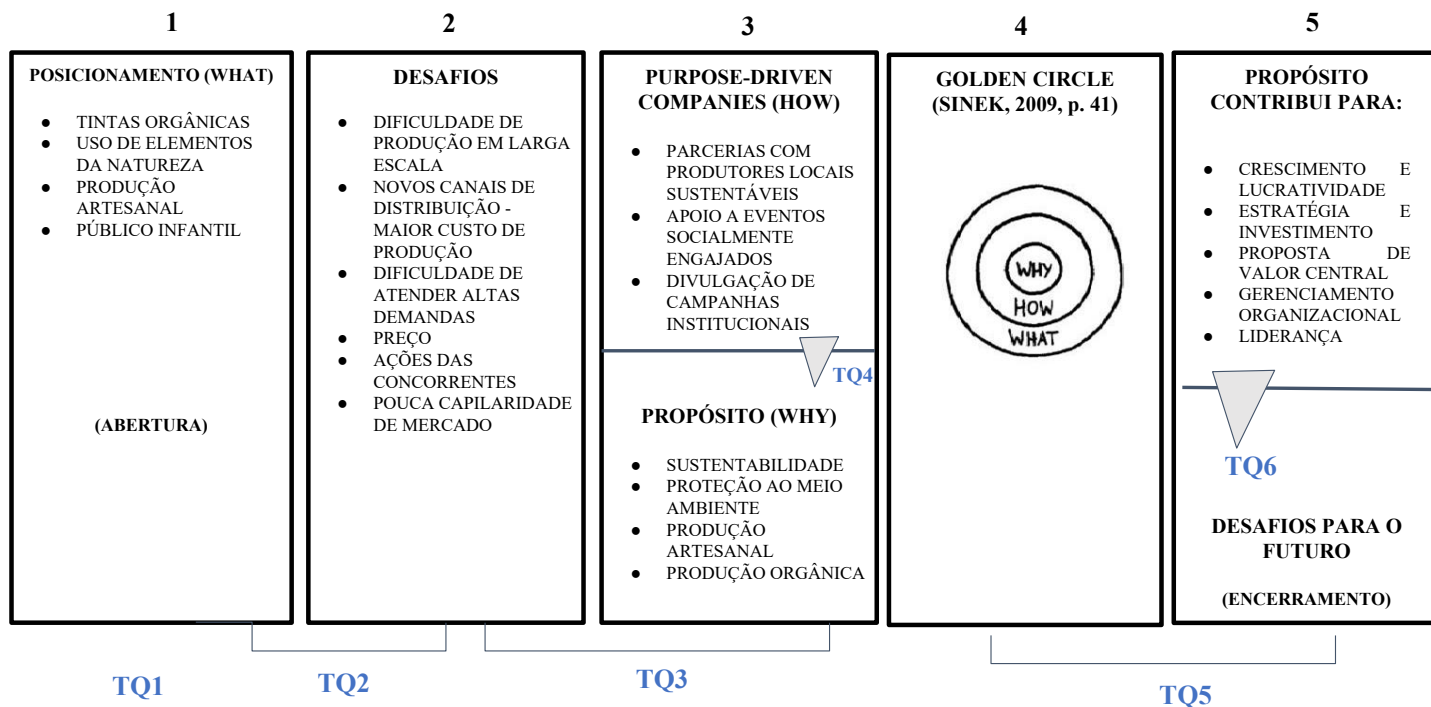


Figura A1. Plano de aula.