

## Gestão com Sustentabilidade: O caso da linha Ekos da Natura

José Roberto Ribas<sup>1</sup>

[jose.ribas@estacio.br](mailto:jose.ribas@estacio.br)

Sandra Burle Marx Smith<sup>1</sup>

[sandraburle@gmail.com](mailto:sandraburle@gmail.com)

<sup>1</sup> Universidade Estácio de Sá (UNESA), Rio de Janeiro, RJ, Brasil

### RESUMO

*Esta pesquisa foi desenvolvida utilizando-se a metodologia do estudo de caso com entrevistas em profundidade, cujos objetivos básicos são de compreender e analisar as ações adotadas pela Natura em relação ao meio ambiente e identificar o princípio de uma mudança de padrão nas organizações e do consumidor em direção a uma maior aceitação e incentivo das organizações que pratiquem o marketing ambiental com sustentação em uma gestão ambientalmente responsável. O estudo de caso enfoca as principais ações empresariais, sob a ótica do marketing ambiental, que ajudaram a empresa a obter um diferencial competitivo, tornando-a uma das empresas de maior destaque no País. O estudo finaliza demonstrando a existência de imensa oportunidade, ainda que em evolução, disponível às empresas que desejam esverdear seus processos organizacionais sob os princípios do Desenvolvimento Sustentável.*

Palavras-Chave: Gestão Ambiental. Sustentabilidade. Marketing ambiental. Estratégia.

### 1. INTRODUÇÃO

Polonsky (2001) esclarece que o “marketing ambiental, ou verde, consiste em todas as atividades desenhadas para gerar e facilitar trocas de forma a satisfazer os desejos e necessidades humanas, resultando um impacto mínimo sobre o meio ambiente”. Os estudos de Brown (2005), Peattie e Charter (2005), Porter e Van der Linde (1995), Ottman (1993) e Popcorn (1993) esclarecem sobre as ações de gestão ambiental de preservação, de conservação e de monitoramento, incentivando cada vez mais o *esverdeamento* das organizações, além de representar um diferencial competitivo fundamental para a imagem corporativa das empresas. Autores como Ottman (1993), Maimon (1996), Portilho (2004), Pereira (2004) e Peattie e Charter (2005) sugerem que a gestão ambientalmente responsável e a utilização adequada dos mecanismos de marketing ambiental contribuem para a agregação de valor econômico à marca, uma vez que o consumidor cada vez mais esclarecido sente-se seduzido pela imagem que transparece ao se engajar em produtos e serviços cujo processo é ambientalmente correto, desejando assim ser parceiro nesta escolha.

O objetivo principal deste estudo está em verificar a utilização do marketing ambiental como fator de diferencial competitivo para a Natura. Além de compreender sua influência no fortalecimento da marca e imagem perante aos seus consumidores e investidores. Tem como objetivo responder às seguintes questões: (i) Como as ações de gestão ambiental das organizações colaboraram para o fortalecimento da marca junto aos consumidores? (ii) Como a Natura comunica sua gestão e práticas ambientais aos consumidores? (iii) A utilização do Marketing Ambiental com credibilidade é uma ação que traz uma vantagem competitiva para a Natura? (iv) A prática e expansão da gestão ambiental poderão colaborar para o esverdeamento das organizações?

## 2. A ESTRATÉGIA NA VISÃO DE MUSASHI

Hamel e Prahalad (1995) definem que cada negócio será afetado de maneira diferente, mas todos estarão sujeitos ao impacto de um subconjunto dessas forças e as empresas precisam ter uma intenção estratégica - uma aspiração amplamente compartilhada, uma meta que seja clara e a obsessão de vencer: é esse o combustível que impulsiona o motor. Ainda de acordo com os autores para se obter uma liderança no setor, a empresa precisa ser capaz de reinventar seu setor; para reconstruir a liderança, a empresa precisa ter a capacidade de ficar diferente – “ser” realmente diferente -, após ter conseguido “pensar” diferente (p.309).

Pensar diferente tem sido algo difícil para uma sociedade cartesiana, no entanto, com a modificação de hábitos, a introdução da Internet, a aceitação de novos pensadores de estratégia, diversas organizações vêm se transformando, aceitando inovações, procurando sair da letargia e miopia empresarial em busca de novas competências e agilidade para poderem competir pelo mercado agora, assim como num futuro próximo. Apesar da distância dos séculos, é interessante notar que no século XVII, Musashi (1584-1645), um grande guerreiro japonês, escreveu sua teoria oriental clássica sobre estratégia de guerra (MUSASHI, 2000, p. 41):

[...] o estudo do Caminho da Estratégia é o estudo de como vencer o homem. Através da vitória alcançada, cruzando espadas com outra pessoa ou enfrentando batalhas repletas de gente, conseguimos alcançar fama para nós próprios e para nossos senhores. Esta é a virtude da estratégia.

Podemos traçar um paralelo entre os estudos do século XVII, adaptando sua teoria aos dilemas empresariais do século XXI, como por exemplo, verificando como batalhas, as estratégias atuais de sobrevivência das grandes empresas em adquirir fatias do mercado global e a necessidade de ampliar a demanda por seus produtos, e adaptar fama por valor intrínseco, e muitas vezes, intangível das grandes marcas globalizadas. O “Nada” ou “Vazio” pode ser verificado na questão da sobrevivência, da nova visão holística, transdisciplinar e transversal da questão da sustentabilidade ambiental, afinal como dizia o mestre “no Nada está a virtude, e nenhum mal. A sabedoria tem existência, o princípio tem existência, o Caminho tem existência, o espírito é o vazio” (MUSASHI, 2000, p. 130).

Para Musashi, o olhar na estratégia deve ser aberto e amplo, sendo que o olhar é duplo, pois é formado de percepção e visão, enquanto que a percepção é forte, a vista é fraca. “Na estratégia é importante ver coisas distantes das coisas próximas e ter uma visão distanciada das coisas próximas” (MUSASHI, 2000, p. 63). Um estrategista precisa verificar as grandes transformações da sociedade, ter o olhar à frente de seu tempo, procurando antecipar os desejos do consumidor.

Em seu capítulo “Livro do Nada”, ele percebe que por Nada significa o que não tem princípio e não tem fim (MUSASHI, 2000, p. 48), pois:

Atingir este princípio significa não atingir este princípio. O Caminho da Estratégia é o Caminho da Natureza. Quando se consegue aprender a força da natureza, conhecer o ritmo de qualquer situação, consegue-se atacar o inimigo naturalmente e golpear naturalmente.

No século XXI, o grande desafio será a questão ambiental, de nada adiantará as empresas dominarem mercados, se não houver matéria prima disponível, ou mesmo, formas de energia para a fabricação dos produtos. Musashi utiliza os elementos da natureza para a definição de sua estratégia, registrando seu pensamento nos Livros da Terra, da Água, do Fogo, do Vento (Tradição) e do Nada (ou Vazio). Apesar da distancia de tempo, percebemos que os conceitos de Musashi estão presentes em questões importantes como a ética empresarial, os valores filosóficos, as missões das organizações, a estratégia, o marketing, o

aprendizado contínuo, a diversidade do mundo globalizado, a conceituação básica do ambientalismo que prega o não desperdício, e a visão a longo prazo das empresas que buscam a inovação de seus produtos, e que começam a incorporar as regras do desenvolvimento sustentável em suas organizações. Novas estratégias empresariais são fundamentais para a adoção do Marketing Ambiental nas empresas. Ottman corrobora, acrescentando que elas não só representam uma mudança pioneira nas estratégias de comunicação, mas numa nova abordagem:

[...] para desenvolvimento de produto e a habilidade para formar coalizões construtivas com uma ampla gama de formadores de opinião corporativos e ambientais. Adotadas em conjunto, essas estratégias reforçam-se umas às outras, de modo a modelar uma resposta completa e crível aos interesses ambientais dos consumidores (OTTOMAN, 1993, p. 137).

Tashizawa corrobora afirmando que “a transformação e a influência ecológica nos negócios se farão sentir de maneira crescente e com efeitos econômicos cada vez mais profundos”. O autor enfatiza que as “organizações que tomarem decisões estratégicas integradas à questão ambiental e ecológica conseguirão significativas vantagens competitivas, quando não, redução de custos e incremento nos lucros a médio e longo prazos” (TASHIZAWA, 2002, p. 24).

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa qualitativa foi realizada na empresa de cosméticos nacional Natura, em São Paulo, sendo que o universo da pesquisa de campo e estudo de caso foi formado pelos profissionais da empresa com funções interligadas às questões ambientais e aos processos de Marketing. A amostra foi dimensionada de forma intencional, uma vez que era importante buscar informações e opiniões daqueles profissionais que tinham participado de maneira importante nos processos e decisões que afetaram o objeto da presente pesquisa. A técnica de entrevista semi-estruturada em profundidade com abordagem qualitativa foi utilizada para a conclusão do estudo. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados e as respostas transcritas e enviadas via *email* para confirmação e eventuais reajustes.

### **4. ANÁLISE DAS AÇÕES DE GESTÃO AMBIENTAL**

A Natura consegue estabelecer uma filosofia sócio-ambiental não só para a criação e implementação de seus projetos sustentáveis, como para sua comunicação junto ao seu público-alvo e *stakeholders*. “*Nossa Razão de Ser é criar e comercializar produtos que promovam o bem-estar/estar bem*”. Neste caso, a filosofia do “*bem-estar é a relação harmoniosa, agradável do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo*”, e por conseqüência o “*estar bem é a relação bem-sucedida, prazerosa do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte com o todo*” significando que a Natura se preocupa com o bem estar de todos, da natureza, mas ao mesmo tempo, certifica-se de que é necessário a venda de seus produtos para que sua filosofia seja colocada em prática e sua empresa continue gerando lucro. De uma forma equilibrada, a Natura incorporou o conceito do *triple bottom line* em sua organização.

### **5. A COMPRA DE PRODUTOS AMBIENTALMENTE CORRETOS**

Em relação à evolução dos consumidores nacionais para a compra de produtos ambientalmente corretos, o Brasil ainda está atrás da Europa e dos Estados Unidos, uma vez que uma imensa parte da população do país luta para sobreviver diariamente. A responsabilidade ambiental acaba sendo relegada a planos mais distantes no dia-a-dia dos consumidores. No entanto, podemos verificar em algumas regiões localizadas, principalmente

no Sudeste e Sul do país, a existência de uma maior conscientização por parte dos formadores de opinião em relação ao consumo sustentável. Verifica-se que este padrão acontece geralmente nas camadas sociais de poder econômico mais elevado e com maior grau de instrução. Podemos acrescentar também que qualquer mudança de comportamento que ocorra em uma sociedade leva algum tempo para ser consolidada, pois em primeiro lugar, esta modificação é incorporada pelos formadores de opinião, para que então, as outras parcelas da sociedade incorporem os novos padrões de consumo, tornando-os corriqueiros.

Ao mesmo tempo em que percebemos que existe uma maior preocupação ambiental por parte dos consumidores, verifica-se no Brasil uma certa ruptura sobre o assunto, pois apesar de muitos profissionais acreditarem que o consumo sustentável começa a ganhar força, outros profissionais menos otimistas acham que este tipo de consumo está longe de se consolidar no Brasil.

A seguir algumas opiniões dos profissionais da Natura que mostram a dúvida relacionada à evolução ou não do consumo sustentável:

Para a Promotora Natura do Rio de Janeiro:

*Acho que os consumidores estão evoluindo para a compra de produtos ambientalmente corretos, pois estão tendo que se adaptar a uma cultura própria, a população não pensa no planeta, pois precisa sobreviver. Infelizmente não vemos ainda a separação de lixo, nem da economia da água, ainda vemos as ruas sujas, enfim é necessário mais educação, mais consciência. O mais interessante é que quando aceitamos estes conceitos, nos tornamos mais críticos, mais observadores!*

Para o Gerente Geral de Vendas da Natura, “os consumidores ainda estão em processo de evolução, ainda não estão em um estágio avançado. Se você olha para a massa consumidora, com certeza, falta muito (para a compra de produtos ambientalmente corretos)”.

No entanto, a Gestora da Linha Ekos comenta que:

*As pesquisas nos dizem que sim, que o consumidor está evoluindo para a compra de produtos ambientalmente corretos, pois ele tem uma percepção muito positiva das empresas que assim o fazem, porém, este mesmo consumidor que valoriza, que acha interessante, que em pesquisa acha que a Natura é uma empresa com imagem positiva, etc e tal, nem sempre está predisposto a pagar mais por isso. Então você verifica uma ruptura nesta valorização do consumidor. O fator econômico é a parte mais sensível deste consumidor.*

Por sua vez, a Gerente de Desenvolvimento Sustentável esclarece que o processo:

*Está devagar. Acho que os consumidores ainda estão caminhando devagar para uma compra de produtos ecologicamente corretos. Aqui no Brasil o processo está lento, na Europa existe uma preocupação maior. Converso com as vendedoras da loja Natura em Paris e elas me passam que todas as informações sobre as comunidades extrativistas, a negociação de preço, a construção do preço justo com esta comunidade são repassadas para os clientes da loja. Isto tem um reflexo no consumidor francês, pois a primeira coisa que ele faz é virar o vidro do produto, procurando os selos ambientais, eles sempre perguntam quais os selos que a Natura tem.*

O Gerente de Internacionalização acredita que “os consumidores brasileiros estão evoluindo para a compra de produtos ambientalmente corretos, pois o principal indicador é o número de outras marcas e empresas que estão usando o mesmo apelo”. E ele vai além, apontando um elemento fundamental para esta mudança de padrão – o conforto sentido pelo consumidor quando ele compra um produto que não agride o meio ambiente, pois segundo ele, “[...] se a consumidora se importa com a história do produto e procura mais informações, ela acaba comprando-o de forma mais confortável”.

A Gerente de Meio Ambiente faz a seguinte ressalva:

*Com certeza os consumidores brasileiros estão evoluindo para a compra de produtos ambientalmente corretos, pois só isto explica o fato da Natura em situações tão grandes de crise ter crescido tanto. E este diferencial, óbvio, está relacionado à questão da qualidade, à ética, a não estar envolvida em escândalos, estar levantando a bandeira do desenvolvimento sustentável junto com uma boa qualidade de produtos, uma boa estrutura, e uma boa linguagem. Então, o consumidor faz este diferencial e está disposto a pagar mais caro por um produto que lá na ponta ajuda alguém ou uma comunidade ou faz um trabalho que tem a ver com a preservação ambiental e o brasileiro, de forma geral, é extremamente solidário.*

A busca pela sustentabilidade ambiental por parte das organizações é algo recente, assim como a evolução do comportamento do consumidor para produtos ambientalmente corretos, e ambos merecem novos estudos mais aprofundados. O Instituto Akatu tem contribuído nesta questão, assim como o Instituto Ethos na parte social, mas o que se pode afirmar é que existe um movimento universal a favor da conscientização ambiental, existindo ao mesmo tempo, um grande paradoxo, pois apesar de percebermos a existência da difusão do consumerismo ambiental, o consumidor tradicional não quer abrir mão de seus padrões de consumo, nem de sua comodidade, ou mesmo, nem sempre deseja pagar mais caro por um produto que foi produzido com menos impacto ambiental. A utilização da educação ambiental é necessária para uma maior difusão, compreensão e aprofundamento do tema para os consumidores. Esse trabalho deve ser realizado por todos - organizações, governos, instituições de ensino e ONGs - para que o padrão de consumo se torne mais sustentável. Neste caso, a Natura tem sido pioneira, pois utiliza o Marketing Ambiental como fator de educação ambiental para seus consumidores, principalmente através de campanhas como a do refil, por exemplo.

## **6. CERTIFICAÇÕES E INDICADORES AMBIENTAIS**

Para a linha Ekos, a Natura criou o Programa de Certificação de Fornecedores de Produtos Florestais para as áreas e reservas com as quais se relaciona, visando garantir que os recursos da flora brasileira sejam extraídos de forma social e ambientalmente correta. Em síntese, o programa é composto por seis etapas: auditoria do local de origem dos ativos, elaboração de um plano de manejo, avaliação do impacto ambiental e social, implantação do plano de manejo, obtenção do certificado e monitoramento periódico. O certificado de manejo florestal sustentável é expedido pela Imaflo, instituição que representa no Brasil o Forest Stewardship Council (FSC), organização ambiental que monitora a certificação de produtos florestais, reconhecida internacionalmente. O Programa tem como essência o retorno econômico para as reservas extrativistas, além de respeitar o modo de vida das populações locais, agregando valor ao trabalho e ao produto final comercializado pelas comunidades. Em 2005, um projeto piloto de desenvolvimento sustentável foi implantado em Iratapuru, comunidade no Estado do Amapá que fornece matérias-primas para a produção da linha Ekos

como castanha, copaíba e breu branco. Um plano de gestão de negócios foi desenvolvido para as 30 famílias fornecedoras, com ajuda da ONG Amigos da Terra.

Em relação às ações relacionadas ao desenvolvimento sustentável, a Natura criou uma nova diretoria, chamada Diretoria da Sustentabilidade, para cuidar especificamente desta área, certificando-se de estar criando condições reais de sustentabilidade para suas operações e para seus relacionamentos com as comunidades extrativistas. Segundo a Gerente de Desenvolvimento Sustentável da empresa, a Natura, pioneira nos processos de cadeia de custódia, está aprendendo junto com as comunidades esta nova forma de trabalho:

*Nas comunidades, nós não entramos a fundo nestas questões de economia de água, petróleo, etc, pois elas estão em um patamar diferente do nosso, mas nós entramos na questão da madeira, e também em nosso processo de seleção, nós trabalhamos com grupos que estão na floresta, pois querem ficar lá, então à priori, eles não irão exaurir o seu meio de subsistência. Então a própria comunidade barra os madeireiros que entram ilegalmente, chamam a polícia florestal, ou seja, eles mesmos são articulados para defender a floresta. Têm histórias bem interessantes, pois muitos já passaram por processos de responder a coronéis, na época do coronelismo da borracha, depois ciclos de madeira e, no entanto, estas pessoas permaneceram no local, então na verdade não querem mais a atitude predadora. É nesse ponto que entra o papel da iniciativa privada, da demanda do mercado por estes produtos, pois se ela não existir, não adianta, não conseguimos fazer nada. Mas, tendo demanda, um mercado consciente, temos uma modificação de hábitos e uma facilidade maior para preservar a floresta. Por exemplo, o pé de andiroba em três anos consegue pagar suas sementes com o seu óleo, mas se você não tiver uma demanda por produtos de andiroba e tiver mercado para a madeira, o que você acha que vai acontecer? A árvore da andiroba vai virar madeira e podemos ficar sem a opção das sementes, mas se temos a demanda, em três anos a comunidade retira o equivalente do preço da madeira, e depois o que vier é lucro! E acaba tendo eternamente, pois a comunidade plantará os filhotes e as novas árvores de andiroba florescerão. Esta é a tangibilidade para a comunidade extrativista. Um excelente exemplo são as castanheiras que eles já cortaram e que hoje não dão mais frutos, pois viraram madeira. O processo é complicado porque dentro da fisiologia da árvore, é necessário criar a muda, a muda tem que crescer e não pode ser no meio da mata, tem que ser em áreas especiais. Existem alguns grupos, nossos parceiros, que estão fazendo esta experiência plantando o cupuaçu. [...] existem experiências que estão conseguindo recompor as matas com cupuaçu, castanha, enfim, várias outras espécies. É uma experiência muito interessante, pois esta era uma área completamente degradada, e agora está sendo recomposta. É importante observar também que estas árvores precisam de luz para crescer numa área de mata fechada, isto seria impossível, então a perda da floresta é extremamente complexa, pois como replantar as castanheiras que foram derrubadas?*

## **7. P&D, INOVAÇÃO E PARCERIAS COM UNIVERSIDADES**

Baseada em sua estratégia de inovação e sustentabilidade ambiental, a Natura *vegetalizou* os sabonetes de todas as suas linhas, substituindo as matérias de origem animal, mineral ou sintética, por matérias primas vegetais cultivadas de forma sustentável.

Seguindo esta linha de pensamento, a Gestora da Linha Ekos comenta:

*As parcerias com as Universidades trazem um grande diferencial competitivo para a Natura, mas temos poucas universidades que são dedicadas ao estudo da biodiversidade aplicada a cosmetologia, e o próprio pesquisador tem preconceito com a área empresarial, no entanto esta parceria é importante, vale a pena o pesquisador ter um olhar mais empresarial. A academia tem um olhar bem distante, tem um ritmo diferente do nosso, e a parte administrativa, às vezes, é falha, como se as partes não se falassem. O diálogo com as universidades é fundamental, e a Natura tem um trabalho muito importante para desmistificar o preconceito entre as partes envolvidas, ou seja, desmistificar o papel do pesquisador, do acadêmico frente à indústria, ele não vai virar um mercenário por conta disso. E nós dependemos deste conhecimento.*

E a Gerente de Desenvolvimento Sustentável acrescenta, informando que:

*A inovação é fundamental, estamos desenvolvendo produtos muito interessantes, vem muita coisa boa por aí, e temos, também, uma renovação em cima do que já existe, mas com novos conceitos. A nossa equipe interna aumentou muito, cresceu bastante em cima do conceito da biodiversidade brasileira, e temos as parcerias com as universidades, como a Natura Campus que ainda está em construção, mas temos um piloto que já deu certo, e agora estamos continuando. Às vezes, precisamos pedir apoio às universidades para nos ajudar com as comunidades, por exemplo, quando fomos à Belém, não conhecíamos as comunidades, e a empresa precisa ter um guia para facilitar, abrir os caminhos, até mesmo para não errar no processo. Afinal, você está entrando na casa dos outros, é uma outra cultura, o Brasil é enorme e tem culturas bem diferenciadas, existe uma estranheza quando verificamos hábitos diferentes, é necessário entender àquilo que as pessoas do local estão dizendo. As parcerias com as universidades nos ajudam neste momento, é bem construtivo, e elas têm um know-how diferente da iniciativa privada. O investimento na área de pesquisa é bem grande, e extremamente necessário, mas a Natura não pode inflar a sua estrutura e a universidade tem esta ligação com a pesquisa, tem os laboratórios. Afinal o olhar do desenvolvimento sustentável é para desenvolver o país, nosso grande objetivo é pode contribuir para um único Brasil.*

Um exemplo desta parceria foi a descoberta realizada pelas pesquisadoras da Faculdade de Ciências Farmacêuticas da Universidade de São Paulo que verificaram que a pariparoba, planta típica da Mata Atlântica, facilmente encontrada nos estados do Sudeste, tem um composto capaz de proteger a pele dos efeitos nocivos de raios ultravioleta do sol. Esta descoberta já foi patenteada e o seu uso licenciado para a empresa. As propriedades da molécula isolada da pariparoba são semelhantes às da vitamina sintética, muito usada como agente anti-oxidante em cremes contra o envelhecimento da pele. Testes demonstram que o composto protege contra a ação de raios ultravioleta do tipo UVB.

## **8. COMUNICAÇÃO DE MARKETING AMBIENTAL DA NATURA**

Segundo a gerente de Meio Ambiente da Natura, “a comunicação ambiental da empresa com seus consumidores é muito difícil, pois toda questão ambiental tem um jargão próprio muito forte. Aqui na Natura nós sofremos para conseguir bons resultados. É um

exercício diário”. Para mostrar esta dificuldade a gestora mostrou como exemplo a campanha do refil que foi lançada para o público em agosto de 2005:

*Na campanha do refil, por exemplo, as primeiras peças publicitárias vieram com informações erradas. Posso citar a do buriti, onde a idéia era relacionar o atributo do produto - os ativos da natureza para deixar sua pele macia - ao atributo com o refil - conservar a natureza. No entanto, seu texto - protege a sua pele das agressões do dia-a-dia - na hora de ligar com a questão ambiental - usa menos recursos naturais e protege o planeta - estava errado, pois o refil não protege o planeta. Então, a agência trocou por - usa menos recursos naturais para preservar o planeta. No entanto, tecnicamente, a palavra preservar significa deixar a natureza intocada. Por exemplo: APP - Área de Preservação Permanente é uma área que você não pode fazer nada e em UC - Unidades de Conservação ambiental, pode ser feito o manejo sustentável. Então a Natura acabou utilizando o texto - usa menos recursos naturais para conservar o planeta. Mas, nós fizemos uma pesquisa de campo, e tem consumidor que acredita que conservar é deixar em conserva, deixar intocado, ou seja, é o oposto do técnico. Então, ou nós mantemos a questão técnica utilizada em qualquer lugar do mundo - ‘to preserve’ - que significa deixar intocado, ou ‘conservation’ que é a utilização do manejo, ou usamos a linguagem mais aceita pelo público em geral. Para decidir o que fazer, atualmente estamos fazendo uma pesquisa de entendimento para verificar qual a porcentagem da população que fez esta troca, e como vamos trabalhar de agora em diante, pois percebemos que o cuidado para o entendimento da mensagem tem que ser ainda maior. Um outro exemplo que posso citar é o do refil do erva-doce - suaviza o impacto no meio ambiente. Antes a agência escreveu - reduz a quantidade de lixo no meio ambiente. Realmente existe uma redução, pois na embalagem original tem mais elementos, ferro, plástico, válvula, cartucho. Mas como o consumidor não está ligado às questões ambientais, poderia achar que o refil que tem um tamanho maior poderia gerar menos lixo do que outra embalagem que é maior? Ou seja, traduzir uma linguagem técnica para uma linguagem em que uma pessoa não tem nenhuma educação ambiental é complicado, você conseguir passar para este consumidor que a compra do refil é algo interessante para ele, para o planeta, que tem um impacto menor, uma análise de ciclo de vida menor. São horas e horas de exercício até se chegar a um consenso, além do mais, são pouquíssimas pessoas que entendem da questão ambiental. Além do mais neste anúncio, nós tivemos consumidores que entenderam que - usar menos recurso natural - significava que o produto tinha menos óleo de buriti. Como o refil é mais barato, eles entenderam que tinha menos óleo.*

O Gerente Geral de Vendas da Natura diz que é necessário ter “um cuidado com a uniformidade da linguagem em nossa comunicação. A campanha do refil é a nossa primeira grande campanha, e claro estamos aprendendo com ela, é mais um passo”. E nesta campanha, conforme ele nos lembra, a Natura fala para o “consumidor usar o refil, pois assim ele estará contribuindo para o planeta, afinal o refil tem cinco vezes menos material plástico do que a embalagem regular”. E em termos de venda, “o refil representava 14% da receita bruta da empresa, neste ano estamos chegando a 16%, e afinal, pensar em cima de 200 milhões, você está falando em torno de aproximadamente R\$ 500 milhões que são gerados com o refil”.

A Promotora Natura do Rio de Janeiro acredita que a utilização da propaganda é um excelente meio de ficar a imagem da marca, pois segundo ela:

*A campanha do refil para as consultoras é tudo! Pois fideliza o cliente e é 20% mais barato. O cliente gosta de receber o mesmo produto, a mesma quantidade, o mesmo benefício, e no primeiro momento, o preço é mais importante, mas depois, o consumidor se acostuma com a idéia. Acho que a campanha está bem feita, e aos poucos, nós estamos vendo alguns clientes que já falam sobre o refil na fase de bem estar para o planeta. [...] A fixação da marca se dá através de vários meios, e a partir do momento em que a Natura está aliada ao sinônimo de Bem Estar Bem e também cada vez mais envolvida com a responsabilidade social e ambiental, o cliente acaba entendendo que ele acaba ficando envolvido por uma empresa que não visa apenas o lucro, mas o bem estar das pessoas. A Natura, em sua propaganda, primeiro mostra sua mensagem para no final mostrar o produto, não é aquela postura massificada de comprar sem parar!*

E a Gestora da Linha Ekos acrescenta, dizendo que:

*Atualmente, estamos vivendo um momento de brasilidade bem interessante, uma coisa meio orgulho de ser brasileiro, acho que isto está ficando um pouco mais introjetado na cabeça das pessoas, e nós nos beneficiamos disso sim. Não acho que em 1980 a gente falava sobre do uso tradicional, ou de valorizar a cultura popular. O consumidor urbano brasileiro, hoje, olha para Ekos com um olhar um pouco estereotipado, pois acha que tudo é distante, quem é este homem da floresta, que Amazônia é esta? Então ele começa a entender que ele também faz parte deste mundo, nem que seja através do produto. Nós percebemos que ele começa a compreender melhor esta questão.*

## **9. MARKETING AMBIENTAL SERÁ VANTAGEM COMPETITIVA?**

Um dos pontos mais importantes deste trabalho é a constatação de que o marketing ambiental só funciona realmente se houver credibilidade da empresa em relação à sua gestão ambiental. Se a mesma não tiver uma sustentação ambiental legítima, de nada adiantará fazer uma campanha de Marketing Ambiental para fixar sua marca no mercado. O consumidor reage quando não existe transparência da organização e acaba punindo-a, deixando de comprar seus produtos, ou mesmo, boicotando-a através da Internet e da mídia em geral.

A Natura construiu uma imagem de imensa credibilidade junto aos seus consumidores, e de certa forma, eles esperam que ela tenha atitudes pró-ativas em relação ao meio ambiente, uma vez que desde o início de sua organização houve este comprometimento. É necessário ressaltar que o marketing ambiental é um novo paradigma na construção do Marketing como ciência social e sua utilização é recente. No início da criação da linha Ekos, verifica-se uma grande influência da marca The Body Shop na construção de sua filosofia e conceituação, até mesmo na mensagem de *Our Reason of Being* (Nossa Razão de Ser), mas isso ficou para trás, pois a linha Ekos cresceu junto com a Natura e novas propostas mais interessantes à marca foram sendo incorporadas. A organização entendeu a importância das diversas histórias regionais das comunidades extrativistas espalhadas ao longo do país, assim como seu extraordinário conhecimento que continua sendo ensinado através de gerações. Na hora em que a Natura percebeu que não precisava de um modelo a ser copiado, seu negócio deslanchou, criando uma identidade nova, ousada, criativa e 100% brasileira. De forma

pioneira tem utilizado este diferencial como proposta de inovação e comunicação de sua marca, aliado a uma busca constante por ativos da biodiversidade que, por sua vez, ainda não foram utilizados pelas empresas de cosméticos nacionais e internacionais.

A Gestora da Linha Ekos conseguiu mostrar bem a importância da personalidade da linha, conforme seu texto abaixo:

*Quando lançamos Ekos em 2000, chegamos a uma conclusão muito simples – estamos começando a contar uma história, então a Ekos é uma contadora de histórias, que está falando sobre o que é a biodiversidade brasileira, qual é a riqueza do nosso povo da floresta, qual a riqueza desta floresta, que por sua vez só conhecemos porque tem gente lá dentro, como fazemos tudo isto de forma certa virar produto [...] estamos conseguindo levar um pouco deste grande Brasil, desses brasis para um Brasil para os consumidores! O brasileiro conhece muito pouco a sua gente, o seu povo, suas tradições, ou histórias. Atualmente, estamos vivendo um momento de brasilidade bem interessante, uma coisa meio orgulho de ser brasileiro, acho que isto está ficando um pouco mais introjetado na cabeça das pessoas, e nós nos beneficiamos disso sim. Não acho que em 1980 a gente falava sobre do uso tradicional, ou de valorizar a cultura popular [...] quem é este homem da floresta, que Amazônia é esta? Então ele começa a entender que ele também faz parte deste mundo, nem que seja através do produto. Nós percebemos que ele começa a compreender melhor esta questão, já o consumidor europeu entende de uma maneira diferenciada, pois para ele o Brasil é a Amazônia... Este homem urbano dos grandes centros urbanos, como Rio ou São Paulo, não é o que o europeu tem de informação no imaginário dele, então para ele, Ekos é o retrato do Brasil, de um Brasil legal, de um Brasil que dá certo, e acaba sendo visto muito positivamente no mercado europeu.*

E ela confirma a utilização do Marketing Ambiental como um fator de diferenciação para as organizações, pois conforme ela afirma: “*Eu acredito que a Natura saiu na frente, cedo ou tarde, todas as empresas terão que olhar para a área ambiental, pois o meio ambiente está acabando... acabando! Ou faz, ou faz! E quem fizer tarde vai pagar mais caro por isso*”.

Por sua vez, a Gerente de Meio Ambiente nos mostra que a questão da credibilidade é fundamental para o uso do marketing ambiental:

*[...] quando a empresa pretende utilizar o diferencial competitivo, ela precisa de sustentação. Se ela não tiver esta credibilidade ela estará dando um passo para trás, correndo um risco muito grande, podendo ser desmascarada. Como o risco é muito grande, uma empresa só parte para fazer o Marketing Ambiental com credibilidade se ela tem respaldo, ai sim, ela faz um diferencial competitivo e a sociedade remunera isto, com pé atrás de vez em quando.*

A sociedade pós-moderna, principalmente no que tange a área financeira, já percebeu a necessidade da criação de parâmetros ambientais sustentáveis, e ao mesmo tempo, verificou que as empresas que investem na responsabilidade ambiental têm excelente saúde financeira e sofrem de baixo risco operacional.

As empresas que incluíram o Marketing Ambiental como diferencial competitivo largaram na frente, posicionando-se como pioneiras. Conforme afirma Guilherme Leal, co-

presidente do conselho da Natura, “nós percebemos a empresa como um agente de transformação social, capaz de influenciar a vida de pessoas e a sociedade. Nós fazemos aquilo em que acreditamos e temos lucro com isso” (GHOSHAL e TANURE, 2004, p. 190).

E por fim, podemos citar novamente Ghoshal e Tanure (2004, p. 268), pois para eles a Natura baseou sua estratégia conforme a visão de Schumpeter, onde a empresa em vez de simplesmente apropriar valor, funciona como principal locomotiva de descobertas da sociedade, e progride ao criar continuamente novos valores com os recursos da sociedade, estimulando o progresso social e econômico. A Natura tem uma profunda consciência do seu papel na sociedade e a firme crença de que a vida é um encadeamento de relações, e a empresa atua criando valor de forma ética com todos os seus *stakeholders*. “Isso criou no âmago da organização o desejo de agregar valor à sociedade”. Os autores enfatizam o papel da Natura argumentando que, “dessa convicção sobre o papel da empresa nasceu uma filosofia de gestão que impulsiona a organização rumo à prosperidade de que hoje desfruta, porém, mais do que isso, conquistando um prestígio e uma legitimidade que todo o Brasil reconhece” (GHOSHAL e TANURE, 2004, p.268).

## 10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fato da Natura estar muito bem adaptada ao conceito de tri-polaridade do Desenvolvimento Sustentável, através do seu investimento nas pessoas, no meio ambiente e no seu negócio, só valoriza sua marca e a posiciona muito bem em relação às outras organizações sócio-ambientais internacionais, o que facilitará sua expansão internacional, principalmente nos mercados onde os consumidores se preocupam com a questão ambiental. Não foi por acaso que Natura se adiantou e seguiu em frente com sua estratégia ambiental iniciada com a linha Ekos. Atualmente tanto o mercado nacional como internacional tem reconhecido este posicionamento, incentivando ainda mais esta valorização, constatado quando do seu acesso ao mercado de capitais, ocasião em que a demanda por suas ações ultrapassou em muito o montante ofertado pela companhia. A construção e a consolidação de empresas como a Natura são importantes para um Brasil que dá certo. Não aquele do conceito anacrônico, mas sim um Brasil Sustentável, um País que começa a identificar a importância de empreendimentos viáveis e criativos, e que reconhece o valor da cultura diversificada de seu povo. O futuro da Natura, conforme a filosofia de Musashi, tem o caminho no pensamento de seus fundadores e colaboradores; prospera com o uso de atitudes honestas; tem contato com as diversas artes e culturas; tem um belo entendimento sobre as profissões; tem aprendido nestes anos de construção a importância de seus ganhos e perdas; tem desenvolvido cada vez mais seu julgamento intuitivo e uma maior compreensão sobre seu negócio; consegue perceber coisas que não podem ser vistas e se adiantar nas atitudes corretas para aproveitar-se de tal momento; tem prestado muita atenção ao que aparentemente não tem importância e por fim, suas ações atendem ao conceito do não desperdício, citado em Musashi como *não faça nada que de nada sirva*.

Pode-se perceber a existência de uma preocupação cada vez maior sobre o tema do meio ambiente no Brasil e a verificação da valorização da marca Natura no mercado nacional, através dos resultados positivos obtidos após a sua implementação de uma gestão ambiental eficaz; da criação da linha Ekos e o uso sustentável da biodiversidade brasileira e a comunicação de seus valores sócio-ambientais para seus consumidores.

O consumidor com maior nível de instrução é um formador de opinião que acaba por influenciar a sociedade brasileira, e independente do fato de termos uma grande parcela da população em níveis de subsistência, o certo é que o mercado tem verificado o aumento do consumerismo ambiental através de experiências bem sucedidas de empresas que trabalham com este nicho de mercado. A sociedade se beneficia com a atuação ambientalmente

responsável das organizações, apesar do governo brasileiro não estar se comportando de forma pró-ativa com a sociedade brasileira que vem através dos anos pagando tributos cada vez mais penalizadores. Verifica-se que já existem sinais expressivos de consumidores e organizações empresariais que abraçaram o desenvolvimento sustentável de forma legítima para a transição da sociedade brasileira por uma sociedade mais justa, e este processo pode vir a significar uma excelente quebra de paradigma, incentivando práticas de sustentabilidade e a inclusão de um planejamento estratégico mais holístico. O Marketing Ambiental acaba por se tornar um processo natural das organizações como a Natura que vem demonstrando ao mercado o seu esverdeamento e seu investimento na evolução do país, ao mesmo tempo em que se preocupa com a manutenção da história do país, de sua comunidade extrativista e do conhecimento tradicional brasileiro. A combinação entre passado e futuro se encontra, procurando manter as gerações futuras abastecidas de matéria prima da nossa biodiversidade.

A Natura, desde a criação da Linha Ekos, entrou num círculo virtuoso de processos, onde sua estratégia tem como diferencial competitivo a reunião de todas as suas ações relacionadas ao *bem estar bem*, conceito básico da empresa.

## 11. ESTUDOS FUTUROS

Refletindo sobre a construção deste trabalho, afluem algumas sugestões para futuras pesquisas: (a) verificação do desenvolvimento das ações de marketing ambiental da Natura nos próximos anos e a continuação da valorização de sua marca no Brasil e no exterior; (b) apesar de não ser o foco do trabalho, é importante verificar as ações do CGEN relacionadas ao uso da biodiversidade brasileira – se haverá diminuição ou não da burocracia dos processos; e da diminuição ou não das barreiras para a inovação do mercado de cosméticos; (c) verificação das parcerias da Natura com as Instituições de Ensino - inovação, patentes, criação de novos produtos e novas parcerias e da parceria com o Instituto de Pesquisas Ecológicas para a criação da primeira escola de sustentabilidade; (d) verificação da expansão dos processos industriais ligados ao desenvolvimento sustentável - ecoeficiência; (e) verificação dos processos de certificação, tanto da cadeia de custódia como do produto até o consumidor final – desdobramentos das certificações, processos e indicadores, como: ISO 14.001, GRI, FSC, Imaflo, etc. Criação de novos indicadores, como por exemplo, a criação de um novo relatório que está sendo elaborado pela FBDS; (f) continuação da expansão internacional da Natura na Europa - desdobramentos e tendências - verificação se a Natura implementou modelo híbrido de varejo; (g) verificação dos desafios da internacionalização para o mercado americano a partir do México; (h) ampliação do consumerismo ambiental e do esverdeamento das organizações; (i) ampliação da utilização do Marketing Ambiental e de seu encontro com o Marketing Social, iniciando e expandindo a conceituação do marketing socioambiental.

## 12. REFERÊNCIAS

- BROWN, Stephen. Marketing pós-moderno: vale tudo! In: Michael J. Baker (org). Administração de marketing – conceitos revistos e atualizados. (pgs.13 – 23)Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- GOSHAL, Sumantra; TANURE, Betania. Estratégia e gestão empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MAIMON, Dália. Passaporte verde: gestão ambiental e competitividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MUSASHI, Miyamoto. O livro de cinco anéis. Rio de Janeiro: Ediouro, 2000.

OTTMAN, Jacquelyn A. Marketing verde: desafios e oportunidades para a nova era do marketing. São Paulo: Makron Books, 1993.

PEATIE, Ken; CHARTER, Martin. Marketing Verde. In: Michael J. Baker (org). Administração de marketing – conceitos revistos e atualizados. Rio de Janeiro: Elsevier, p.517-537, 2005.

PEREIRA, Severino Joaquim Nunes. Marketing e Meio Ambiente: uma revisão crítica sobre os principais conceitos. Anais do 1º Congresso Acadêmico sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento do Rio de Janeiro: Administração para um Desenvolvimento Sustentável, FGV, dez, 2004.

POLONSKY, Michael Jay. An introduction to green marketing. Department of Management, University of Newcastle, Newcastle NSW 2308, Australia, 2001. Disponível em: <<http://egj.lib.uidaho.edu/egj02/polon01.html>>. Acesso em 20 de Janeiro de 2006.

\_\_\_\_\_ ; OTTMAN, Jacquelyn A. Stakeholder's contribution to the green new product development process. Journal of Marketing Management, v.14, p. 533-557, 1998.

POPCORN, Faith. O Relatório Popcorn. Rio de Janeiro: Campus, 1993.RODDICK, Anita. Meu jeito de fazer negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PORTER, Michael E.; LINDE, Claas van der. Green and Competitive: ending the stalemate. Harvard Business Review, Sep.-Oct. 1995, p.119-134.

PORTILHO, Fátima. Consumo sustentável: limites e possibilidades de ambientalização e politização das práticas de consumo. Anais do 1º Congresso Acadêmico sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento do Rio de Janeiro: Administração para um Desenvolvimento Sustentável, FGV, dez, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy, Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa, São Paulo: Ed Atlas, 2002.