

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
CURSO DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Mariana da Rosa de Oliveira

**A GESTÃO DE MARCA NO CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO
DE CASO DA MARCA *LUSH FRESH HANDMADE COSMETICS* NO BRASIL**

Porto Alegre
2018

Mariana da Rosa de Oliveira

**A GESTÃO DE MARCA NO CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO
DE CASO DA MARCA *LUSH FRESH HANDMADE COSMETICS* NO BRASIL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. André Iribure Rodrigues

Porto Alegre

2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado **A Gestão de Marca no Contexto da Sustentabilidade: um estudo de caso da marca *Lush Fresh Handmade Cosmetics* no Brasil**, de autoria de **Mariana da Rosa de Oliveira**, estudante do curso de **Comunicação Social – Publicidade e Propaganda**, desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, 15 de junho de 2018

Assinatura

Prof. Dr. André Iribure Rodrigues

Mariana da Rosa de Oliveira

**A GESTÃO DE MARCA NO CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO
DE CASO DA MARCA *LUSH FRESH HANDMADE COSMETICS* NO BRASIL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. André Iribure Rodrigues

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. André Iribure Rodrigues (Orientador)

Prof. Dra. Daniela Maria Schmitz (Examinadora)

Prof. Dra. Mariângela Machado Toaldo (Examinadora)

AGRADECIMENTOS

À minha família, por sempre ter acreditado em mim e nos meus sonhos, fornecendo todo o apoio necessário para as minhas conquistas. Em especial, agradeço muito a minha mãe, Tatiana, que mesmo escrevendo a sua dissertação de Mestrado enquanto eu desenvolvia este trabalho, não deixou de me auxiliar e me ouvir como sempre fez, desde o começo. Também agradeço especialmente ao meu pai, Rafael, por ser meu conselheiro e parceiro para todas as horas.

Aos meus amigos, que também são parte da minha família, por sempre estarem comigo. Um agradecimento especial às minhas melhores amigas Luísa e Jeni pela paciência e atenção durante todo o processo de construção deste trabalho e todos os momentos da minha vida. Obrigada por tudo.

À UFRGS, por ter possibilitado o meu desenvolvimento profissional e pessoal através de uma educação rica e guiada para novas reflexões e possibilidades. Agradeço a todos os professores que contribuíram nesta jornada, principalmente à professora Mariângela e à professora Daniela, por cordialmente terem aceitado participar da banca examinadora.

Ao meu orientador André, que tem me guiado desde o começo da trajetória acadêmica e além de tudo, tem sido um grande amigo. É um privilégio ser orientanda de um professor tão dedicado aos seus alunos e à Universidade.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

O presente trabalho busca compreender de que forma ocorre a gestão de marca no contexto da Sustentabilidade, a partir do estudo da marca *Lush Fresh Handmade Cosmetics* no Brasil. Em um primeiro momento, através de uma revisão teórica, debruçou-se na compreensão do papel social de uma empresa, apresentando os termos Responsabilidade Social e Sustentabilidade de forma a estabelecer as origens e as definições dos conceitos. Também foram levantados aspectos característicos das marcas para entender a relação das estratégias do Marketing 3.0 com as vertentes da Sustentabilidade. Após, a partir de um Estudo de Caso articulado à Análise de Conteúdo, foi realizada uma análise das manifestações da marca *Lush* sob as três categorias da Sustentabilidade: econômica, social e ambiental. Os resultados encontrados evidenciaram que as políticas e ações da *Lush* são relacionadas a todas as vertentes para o desenvolvimento sustentável e ancoradas nos valores da marca, propondo uma perspectiva integrada da gestão da marca com a Sustentabilidade.

Palavras-chave: Responsabilidade Social. Sustentabilidade. Marca. Marketing 3.0. *Lush Fresh Handmade Cosmetics*.

ABSTRACT

This study aims to comprehend how brand management takes place in the context of Sustainability, from the analysis of Lush Fresh Handmade Cosmetics in Brazil. Initially, through the agency of a theoretical review, this study shall focus on understanding the social role and impact of a company, presenting the conceptual terms of Social Responsibility and Sustainability and then establishing the origin and definition of each of these concepts. Brand characteristics will also be discussed, as to better understand the relationship between Marketing 3.0 strategies and Sustainability strands. A Case Study will then be presented, concerning Content Analysis. This focuses on Lush's manifestations, which are presented under three separate categories of Sustainability: economic, social, and environmental. The results of this analysis showed that the policies and actions of Lush are related to all aspects of sustainable development and are indeed anchored in their brand values, which propose an integrated perspective on the concept of brand management and Sustainability.

Key-words: Social Responsibility. Sustainability. Brand. Marketing 3.0. Lush Fresh Handmade Cosmetics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logotipo da marca em 2018.....	46
Figura 2 – Manifesto da Marca <i>Lush</i>	49
Figura 3 – Ícones dos Valores da Marca.....	50
Figura 4 – Post no Instagram sobre o Fundo em Benefício dos Funcionários.....	55
Figura 5 – Post no Instagram sobre a Equipe <i>Lush</i>	55
Figura 6 – Post no Instagram sobre o Comércio Justo.....	56
Figura 7 – Post no Instagram sobre Ingrediente obtido por Comércio Justo.....	59
Figura 8 – Post no Instagram sobre o <i>SLush</i>	60
Figura 9 – Post no Instagram sobre o <i>Lush Spring Prize</i>	61
Figura 10 – ONGs apoiadas pelo <i>Charity Pot</i>	65
Figura 11 – Post no Instagram para Indicações ao <i>Charity Pot</i>	66
Figura 12 – Post no Instagram sobre o Dia Mundial do Refugiado.....	66
Figura 13 – Post no Instagram Campanha #tambéméviolência.....	68
Figura 14 – Post no Instagram contra a Homofobia.....	68
Figura 15 – Post no Instagram Combate aos Testes em Animais.....	70
Figura 16 – Post no Instagram sobre Aprovação da Lei contra Testes em Animais.....	70
Figura 17 – Post no Instagram Vencedores do <i>Lush Prize 2014</i>	71
Figura 18 – Post sobre Micropartículas de Plástico.....	75
Figura 19 – Post no Instagram Produtos Pelados.....	76
Figura 20 – Embalagem da máscara facial <i>Mask of Magnaminty</i>	77
Figura 21 – Post no Instagram Potes Reutilizados.....	77
Figura 22 – Post no Instagram sobre os <i>Knot-Wraps</i>	79
Figura 23 – Post no Instagram sobre Etiqueta Plantável.....	80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 O PAPEL DAS EMPRESAS NA SOCIEDADE.....	14
2.1 Responsabilidade Social.....	14
2.2 Sustentabilidade	20
2.3 A Relação entre Responsabilidade Social e Sustentabilidade.....	24
3 GESTÃO DE MARCA NO CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE.....	25
3.1 Marca.....	25
3.2 Marketing 3.0	29
3.3 A Relação do Marketing 3.0 com a Sustentabilidade.....	33
3.3.1 A Criação de Empreendedores para o Mercado Emergente – <i>Profits</i>	36
3.3.2 A Transformação Sociocultural – <i>People</i>	37
3.3.3 A Busca pela Sustentabilidade Ambiental – <i>Planet</i>	39
4 A SUSTENTABILIDADE DA MARCA <i>LUSH FRESH HANDMADE COSMETICS</i>.....	41
4.1 Percursos da Pesquisa	41
4.2 Da Cozinha para o Mundo: a História da <i>Lush</i>	44
4.3 O Núcleo Administrativo da <i>Lush</i>	46
4.4 Manifesto e Valores da Marca	49
4.5 A Relação da <i>Lush</i> com o <i>Triple Bottom Line</i>.....	52
4.5.1 O Pilar Econômico	52
4.5.1.1 Comércio Justo.....	56
4.5.1.2 <i>Slush Fund</i>	59
4.5.1.3 <i>Lush Spring Prize</i>	60
4.5.2 O Pilar Social.....	62
4.5.2.1 O Direito de Ir e Vir	62
4.5.2.2 Parcerias com ONGs	63
4.5.2.3 Combatendo os Testes em Animais	69
4.5.3 O Pilar Ambiental	72

4.5.3.1 Política e Treinamento Verde	72
4.5.3.2 Eliminação do Óleo de Palma.....	73
4.5.3.3 Micropartículas de Plástico.....	74
4.5.3.4 Embalagem	75
4.5.3.5 Para Presente	78
4.6 Resultados Obtidos.....	80
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88

1 INTRODUÇÃO

Diversos problemas ambientais, sociais e econômicos são encontrados na realidade humana há décadas. Consequências do consumo desenfreado podem ser vistas pela produção de quantidades alarmantes de lixo, que não são descartados corretamente e influenciam diversos ecossistemas: somente nos oceanos, segundo a Associação Internacional de Resíduos Sólidos¹, são encontradas anualmente 25 milhões de toneladas de resíduos, especialmente plásticos. No âmbito econômico, inúmeras pessoas tentam sobreviver com recursos financeiros escassos, segundo o IBGE², 50 milhões de brasileiros vivem na linha de pobreza. Dentre os problemas sociais, a homofobia, o racismo e o machismo ainda vigoram nas sociedades, levando a altas taxas de violência. No Brasil, por exemplo, segundo pesquisa levantada pelo Grupo Gay da Bahia³, somente no ano de 2016, foram registradas 343 mortes de pessoas LGBTs, isso significa que a cada 25 horas, uma pessoa é assassinada no país apenas por sua orientação sexual.

Se no passado estes dados eram mais difíceis de serem acessados, hoje, com o desenvolvimento tecnológico e alta disseminação de conteúdo, as pessoas conseguem se aproximar às causas sociais e servir como propagadoras da preocupação social e ambiental, alterando cada vez mais seus estilos de vida, como no caso dos adeptos ao vegetarianismo e veganismo; e defendendo seus direitos, como no crescimento das manifestações de apoio ligadas ao feminismo e à comunidade LGBT. Segundo Kotler et al. (2010), esta mudança de comportamento também afeta os hábitos de consumo dos indivíduos, que buscam marcas cujos valores sejam similares aos seus e transfiram seus discursos à prática, gerando soluções sociais transformadoras para o desenvolvimento sustentável.

¹ Dado retirado do artigo “Oceanos recebem 25 milhões de toneladas de lixo ao ano, revela estudo”. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/forummundialdaagua/2018/03/21/interna_forum_mundial_agua,667575/oceanos-recebem-25-milhoes-de-toneladas-de-lixo-ao-ano-revela-estudo.shtml. Acesso em: 11 jun. 2018

² Dados encontrados na Síntese de Indicadores Sociais – SIS de 2017. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/saude/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 11 jun. 2018

³ Dados retirados do artigo "Homofobia mata uma pessoa a cada 25 horas; Norte tem maior índice". Disponível em: <https://oglobo.globo.com/sociedade/homofobia-mata-uma-pessoa-cada-25-horas-norte-tem-maior-indice-20819002>. Acesso em: 11 jun. 2018

Frente a estas expectativas, o presente trabalho busca compreender: como ocorre a gestão de marca no contexto da Sustentabilidade? No esforço de responder o problema desta pesquisa, elegeu-se estudar a marca *Lush Fresh Handmade Cosmetics*, que consiste em uma empresa de cosméticos orgânicos originária da Inglaterra com filiais em diversos países e o sistema de *e-commerce* com entregas internacionais, incluindo ao Brasil. A escolha desta marca baseia-se na sua proposta de, mais do que vender produtos, compartilhar com seus consumidores uma ideologia centrada em valores específicos, que guiam desde a produção da empresa até a sua comunicação: a *Lush* opera sob uma política estrita contra testes em animais – todos os itens da marca são vegetarianos; 85% deles, veganos – e apoia iniciativas de Comércio Justo e direto, modelo que será abordado ao longo do trabalho. A empresa também combate o excesso de embalagens na indústria cosmética através de campanhas de mobilização e do desenvolvimento de produtos que podem ser vendidos “pelados”, sem nenhuma embalagem.

O objetivo geral vinculado ao problema de pesquisa consiste em verificar as ações da marca *Lush* no Brasil a partir das suas manifestações desde o lançamento da marca no país em 2014 e recente encerramento das filiais em 2018, avaliando a relação com os conceitos abordados através dos objetivos específicos, que são 1) Compreender quais são as responsabilidades de uma empresa com a sociedade e 2) Identificar os aspectos constituintes de uma marca e as características das estratégias de Marketing no contexto atual.

A justificativa principal desta pesquisa é que ela busca identificar as características de uma tendência experimentada pelo mercado consumidor contemporâneo, que é afetado pelos diversos problemas sociais, econômicos e ambientais e exige uma postura ativa das marcas no esforço de propiciar mudanças e garantir a Sustentabilidade em longo prazo. Por se tratar de um tema atual, muitos questionamentos surgem e, dessa forma, espera-se que este trabalho possa contribuir com seu estudo. A escolha pela análise da comunicação empresarial da marca *Lush* é justificada pelo objetivo de oferecer um modelo ao meio mercadológico de uma marca que se propõe a atuar conforme as demandas de um novo perfil de consumidor.

A pesquisa também possui uma justificativa pessoal. A autora optou por cursar Publicidade e Propaganda pensando no grande potencial de que a profissão possui de contribuir socialmente, na expectativa de que marcas e produtos melhorem a qualidade de vida das pessoas.

A influência das marcas pode servir para propagar ideais que busquem o tensionamento, e por que não, a quebra de paradigmas e que propiciem relações benéficas entre pessoas e meio ambiente, num contexto de equilíbrio e consumo sustentável. A preocupação das marcas com projetos sociais é algo que podemos considerar como elemento motivador, ao pensarmos no impacto da profissão no contexto em que atuamos, principalmente porque o consumo tem relação direta com a geração de resíduos, o distanciamento econômico entre camadas da sociedade e a conservação de valores culturais que beneficiam grupos específicos como, por exemplo, as regras heteronormativas e os padrões de beleza. Como consumidora da *Lush*, a autora identifica-se com os valores da marca e considera relevante que as marcas nos instiguem a entender mais as ações por trás dos produtos e serviços que utilizamos.

Assim, para o desenvolvimento deste estudo, foram estruturados cinco capítulos. Após a introdução, o segundo capítulo busca elucidar as responsabilidades sociais corporativas. Ao buscar o referencial teórico de embasamento deste capítulo, encontram-se termos como Responsabilidade Social e Sustentabilidade, tanto em pesquisas acadêmicas quanto mercadológicas, dessa forma, este capítulo objetiva entender quais são os contextos e definições de ambos os conceitos para então buscar a relação entre eles. A partir da definição de uma perspectiva administrativa do Capítulo 2, o terceiro capítulo tem como objetivo definir o que é uma marca e como o Marketing é reformulado frente ao contexto da Responsabilidade Social e da Sustentabilidade através de um comparativo entre as estratégias abordadas por Kotler et al. (2010) no Marketing 3.0 e os três pilares da Sustentabilidade de Elkington (2012). Compreendido o tema, o quarto capítulo destina-se à análise da marca *Lush*, articulada aos capítulos anteriores, a partir dos procedimentos metodológicos de Estudo de Caso e Análise de Conteúdo. Este capítulo reúne o histórico da marca, a composição do seu núcleo administrativo, os valores, as políticas e as ações de comunicação, visando a entender os seus esforços para o desenvolvimento sustentável na dimensão econômica, social e ambiental. O quinto capítulo, enfim, aborda as considerações finais do trabalho. Nele são retomados os aspectos abordados nos capítulos anteriores, trazendo as principais conclusões desta pesquisa, além das reflexões da autora e possíveis caminhos para novas análises relacionadas à gestão de marca no contexto da Sustentabilidade.

2 O PAPEL DAS EMPRESAS NA SOCIEDADE

Este capítulo tem como objetivo compreender quais são as responsabilidades de uma empresa para o aprimoramento da sociedade. Ao buscar esta relação, encontramos referenciais teóricos e mercadológicos que estabelecem a incorporação de aspectos de interesse público na gestão corporativa através de conceitos como Responsabilidade Social e Sustentabilidade. Assim, iremos conceituar ambos os termos, especificando suas origens, seus contextos e desdobramentos, de modo a oferecer um comparativo entre eles e aprofundar, no decorrer deste trabalho, a sua utilização como estratégia de gestão de marca.

2.1 Responsabilidade Social

O cenário da Responsabilidade Social, segundo Azevedo (2004), está atrelado aos três setores da economia de um país. O Primeiro Setor, também conhecido como setor público, corresponde ao Estado, que, através de recursos públicos, é responsável pela geração de subsídios de interesse também público como saúde, educação e segurança. O Segundo Setor corresponde à iniciativa privada, sendo composto de empresas que geram riqueza para fins privados. Já o Terceiro Setor é formado por organizações privadas, sem fins lucrativos, cujas atividades destinam-se a finalidades de interesse coletivo ou público.

Apesar de haver esta distinção, a partir da década de 90 no Brasil, as iniciativas empresariais são incorporadas ao Terceiro Setor, instituindo um modelo integrado dos três setores, no qual eles devem trabalhar de forma conjunta, sendo o Terceiro Setor a ligação entre os demais. Dessa forma, o Terceiro Setor passa a também ser um “espaço de exercício de responsabilidade social corporativa, comunitária e individual, a partir de valores éticos e condutas organizacionais difundidas pelas empresas que fazem parte deste movimento” (AZEVEDO, 2004, p. 3).

Inicialmente as iniciativas empresariais destinadas ao interesse coletivo nada mais eram do que atos de filantropia: doava-se parte dos ganhos da empresa a grupos sociais desfavorecidos como uma forma de compensar os impactos negativos da atuação das empresas, que incluíam a

degradação ambiental, a exploração do trabalho, o abuso econômico e a concorrência desleal (BORGER, 2013). Com o decorrer do tempo, entretanto, o ato de caridade tornou-se apenas uma pequena parcela do conceito de Responsabilidade Social. As empresas passaram a se situar como agentes de desenvolvimento (RODRIGUES; TOALDO, 2015), expandindo suas práticas à interação com a sociedade e com o meio-ambiente, podendo até mesmo substituir o Estado com a geração de subsídios que antes eram característicos apenas do setor público. Segundo Goldstein (2007), esta substituição pode ser uma malefício para a sociedade à medida que as iniciativas empresariais são geralmente formadas por ações pontuais e emergenciais, com cobertura territorial, e não integram uma rede pública pensada de forma a oferecer bens adequados às prioridades e regiões do país. Assim, é importante ressaltar que a integração dos três setores deve servir como forma de complementar um ao outro, mas não anular ou substituir seus deveres.

Para compreender o papel social das empresas, surge o conceito teórico de Responsabilidade Social, que segundo Carroll (1979) originou-se em 1930, mas só foi aprofundado a partir da publicação do livro *Social Responsibilities of the Businessman*⁴ de Howard Bowen em 1953 em NY, considerado o primeiro livro específico sobre o assunto. Bowen (1953) atribui grande poder e influência aos empresários, estipulando que suas decisões e ações afetam não somente eles mesmos, como a qualidade de vida de toda a sociedade. É a partir das decisões dos empresários que serão definidas grande parte das questões importantes para uma nação como a geração de empregos, a variedade de produtos e serviços disponíveis aos consumidores, a taxa de progresso econômico, a distribuição de renda e a organização da indústria e do comércio. O autor ainda salienta que a forma como os empresários irão anunciar seus produtos e serviços influencia até mesmo os padrões culturais da sociedade e por ter um poder tão significativo, é crucial que eles considerem o impacto social das suas decisões.

Bowen (1953) problematiza, entretanto, que não é possível definir exatamente o que constitui a Responsabilidade Social, pois este conceito depende dos valores e objetivos da sociedade e envolve a economia, a política e a ordem social. O que o autor defende é que as atividades de uma empresa devem ser benéficas tanto para a organização em si quanto para a sociedade. A partir disso, Bowen (1953) define as Responsabilidades Sociais, no âmbito

⁴As Responsabilidades Sociais do Empresário (em tradução livre).

empresarial, como as obrigações dos empresários em conceber suas políticas, decisões e linhas de ação indo ao encontro das expectativas sociais. Esta definição pode abrir margem para uma visão passiva do empresário, que deve seguir as regras impostas pela sociedade. No entanto, o autor ressalta que é importante observar que como cidadão, o empresário tem o dever de criticar os valores sociais que ele acredita que devem ser aprimorados para beneficiar os indivíduos e não de forma a forçar seus próprios valores como superiores aos da sociedade em questão. O autor ainda traz sinônimos de Responsabilidade Social como responsabilidade pública, obrigações sociais e moralidade empresarial.

Desde então o termo tem evoluído, mas não se chega a um consenso da verdadeira definição, principalmente pela variedade de sinônimos. Frente à ambiguidade de significados atribuídos ao conceito até a década de 80: ir além do lucro, preocupar-se com o sistema social mais amplo, praticar atividades voluntárias, entre outros; Carroll buscou definir, em 1979, a Responsabilidade Social de forma a contemplar toda a gama de obrigações que uma empresa tem como a sociedade. Para isto, elencou que o conceito deve abranger simultaneamente quatro categorias de responsabilidades do desempenho empresarial:

- 1) **Econômica:** Segundo o autor, é a primeira e mais importante responsabilidade social de um negócio. Como responsabilidade fundamental, a empresa deve oferecer bens e serviços que atendam aos desejos da sociedade, vendendo-os com lucro;
- 2) **Legal:** Exige que as empresas cumpram sua missão econômica segundo a estrutura dos requisitos legais sancionados pela sociedade;
- 3) **Ética:** Mesmo que as duas primeiras categorias incorporem normas éticas, a sociedade tem expectativas de negócios que não são necessariamente codificados em leis. O autor ressalta, porém, que as responsabilidades éticas não são claramente definidas, pois dependem do debate sobre o que é e o que não é ético.
- 4) **Discricionária:** Assim como as responsabilidades éticas, as responsabilidades discricionárias compreendem ações baseadas no julgamento e escolha individuais, não possuindo uma definição específica. O autor define essa categoria como os papéis sociais, além dos descritos até agora, que a sociedade espera que a empresa cumpra.

A categoria discricionária, segundo o autor, é puramente voluntária, e a decisão de assumi-la é orientada apenas pelo desejo de uma empresa de se envolver em papéis sociais. Carroll (1979) traz como exemplo de atividades as contribuições filantrópicas realizadas por empresas, o desenvolvimento de programas internos para usuários de drogas, o treinamento para desempregados e o fornecimento de creches para as mães trabalhadoras. O autor ainda ressalta que a essência dessas atividades é que, se uma empresa não se envolve com elas, não é caracterizada como antiética por si só.

É importante observar que a visão de Carroll, apesar de trazer uma perspectiva integrada das ações de Responsabilidade Social, considera a filantropia entre os exemplos da categoria discricionária, que destoa das demais atividades citadas cujos planejamentos para realização são mais complexos. Como visto em Azevedo (2004), a Responsabilidade Social

“diferentemente da filantropia, tem sua base na consciência social e dever cívico, e não na caridade. Ela busca estimular o desenvolvimento do cidadão de todos os públicos que estão em contato com a empresa e fomentar a cidadania individual e coletiva. Ao contrário da filantropia, que somente olha para os menos favorecidos e lhes estende a mão, a responsabilidade social olha também para dentro da empresa e observa suas relações com todos os seus públicos. Suas ações exigem periodicidade, método e sistematizações e, principalmente, gerenciamento por parte da empresa” (AZEVEDO, 2004, p. 4).

Assim, mesmo que a filantropia seja incorporada como parte da Responsabilidade Social, exige-se hoje que esse “investimento ocorra como uma política da empresa, e não somente como um compromisso pessoal do empresário” (BORGER, 2013, *online*). Pela conotação negativa do termo filantropia, relacionada ao paternalismo, Borger (2013) traz termos alternativos que vêm sendo utilizados para designar as ações próprias a esse campo, como investimento social, ação social empresarial, participação social ou comunitária da empresa ou desenvolvimento social.

A partir da teoria de Carroll, Borger (2001) também destaca que orientar as empresas para a atuação socialmente responsável não exclui os objetivos econômicos da gestão empresarial e os interesses dos proprietários e acionistas, pois desempenhar o papel econômico na sociedade através da produção de bens e serviços, da geração de empregos e do retorno para os acionistas de forma legal e ética é agir conforme a Responsabilidade Social. Dessa forma, percebe-se que a Responsabilidade Social deve ser vista como parte integral dos negócios e dos processos de tomada de decisão de uma empresa, sendo embasada através da missão, dos valores, dos

princípios e das políticas. No entanto, o discurso deve ser levado à prática e para isto, uma empresa deve definir o que apoia, o que deseja através das relações com seus públicos e como irão desenvolver a sua missão social para que todas as partes envolvidas em seus processos organizacionais atuem conforme uma série de valores e princípios éticos.

O conceito de Responsabilidade Social, portanto, é bastante amplo, pois está diretamente ligado ao contexto de cada empresa. Por contemplar ações que visam a diversos públicos e disseminam a ética em todas as esferas, desde o planejamento à produção e entrega dos bens e serviços, passando pelas relações com os funcionários e acionistas, conclui-se que implantar a Responsabilidade Social em uma empresa não é tarefa fácil nem rápida (GOLDSTEIN, 2007).

Para auxiliar empresas a analisarem sua gestão e a aprofundar seu compromisso com a Responsabilidade Social, construindo uma sociedade justa, surge no Brasil em 1998, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, uma Osci criada por um grupo de empresários e executivos da iniciativa privada. A visão do Instituto, assim como visto em Bowen (1953), é orientada pela importante influência que as empresas possuem nas transformações do planeta, por isso, acredita que o engajamento do setor em melhorar os aspectos sociais, econômicos e ambientais é fundamental para o desenvolvimento humano.

A definição trazida pelo Instituto (2007) determina a Responsabilidade Social como a relação que a empresa estabelece com todos os seus públicos no curto e no longo prazo. Estes públicos devem ser analisados e definidos segundo o contexto no qual a empresa atua ou almeja atuar, conforme seus projetos futuros. De modo a facilitar a compreensão do conceito, o Instituto estipulou algumas características que evidenciam uma gestão socialmente responsável, como a transparência de todas as informações, decisões e intenções de uma empresa; o estabelecimento de compromissos públicos; o envolvimento com instituições que representam interesses variados; a capacidade de atrair e manter talentos; o alto grau de motivação e comprometimento dos colaboradores com a Responsabilidade Social; a capacidade de lidar com situações de conflito, o estabelecimento de metas de curto e longo prazo e o envolvimento da direção da empresa com estas questões.

Para mobilizar as empresas a atuarem conforme estas características, o Instituto conta com diversos indicadores para as empresas realizarem uma auto-avaliação de seus processos

organizacionais e desenvolverem-se como organizações socialmente mais responsáveis. Os Indicadores Ethos permitem a flexibilidade no uso de acordo com o interesse da empresa e com os temas que pretende desenvolver. No portal do Instituto⁵, encontram-se disponíveis para *download* gratuito os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, os Indicadores Ethos-SEBRAE para Micro e Pequenas Empresas, o Guia Temático de Integridade, o Guia Temático para Promoção da Equidade de Gênero e o Guia Temático para Promoção da Equidade Racial.

Outro norteador para empresas para a gestão socialmente responsável é a Norma Internacional ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social, cujo lançamento ocorreu em 1º de novembro de 2010 na Suíça e recebeu sua versão em português em 8 de dezembro de 2010 no Brasil, a ABNT NBR ISO 26000. Assim como os Indicadores Ethos, a norma de diretrizes é de uso voluntário e não visa a ser apropriada a fins de certificação, porém fornece um importante guia para a viabilização das práticas de Responsabilidade Social. Segundo a ABNT NBR ISO 26000 (2010), o conceito de Responsabilidade Social é caracterizado pelo desejo das organizações de incorporarem em seus processos decisórios as considerações socioambientais, responsabilizando-se pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Para isto, as empresas devem adotar um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável em conformidade às leis e normas internacionais de comportamento e integrado em toda a organização, levando em consideração os interesses dos públicos.

Ao analisar as definições trazidas pela norma ISO 26000 e pelo Instituto Ethos, percebe-se que ao se referir à Responsabilidade Social, são encontrados termos como desenvolvimento sustentável e Sustentabilidade. No esforço de entender os pontos de convergência e divergência entre os termos, seus contextos e suas origens, este trabalho debruça-se a seguir à definição de Sustentabilidade.

⁵ Disponível em: <https://www3.ethos.org.br/conteudo/indicadores-ethos-publicacoes/#.WspzvojbIX>. Acesso em: 11 jun. 2018

2.2 Sustentabilidade

As discussões sobre Sustentabilidade ganharam foco desde 1987 a partir da publicação do relatório “Nosso Futuro Comum” pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, estabelecida pela Organização das Nações Unidas. O relatório definiu desenvolvimento sustentável como a capacidade humana de garantir que o seu desenvolvimento satisfaça as necessidades presentes sem comprometer as gerações futuras de também satisfazer as suas próprias necessidades (UNWCED, 1987). Esse documento ficou conhecido como Relatório Brundtland, levando o sobrenome da primeira-ministra da Noruega na época, Gro Brundtland, que presidiu a Comissão, cujo objetivo era estudar o desenvolvimento econômico e suas implicações à conservação ambiental.

Em 1994, Elkington, fundador da consultoria britânica *SustainAbility*, estipulou uma nova linguagem para expressar o conceito de Sustentabilidade que possibilitasse a visão para além da preocupação apenas em evitar o esgotamento dos recursos naturais ao qual o termo originalmente se destina. Para que um progresso ambiental real pudesse ser realizado, o autor sentiu que as dimensões sociais e econômicas da agenda deveriam ser abordadas de maneira integrada, adaptando o conceito à linguagem do setor empresarial devido à importância das empresas para o desenvolvimento de uma economia global capaz de ser sustentada pelo planeta ao longo das próximas gerações. Assim, o autor cunhou o *Triple Bottom Line*, que concentra as corporações não apenas no valor econômico agregado por elas, mas também no valor ambiental e social que elas adicionam – ou destroem (ELKINGTON, 2004). As dimensões do *Triple Bottom Line (TBL)* são representadas pela auditoria das ações de uma empresa segundo três pilares, também conhecidos como os 3P’s: *People, Planet e Profits*.

“Os três pilares não são estáveis; eles estão em um fluxo constante devido às pressões sociais, políticas, econômicas e ambientais, aos ciclos e conflitos. Portanto, o desafio da sustentabilidade é mais difícil que qualquer outro tomado isoladamente” (ELKINGTON, 2012, p. 110).

O pilar social (*People*) abrange as questões sociais, políticas e éticas mais amplas através da geração de capital social, cuja definição, conforme Elkington (2012), corresponde à capacidade de pessoas trabalharem juntas para atingir um objetivo comum, reduzindo os atritos sociais. A geração de capital social pressupõe virtudes como fidelidade, honestidade e dependência entre

todos os níveis da sociedade. Agindo em conformidade a estas virtudes, que são exigidas e esperadas pela sociedade, as empresas aumentam o grau de confiança com os seus públicos de interesse, o que segundo o autor, é um fator que torna o desenvolvimento sustentável mais provável. Além da geração de capital social, as empresas são provocadas a propiciar capital humano, que exige investimentos em áreas fundamentais para a qualidade de vida dos indivíduos como educação, saúde e nutrição.

Para compreender o pilar ambiental (*Planet*), Elkington (2012) traz o termo capital natural, dividindo-o em capital natural crítico, que abrange o capital natural essencial para existência e continuidade da vida e que não pode ser facilmente recuperado (a água, por exemplo); e o capital natural renovável ou substituível, que possibilita alternativas para a sua manutenção, como a renovação de áreas desmatadas através do plantio de novas mudas e o desenvolvimento de fontes de energia menos nocivas ao meio ambiente em substituição aos recursos naturais limitados (carros elétricos como alternativa aos combustíveis fósseis). A partir desta definição, deve-se avaliar os impactos que as ações de uma empresa – ou até mesmo de um indivíduo – geram aos tipos de capital natural para definir a sua Sustentabilidade ambiental, que será mais eficaz caso o seu efeito nos ecossistemas não afete significativamente o equilíbrio da natureza.

Por fim, o pilar econômico (*Profits*) é o pilar tradicional de uma empresa, correspondendo à geração de lucro. Para compreender este pilar, parte-se do conceito de capital econômico de uma empresa, “o valor total do seu ativo menos as suas obrigações” (ELKINGTON, 2012, p. 112). Este valor engloba, na teoria econômica tradicional, o capital financeiro; o capital físico; os recursos físicos que uma empresa possui como máquinas e estruturas fabris; e o capital humano, “uma medida de experiência, capacidade e outros ativos com base em conhecimento de indivíduos que fazem a organização se movimentar” (ELKINGTON, 2012, p. 112). Já no contexto da Sustentabilidade, soma-se ao conceito de capital, os aspectos do capital natural e do capital social, vistos nos pilares ambientais e sociais.

Elkington (2012) estipula que estes três pilares estão relacionados a sete revoluções que regem a complexa transição do capitalismo para o capitalismo sustentável. A Revolução 1 é marcada pela alta competição dos mercados, tanto nacionais quanto internacionais. Neste

contexto, as companhias são desafiadas pelos consumidores e pelos mercados financeiros acerca do seu comprometimento e performance de *TBL*. Como resultado, os negócios mudarão para uma nova abordagem, utilizando o pensamento e a contabilidade do *TBL* para construir a gestão da empresa para ação e investimento.

A Revolução 2 é dirigida pela mudança mundial dos valores humanos e sociais. Modelos tradicionais de autoridade somente masculinas, por exemplo, já não são mais aceitos pela sociedade. Assim, as empresas são provocadas a reestruturar seus valores, avaliando o contexto macroambiental a partir dos interesses sociais. Estes novos sistemas de valores, conjunto ao desenvolvimento das tecnologias da informação, estão ligados à Revolução 3, que é norteadas pelo aumento da política de transparência. Os públicos exigem que as informações referentes às atividades empresariais, bem como aos seus objetivos futuros, sejam cada vez mais claras para que avaliem a conformidade destas ações aos seus próprios valores e intenções.

A Revolução 4 também tem relação com a transparência e constitui as implicações que a cadeia de produção de uma empresa possui na sociedade, o que inclui desde a extração das matérias-primas ao descarte e reciclagem. A Revolução 5 é marcada pela parcerias entre empresas e entre empresas e organizações não-governamentais, por exemplo, como forma de sucesso nesta nova ordem de negócios. Certos aspectos da Sustentabilidade exigem conhecimento de organizações especializadas, assim, uma ONG que se dedica à preservação ambiental, por exemplo, possibilita uma fonte rica de conhecimento para empresas que precisam aprimorar seus impactos ao meio ambiente. O desenvolvimento sustentável pressupõe, dessa forma, a colaboração e a troca contínua para atingir seu objetivo.

Já a Revolução 6 é marcada por uma nova concepção de tempo. O planejamento de ações tende a ser imediatista, resolvendo problemas do presente. Porém na Sustentabilidade, o foco é a preservação ambiental, econômica e social para um futuro distante, exigindo a mentalidade de visualizar os impactos de hoje nos próximos séculos. Enfim, a Revolução 7 corresponde ao objetivo final da agenda do *TBL* que é a responsabilidade do conselho corporativo. Assim, é impulsionada por cada uma das demais e resulta em uma mudança sobre a governança corporativa, “quanto melhor o sistema de governança corporativa, maior a chance que podemos construir em direção ao capitalismo genuinamente sustentável” (ELKINGTON, 2004, p. 6). O

autor observa, entretanto, que a maioria das empresas não foca o *TBL* nas atividades dos conselhos e a melhor maneira de garantir que uma determinada empresa atenda integralmente à agenda do *TBL* é construir os requisitos relevantes em seu DNA⁶ corporativo desde o início – expandindo aos parâmetros do mercado que ela pretende ser inserida.

O autor salienta, enfim, que a teoria *TBL* vista até aqui é apenas o começo. É necessária uma abordagem aprofundada que contemple a vasta gama dos públicos de interesse e que seja coordenada através de várias áreas das políticas públicas, incluindo impostos, tecnologia, desenvolvimento econômico, leis trabalhistas, segurança, política de prestação corporativa, entre outros. “Desenvolver essa abordagem abrangente para o desenvolvimento sustentável e a proteção ambiental será um desafio central de governança – e, ainda mais criticamente, um desafio de mercado no século XXI” (ELKINGTON, 2004, p. 16).

No Brasil, a teoria *Triple Bottom Line* é encontrada no Guia de Comunicação e Sustentabilidade (2009), desenvolvido pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS). Segundo o Guia, o CEBDS foi a primeira organização a trabalhar o conceito de *Triple Bottom Line* no Brasil e disseminar nas empresas uma nova maneira de fazer negócios. Além de explicar o conceito, o Guia de Comunicação e Sustentabilidade determina que

“a sustentabilidade, entendida no ambiente corporativo como fator estratégico para a sobrevivência dos negócios, é bem mais que um princípio de gestão ou uma nova onda de conceitos abstratos. Representa um conjunto de valores e práticas que deve ser incorporado ao posicionamento estratégico das empresas para definir posturas, permear relações e orientar escolhas. Só depois se espera que esteja presente nos discursos proferidos pelos porta-vozes” (GUIA DE COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE CEBDS, 2009, p. 14).

A definição do Guia para Sustentabilidade compreende um conjunto de valores e práticas que deve ser incorporado nas empresas a partir de um planejamento estratégico, sendo basicamente a mesma definição do conceito de Responsabilidade Social, o que mostra que há a preferência de alguns autores e instituições pelo termo Sustentabilidade e outros, pelo termo Responsabilidade Social, impossibilitando um consenso e conseqüentemente, um conceito preciso.

⁶ Utiliza-se a metáfora do DNA de uma marca para representar todas as características de uma instituição, englobando comportamento, imagem e mensagens a serem transmitidas. É equiparável ao DNA humano à medida que a configuração do DNA de cada indivíduo é o que torna o seu Ser (NOWRAH, 2006 apud PAIVA, 2015).

2.3 A Relação entre Responsabilidade Social e Sustentabilidade

Segundo Borger (2013), é um equívoco considerar Responsabilidade Social e Sustentabilidade como sinônimos ou o último termo, uma evolução do primeiro. Conforme a autora, a diferença entre os conceitos começa nas suas próprias origens. A noção de Sustentabilidade começou a ser desenvolvida a partir da definição de desenvolvimento sustentável que inicialmente compreendia apenas a preocupação com o esgotamento dos recursos naturais para as gerações futuras para posteriormente envolver as dimensões econômica e social e a partir dos anos 90, relacionar-se à Responsabilidade Social Empresarial.

Já a evolução do conceito de Responsabilidade Social ocorre de forma diferente. O conceito surge a partir das questões éticas que envolvem a relação entre empresas e sociedade. Através da influência das empresas no âmbito social, começou-se a questionar de que forma a gestão empresarial deveria ocorrer para ser benéfica a todos os públicos em contato com o setor. Inicialmente, a estratégia encontrada foi a incorporação da filantropia nas ações empresariais. Porém, como as ações de caridade de uma empresa não eram suficientes para gerar um impacto social significativo, a Responsabilidade Social passa a integrar a Sustentabilidade, contemplando as suas três dimensões e proporcionando ações mais abrangentes.

“Não haverá crescimento econômico em longo prazo sem progresso social e também sem cuidado ambiental. Todos os lados devem ser vistos e tratados com pesos iguais. Mesmo porque estes são aspectos inter-relacionados. Da mesma forma que o crescimento econômico não se sustenta sem uma equivalência social e ambiental, programas sociais ou ambientais corporativos não se sustentarão se não houver o equilíbrio econômico da empresa” (BORGER, 2013, *online*).

Sem pôr fim à discussão dos conceitos, compreende-se neste trabalho que Responsabilidade Social e Sustentabilidade existem de forma integrada. A Sustentabilidade é inserida nas organizações através da Responsabilidade Social (SILVEIRA; PETRINI, 2017), que conforme um planejamento estratégico, devem considerar seus impactos sociais, ambientais e econômicos (ELKINGTON, 2012) na gestão dos seus processos e no relacionamento com todos os seus públicos de interesse. Devido ao seu caráter norteador e abrangente, utilizaremos para fins de estudo, o conceito de Sustentabilidade para aprofundar como ocorre a gestão de marca frente ao cenário socialmente responsável.

3 GESTÃO DE MARCA NO CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE

Este capítulo tem como objetivo evidenciar os aspectos envolvidos com o conceito de marca para então abordar o Marketing 3.0 (Kotler et al., 2010), que corresponde ao contexto no qual as empresas atuam e gerenciam suas marcas, e enfim relacionar estes processos aos três aspectos da Sustentabilidade propostos por Elkington (2012) através do *Triple Bottom Line*.

3.1 Marca

As marcas surgiram devido à necessidade de diferenciação no processo de evolução mercadológica. O termo em inglês *brand* origina-se etimologicamente de *brandr*, cujo significado é queimar, relacionado à gravação dos fazendeiros com fogo em seus gados com símbolos que os fizessem diferentes dos demais. Assim, uma marca é concebida como

“um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens ou serviços daquele dos concorrentes” (AAKER, 1998, p. 7).

O nome de uma marca serve como a base do conhecimento e da comunicação da marca, gerando associações sobre o seu conceito. Os símbolos, imagens visuais, também auxiliam no conhecimento da marca por constituírem mais um elemento capaz de gerar associações. Já os *slogans* complementam o sentido do nome e do símbolo através de frases com valor próprio que sintetizem o posicionamento da marca e facilitem a recordação aos consumidores (AAKER, 1998).

Apesar destes elementos serem parte integrante da marca, Zozzoli (1994) propõe um conceito mais aprofundado definindo a marca não como um nome, mas como um processo de gestão coletiva. Todas as manifestações de uma marca têm a existência atrelada a todas as outras manifestações do mesmo tipo e a todas as percepções que os atores sociais possuem sobre elas. A realidade de uma marca, segundo o autor, vislumbra aspectos das realidades por ela formadas e das realidades que a marca utiliza na constituição de suas representações. Esta realidade possibilita infinitas leituras que são diariamente moldadas a partir do contato dos atores sociais com todos os papéis decorrentes das posições de uma marca, seja a identidade perante o

consumidor, a distribuição, a economia etc. e os seus cenários. Assim, não é possível conceber a marca como apenas uma faceta nem um instrumento sem vida, mas como um mecanismo vivo, um Ser, em constante formação.

“Criando uma aura em torno de seu ser e, conseqüentemente, do produto – em sentido lato – tangível e/ou intangível sobre o qual é aposta ou ao qual refere, a marca ultrapassa, pois, sem sombra de dúvida, a função de simples assinatura ou referência ao conferir, efetivar e transferir valor-símbolo diferenciado a produtos e organizações. (ZOZZOLI, 2003, p. 15)”

Ao encontro deste conceito, Frandoloso e Feijó (2014) definem marca como um conjunto que contemple todas as experiências que o consumidor possui com ela – sejam positivas, sejam negativas – definindo identidades, estilos de vida e atitudes e assim, ligando-se cada vez mais à vida das pessoas. A percepção mais abrangente do conceito trouxe mudanças na forma como as marcas são tratadas e como são vistas e divulgadas, logo, surge o termo *branding*, que “comporta o conjunto das diferentes estratégias, ações e caminhos tomados no processo de construção e gestão de marcas” (FRANDOLOSO; FEIJÓ, 2014, p. 167). Essa gestão não é finita, sendo necessário um processo contínuo que transmita a experiência da marca aos seus consumidores de forma a gerar uma maior satisfação de consumo e consolidar a marca na memória do consumidor para o estabelecimento de relações de cocriação com o seu universo. *Branding*, por tratar-se de um conjunto de estratégias, também reúne diferentes áreas para um processo eficaz, assim, envolve os campos do marketing, design, comunicação e outras áreas que se relacionem a esse nicho.

Para que o conjunto de estratégias propicie a criação de uma marca forte, Aaker (2007) observa a necessidade de se ter uma identidade de marca clara e valiosa. A identidade corresponde ao “conjunto de associações que o estrategista de marca busca criar ou manter” (AAKER, 2007, p. 49) e deve ser planejada a partir da análise das tendências, motivações e necessidades não-atendidas dos clientes, conforme o seu segmento; da identidade, da imagem e do posicionamento da marca; dos pontos fortes e vulneráveis da concorrência e dos próprios recursos que a marca tem a oferecer de forma que a sua identidade transmita de fato a alma e os valores da organização, seja relevante aos seus clientes e diferencie-se quanto aos seus concorrentes. Após a análise estratégica de marca, definem-se quais elementos serão utilizados para construir a identidade. Segundo Aaker (2007), há doze categorias de associações organizadas sob quatro perspectivas: a *marca como produto*, cuja estratégia corresponde a

relacionar a identidade de marca aos atributos do produto que ela representa através do escopo do produto, qualidade e valor, experiência de uso, os seus usuários e o país de origem; a *marca como organização*, atribuindo a identidade de marca às características da organização local e global; a *marca como pessoa*, sua personalidade e como se relaciona com seus clientes e a *marca como símbolo*, utilizando as imagens visuais, metáforas e herança de marca como aspectos identitários. Aaker (2007) observa que apesar de as perspectivas serem relevantes para as marcas, é difícil que uma marca possua associações em todos esses elementos e mesmo que tenha associações em mais perspectivas, é importante definir qual é a essência da marca, um foco do que a marca representa tanto para a organização em si quanto para os seus públicos.

Com uma identidade clara e bem elaborada, parte-se para a implementação do posicionamento de marca, “a parte da identidade de marca e da proposta de valor que será ativamente transmitida ao público-alvo” (AAKER, 2007, p. 52). O posicionamento é estrategicamente definido de forma a evidenciar apenas os aspectos relevantes da identidade aos objetivos de comunicação da marca. A identidade e o posicionamento formam, enfim, a imagem de marca, como ela é de fato percebida e associada.

Kotler (1999), por outro lado, considera o desenvolvimento de uma marca forte através de um viés diferente: primeiro é definida a proposta de valor a partir da escolha do posicionamento da empresa para então construir a identidade da marca. O posicionamento pode ser amplo ao abranger simultaneamente a diferenciação de produto, a liderança em preço e o atendimento a um nicho, porém corre-se o risco de ao tentar contemplar estas três dimensões, as empresas não possuírem recursos capazes de sustentar um amplo desempenho excelente. Assim, uma estratégia é anunciar um posicionamento específico, que segundo Kotler (1999) pode ser por atributo, benefício, aplicação, usuário, categoria, preço/qualidade ou ainda contra um concorrente. Por fim, Kotler (1999) define que a empresa deve desenvolver a proposta total de valor da marca, o conjunto de benefícios e aspectos da marca que a torna mais atraente. Estes parâmetros serão utilizados para construir uma forte identidade de marca, norteando a escolha do nome, o desenvolvimento de associações, a definição do slogan, das cores, dos símbolos e logotipos e a criação de histórias como estratégia para agregar valor à marca. Apesar das diferenças das abordagens de Aaker (2007) e Kotler (1999), chega-se ao consenso de que a construção de uma

marca exige a definição de valores e comportamentos que irão servir como o cerne de todas as manifestações do universo da marca bem como a sua gestão.

Segundo Aaker (1998) a gestão de uma marca contempla um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis através do conceito de *Brand Equity*, “que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela” (AAKER, 1998, p. 7). Por estarem ligados à marca, esses ativos e passivos irão diferir conforme cada contexto, entretanto, o autor os define de forma prática em cinco categorias. A primeira categoria é o cerne do *Brand Equity*, a lealdade à marca. Quando os consumidores optam por uma marca em detrimento de concorrentes, que podem ser superiores em preço e conveniência, significa que há uma ligação de lealdade do consumidor com a marca, reduzindo a probabilidade de mudança para outras. A lealdade, segundo o autor, difere das demais categorias do *Brand Equity*, pois para que a marca tenha valor para o consumidor, exige-se uma experiência prévia de uso, sendo a lealdade construída através destas experiências. A segunda categoria é o conhecimento do nome, cuja definição constitui o potencial de lembrança e reconhecimento de uma marca em uma determinada categoria de produtos para os consumidores. Quanto mais conhecida uma marca, maiores as chances de ela ser escolhida frente às demais pelos possíveis compradores.

A terceira categoria do *Brand Equity* contempla a qualidade percebida, isto é, o conhecimento da qualidade geral ou superioridade dos produtos ou serviços pelos consumidores em relação aos concorrentes. A qualidade percebida é um conceito subjetivo, pois irá depender do que o consumidor considera importante a partir de suas necessidades e seus desejos. A quarta categoria complementa a qualidade percebida porque engloba as associações de marca na memória do consumidor, pertencendo também ao sentimento geral do consumidor em relação à marca. As associações podem contemplar os benefícios aos clientes, os atributos dos produtos, o preço relativo, uma celebridade/pessoa que personifica a marca, um país/área geográfica que a representa, uma classe de produto, os concorrentes, um estilo de vida/personalidade, o tipo de uso/aplicação ou o tipo de usuário/consumidor a que se destina. Todos estes aspectos, além do sentimento intangível do consumidor, irão contribuir para a construção da imagem e do posicionamento da marca para o consumidor, pois permitem uma maior assimilação a partir de

relações tangíveis e intangíveis. Por fim, a quinta categoria contempla as extensões de marca, estratégia de explorar os ativos de uma empresa através da criação de novas categorias de produtos, licenciamento a terceiros e aquisição de empresas de forma a possibilitar o crescimento da empresa (AAKER, 1998).

Os componentes do *Brand Equity* e da marca enquanto mecanismo vivo são reformulados através do contexto do Marketing 3.0 e da estratégia de Sustentabilidade como gestão de marca. As necessidades e expectativas dos consumidores são redefinidas e as marcas precisam se adaptar a estes novos valores. A Sustentabilidade passa a ser utilizada como uma vantagem competitiva, uma forma de gerar associações e garantir a lealdade do consumidor, e deve ser integrada na identidade da marca e na sua comunicação. O próximo subcapítulo busca contextualizar as características e os motivadores do Marketing 3.0 para então abordar os três pilares da Sustentabilidade como estratégia de atuação de uma marca.

3.2 Marketing 3.0

Segundo Kotler et al. (2010), o marketing evoluiu ao longo dos anos passando por três fases. A primeira fase, a qual se denomina Marketing 1.0, caracteriza-se pela era do marketing centrado no produto, sendo responsável, no contexto da era industrial, por vender os produtos fabris a todos os consumidores com desejo de comprá-los. Estes produtos ainda não possuíam uma distinção clara, o objetivo era que fossem padronizados de modo a serem produzidos em uma larga escala a preços reduzidos e atendessem aos anseios do mercado de massa.

Com o desenvolvimento industrial, mais empresas começaram a surgir e conseqüentemente, aumentou-se a oferta de produtos semelhantes no mercado. Assim, o consumidor começou a desenvolver preferências a partir da comparação de qual produto satisfazia melhor suas necessidades e desejos. Neste contexto, emerge a era da informação do marketing ou Marketing 2.0, que passou a exigir do profissional de marketing a segmentação de mercado e o desenvolvimento de um produto que se destacasse em relação à concorrência ao seu mercado-alvo definido. Mesmo com essa mudança de abordagem através da orientação de marketing centrada no cliente, buscando atingir seu coração e a sua mente, os profissionais de

marketing ainda consideravam o consumidor como um alvo passivo de uma campanha numa comunicação vertical.

Dessa forma, a abordagem do Marketing 2.0 não foi suficiente para atender às expectativas dos consumidores. Com a globalização e as crises econômicas, sociais e ambientais; os consumidores buscam empresas que não apenas os satisfaçam funcional e emocionalmente, mas que possuem soluções para tornar suas vidas e o mundo melhores, satisfazendo-os espiritualmente. Visando atingir assim à mente, ao coração e ao espírito, surge o Marketing 3.0, a era do marketing voltada para os valores, que como o Marketing 2.0, também é orientado para o consumidor, no entanto,

“[...] as empresas que praticam o Marketing 3.0 têm uma contribuição maior em termos de missões, visões e valores a apresentar ao mundo; seu objetivo é oferecer soluções para os problemas da sociedade, levando o conceito de marketing à arena das inspirações, valores e espírito humano. O Marketing 3.0 acredita que os consumidores são seres humanos completos, cujas outras necessidades e esperanças jamais devem ser negligenciadas. Desse modo, o Marketing 3.0 complementa o marketing emocional com o marketing do espírito humano” (KOTLER et al., 2010, p. 4-5).

Percebe-se assim que a diferenciação no mercado contempla os valores das empresas, aproximando-as cada vez mais dos consumidores. Este modelo de negócios é moldado e fortalecido, segundo Kotler et al. (2010) pela ascensão de três grandes forças: a era da participação, a era do paradoxo da globalização e a era da sociedade criativa. A era da participação começa com o aperfeiçoamento da tecnologia da informação a partir dos anos 2000. Com a oferta de computadores e celulares a preços acessíveis e o acesso facilitado à internet, os indivíduos passam a se conectar com os demais e interagir, criando e consumindo conteúdos de forma colaborativa, principalmente através das mídias sociais. “A nova onda de tecnologia transforma as pessoas de consumidores em prosumidores” (KOTLER et al., 2010, p. 7), termo cunhado por Alvin Toffler (1980) que compreende a capacidade dos prosumidores de não só consumirem, mas também produzirem conteúdos midiáticos (BRAGA; COVALESKI, 2013). Assim, o Marketing 3.0 abrange a participação dos consumidores, considerando-os como parte ativa do desenvolvimento de produtos e comunicações da empresa. “O marketing colaborativo é o primeiro elemento básico do Marketing 3.0, a colaboração de entidades de negócios que compartilham conjuntos semelhantes de valores e desejos” (KOTLER et al., 2010, p. 12).

A era do paradoxo da Globalização compreende os extremos da cultura global. Mesmo que a tecnologia tenha permitido a troca entre indivíduos de países diferentes e a disseminação de uma cultura que tende a ser interligada globalmente, ela não consegue eliminar as barreiras políticas, econômicas e culturais entre os territórios. Estes paradoxos ficam mais claros para a população à medida que são noticiados rapidamente, assim, os indivíduos deparam-se com os problemas sociais de outros países e aumentam a sua conscientização a nível global. Diante deste cenário, as empresas devem conhecer os paradoxos da sociedade, abordando as preocupações e desejos de cidadãos globais através do marketing cultural. “As empresas que praticam o Marketing 3.0 devem estar a par dos problemas comunitários relacionados com seus negócios” (KOTLER et al., 2010, p. 17).

A era criativa é marcada pela ascensão da sociedade criativa. Dentre os prosumidores, as pessoas criativas são aquelas que mais se expressam e mais utilizam as mídias sociais para propagar conceitos e novidades tecnológicas. Por serem inovadoras, as pessoas criativas servem como influenciadoras da sociedade e as suas opiniões acerca das empresas possuem grande relevância. A principal motivação deste tipo de indivíduo é a autorrealização através de seus desejos mais profundos, que atingem o nível do espírito humano, isto é, os aspectos imateriais da vida em uma realidade duradoura. Assim, são consumidores que “estão não apenas buscando produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, mas também buscando experiências e modelos de negócios que toquem seu lado espiritual” (KOTLER et al., 2010, p. 21). Para que as empresas se adéquem às expectativas dos consumidores criativos, elas devem demonstrar através dos seus norteadores e das suas práticas o que são para além dos objetivos materiais, mostrando de que forma contribuem para o bem-estar humano. Kotler et al. (2010) define este elemento do Marketing 3.0 como o marketing espiritual ou marketing do espírito humano.

Apesar das mudanças características do Marketing 3.0, Kotler et al. (2010) observa que isto não significa que as fases anteriores percam totalmente a relevância. As raízes do marketing ainda estão relacionadas à criação do *mix* de marketing, definição de posicionamento, gestão de marca e segmentação de mercado, entretanto, estas práticas são adaptadas ao contexto atual dos negócios. Este contexto, a partir das eras especificadas, exige um relacionamento horizontal entre as empresas e os consumidores de forma a aumentar a confiança dos últimos em relação aos

primeiros. Dessa forma, a gestão de marca deve abranger o potencial de cocriação dos consumidores, personalizando as experiências de produto de acordo com as expectativas deste indivíduo. Além disso, a gestão deve permitir a conexão dos consumidores uns com os outros através da comunização e deve desenvolver a personalidade da marca através de um DNA autêntico.

Kotler et al. (2010) redefine o marketing na fase 3.0 como a tríade harmoniosa entre marca, posicionamento e diferenciação, complementando com os 3Is: identidade, integridade e imagem da marca. A marca precisa articular um posicionamento, parte da identidade, que é consolidado através da diferenciação, na qual a marca irá refletir a sua integridade e criar uma boa imagem. Estes aspectos estão todos interligados e objetivam atingir relevância aos consumidores simultaneamente nos âmbitos racionais, emocionais e espirituais. Assim, de acordo com as ansiedades e desejos no contexto da era do paradoxo da globalização, os aspectos da marca devem contribuir para transformação do mundo em um lugar melhor. Como estas soluções exigem comprometimento por se relacionarem com questões sociais, uma estratégia é incluir as boas ações na cultura corporativa através da missão, da visão e dos valores da empresa.

Por missão entende-se, segundo Kotler et al. (2010), a razão de ser da empresa, um núcleo firme que servirá de norteador de todas as demais ações da empresa, determinando a sua sustentabilidade. Já a visão, ancorada na missão, é a projeção do que a empresa deseja ser e realizar no futuro. Os valores, por fim, constituem as prioridades corporativas e como incluí-las nas práticas da empresa de forma a beneficiar a empresa e seus públicos envolvidos. No Marketing 3.0, uma boa missão consiste em uma nova perspectiva de negócios que traga práticas inovadoras capazes de gerar transformação na vida dos consumidores. Para que seja difundida, deve conter uma história que emocione e para que seja concretizada, deve causar impacto significativo a ponto de ser convertida na missão dos consumidores de forma a englobar a sua participação.

Como o Marketing 3.0 exige coerência entre a percepção dos consumidores e as práticas da empresa, os empregados também devem ser convencidos, através das estratégias utilizadas com os consumidores, a refletirem a missão da empresa nos seus valores e comportamentos do dia a dia, prática que Kotler et al. (2010) denomina como “valores compartilhados”. Esses valores

devem estar alinhados com as forças da terceira fase do marketing e devem ser sólidos o suficiente para nortear os empregados, inspirando-os a realizar mudanças culturais na própria vida e servirem como propagadores de mudanças para outros. Com isso, os empregados podem atingir a autorrealização e as empresas conseguem reter por mais tempo os talentos, aumentar a produtividade, integrar a cultura corporativa e transformar seus funcionários em melhores representantes da empresa. Além dos empregados, as empresas também devem integrar os seus parceiros de canais ao marketing de valores de forma a veicular as histórias da marca também através de seus colaboradores. Para isso, é necessário que a seleção dos parceiros seja realizada a partir da análise das missões, visões, valores e modelos de negócios destas empresas, pois estes aspectos precisam estar em congruência com os valores, propósito e identidade da marca (KOTLER et al., 2010).

A concentração em obter retorno para todos os públicos de interesse caracteriza uma nova visão de negócios que não contempla apenas a satisfação dos acionistas, cuja principal preocupação é o retorno do seu investimento, mas que também possui relação direta com os interesses deste grupo à medida que diminui os gastos com propaganda, desenvolvimento de produto e distribuição através do apoio dos consumidores; melhora o desempenho dos funcionários, reduzindo o índice de evasão de talentos e diminui a probabilidade de parceiros de canal de forçarem maiores remunerações (KOTLER et al., 2010). Além destes benefícios, o convencimento dos acionistas em relação à importância dos princípios do Marketing 3.0 ocorre pela exposição da vantagem competitiva que as práticas de Sustentabilidade oferecem à empresa. Assim, o próximo subcapítulo busca compreender como a Sustentabilidade é utilizada como estratégia de gestão de marca para geração de valor.

3.3 A Relação do Marketing 3.0 com a Sustentabilidade

Segundo estudo internacional realizado pela Unilever em 2017⁷, um terço dos consumidores (33%) está optando pela compra de marcas que eles consideram como geradoras de

⁷ Dados retirados do artigo “Report shows a third of consumers prefer sustainable brands”. Disponível em: <https://www.unilever.com>. Acesso em: 11 jun. 2018

boas ações sociais ou ambientais. Questionando 20.000 adultos provenientes de cinco países diferentes acerca do modo como as suas preocupações com Sustentabilidade afetam suas decisões de compra, chegou-se ao resultado de que mais de um em cada cinco (21%) indivíduos escolheriam marcas que deixassem as suas ações sustentáveis mais claras nas embalagens e na comercialização. Esta tendência varia conforme os países, sendo maior em economias emergentes. Conforme o estudo, 88% dos compradores na Índia e 85% dos compradores no Brasil e na Turquia sentem-se melhor com a compra de produtos sustentáveis, enquanto nos EUA o número baixa para 78% e no Reino Unido, 53%. Para explicar o porquê desta variação, o estudo identificou duas prováveis razões: as economias emergentes são mais expostas ao impacto negativo de práticas comerciais insustentáveis, pois já convivem com a escassez de recursos, poluição e desigualdade social; e os compradores destas economias relatam sentir a pressão social por comprar produtos sustentáveis, enquanto nos mercados desenvolvidos, esta influência não é tão agravante no processo de compra. A Interbrand (2011) trouxe ainda mais uma causa desta variação: a inclusão da Sustentabilidade nas empresas e na sua comunicação é uma tendência que já vem sendo realizada nos mercados desenvolvidos, vista mais como uma obrigação do que como um diferencial, enquanto nos mercados emergentes, caracteriza-se como uma novidade.

Especificamente no Brasil, segundo pesquisa o Indicador de Consumo Consciente (ICC)⁸, desenvolvido pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), os hábitos de consumo estão se tornando mais racionais, principalmente pela preocupação econômica dos consumidores frente à instabilidade financeira do país e o alto índice de desemprego. Na avaliação geral da pesquisa em 2016 – que considera as práticas ambientais, sociais e financeiras – o ICC subiu de 69,3% em 2015 para 72,7%, mostrando que o consumidor brasileiro está na faixa de transição para o consumo consciente (80%). Analisando os indicadores separadamente, a conscientização em relação às práticas financeiras subiu de 68 para 73,8%, já a preocupação quanto ao engajamento social aumentou de 68,1 para 70,6% e às práticas ambientais de 71,7 para 72,7%. Mesmo que o crescimento do consumo consciente nas esferas sociais e ambientais não seja tão significativo quanto o

⁸ Dados retirados do artigo “Pesquisa do SPC indica evolução do consumo consciente no Brasil”. Disponível em: <https://www.akatu.org.br/noticia/pesquisa-spc-evolucao-consumo-consciente-brasil/>. Acesso em: 11 de jun. de 2018

financeiro, a sociedade brasileira mostra-se acima da faixa de 60% que representa pouca relevância quanto a estas questões.

Outro estudo relevante neste sentido foi realizado pela Interbrand em 2010, em parceria com o instituto de pesquisa *Hall&Partners*, no Brasil, China, Alemanha, Japão, Inglaterra e Estados Unidos com 5.227 consumidores entre 18 e 65 anos do mercado B2C⁹ e 1861 compradores de pequenas e médias empresas e grandes corporações do mercado B2B¹⁰. Chegou-se à conclusão que dentre os *drivers* de demanda dos consumidores às marcas, os indicadores de cidadania corporativa¹¹ – tratar os colaboradores, parceiros e fornecedores de forma justa; apoiar as comunidades onde a empresa atua; apoiar ONGs; fazer parcerias com o governo para impactar positivamente a sociedade; oferecer produtos que são ambientalmente responsáveis; esforçar-se para diminuir seu impacto ambiental e influenciar a cadeia de valor para positivamente impactar a sociedade – têm relevância na formação de impressões dos consumidores sobre a marca. Para os consumidores B2C, os indicadores simbolizam 13% de preferência, 6% de *advocacy*¹², 9% de comprometimento e 2% de escolha; já para os B2B, 17% de preferência, 8% de *advocacy*, 12% de comprometimento e 3% de escolha.

O estudo também analisou o grau de importância atribuído a cada um dos *drivers* de cidadania corporativa. Os mais relevantes, ambos com 45%, são as parcerias com o governo e o apoio a ONGs, mostrando a preferência dos consumidores por ações colaborativas. A partir dos dados levantados pela pesquisa, a Interbrand (2011) reuniu norteadores para auxiliar as empresas a gerirem suas marcas conforme a Cidadania Corporativa, aumentando seu valor. Segundo a empresa, o tom utilizado para comunicar as ações ligadas à Cidadania Corporativa não deve destoar da comunicação estabelecida pela marca. Estas ações, por sua vez, devem estar relacionadas ao ambiente ou à cadeia de negócios da empresa bem como ao seu público-alvo de forma a serem coerentes e legítimas. Além disso, deve-se encontrar um equilíbrio entre o que é

⁹ A sigla B2C destina-se aos negócios cujo público-alvo é o consumidor final.

¹⁰ A sigla B2B refere-se aos negócios que possuem outras empresas como público-alvo.

¹¹ Segundo a Interbrand (2011), o conceito considera as empresas como seres, que podem exercer ou não a cidadania, dependendo do impacto positivo gerado pela sua convivência com colaboradores, fornecedores, comunidades, governos e o planeta.

¹² Potencial de gerar ações coletivas para a resolução de um problema.

comunicado e o que é realmente realizado pela empresa, o investimento em publicidade não pode ser maior do que o investimento no projeto social.

Em concordância às expectativas de mercado, Kotler et al. (2010) acredita que a tendência mais forte para o futuro das corporações é a Sustentabilidade. No âmbito dos negócios, o autor cita a definição de Kunreuther (2003) de Sustentabilidade que significa a sobrevivência da empresa em longo prazo. No âmbito social, a Sustentabilidade é entendida como a sobrevivência do ambiente e do bem-estar social para as futuras gerações. Kotler et al. (2010) observa a importância da sinergia entre os dois conceitos como busca de diferenciação no mercado competitivo. A Sustentabilidade, assim, deve ser compreendida como parte da estratégia de Responsabilidade Social da empresa, enraizada na missão, visão e valores. O autor traz três áreas para o desenvolvimento sustentável no Marketing 3.0, que são a criação de empreendedores para o mercado emergente, a transformação sociocultural e a busca pela sustentabilidade ambiental (KOTLER et al., 2010). Estas áreas podem ser respectivamente vinculadas aos três aspectos do *Triple Bottom Line*: econômico, social e ambiental.

3.3.1 A Criação de Empreendedores para o Mercado Emergente - *Profits*

Para Elkington (2012), quando se abrange o pilar econômico no contexto da Sustentabilidade, as empresas devem considerar, em seus relatórios de contabilidade, indicadores que vão além dos lucros e perdas, indagando se os custos e as taxas de inovação são competitivos e permanecerão assim no futuro, se a demanda pelos produtos e serviços e as margens de lucro são sustentáveis e se a empresa tem capacidade de reter seu capital humano e intelectual.

Uma estratégia levantada por Kotler et al. (2010) neste âmbito é que o planejamento financeiro de uma empresa auxilie a erradicação em longo prazo de um dos maiores desafios da humanidade, a pobreza. Conjunto aos esforços do governo e das organizações sem fins lucrativos, as empresas devem ajudar na reestruturação das sociedades, diminuindo o alto número de consumidores que não possuem poder de compra. Kotler et al. (2010) define que as empresas cujos objetivos sociais são maiores do que os objetivos de negócio e utilizam este paradigma como norteador de suas práticas constituem o conceito de Negócio Social, expressão cunhada por Muhammad Yunus, e o seu sucesso pressupõe o fortalecimento do alicerce econômico da

sociedade, oferecendo bens e serviços a preços acessíveis e que antes não estavam disponíveis a camadas da sociedade negligenciadas.

Kotler et al. (2010) observa que independentemente do nível ao qual o negócio social aspira chegar, é necessário que os negócios sociais ofereçam informações sobre os produtos e os benefícios para a vida dos consumidores do mercado que não vinha sendo atendido. Além disso, os negócios sociais devem buscar dissolver as barreiras culturais com a população de baixa renda ao desenvolver elos com as comunidades e com os seus líderes informais.

Mesmo com o propósito social, os negócios sociais ainda geram lucro, mas, além disso, fornecem oportunidades a faixa da população de baixa renda e aos mercados emergentes. A partir da modificação do *mix* de marketing com a opção de produtos de embalagem econômica, por exemplo, e a diminuição de custos com propaganda, através do boca a boca e com a distribuição pelos agentes de venda licenciados dentro das comunidades, as empresas transformam a vida dos indivíduos, resgatando-os da pobreza. Já ao investir em produtores locais, as empresas possibilitam o crescimento deste mercado e propiciam benefícios para a sociedade como a geração de mais empregos. Elkington (2012) salienta que o pilar econômico possui ainda uma “entrelinha” com o pilar ambiental através do conceito de Ecoeficiência: além de contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos com produtos e serviços a preços competitivos, as empresas devem reduzir seus impactos ecológicos, conduzindo a utilização de recursos naturais de forma suportável à capacidade do planeta.

3.3.2 A Transformação Sociocultural - *People*

Ser uma empresa sustentável na esfera social pressupõe que suas atividades causem impactos socioculturais positivos e colaborem com outras empresas na busca por soluções criativas para os problemas da sociedade. Espera-se das empresas a capacidade de transformação e somente através dela haverá o crescimento futuro e a diferenciação no mercado competitivo. Uma maneira encontrada pelas empresas de abordarem em suas atividades os desafios sociais é através da filantropia, que como já vista no Capítulo 2 deste trabalho, é uma estratégia característica dos primórdios da Responsabilidade Social, que não pressupõe um planejamento

mais aprofundado, constituindo uma solução imediatista baseada apenas na doação de parte dos lucros da empresa. Outra maneira mais avançada é a prática do marketing de causas, no qual as empresas definem uma causa específica, que pode ser baseada nos interesses dos seus consumidores e empregados, e direcionam sua energia e dinheiro ao apoio desta causa, envolvendo-a até mesmo com seus produtos. Kotler et al. (2010) observa que para estas duas práticas serem utilizadas estrategicamente elas devem conduzir os negócios da empresa e não apenas serem abordagens de comunicação organizacional e institucional. Para isso, os executivos devem entender o potencial de diferenciação que as mudanças socioculturais permitem à empresa, analisando-as como mais do que uma obrigação resultante da pressão social.

Dessa forma, o autor estipula que o processo para propiciar a transformação sociocultural é composto por três fases:

1. **Identificação dos desafios socioculturais:** a empresa deve identificar os desafios atuais e prever os futuros, definindo quais desafios irá promover através da relevância que eles possuem em relação a sua visão, missão e valores, e do impacto que irão ter nos negócios e na sociedade. Exemplos de desafios são a injustiça social, a saúde, a educação, entre outros.
2. **Seleção dos componentes envolvidos:** a empresa deve conhecer quem são os seus públicos de interesse a partir da definição dos desafios sociais. Geralmente estes grupos são separados por faixa etária e sexo, classe econômica e minorias. Ou seja, se uma empresa opta por apoiar a erradicação da desigualdade de gênero, ela deve definir o grupo afetado por esse desafio, que podem ser as mulheres, por exemplo, pelas práticas de machismo na sociedade.
3. **Oferecimento de Soluções Transformadoras:** a empresa deve enfim buscar soluções transformadoras para o desafio social definido, satisfazendo as necessidades mais elevadas do seu público e conferindo-lhe autonomia para realizar mudanças em seus estilos de vida.

Assim, no Marketing 3.0 as empresas devem comprometer-se com os problemas públicos e sociais, incorporando-os na sua filosofia corporativa. Elkington (2012) define algumas questões que devem ser avaliadas para definir o desempenho empresarial na criação de riqueza e bem-estar

individual, como testes em animais, vendas de armamentos e itens militares, relações com a comunidade, emprego para minorias, direitos humanos, impactos sobre os indígenas, envolvimento em energia nuclear, marketing irresponsável, direitos da terra, regimes opressivos, contribuições políticas, relações de mercados comuns, salários e condições de trabalho e direitos das mulheres. Estas questões, segundo o autor, envolvem o comportamento ético de uma organização ou corporação, que representa a entrelinha entre o pilar social e econômico.

“O campo emergente do investimento ético – ou socialmente responsável – enfoca não apenas o comportamento de uma empresa, mas também o da indústria onde ele é feito, assim como o de mercados em que é aplicado” (ELKINGTON, 2012, p. 132).

O pilar social representa, enfim, um desafio para as empresas à medida que envolve questões éticas que, quando não são violações legais, variam conforme a percepção de cada indivíduo. É necessário compreender as questões relevantes para os seus públicos de interesse de forma a oferecer as soluções transformadoras.

3.3.3 A Busca pela Sustentabilidade Ambiental - *Planet*

Outro grande problema global é o esgotamento do planeta frente à falta de conscientização ambiental. Elkington (2012) estipula que através do pilar ambiental, as empresas devem considerar indicadores financeiros, relacionados às multas aplicadas quanto ao não cumprimento de políticas ambientais regulamentadas, e indicadores ambientais como as reclamações públicas, os impactos do ciclo de vida dos seus produtos, a utilização de energia e capital natural, as emissões de poluentes, a geração de lixo, entre outros. Kotler et al. (2010) define que neste contexto, há três posturas que uma empresa pode adotar como forma de preservar os recursos naturais:

1. **Inovadores:** O caráter inovador é o que contribui cientificamente para o meio ambiente, concebendo invenções ou projetos que possam gerar um impacto benéfico maior no meio ambiente a nível global e em longo prazo. Os resultados destas invenções não são garantidos e exigem um longo período de pesquisas e altos investimentos para serem concebidos.

2. **Investidores:** As pesquisas dos Inovadores geralmente são financiadas pelos Investidores. O risco deste tipo de postura é menor, pois a missão essencial da sua empresa não é o meio ambiente, mas utilizar este fator como forma de melhorar a imagem corporativa, além de gerar possíveis lucros através da viabilização dos projetos.
3. **Propagadores:** As empresas menores que possuem o meio ambiente como missão e valores internos muitas vezes constituem a postura propagadora. Através de seus produtos, criados pelos Inovadores e financiados pelos Investidores, e da criação de embaixadores responsáveis por disseminar a importância de proteção do meio ambiente, os Propagadores buscam criar consciência ambiental na sociedade.

Apesar desta distinção, é importante observar que os três tipos de postura colaboram entre si e são fundamentais para a consolidação do mercado verde. Estas posturas também podem coexistir em uma empresa, não significando uma categorização rígida. É possível que uma empresa possua o caráter inovador, criando produtos que contribuem para o meio ambiente e ao mesmo tempo, invista em outros projetos inovadores, que serão propagados por outras empresas.

Entre o pilar ambiental e social, surge uma “entrelinha”, abordada por Elkington (2012) através do conceito de Justiça Social, que significa o equilíbrio da oferta de recursos naturais a todas as camadas da população. O autor observa que os grupos carentes, social e politicamente, carecem também de condições ambientais propícias para obterem qualidade de vida. É dever das empresas, assim, o cuidado para que suas atividades não prejudiquem nenhum dos grupos sociais.

Frente a estes três pilares, o próximo capítulo destina-se à análise da marca *Lush Fresh Handmade Cosmetics* no Brasil de forma a exemplificar como uma marca de cosméticos desenvolve ações relacionadas à Sustentabilidade, integrando-as na sua gestão corporativa através da Responsabilidade Social e comunicando aos seus públicos de interesse.

4 A SUSTENTABILIDADE DA MARCA *LUSH FRESH HANDMADE COSMETICS*

Este capítulo objetiva analisar as estratégias da marca *Lush* para a gestão da marca no contexto da Sustentabilidade. Inicialmente, são evidenciados os procedimentos metodológicos que guiarão a análise da marca bem como a relação dos métodos com os referenciais teóricos trabalhados até o presente capítulo. Para a contextualização da marca, explica-se a história da sua fundação para então abordar os valores da *Lush* e a sua ligação com os três pilares da Sustentabilidade através das políticas, ações e manifestações da marca.

4.1 Percursos da Pesquisa

Tendo em vista que o objetivo deste trabalho é compreender como uma marca utiliza a Sustentabilidade como estratégia para a sua gestão, a metodologia proposta será o Estudo de Caso integrado à Análise de Conteúdo como critério de análise e categorização dos dados levantados. O Estudo de Caso, conforme Yin (2001), é uma das diferentes maneiras para realizar uma pesquisa nas ciências sociais e começa com uma revisão rigorosa da bibliografia da pesquisa. Segundo o autor, há três condições nas quais é favorável optar por esta técnica de pesquisa: 1) as questões levantadas concentram-se em compreender “como?” e “por quê?” um determinado fenômeno ocorre, 2) o pesquisador não possui controle dos eventos comportamentais relevantes à pesquisa, e 3) os eventos a serem analisados são contemporâneos. A partir destas três condições, o autor conceitua o método como

“uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes” (YIN, 2001, p. 17).

Nesta investigação, há diversas variáveis de interesse que geram múltiplas fontes de evidência e são embasadas por proposições teóricas que orientam o levantamento e a análise dos dados. Assim, a escolha desta metodologia é justificada primordialmente pela pergunta proposta pela pesquisa, que ao buscar compreender como a *Lush* apropria-se da Sustentabilidade para a sua gestão e por que esta estratégia tem relevância no mercado contemporâneo, exige-se um estudo aprofundado do contexto deste fenômeno, envolvendo diversas variáveis como os problemas sociais vigentes nas sociedades, o poder que as empresas possuem para agravarem ou solucionarem estes problemas e as expectativas gerais do consumidor frente a este cenário.

Como um estudo de caso único, a análise da estratégia de gestão da *Lush* no contexto da Sustentabilidade será realizada inicialmente pelo aprofundamento da história da marca para compreender o cenário no qual ela emerge. Após, serão estudadas as manifestações da marca no Brasil através das suas plataformas digitais, das lojas físicas e das características dos produtos, de forma a fornecer uma visão integrada da comunicação e das ações da marca. Apesar de reconhecer o potencial de engajamento e participação dialógica nas plataformas digitais, o foco deste trabalho está na estratégia da marca, direcionando à análise, portanto, no emissor, e não tendo a intenção de ir além deste escopo do trabalho. A escolha pelas plataformas digitais como canais de análise também é justificada pelo fato de a marca não possuir manifestações significativas na mídia massiva no Brasil.

Dentre as plataformas digitais, observou-se uma maior interação no Instagram, que conta com 108 mil seguidores, e no site da marca, que é o canal de *e-commerce* e possui conteúdo detalhado de todas as suas políticas, assim, a análise será focada nestes dois canais. Além dos registros digitais, a autora deste trabalho realizou tentativas de contato com a *Lush* para buscar mais informações e oferecer uma análise atualizada sobre a marca. Ao enviar um e-mail explicando o propósito deste trabalho, o setor de comunicação do Brasil informou que recebe diversas solicitações de dados para fins acadêmicos e não possui equipe suficiente para atender a todas. Assim, também houve uma tentativa de contato com a sede da marca na Inglaterra, que se mostrou solícita e, através do departamento de Relações Públicas, forneceu o *press kit* de 2017, um documento que explica a história da *Lush*, todos os projetos desenvolvidos pela empresa e as descrições detalhadas sobre o núcleo responsável pela administração global da marca. Ao enviar um questionário para o departamento, no entanto, obteve-se uma resposta similar à recebida dos representantes brasileiros.

O *corpus* da pesquisa também foi delimitado de forma temporal, analisando as postagens e ações realizadas pela marca no período de 28/01/2014 a 15/05/2018. A data inicial do levantamento corresponde à primeira postagem da *Lush* no perfil brasileiro no Instagram e a data final marca o fim das atividades da marca no Brasil, que a partir de então irá operar somente através de entregas ao país pelo *e-commerce* da Inglaterra.

Para a análise dos dados coletados neste período, optou-se pelo método da Análise de Conteúdo, que segundo Bardin (1977) é definida como

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações” (BARDIN, 1977, p. 31).

O método oferece a análise de diferentes formas a partir da definição de critérios que permitam avaliar o todo, constituindo uma unidade do conteúdo. Para uma avaliação abrangente, a Análise de Conteúdo pode englobar a classificação de elementos constitutivos de um conjunto a partir de um sistema de categorias. Segundo Bardin (1977), a técnica da categorização objetiva fornecer de maneira condensada uma representação simplificada dos dados brutos ao isolar os elementos e impor uma organização às mensagens através do reagrupamento conforme os seus aspectos em comum.

Partindo do objetivo desta pesquisa de compreender como a *Lush* utiliza a estratégia de Sustentabilidade na gestão da marca, é necessário contemplar o embasamento teórico na análise da marca a partir do conceito chave do *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 2012), que contempla os três pilares norteadores para a Sustentabilidade no mundo corporativo, e das ações propostas por Kotler et al. (2010) no contexto do Marketing 3.0. Assim, para fins de estudo, a categorização dos dados levantados pela pesquisa será norteada pelos conceitos trabalhados no primeiro e segundo capítulo deste trabalho de forma a elucidar as ações da marca na área econômica, social e ambiental e compreender as entrelinhas entre os três aspectos, já abordados da Sustentabilidade, a partir dos seguintes critérios:

- 1) **O Pilar Econômico:** a partir da definição de Elkington (2012), a categoria econômica irá englobar os dados relacionados ao faturamento da *Lush* nos últimos anos, os esforços da empresa em permanecer competitiva e sustentável em longo prazo, as condições de trabalho para a retenção de seus talentos e a transparência da empresa em seus relatórios anuais. Em relação às estratégias levantadas por Kotler et al. (2010), a categoria busca descrever como a empresa contribui para a criação de empreendedores para o mercado emergente partindo dos critérios de acesso à informação, busca por outros mercados, investimento rural e estímulo ao espírito empreendedor através do seu exemplo. Na

entrelinha com a categoria ambiental, serão consideradas as ações que contribuem para a manutenção do planeta através da Ecoeficiência, que, como visto no Capítulo 3, significa considerar os impactos ambientais das atividades econômicas.

- 2) **O Pilar Social:** a categoria social, segundo Kotler et al. (2010), contemplará os desafios socioculturais identificados pela marca, os públicos envolvidos nestes desafios e quais soluções a *Lush* propõe para resolver os problemas. Conforme observado por Elkington (2012) o pilar social também envolverá as ações colaborativas da empresa em benefício do bem-estar da sociedade. Na entrelinha do pilar social com o econômico, considera-se o comportamento ético da empresa, buscado em elementos do planejamento estratégico.
- 3) **O Pilar Ambiental:** a categoria ambiental, por fim, buscará reunir as manifestações da marca em relação ao capital natural crítico e renovável do planeta. A partir da categorização dos perfis das empresas no cenário ambiental proposta por Kotler et al. (2010), serão analisadas as ações sob a perspectiva do perfil inovador, investidor e propagador. Na entrelinha do pilar ambiental com o social, identificam-se ações que propiciem a justiça ambiental, ou seja, os direitos iguais a todas as camadas da população ao acesso aos capitais naturais.

Ao identificar as manifestações da *Lush* a partir destas três categorias, poderemos entender em que aspectos a marca cumpre o seu papel sustentável e como comunica estas práticas de forma a compreender a gestão da marca no contexto da Sustentabilidade.

4.2 Da Cozinha para o Mundo: a História da *Lush*

A história da *Lush* começa em 1970 quando o tricologista¹³ Mark Constantine e sua mulher Mo Constantine conheceram a terapeuta de beleza Elizabeth Weir em um centro estético em Poole na Inglaterra. Interessados em desenvolver produtos naturais para cabelos e beleza, Mark, Mo e Elizabeth lançaram a empresa *Constantine & Weir*, cujos produtos eram fabricados em suas próprias casas a partir de ingredientes frescos. Nesta época, também na Inglaterra, surgia a *The Body Shop*, empresa de cosméticos criada por Anita Roddick que tinha o propósito de

¹³ Ramo da medicina que se dedica ao estudo dos cabelos bem como ao diagnóstico e tratamento dos problemas capilares e do couro cabeludo (oleosidade, caspa, queda).

defender os direitos humanos e ambientais. Por identificar-se com estes valores, Mark entrou em contato com Anita e ofereceu amostras de seus produtos, que foram logo aprovados por ela. A partir de uma encomenda inicial no valor de £1.200, a *Constantine & Weir* desenvolveu uma série de produtos para a *The Body Shop* e tornou-se a maior fornecedora da empresa por mais de uma década. No começo dos anos 90, no entanto, a *The Body Shop* decidiu comprar as fórmulas dos produtos por nove milhões de libras, proibindo Mark, Mo e Liz de abrirem outra loja pelos próximos cinco anos. Como alternativa, eles montaram uma empresa de cosméticos para pedidos por correspondência chamada *Cosmetics-To-Go*, criando catálogos coloridos de produtos como sais de banho, shampoos sólidos e barras de massagem. A *Cosmetics-To-Go* possuía uma política de compras que assegurava que nenhum fornecedor testasse fórmulas em animais, além de financiar novos projetos para testagem de produtos sem crueldade animal. Apesar de ter sido um empreendimento bem-sucedido durante dois anos, a empresa começou a ter dificuldades administrativas, como atrasos na fabricação e entrega, e precisou ser vendida.

A partir dos produtos que ainda tinham em estoque, Mark, Liz e Mo juntaram-se à Helen Ambrosen, Rowena Bird e Paul Greaves, da equipe *Cosmetics-To-Go*, e lançaram uma pequena loja em Poole em 1995. Houve uma competição entre os clientes para a escolha do nome da empresa, que ainda era tão reduzida que o seu processo de produção ocorria artesanalmente no segundo andar da loja. O nome escolhido foi *Lush*¹⁴, que é definida pelo fundador Mark como uma palavra evocativa, “pode significar verde, fazer você pensar na floresta tropical ou numa passagem de poesia, num pedaço de música ou alguém que bebeu demais. Tem um sentimento maravilhosamente viciante sobre isso” (LUSH, 2017, p. 10). É interessante observar que a marca nasce, assim, de uma abordagem participativa através da cocriação com os consumidores para a escolha do nome.

Em 1996, os canadenses Mark and Karen Wolverton conheceram a colorida e perfumada loja da *Lush* durante uma viagem à Inglaterra e imediatamente decidiram abrir uma filial em Vancouver, constituindo a primeira loja internacional da marca. Em 2003, inaugurou-se a primeira loja dos Estados Unidos em São Francisco. Após, a expansão ocorreu de forma rápida, em 2017 contabilizaram-se 106 lojas no Reino Unido e 900 lojas em 49 países, incluindo

¹⁴ Exuberância (em tradução livre).

Austrália, Nova Zelândia, Japão, França, Luxemburgo, Áustria, República da Irlanda, Países Baixos, Bélgica, Alemanha, Itália, Espanha, Suécia, República Checa, Portugal, Hungria, Hong Kong e Brasil, além dos países englobados pelo sistema de *e-commerce*. Os direitos das filiais ainda permanecem sob propriedade integral da empresa-mãe baseada em Poole e as políticas adotadas pela empresa no Reino Unido são encorajadas pelos fundadores a também serem adotadas por todos os seus parceiros.



Figura 1 – Logotipo da Marca em 2018 (Fonte: Site *Lush* Brasil)

4.3 O Núcleo Administrativo da *Lush*

Segundo Willard (apud Kotler et al., 2010), um dos motivos para que as empresas sejam conduzidas pelas práticas dos negócios sustentáveis surge a partir da paixão pessoal dos seus fundadores, o que, conforme Elkington (2012), é fundamental para a transição ao capitalismo sustentável uma vez que atingindo a diretoria e o DNA da empresa, há uma possibilidade maior de que os três pilares da Sustentabilidade sejam de fato colocados em prática. No caso da *Lush*, os valores morais e as crenças do co-fundador Mark Constantine são a base e a “espinha dorsal” da empresa (LUSH, 2017). Mark é responsável pela gerência da *Lush* e ainda contribui para o desenvolvimento de produtos para cabelo, pele, corpo e tratamentos de SPA. Mais do que guiar os processos e design de produtos, os valores da *Lush* guiam o design do ecossistema corporativo (ELKINGTON, 2012). O gerente estipulou a Política de Boicote Específica para Fornecedores, que significa a não comercialização da *Lush* com fornecedores que testem qualquer um de seus ingredientes em animais, independentemente do fim. Segundo a empresa, um fornecedor pode

não testar um ingrediente específico em animais e vender às empresas de cosméticos, mas isto não significa que as demais matérias-primas produzidas e testadas por ele para outras empresas também sejam livre de crueldade animal. A defesa da *Lush* neste sentido é a análise de toda a cadeia produtiva dos fornecedores, contemplando até mesmo insumos que não possuem relação direta com a produção dos cosméticos.

Mark também criou a política de redução de embalagens e em 2008, decidiu tributar sua própria empresa em 50 libras por tonelada métrica de dióxido de carbono emitido nas viagens aéreas que os funcionários faziam para fins comerciais. Este dinheiro destina-se ao financiamento de grupos que desenvolvem projetos alternativos de transporte com baixo carbono e lutam para evitar mudanças climáticas. Em 2009, a empresa estipulou ainda que os voos no Reino Unido só são permitidos quando excedem 8 horas de trem, de modo a diminuir a poluição. Em 2010, na lista de Honras de Ano Novo da Rainha da Inglaterra, Mark e sua esposa Mo Constantine receberam condecorações da Ordem do Império Britânico por seus serviços para a indústria da beleza. Desde 2010, Mark foi nomeado por cinco vezes como uma das 1.000 Pessoas Mais Influentes de Londres nas categorias Meio Ambiente e Cérebros de Negócios do jornal *The Evening Standard* (LUSH, 2017).

A partir das políticas de redução de embalagem, Mo Constantine especializou-se no desenvolvimento de produtos sólidos e não-embalados, conseguindo a patente em 1988 pela invenção da barra de shampoo sólida, um dos produtos mais populares da marca. Além disso, Mo desenvolveu a primeira “bomba” de sais de banho do mundo e, em parceria com o químico Stan Krysztal, criou a primeira base para sabonete líquido para depois aperfeiçoar a fórmula retirando o óleo de palma.

Conjunto ao casal Constantine, a *Lush* é dirigida pelas co-fundadoras Rowena Bird, que em 2012 inventou a primeira linha da empresa de pós translúcidos para maquiagem, a *Emotional Brilliance* e é responsável pela expansão global da marca; e Helen Ambrosen, criadora da linha de produtos frescos – que são conservados nas lojas em recipientes com gelo –, dos óleos de banho sólidos e da mais recente inovação da *Lush*: as pastas de dente sólidas, que erradicam “a

necessidade de excesso de embalagem e conservantes, economizando milhares de tubos plásticos de pasta de dentes para aterros sanitários” (LUSH, 2017, p. 12). A diretoria também é formada pelo co-fundador Karl Bygrave, que foi responsável pela expansão da marca ao Japão, à Austrália e à Nova Zelândia e é líder das operações de pedidos pelo correio do Reino Unido, de Assuntos Internacionais de Regulamentação, de questões legais e de proteção à Propriedade Intelectual.

Além dos co-fundadores, o núcleo da empresa é composto por Simon Constantine, administrador do departamento de fragrâncias e responsável pelo controle da qualidade dos ingredientes e matérias-primas em todas as linhas de produtos da *Lush*; Jack Constantine, que além de contribuir para o desenvolvimento dos produtos, fundou em 2013 a *Lush Digital*, uma extensão da marca destinada à estratégia de comunicação, *branding* e marketing da empresa na era digital; Hilary Jones, militante e ativista que resgatava animais feridos antes de se tornar a Diretora de Ética da *Lush*, coordenadora das campanhas da marca de direitos humanos, proteção animal e preservação do meio ambiente; e Gabbi Loedolff, que atua no relacionamento com os fornecedores, rastreamento da origem dos ingredientes e gerenciamento dos projetos sustentáveis da marca.

A partir das responsabilidades da governança corporativa da *Lush*, pode-se perceber uma unidade de valores, principalmente centrados na preocupação em aliar os propósitos da marca aos atributos dos produtos como estratégia para a manutenção da Sustentabilidade. Apesar de os propósitos estarem relacionados a questões éticas como a crueldade com animais e o desenvolvimento ambiental sustentável, a *Lush* declara que considera a ética um termo difícil, utilizado para caracterizar as empresas cujos impactos sociais e ambientais são considerados em suas práticas corporativas. A visão da *Lush* é que estas empresas, no entanto, não devem ser consideradas éticas e diferenciadas em relação às outras, mas como negócios normais, já que a sociedade tem o direito de que todos os negócios sejam operados de forma justa e benéfica a todos. Dessa forma, o desejo da *Lush* é de conduzir suas operações para que todos os públicos em contato com a marca – fornecedores, clientes, funcionários – sejam beneficiados por este relacionamento e tenham sua vida enriquecida pela empresa. Para isso, a empresa destaca a

importância de agir conforme as suas próprias expectativas, às dos funcionários e dos clientes, sem comprometer as necessidades do planeta. Estas expectativas são detalhadas através do manifesto da marca e da especificação dos seus valores.

4.4 Manifesto e Valores da Marca

Em seus sites e lojas, a *Lush* emite um manifesto de todas as suas crenças sob o título “Uma Vida *Lush*”. O texto deixa claro aos consumidores quais são os princípios da realidade da marca e serve como mais uma forma de associação do posicionamento (AAKER, 1998).

Nós acreditamos...

Nós acreditamos em fazer produtos eficazes com frutas e vegetais orgânicos e frescos*, com os mais requintados óleos essenciais e sintéticos seguros.

Nós inventamos nossos próprios produtos e fragrâncias. Nós os fazemos frescos, à mão usando pouco ou nenhum conservante ou embalagem, usando apenas ingredientes vegetarianos e contando a você quando eles foram feitos.

Nós acreditamos em comprar ingredientes apenas de empresas que não realizam e/ou autorizam testes em animais e em testar nossos produtos em humanos.

Nós acreditamos em pessoas felizes fazendo sabonetes felizes, em colocar nossa cara nos nossos produtos e em deixar nossas mães orgulhosas.

Nós acreditamos em longos banhos de banheira à luz de velas, em compartilhar o chuveiro, em massagens, em preencher o mundo com perfume e no direito de cometer erros, perder tudo e começar de novo.

Nós acreditamos que os nossos produtos têm grande valor, que nós devemos ter lucro e que o cliente sempre tem razão.

Nós acreditamos que todas as pessoas devem ter o direito de ir e vir a qualquer lugar do mundo.

*Nós também acreditamos que palavras como ‘fresco’ e ‘orgânico’ têm um significado sincero, que vai além do marketing.

Figura 2 – Manifesto da Marca *Lush* (Fonte: Site *Lush* Brasil)

A partir do seu manifesto, a *Lush* estipula seis valores norteadores de todas as suas práticas e que serão aprofundados no decorrer deste capítulo. Os ícones desenvolvidos para representar estes valores são utilizados em diversas peças gráficas da marca como o seu site, embalagens e *newsletters*.



Figura 3 – Ícones dos Valores da Marca (Fonte: Site *Lush* Brasil)

O primeiro valor abordado pela marca (Fig. 3) constitui a luta pelos direitos animais, principalmente pela **não utilização de animais em testes** de cosméticos e medicamentos. O segundo está relacionado ao **frescor dos produtos** da marca. A filosofia da *Lush* consiste em oferecer produtos frescos aos seus clientes, assim, nenhum dos produtos nas lojas têm mais de seis meses para garantir que não sejam utilizados conservantes químicos prejudiciais à saúde e ao meio ambiente. Segundo a marca, quanto mais fresco o ingrediente, mais nutrientes ele possui e mais benefícios são propiciados aos consumidores. Para garantir este frescor, a *Lush* retira a água em excesso dos produtos para que o crescimento microbiano seja inibido e o produto seja auto-conservante.

Os ingredientes desses produtos são obtidos através da **compra ética**, o terceiro valor da marca, que corresponde à preocupação em não prejudicar o meio ambiente nem infringir os direitos humanos na fabricação dos produtos. Congruente ao posicionamento da luta pelos direitos animais, a marca manifesta ser **totalmente vegetariana**¹⁵, o seu quarto valor, buscando alternativas vegetais sustentáveis e livres de organismos geneticamente modificados aos ingredientes animais (como a gordura) para todos os seus sabonetes, hidratantes e demais produtos. Quando a empresa utiliza ingredientes que envolvem os animais como ovos, iogurte,

¹⁵ Por postura vegetariana, entende-se que os produtos da marca não envolvem a morte de nenhum animal no processo de fabricação.

mel e lanolina¹⁶, há o cuidado para que os fornecedores tratem os animais com respeito na extração destes insumos e ofereçam um ambiente com qualidade para a vida destes animais. Como exemplo, os ovos caipiras orgânicos encontrados nos shampoos *Curly Wurly* e *Shine So Bright*, provém de uma fazenda com criação orgânica de galinhas – elas possuem 50% mais espaço do que o padrão para circular ao ar livre e são alimentadas com comida orgânica, livre de pesticidas. Já o mel do shampoo *Fairly Traded Honey* é fornecido por apiários da Zâmbia, que constroem colmeias com cascas ecológicas próximas a florestas rurais, garantindo que o néctar para a confecção do mel seja livre de herbicidas e pesticidas.

O quinto valor da marca determina que os produtos, além de frescos, são cuidadosamente **feitos à mão** de forma a cuidar de perto a qualidade da sua produção. Dessa forma, os produtos não são inventados a partir de fórmulas para a produção em massa, mas através do toque personalizado, e da utilização de fábricas e recursos locais. Com isso, a empresa busca produzir conforme demanda para evitar estoques excedentes que possam ser descartados posteriormente. Para transmitir mais ainda o aspecto artesanal, as embalagens contam com o nome e o rosto de quem produziu o produto e sua data de fabricação. O sexto valor, por fim, corresponde à **redução de embalagens**, oferecendo aos consumidores produtos sólidos eficazes que evitam a produção desnecessária de embalagens plásticas e contribuem para a redução de lixo no meio ambiente. Todas estas políticas acarretam em produtos com valores mais altos, na faixa dos R\$50 por embalagens de 125g.

Os valores da *Lush*, conforme Aaker (1998) podem ser vistos como uma estratégia de relacionar a identidade de marca aos atributos dos produtos que ela representa. Através de ingredientes frescos, artesanais, não testados em animais, obtidos pelo comércio justo e embalados sem a utilização de plástico em excesso; a marca constrói a sua imagem perante os consumidores. Estes atributos, por corresponderem às dimensões econômicas, sociais e ambientais, estão em congruência às expectativas dos consumidores no contexto da Sustentabilidade, conforme pesquisas abordadas no segundo capítulo deste trabalho, pois oferecem alternativas a problemas da sociedade, criando laços superiores com os seus públicos,

¹⁶ Os produtos que não possuem nenhum ingrediente animal são considerados veganos.

conforme iremos detalhar a partir da relação das ações da *Lush* atreladas aos três pilares da Sustentabilidade no próximo subitem.

4.5 A Relação da *Lush* com o *Triple Bottom Line*

Analisando as ações da *Lush* através dos pilares da Sustentabilidade, busca-se compreender quais valores econômicos, ambientais e sociais a marca agrega à sociedade em um contexto regido por sete revoluções para o capitalismo sustentável, que correspondem à expansão dos mercados a nível global, à mudança de valores, à exigência de ações transparentes, ao gerenciamento do ciclo de vida de tecnologias e produtos, às parcerias entre empresas e ONGs, ao pensamento em longo prazo e à visão corporativa guiada por cada uma dessas revoluções (ELKINGTON, 2012).

4.5.1 O Pilar Econômico

Conforme visto nos capítulos anteriores deste trabalho, o pilar econômico da Sustentabilidade considera não somente o capital financeiro de uma empresa, mas a capacidade de uma empresa de reter os seus talentos e permanecer competitiva em longo prazo através da demanda sustentável de seus produtos e serviços. Em relação ao capital econômico da *Lush*, o total de vendas mundiais, segundo publicação do *The Times*¹⁷, gerou lucros à empresa de £995 milhões em 2017, pré-redução de impostos. Em 2016, os lucros foram de £729 milhões, representando um aumento de 26% em relação ao ano anterior.

Os lucros possuem ligação com as obrigações fiscais da empresa e a *Lush*, visando à transparência neste âmbito, destina uma seção do seu site à explicação da Política Fiscal da Empresa¹⁸, na qual relata a necessidade de retornar à sociedade os benefícios obtidos pela empresa através de boas condições de emprego, negócios justos e do pagamento de impostos para o bolso coletivo. A *Lush* ainda observa no artigo da sua Política Fiscal no site, a insatisfação geral

¹⁷ Disponível em: <https://www.thetimes.co.uk/article/lush-profits-bubble-up-trkmzn52z>. Acesso em: 11 jun. 2018

¹⁸ Disponível em: <https://br.lush.com/artigo/politica-fiscal-da-empresa>. Acesso em 11 jun. 2018

dos indivíduos sobre os impostos frente a altas taxas cobradas por serviços precários oferecidos pelos governantes centrais e locais dos países. Dessa forma, os impostos passaram a ser vistos como inimigos comuns de todas as pessoas e no meio corporativo, algumas empresas manipulam suas estruturas de negócios e práticas contábeis como forma de isentar-se de seus deveres fiscais. A *Lush* rejeita esta prática e considera como uma falta de visão, pois os impostos são necessários para a manutenção da infraestrutura da sociedade, a base da atuação empresarial. Assim, a empresa compromete-se a pagar os impostos em cada um dos países nos quais opera, sem procurar por brechas para isentar-se de suas responsabilidades. Através do pagamento de impostos, a empresa acredita que está contribuindo para que os seus clientes tenham qualidade de vida com segurança, boa educação e assistência eficiente de saúde. A *Lush* ainda se posiciona como cidadã ao salientar na Política Fiscal que possui o direito de manifestar sua opinião quanto à forma como o dinheiro arrecadado com os impostos está sendo utilizado pelo Primeiro Setor e que terá postura ativa para fazer campanhas públicas que pressionem os governos a contribuírem para uma sociedade mais justa e gentil.

A partir da definição de uma Política Fiscal Ética, a *Lush* estabelece uma série de questões da empresa neste âmbito, declarando acreditar no pagamento de impostos em dia e na quantia certa de acordo com todas as leis e regulamentações relevantes nos territórios nos quais opera; no estabelecimento de uma Política de Preços de Transferência clara para assegurar que o sistema de pagamento entre as empresas de Invenções, Fabricações e Varejo é transparente e de acordo com as leis locais; na honestidade em todas as relações com as autoridades fiscais; na operação simples dos negócios com todas as decisões direcionadas ao benefício dos clientes, aos valores da empresa, ao cuidado com a equipe e à geração de lucro, sem buscar minimizar os custos fiscais; na determinação da taxa de imposto de renda da empresa a partir da soma das partes e não pela segmentação; na reivindicação das empresas locais pelas isenções legais adequadas nos países nos quais elas operam, sem nunca usar esquemas de evasão fiscal; na correção de erros inadvertidos com as autoridades fiscais imediatamente após sua descoberta; no fornecimento de orientação às Equipes Financeiras da *Lush* para ajudá-las a tomar as decisões fiscais corretas e por fim, na defesa de que a disponibilidade de dedução fiscal não seja o fator determinante da política de doações a ONGs com a qual a empresa opera.

A empresa ainda compromete-se a relatar resultados país por país, em um Relatório de Contabilidade Anual, e tornar claras todas as transações dentro da empresa, desde o contato com os fornecedores, os processos de criação de produtos à fabricação e ao varejo. As responsabilidades acerca da Política Fiscal também estão bem definidas pela empresa: o Grupo Financeiro em conjunto com a Diretora de Ética são responsáveis por estabelecer e comunicar a Política Fiscal *Lush*, que está disponível para todos os funcionários e publicada no site para acesso dos consumidores. Além disso, o Grupo Financeiro responsabiliza-se por estabelecer Políticas de Preços de Transferência, de acordo com a normalidade do mercado, que serão documentadas e implementadas pelos Diretores Financeiros locais, que devem entender e cumprir a legislação fiscal local e os procedimentos dos países nos quais operam, notificando o Grupo Financeiro de quaisquer questões fiscais que possam surgir. A Política Fiscal prevê ainda como responsabilidades dos Diretores Financeiros a emissão de todos os relatórios fiscais internos bem como o cálculo dos encargos tributários. É interessante observar que no site da *Lush* abaixo da definição da Política Fiscal, há a orientação aos funcionários de relatar qualquer suspeita da não-aderência às cláusulas previstas por algum indivíduo ao departamento de Denúncia de Irregularidades da empresa.

Pensando no capital humano da *Lush* e nas estratégias de reter os talentos ao melhorar as condições de vida dos funcionários, a empresa declarou em seu Instagram a criação do Fundo em Benefício aos Funcionários¹⁹ de modo a reconhecer a contribuição da equipe para o sucesso do negócio, aumentando o engajamento entre eles e possibilitando que os funcionários possuam voz ativa nas decisões da *Lush* (Fig. 4).

¹⁹ Disponível em: <https://beta.lush.com/pt-br/article/uma-introdu-o-ao-lush-employee-benefit-trust>. Acesso em: 11 jun. 2018



Figura 4 – Post no Instagram sobre o Fundo em Benefício dos Funcionários

Os produtos da marca também recebem a assinatura dos funcionários através de selos com a ilustração de seus rostos. Já no Instagram, fotos da equipe são veiculadas de forma a valorizar o trabalho dos funcionários e criar um elo com o público, que pode conhecer quem está por trás da produção dos cosméticos utilizados por eles.



Figura 5 – Post no Instagram sobre a Equipe *Lush*

4.5.1.1 Comércio Justo

Segundo Kotler et al. (2010), o planejamento financeiro de uma empresa na Sustentabilidade compreende ainda a criação de oportunidades a mercados emergentes e a faixas de baixa renda da população, neste sentido, a *Lush* opera através do Comércio Justo. Segundo a *Lush*, na época de sua fundação, desconhecia-se quem cultivava e produzia os itens encontrados nos supermercados e nas lojas, entretanto, as pessoas já manifestavam sua preocupação com más condições de trabalho, pobreza e trabalho infantil. Neste contexto, emergiu o movimento global que concebe a ideia de Comércio Justo através da comercialização direta de certas mercadorias para garantir que os produtores recebam o valor adequado por seus serviços e que os consumidores não adquiram produtos e serviços que financiam a manutenção de problemas sociais. Assim, a empresa defende que a comercialização ocorre sob a postura do Comércio Justo²⁰, tendo em mente a preocupação com a qualidade de vida de pequenos produtores marginalizados e a garantia de que pequenos agricultores de economias emergentes tenham capacidade de competir e prosperar na economia global. Esta relação comercial é estabelecida de forma a desenvolver-se em longo prazo e a *Lush* espera que, em retorno, estes produtores incorporem práticas de agricultura ambientalmente sustentáveis, ofereçam boas condições de trabalho e invistam em suas comunidades locais, sempre prestando contas para a sociedade.



Figura 6 – Post no Instagram sobre o Comércio Justo

²⁰ Disponível em <https://br.lush.com/artigo/nossa-postura-sobre-o-comercio-justo>. Acesso em: 11 jun. 2018

Em seu Instagram, a marca reúne fotos dos produtores parceiros (Fig. 6) e especifica quais ingredientes foram obtidos a partir desta modalidade de comércio. Segundo Kotler et al. (2010), com a estratégia de utilizar a história de agricultores em países em desenvolvimento, a marca agrega valor a sua própria história, que difunde uma missão e emociona os consumidores pela luta pelo comércio justo e a erradicação das dificuldades encontradas na vida destes pequenos agricultores.

Embora não seja obrigatório, alguns órgãos oferecem a auditoria e a certificação a produtores que desejam operar através do Comércio Justo, como por exemplo, a *Fairtrade*²¹ *International (FLO)*, que produz o selo '*Fairtrade Mark*' (Marca de Comércio Justo) e possui a marca registrada '*Fairtrade*'. A *Lush* sinaliza que muitos fornecedores optam por não obterem o selo porque é necessário pagar as taxas de certificação. Como alternativa, a empresa defende que prefere verificar por ela mesma a cadeia de fornecimento de certo produto, estabelecendo relações fortes e de confiança com seus fornecedores, o que é um grande desafio e deve ser realizado de forma contínua.

O objetivo da *Lush* é manter as relações existentes com os seus fornecedores e sempre buscar novos parceiros que ofereçam ingredientes de qualidade para os produtos sem empregar mão-de-obra infantil, garantindo salários justos, boas condições de trabalho, sustentabilidade ambiental e nenhum teste em animais. A empresa quer saber de onde os ingredientes vêm e de que forma são produzidos. Para isso, a *Lush* busca a ajuda de empresas de certificação e a sua equipe de Compra Criativa viaja regularmente para diversos países para rastrear os ingredientes e estabelecer o contato direto com os fornecedores. O comércio justo, segundo a empresa, é a única forma de se fazer negócios, os produtos só serão eficazes, artesanais e frescos se forem elaborados a partir de ingredientes comercializados de forma ética e justa, representando um impacto positivo à comunidade na qual eles foram cultivados e à sociedade em geral.

De forma a medir o impacto social e ambiental da compra de seus insumos, a *Lush* estabelece sua Política de Compra Ética²², as quais são considerações éticas em quatro aspectos. O primeiro aspecto engloba os direitos dos trabalhadores, avaliando se a equipe do fornecedor

²¹ Comércio Justo em inglês.

²² Disponível em <https://br.lush.com/artigo/politica-de-compra-etica>. Acesso em 11 de jun. de 2018

adere a sindicatos, se há negociação coletiva entre a equipe e a direção, se os funcionários têm boas condições de saúde e segurança; se são livres para ir e vir, se o pagamento é justo, se as horas de trabalho são aceitáveis conforme regulamentação, se não acontece discriminação e se não emprega mão-de-obra infantil.

O segundo aspecto é o meio ambiente, os ingredientes devem ser orgânicos e sustentáveis, a produção não deve corroborar com a extinção de nenhuma espécie, tampouco emitir poluentes no planeta. Avalia-se também o uso de recursos para processar ingredientes e se não há alguma modificação genética. O terceiro aspecto relaciona-se com a proteção aos animais: seguindo a política da empresa, nenhum teste de ingredientes deve ser feito em animais e os ingredientes devem ser vegetarianos, livres de crueldade animal. Por fim, o quarto aspecto é o transporte dos ingredientes, calculando a distância percorrida, qual o frete aéreo mínimo e analisando os materiais de embalagem utilizados para acondicionar estes ingredientes no trajeto.

Como exemplo da Política de Compra Ética e da diversidade de fornecedores com os quais a *Lush* trabalha, a empresa divulgou em seu site alguns dados relevantes. A *Lush* compra 1/6 da safra mundial de flores de laranjeira de pequenos produtores de laranja na Tunísia; 1/8 do óleo de Neroli do mundo a partir da colheita manual de árvores de laranja amarga também da Tunísia; 1/10 da safra mundial de rosas turcas colhidas por nômades ciganos; resina de benjoim de vilas quase inacessíveis no norte do Laos, um dos países mais pobres do sudeste asiático; manteiga de karité de 400 mulheres em áreas remotas de Gana; 55 toneladas de manteiga de cacau orgânica, obtidas pelo Comércio Justo, da Costa Rica e da República Dominicana; 1/5 das importações de hena do Reino Unido; óleo de sândalo cultivado pelas tribos indígenas Kanak; 1/3 da colheita inteira do óleo de camomila azul da Hungria; 150 cachos de flores por semana para uso em produtos frescos; 25 toneladas anuais de frutas orgânicas e 50 toneladas anuais de frutas e verduras frescas, tanto orgânicas quanto convencionais.



Figura 7 – Post no Instagram sobre Ingrediente obtido por Comércio Justo

4.5.1.2 *SLush Fund*

Em novembro de 2010, a *Lush* decidiu expandir suas práticas de comercialização ética para além da simples compra justa de ingredientes, buscando construir parcerias de apoio às comunidades que produzem estes insumos. Visando a atingir este objetivo, foi instaurado na *Lush* o Fundo para a Sustentabilidade – *SLush*²³, no qual 2% do valor gasto com a matéria prima e embalagem vão para um fundo de investimento destinado ao apoio de projetos agrícolas sustentáveis e projetos comunitários regenerativos. Em 2017, o fundo havia distribuído mais de £2.5 milhões a projetos de permacultura centrados no cuidado com a Terra e com as pessoas através da participação justa para planejar e criar ambientes humanos sustentáveis e produtivos. Além das doações, a *Lush* adquiriu o correspondente a um milhão de libras em materiais para auxiliar estes projetos a alcançarem suas independências financeiras.

²³ Disponível em <https://br.lush.com/artigo/apresentando-o-slush-fund>. Acesso em: 11 jun. 2018



Figura 8 – Post no Instagram sobre o *SLush*

4.5.1.3 *Lush Spring Prize*

Outra maneira de incentivar projetos beneficiados pelo *SLush* é o programa *Lush Spring Prize*²⁴, criado em 2016 em parceria com a ONG britânica *Ethical Consumer Research Association*. O programa consiste em identificar e premiar os melhores projetos regenerativos ao redor do mundo que capacitam as comunidades e sociedades a prosperarem harmoniosamente com a natureza e entre si mesmas. Existem quatro categorias para o prêmio: os Projetos Intencionais, que consistem nas ideias de regeneração ainda nos estágios iniciais; os Projetos Jovens, que já estão em desenvolvimento por 1 a 5 anos; os Projetos Estabelecidos, que existem há mais de 5 anos e estão fazendo sucesso e o Prêmio de Influência, destinado à melhor campanha de influência política ou pública em apoio à regeneração. O fundo anual destinado aos prêmios corresponde a £200.000 e o valor varia conforme a categoria.

²⁴ Disponível em <https://br.lush.com/artigo/participe-do-lush-spring-prize-2018>. Acesso em: 11 jun. 2018



Figura 9 – Post no Instagram sobre o *Lush Spring Prize*

A premiação ocorre durante uma conferência anual que estimula diversas pessoas a compartilharem suas experiências e habilidades a fim de aumentar a consciência da regeneração e buscar alternativas de revitalizar ambientes danificados. Em 2017, conforme Fig. 9, um dos projetos beneficiados com o fundo do *Lush Spring Prize* foi uma organização brasileira dedicada à capacitação de jovens com necessidades especiais nas práticas de agricultura biodinâmica, o Instituto Compassos²⁵. Segundo matéria no site da *Lush*, o Instituto relatou enfrentar problemas para encontrar financiamento pelo projeto ser considerado utópico. Com o fundo obtido pela *Lush*, no entanto, a organização objetiva colocar o projeto em prática e construir o seu espaço físico.

Tanto o *SLush* quanto o *Lush Spring Prize* oferecem subsídios para a erradicação da pobreza, conforme proposto por Kotler et al. (2010) na estratégia de criar empreendedores para o mercado emergente. Ao comunicar estas ações em suas redes sociais, a marca também contribui

²⁵ Disponível em <https://br.lush.com/artigo/ganhador-lush-spring-prize-projeto-intencional-instituto-compassos>. Acesso em: 11 jun. 2018

para divulgar os problemas econômicos encontrados por fornecedores do mercado emergente com o objetivo de estimular os consumidores a buscarem por empresas que operem segundo o Comércio Justo.

4.5.2 O Pilar Social

Através do pilar social, as empresas são provocadas a contribuírem com a transformação sociocultural, oferecendo soluções a problemas da sociedade. Diante deste pilar, a *Lush* identifica problemas relacionados ao bem-estar animal, aos direitos humanos e à preservação do planeta. A partir desta definição, a marca incorpora políticas em seus negócios e gera campanhas para solucionar estas questões em longo prazo, como a política de recrutamento que une nações, as parcerias com ONGs, as alternativas para os testes em animais e as campanhas éticas, conforme detalharemos a seguir.

4.5.2.1 O Direito de Ir e Vir

A política de recrutamento da *Lush* visa à luta pela liberdade das pessoas de irem e virem conforme a sua vontade, pois impor obstáculos entre um indivíduo e o papel certo para a sua vida impossibilita o progresso da empresa. Assim, os funcionários da *Lush* são de inúmeras nacionalidades de forma a construir uma equipe diversa e multitalentosa, que seja capaz de aconselhar eficientemente a empresa sobre todas as mudanças ao redor do mundo, alinhando desde as campanhas éticas aos lançamentos de produtos às expectativas globais. Como exemplo, apenas 45% dos funcionários da fábrica baseada em Poole no Reino Unido são britânicos, enquanto 55% são de outras nacionalidades²⁶.

A empresa ainda salienta que possui uma alta demanda de produção e seria capaz de empregar mais funcionários, porém não há tanta procura pelos britânicos e há diversas políticas restritivas à permanência de imigrantes no país. Dessa forma, a *Lush* posiciona-se como favorável às colaborações globais para uma constante renovação da empresa através de diferentes pontos de

²⁶ Disponível em <https://br.lush.com/artigo/uma-empresa-sem-fronteiras>. Acesso em: 11 jun. 2018

vista, habilidades e aprendizados. A troca de histórias, culturas e origens diversas é vista como uma maneira de tornar a empresa mais humana e encontrar pessoas catalisadoras que poderão criar novas oportunidades a partir das suas bagagens, não importando onde elas estiverem no mundo.

4.5.2.2 Parcerias com ONGs

Em 2007, a *Lush* lançou uma campanha denominada *Charity Pot*²⁷, que consiste na doação de 100% do valor (menos impostos) das vendas de uma loção para mãos e corpo feita com manteiga de cacau, obtida através do Comércio Justo, para pequenas organizações de base que trabalham de forma impactante nas áreas de conservação ambiental, bem-estar animal e direitos humanos. A *Lush* opta por auxiliar pequenas organizações, pois geralmente são as que mais têm dificuldades em encontrar financiamento e operam com recursos limitados através do apoio de voluntários, sem grandes patrocinadores ou subsídios do governo.

O *Charity Pot* foi tão bem sucedido que o fundo ainda é mantido pela empresa e desde o seu lançamento, já arrecadou mais de £20 milhões através da venda em 36 países (LUSH, 2017). Somente em 2016, as vendas da loção corresponderam a £8.1 milhões e auxiliaram 1.400 organizações ao redor do mundo, representando um aumento significativo em relação à fase inicial do projeto em 2007, que conseguiu auxiliar apenas 20 organizações. Para identificar as loções, além do produto levar o nome *Charity Pot*, são utilizadas imagens e informações que representam as instituições contempladas pelo fundo. Dessa forma, o cliente pode entender melhor o projeto e verificar para onde o fundo é destinado, decidindo pela compra do produto.

Em explicação no seu site, a *Lush* defende que a política do *Charity Pot*, no entanto, não é uma estratégia de marketing e as organizações auxiliadas não precisam fornecer algo em troca pelo financiamento, pois o objetivo da empresa é capacitar essas pequenas organizações a crescerem e auxiliarem cada vez mais a transformação social. Também mais do que caridade, a

²⁷ Pote de Caridade (em tradução livre).

empresa realiza um planejamento das vendas do produto e estabelece critérios²⁸ para a escolha das organizações para que elas estejam alinhadas aos seus valores éticos e gerem mudanças em longo prazo. Neste sentido, as instituições a serem consideradas devem trabalhar com o meio ambiente e/ou com a proteção aos animais e/ou com os direitos humanos. Estas áreas, segundo a *Lush*, são frequentemente negligenciadas por outros financiadores e não encontram fundos para gerarem um impacto maior já que as causas mais populares costumam ser instituições de caridade de saúde (pesquisas médicas, hospícios), bem-estar social, causas religiosas e causas ligadas a crianças/jovens e militares.

Ao mesmo tempo que a *Lush* entende e valoriza a necessidade de projetos que reabilitem as pessoas, os animais e o planeta, é preferível pela marca o apoio a projetos que objetivem o fim dos abusos e trabalhem na raiz do problema, iniciativas contra o desmatamento, por exemplo, são priorizadas no lugar da restauração de uma área desmatada. Os projetos devem visar a uma solução em longo prazo ao mudar opiniões e comportamentos através de campanhas educativas e da conscientização sobre estas questões prejudiciais, propondo ainda alternativas viáveis, justas e sustentáveis para suas resoluções.

A *Lush* não impõe uma restrição de localizações geográficas ou de registro, entretanto, estão excluídas as organizações que promovam ou apoiem qualquer forma de violência contra outros, neguem os direitos humanos, se envolvam com crueldade e submissão de animais, forcem as pessoas a mudarem suas crenças religiosas, nutram qualquer tipo de preconceito com outras pessoas ou algo diferente de suas ações e enfim, que não sejam ambientalmente responsáveis.

²⁸ Disponível em <https://br.lush.com/artigo/diretrizes-de-financiamento-do-charity-pot>. Acesso em: 11 jun. 2018

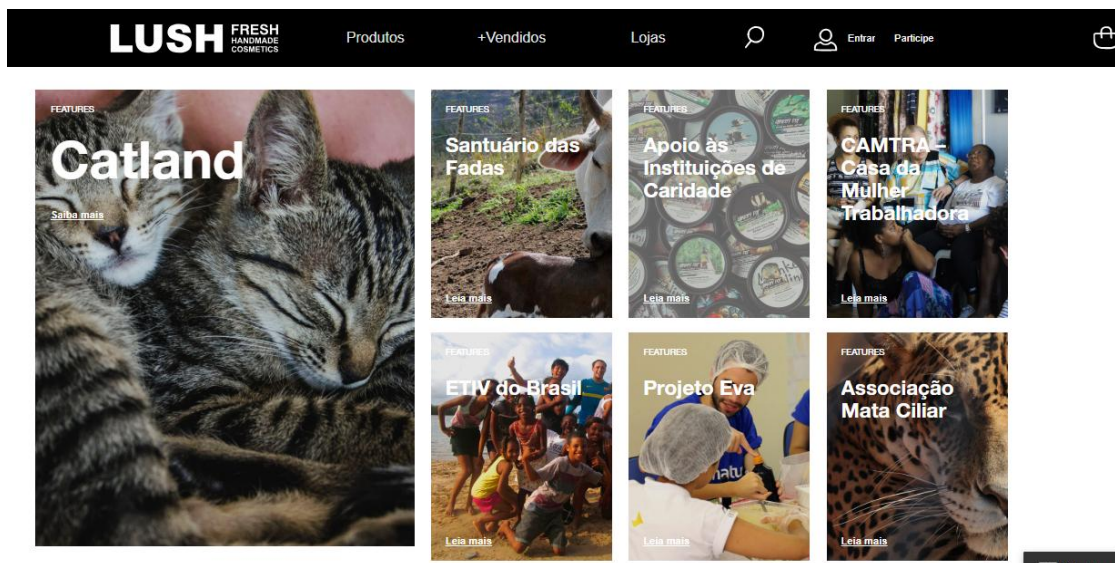


Figura 10 – ONGs apoiadas pelo *Charity Pot* (Fonte: Site *Lush* Brasil)

Em seu site, a *Lush* possui uma seção dedicada às ONGs já apoiadas pelo projeto no Brasil, explicando qual são as atividades das instituições, uma breve história e para qual fim o valor arrecadado foi destinado. A *Lush* ainda solicita a ajuda dos consumidores para que indiquem pequenas instituições que façam a diferença e atendam aos critérios de admissão. As instituições devem estar relacionadas a uma das áreas (ou à integração entre elas) e os consumidores podem solicitar o subsídio através do preenchimento de um formulário, da elaboração de um ou dois parágrafos explicativos sobre o projeto e da submissão ao e-mail charitypot@lush.com.br, que será respondido com a aprovação ou não dentro de quatro semanas. O problema neste caso é que as indicações são muitas e a empresa não possui estrutura para financiar todas, assim tentam contemplar a maior variedade de questões e localidades para evitar duplicação e que apenas uma região seja beneficiada.



Figura 11 – Post no Instagram para Indicações ao *Charity Pot*

De forma a aproximar os consumidores das ONGs beneficiadas e manter o relacionamento da marca com elas, a *Lush* promove ações diretas nas lojas com participação das organizações. Como exemplo, no Dia Mundial do Refugiado, a ONG Abraço Cultural, que tem como objetivo capacitar refugiados e migrantes como professores das suas línguas nativas para a geração de empregos, esteve presente na *Lush* Jardins em São Paulo para conversar com os clientes e ensinar aspectos da cultura destas pessoas, como palavras para escrever mensagens de amor e de paz.



Figura 12 – Post no Instagram sobre o Dia Mundial do Refugiado

Além do *Charity Pot*, principal projeto para angariação de fundos para caridade na *Lush*, a empresa desenvolve campanhas de produtos de Edição Limitada para auxiliar movimentos e organizações específicas. Nestas campanhas, os produtos são desenvolvidos para adequar-se às causas as quais representam, que podem ser tanto vinculadas ao produto em si como testes em animais, extração do óleo de palma, vegetarianismo e redução das embalagens; quanto questões éticas mais abrangentes como caça às raposas, mortes de tubarões, fim da tortura, direito a um julgamento justo e mudanças climáticas. Todos os recursos obtidos com as campanhas de produtos limitados são destinados a questões sociais e ambientais pouco conhecidas e somando-se ao apoio financeiro, são realizadas outras ações em prol da educação do público para possibilitar mudanças, como a assinatura de petições nas lojas e no site.

Uma das campanhas de Edição Limitada no Brasil foi a campanha #tambéméviolência²⁹ em parceria com a ONG Artemis em 2016. De acordo com os dados levantados pela campanha, o Brasil ocupa o 5º lugar no ranking de feminicídio entre 84 países, de acordo com um ranking da ONU Mulheres, 41% dos casos de violência acontecem dentro de casa e 57% iniciam-se após o término de um relacionamento. A cada 5 mulheres, 3 sofreram, sofrem ou sofrerão violência em um relacionamento afetivo no Brasil. Diante deste problema, a campanha buscou alertar que a violência não precisa ser necessariamente física, mas pode ser psicológica e moral através de abusos e chantagens emocionais. Com isso, a marca lançou a *hashtag* #tambéméviolência, provocando as pessoas a pensarem em palavras e frases usadas para ofender e inferiorizar as mulheres. A campanha obteve o apoio voluntário da atriz Maria Casadevall (Fig. 13) e da apresentadora Marina Person, que, dentre outras mulheres, foram fotografadas com expressões características do assédio moral como “louca”, “vai sair assim?” e “mulher minha...”. Estas parcerias contribuem para o alcance e a relevância da campanha ao associarem a marca a uma personalidade reconhecida, conforme as estratégias de associações do *Brand Equity* (AAKER, 1998).

²⁹ Disponível em <https://br.lush.com/artigo/vamos-dizer-chega-qualquer-tipo-de-violencia-contra-mulher>. Acesso em: 11 jun. 2018



Figura 13 – Post no Instagram Campanha #tambéméviolência

Além das postagens no Instagram da *Lush*, durante um mês, a venda do sabonete *Karma* nas lojas foi destinada à ONG Artemis para auxiliar a instituição a continuar apoiando as vítimas de violência a encontrarem a assistência necessária (jurídica, emocional e/ou psicossocial). Outra campanha desenvolvida pela marca e adotada no Brasil foi a venda do sabonete *Gay is Ok* para a arrecadação de verbas para instituições e grupos LGBTs ao redor do mundo.



Figura 14 – Post no Instagram contra a Homofobia

Segundo a *Lush*, em 76 países é crime ser gay, e em 10 desses países, o crime é punível de morte. Sob os questionamentos: “e se o seu amor fosse ilegal?”³⁰ E se a opinião de outra pessoa pudesse colocar você na cadeia ou ferir você fisicamente?”, a marca arrecadou £ 275.955 para o “Fundo do Amor” com a venda de 107.479 barras do sabonete destinado à causa. Além disso, a marca realiza postagens com a bandeira do arco-íris defendendo o Orgulho Gay, e em 2017, postou uma foto de um casal de mulheres em uma banheira com os saís de banho da *Lush* para lutar contra a homofobia (Fig. 14). A postagem contabilizou 6.569 curtidas e 114 comentários favoráveis à marca.

4.5.2.3 Combatendo os Testes em Animais

O combate aos Testes em Animais, segundo a *Lush*, é uma meta vitalícia e o valor central da empresa, desde junho de 1993, quando os fundadores ainda administravam a *Cosmetics-to-Go*. Dessa forma, a *Lush* já começou no mercado utilizando esta política como sua base através da invenção, fabricação e comercialização de produtos sem qualquer envolvimento com este tipo de teste. Considerada uma prática não-científica e cruel, a realização de testes em animais é combatida em todas as manifestações da marca para mobilizar as pessoas a aderirem à causa. A *Lush* não testa seus produtos e ingredientes em animais, não se envolve com fornecedores de terceiros para testes da empresa e não compra nenhum ingrediente de qualquer fornecedor que tenha conduzido, financiado ou se envolvido em testes em animais após a data limite fixa a 01/06/2007. Os fornecedores devem assinar uma declaração dizendo que estão de acordo com esta política, que é reiterada a cada novo pedido de compra de ingredientes. Além da declaração, toda a cadeia de suprimentos da empresa é auditada por um consultor para garantir que a política está de fato sendo colocada em prática.

Através de postagens de fotos de animais de estimação, a marca busca conscientizar os usuários a lutarem contra os testes, atingindo o emocional ao relacionar com os animais próximos a eles. Ao propor a *hashtag* #CombatendoTestesemAnimais e solicitando as fotos dos animais de estimação, a marca busca o engajamento do público a sua causa.

³⁰ Disponível em <https://br.lush.com/artigo/e-se-o-seu-amor-fosse-ilegal>. Acesso em: 11 jun. 2018



Figura 15 – Post no Instagram Combate aos Testes em Animais

A política do combate aos testes em animais esbarra em alguns empecilhos fiscais como a legislação europeia de produtos químicos, o REACH (Registro, Avaliação, Autorização e Restrição de Produtos Químicos) que exige testes em animais em certas condições. Apesar de acreditar no cumprimento da lei em todos os países no qual opera, a *Lush* determina que em casos de exigência de testes em animais, irá contra a legislação e tentará lançar campanhas para influenciar uma mudança. Caso não obtenha sucesso, será obrigada à desobediência civil.



Figura 16 – Post no Instagram sobre Aprovação da Lei contra Testes em Animais

Como alternativa, os produtos são testados em voluntários humanos e a empresa continua investigando outros métodos para os testes. Em 2013, a *Lush* descobriu a empresa XCellR8, que realiza testes de cultura de células, isentos de crueldade. Em parceria com a instituição, a *Lush* começou um projeto no qual utiliza, modifica e desenvolve os testes de cultura de células para os produtos e matérias-primas de forma a desenvolver o conhecimento e a experiência em testes alternativos.

A XCellR8 foi descoberta através da premiação criada pela *Lush* como forma de apoiar os grupos ou indivíduos que se propõem ao campo da pesquisa científica sem crueldade. Lançado em 2012, o *Lush Prize* é o maior prêmio no setor de testes alternativos aos animais e já concedeu mais de 1,5 milhões de libras a pesquisadores ao redor do mundo. Dentre as categorias do prêmio, destaca-se a de Jovem Pesquisador, que em 2016 ganhou desdobramentos regionais através do prêmio Jovens Pesquisadores Ásia e Américas, concedendo £10.000 cada para até cinco pesquisadores destas regiões, que desejam desenvolver uma carreira de pesquisa focada no combate aos testes em animais.



Figura 17 – Post no Instagram Vencedores do *Lush Prize* 2014

Segundo a *Lush* é importante apoiar este tipo de iniciativa, pois se estima que 115 milhões de animais são utilizados em experimentos ao redor do mundo por ano, sendo que muitas vezes estes animais são tratados com descaso e sofrem muita dor. Cerca de 90% dos novos medicamentos testados em animais não chegam a ser comercializados no mercado porque a toxicidade em animais difere da dos humanos, assim, muitos medicamentos são ineficazes e geram efeitos colaterais diferentes dos que foram identificados nos experimentos. Ao buscar experimentos alternativos, portanto, objetiva-se tornar os testes mais rápidos, eficientes e relevantes ao uso humano.

4.5.3 O Pilar Ambiental

O pilar ambiental reúne as manifestações da marca para a conservação do capital natural crítico do planeta e suas alternativas de recursos renováveis. A *Lush* defende que as questões ambientais estão no coração da empresa e servem como norteadoras de todas suas decisões desde a sua fundação. Dessa forma, a marca instaurou uma Política Verde, que guia desde a extração dos seus ingredientes ao descarte das embalagens, englobando a sua comunicação.

4.5.3.1 Política e Treinamento Verde

A *Lush* possui uma série de diretrizes para reforçar seus compromissos com o meio ambiente e estabelecer um guia para auxiliar a escolha por atitudes corretas nas atividades empresariais. Segundo a Política Verde *Lush*³¹, disponibilizada no site da marca, a *Lush* deve: manter as questões ambientais no coração e na tomada de decisões dos negócios; comprometer-se com as leis ambientais em vigor e ir além do que se espera ao buscar novas iniciativas verdes; usar opções recicladas para todos os materiais das lojas e escritórios, coletando os potes pretos dos clientes para reciclagem; determinar a meta do Desperdício Zero, trabalhando para aumentar as taxas de reciclagem nas lojas; oferecer o melhor serviço de reciclagem nas lojas e escritórios

³¹ Disponível em <https://br.lush.com/artigo/politicas-ambientais>. Acesso em: 11 jun. 2018

com uma equipe capacitada para isto; reduzir o transporte aéreo de produtos e ingredientes, buscando transportes alternativos sempre que possível; estabelecer objetivos para economia de energia; trabalhar com fornecedores de energia verde e por fim, fazer campanhas por questões ambientais, capacitando a equipe para fazer a diferença.

Apesar destas políticas serem parte da gestão da empresa, a *Lush* acredita que precisa de uma rede de pessoas para divulgar a mensagem e potencializar as ações ambientalmente responsáveis. Por isso, a empresa desenvolveu um programa chamado Campeão Verde, formado por funcionários voluntários que se dedicam a discutir questões ambientais com os clientes nas lojas e com o restante da equipe nas fábricas de forma a mobilizar mais pessoas a aderirem às campanhas de conscientização verde e ações de reciclagem da marca. Estas campanhas e ações serão especificadas a seguir.

4.5.3.2 Eliminação do Óleo de Palma

O óleo de palma é um dos principais ingredientes utilizados nas indústrias de alimentos processados, sabonetes e cosméticos. Com baixo custo de produção e sem gorduras trans, o óleo de palma confere maciez e aumenta a conservação das comidas industrializadas. Entretanto, a sua produção está causando diversos problemas ambientais, principalmente na Malásia, Indonésia, Bornéu e Sumatra, de onde grande parte do óleo é exportada. As plantações estão causando o desmatamento de antigas florestas tropicais, impulsionando a mudança climática, forçando os povos indígenas a saírem de suas terras e contribuindo para a extinção de orangotangos ao destruírem seu habitat como forma de expandir as áreas de plantio de óleo de palma. Segundo a ONG *Rainforest Rescue*³², o óleo de palma também é utilizado como biocombustível, impactando três vezes mais o meio ambiente do que os demais combustíveis fósseis através de uma alta emissão de dióxido de carbono e metano. Apesar dos malefícios do óleo aos direitos humanos e ambientais, a ONG *Rainforest* projeta que haverá um crescimento do seu uso, que anualmente já

³² Disponível em: <https://www.rainforest-rescue.org/topics/palm-oil>. Acesso em: 11 jun. 2018

corresponde a 66 milhões de toneladas. Diante deste cenário, a *Lush* reformulou³³ os seus produtos para que sua produção não envolvesse óleo de palma. Após três anos de pesquisas, a empresa desenvolveu uma base para sabonetes através de óleo de coco e colza e passou a utilizá-la na fabricação dos seus produtos. A empresa salienta que esta fórmula está disponível para qualquer fabricante que quiser incluí-la nos seus processos de fabricação. Com isso, a empresa não só elimina um ingrediente nocivo de suas atividades, como estimula demais empresas a também adotarem esta causa.

4.5.3.3 Micropartículas de Plástico

Um dos principais poluentes dos ambientes marinhos e de água doce do mundo são as micropartículas de plástico, de aproximadamente cinco milímetros, resultantes da fragmentação de plásticos maiores. Por serem quase imperceptíveis a olho nu, estas partículas tornam-se difíceis de serem removidas dos ambientes aquáticos e são frequentemente ingeridas por peixes que se alimentam por filtração. O grande problema é que ao serem liberadas pelo tubo digestivo, estas partículas geram efeitos tóxicos para espécies de moluscos, matando esses animais e alterando o equilíbrio de toda uma cadeia de alimentação. Ciente do efeito que os microplásticos causam ao meio ambiente, a *Lush* declara no seu site³⁴ que eliminou a base de plástico da confecção do *glitter* de seus produtos.

Além do *glitter* de plástico ser uma das micropartículas poluentes, pode-se encontrar este tipo de partícula em produtos de limpeza e esfoliantes. Dessa forma, a *Lush* sempre utilizou esfoliantes naturais, como feijão Aduki, amêndoas moídas ou areia. Para os produtos odontológicos, a empresa utiliza bicarbonato de sódio, carvão e sal marinho no lugar de micropartículas.

³³ Disponível em: <https://br.lush.com/artigo/oleo-de-palma-porque-nos-dizemos-nao>. Acesso em: 11 jun. 2018

³⁴ Disponível em <https://br.lush.com/artigo/todo-esse-glitter>. Acesso em: 11 jun. 2018



Figura 18 – Post sobre Micropartículas de Plástico

4.5.3.4 Embalagem

Os produtos da *Lush* são idealizados de forma a não precisarem de embalagem na sua comercialização. Cerca de 40% dos produtos são pelados³⁵, até mesmo o shampoo sólido, que economiza a produção de aproximadamente seis milhões de garrafas plásticas por ano. Por serem altamente concentrados e autoconservantes, os shampoos sólidos rendem cerca de 80 lavagens, três vezes mais do que uma garrafa de 220 ml de shampoo, oferecendo uma opção mais econômica para os consumidores. Em 2017, a *Lush* lançou sua coleção de Natal com 80% dos produtos pelados para diminuir o impacto no meio ambiente durante uma das épocas de maior venda. Segundo a co-fundadora Mo Constantine, as embalagens representam um custo extra de 40 a 50% do produto e a empresa prefere utilizar este dinheiro para investir na qualidade dos ingredientes. Na campanha de divulgação da redução das embalagens, a marca realizou postagens de fotos de pessoas nuas com os produtos pelados no Instagram. A marca ainda propôs que os usuários compartilhassem suas próprias atitudes sustentáveis através das *hashtags* #VerãoPelado!, #zerowaste e #sem desperdício. Conforme visto pela Interbrand (2011), a

³⁵ Disponível em <https://br.lush.com/artigo/verdade-nua-e-crua-cosmeticos-livres-de-embalagem>. Acesso em: 11 jun. 2018

comunicação relacionada às causas ambientais não pode diferir do tom utilizado nas outras manifestações da marca com o risco de serem consideradas “eco-chatas”. A *Lush*, no entanto, trata o assunto de forma descontraída ao convidar os seus consumidores a “irem pelados”, salientando que este convite é sobre escolherem os produtos sem embalagem e não a tirarem suas roupas.



Figura 19 – Post no Instagram Produtos Pelados

Quanto aos produtos que não possibilitam a venda sem embalagem como cremes e líquidos, a *Lush* opta pelo uso de materiais reciclados para economizar energia e reduzir a quantidade de lixo. Assim, 90% das embalagens são feitas a partir de materiais reciclados pós-consumo (PCR), recicláveis e biodegradáveis. Os potes pretos da marca são feitos de plástico polipropileno – reciclável, resistente, não tóxico e limpo – e podem ser devolvidos às lojas para serem derretidos e reformulados em novos potes, tampas das garrafas e embalagens de tintura labial e pó facial.

A cada cinco potes grandes retornados, o consumidor ganha uma máscara fresca, uma das formas encontradas pela marca de estimular a reciclagem. As placas de sinalização das lojas e os

rótulos dos produtos também são feitos de polipropileno reciclável. Já as garrafas dos géis de banho e shampoos são feitas com o plástico P.E.T (Tereftalato de Polietileno), que podem ser destinados à reciclagem pelos sistemas de coleta seletiva do lixo. Os potes pretos são sinalizados com o círculo formado por flechas que simboliza a reciclagem, a descrição de que o pote “não é virgem” e o convite aos consumidores de retornarem cinco embalagens com este logo para ganharem a máscara fresca. As embalagens também contam com o ícone “combatendo testes em animais”, valor central da marca.



Figura 20 – Embalagem da máscara facial *Mask of Magnamint*



Figura 21 – Post no Instagram Potes Reutilizados

Caso os consumidores optem por não retornar os potes, a *Lush* demonstra no Instagram maneiras de reutilizá-los como, por exemplo, vasos de plantas (Fig. 21). A preocupação com o impacto ambiental ocorre também em relação ao *e-commerce*, a marca não utiliza fitas plásticas ou isopor nas caixas que são enviadas por correio aos seus consumidores. Os produtos são acondicionados em embalagens de papelão reciclado e envoltos por pedaços de um material chamado *Eco Flo*, com propriedades semelhantes ao poliestireno, feito a partir de amido de batata e biodegradável tanto em água quanto no solo. Inicialmente a alternativa para evitar que o transporte prejudicasse os produtos era a utilização de pipoca para preencher os espaços vazios das caixas. No entanto, a produção de pipoca ainda demanda um alto gasto de energia, assim, a *Lush* desenvolveu o *Eco Flo*, que reduz o gasto de energia em 23%, pois o calor gerado para a sua fusão ocorre por atrito. Além disso, o material é produzido a partir da reciclagem do amido que é lavado das batatas antes da fritura.

4.5.3.5 Para Presente

Como alternativa às embalagens de presente, a *Lush* tem vendido desde 2005 pedaços de tecido *vintage* e material criado a partir de plástico descartado. Os presentes são embalados em tecido com inspiração da arte japonesa de *Furoshiki*³⁶ e depois de desembulhados, o tecido pode ser utilizado para diversos fins: como acessório para a cabeça ou pescoço, como embalagem para outro presente ou ainda pode ser retornado a quem deu o presente para que esta pessoa possa utilizar novamente. Em 2013, Vivienne Westwood colaborou para as embalagens desenvolvendo uma edição limitada de algodão 100% orgânico, a coleção *Climate Knot-Wrap*, que foi vendida em lojas *Lush* em todo o mundo, com todos os lucros destinados ao apoio da ONG *Climate Revolution*. Em 2017, a *Lush* lançou duas edições limitadas *Knot-Wraps* feitas com uma mistura de algodão orgânico japonês e americano. Os lucros destas embalagens serviram como apoio à regeneração de terras agrícolas danificadas e à revitalização da comunidade local em Fukushima.

³⁶ O *Furoshiki* é uma técnica tradicional de embrulho japonês, muito utilizada para embalagem de presentes, transporte de objetos como garrafas, livros, roupas, caixas de obento, entre outros. O nome *Furoshiki* se origina das palavras “furo” (banho) e “shiki” (abrir)

Além de etiquetas que explicam outras maneiras de utilizar os tecidos dos *Knot-Wraps*, a *Lush* veicula fotos e vídeos com o passo a passo das possibilidades de reaproveitamento deste tipo de embalagem. As campanhas servem para conscientizar os consumidores e provocar suas capacidades criativas na criação de novos usos.



Figura 22 – Post no Instagram sobre os *Knot-Wraps*

A *Lush* também fornece como opções de embalagens, as caixas e as etiquetas de presente feitas à mão a partir de papel cartão reciclado e papel cocoon³⁷. As fitas são elaboradas a partir de garrafas de plástico usadas e a empresa estimula em seu site que os consumidores as reutilizem para embalar novos presentes, como decoração, ou para o cabelo. Na campanha de Dia das Mães de 2015, a marca utilizou a etiqueta que pode ser plantada como uma forma diferente e ambientalmente sustentável de presentear as mães com flores. Na Fig. 23, encontra-se um kit de produtos para presentear as mães, embalado pela técnica do *Knot-Wrap* e enfeitado com a etiqueta com sementes incrustadas no próprio papel. Como o tecido também pode ser

³⁷ Papel reciclado que passa por um processo de branqueamento sem cloro para atingir o nível de brancura de papéis de fibra virgem

reaproveitado, o objetivo é minimizar ao máximo o impacto do presente ao planeta, educando os consumidores sobre maneiras sustentáveis de compra.



Figura 23 – Post no Instagram sobre Etiqueta Plantável

4.6 Resultados Obtidos

A partir dos dados obtidos pela pesquisa documental da história da *Lush* e da análise das manifestações da marca nas plataformas digitais, conforme as categorias dos pilares da Sustentabilidade (ELKINGTON, 2012), pode-se inferir que a marca possui estratégias para o desenvolvimento sustentável na dimensão econômica, social e ambiental.

Na categoria econômica, a *Lush* desenvolve Relatórios Anuais e propõe-se a estabelecer de forma transparente a Política Fiscal da empresa de forma a cumprir suas responsabilidades sociais legais (CARROLL, 1979) e incentivar outras empresas a não praticarem a evasão fiscal, através das cláusulas da sua Política. No esforço de reter os seus talentos (ELKINGTON, 2012), a *Lush* criou o Fundo de Benefício aos Funcionários, que oferece a possibilidade de o funcionário ser acionista da empresa e possuir maior influência nas tomadas de decisões corporativas. A marca também inclui nas embalagens a ilustração e o nome do responsável pela confecção artesanal do produto, além de publicar fotos da equipe nas redes sociais, uma forma de valorizar

o trabalho interno e tornar o processo produtivo mais claro aos consumidores. Segundo Kotler et al. (2010), o desenvolvimento econômico sustentável ainda prevê ações que contribuam para a erradicação da pobreza. Neste sentido, através da Política de Compra Ética da *Lush*, que determina a comercialização direta de certos ingredientes com pequenos produtores marginalizados, a empresa contribui para o aumento da capacidade competitiva dos fornecedores das economias emergentes e para o desenvolvimento das comunidades locais a partir do seu investimento. As ações de premiação dos projetos agrícolas sustentáveis e regenerativos – *SLush* e *Lush Spring Prize* – são outros incentivos com o mesmo objetivo.

Na categoria social, a *Lush* objetiva ir além da filantropia ao incorporar as causas defendidas pelos valores da marca nos seus produtos, a estratégia do marketing de causa (KOTLER et al., 2010). Através de parcerias planejadas com ONGs, que seguem uma série de critérios baseados nos valores da marca, a *Lush* busca apoiar tanto financeiramente quanto divulgar os projetos dessas instituições com o *Charity Pot* e ações nas lojas entre as ONGs e os consumidores. Esta divulgação, além de aumentar o conhecimento sobre os projetos beneficiados, oferece aos consumidores a possibilidade de se aproximarem das instituições e verificarem se, de fato, o investimento da *Lush* está contribuindo para o desenvolvimento dos projetos. Além disso, conforme Kotler et al. (2010), a empresa orientada para o Marketing 3.0 precisa estar a par de todos os problemas comunitários relacionados ao seu negócio. Neste sentido, a *Lush* identifica problemas vinculados ao bem-estar animal, aos direitos humanos e à preservação do planeta. Frente a estes problemas, a marca busca soluções transformadoras com o desenvolvimento de campanhas educativas como a *#tambéméviolência*, e o Orgulho Gay. Estas campanhas tensionam problemas sociais e além de provocar a reflexão dos consumidores, também estão atreladas à angariação de fundos para as ONGs parceiras, que se propõem, neste caso, a lutar junto com a marca contra o machismo e a homofobia. Por fim, a categoria englobou as ações contra os testes em animais, que estão presentes em grande parte das manifestações da marca e influenciam diretamente toda a cadeia produtiva da empresa, além de gerarem uma premiação exclusiva, o *Lush Prize*, destinada ao incentivo a pesquisadores que buscam testes alternativos para cosméticos e medicamentos, sem envolver a crueldade animal. A *Lush* também defende a livre circulação de pessoas pela prática de contratação de diferentes nacionalidades,

que busca a integração entre culturas e possibilita uma perspectiva global do contexto da empresa a partir do conhecimento dos representantes destes países.

A categoria ambiental, enfim, compreende as ações da marca com impacto direto no meio ambiente. Conforme visto em Kotler et al. (2010), há três posturas que uma empresa pode ter em relação ao mercado verde: inovadora, investidora e propagadora. Na dimensão inovadora, a empresa desenvolve soluções sustentáveis em longo prazo para a fabricação dos produtos. Após um longo período de pesquisa, a *Lush* criou uma fórmula para os sabonetes sem óleo de palma, um grande poluente, e as opções sólidas dos produtos, que exigem pouca ou nenhuma embalagem. A marca mostra-se aberta a compartilhar o conhecimento e disponibiliza a base sem óleo de palma a qualquer um que desejar, no esforço de reduzir o impacto social e ambiental da extração deste ingrediente e aboli-lo da produção de cosméticos como um todo. Na dimensão investidora, a marca investe na viabilização de projetos ambientalmente responsáveis através dos fundos do *Charity Pot* e contribui para que as pesquisas desta área continuem a existir pelos fundos levantados com as premiações *SLush*, *Lush Spring Prize* e *Lush Prize*. Já a dimensão propagadora da marca está nas publicações que buscam a conscientização dos consumidores para a conservação ambiental como o incentivo à reciclagem e à reutilização dos potes plásticos e das embalagens para presente como o *Knot-Wrap*. Ainda nesta dimensão, a marca capacita seus funcionários a discutirem ações ambientalmente sustentáveis nos canais de contato com os consumidores através do programa Campeão Verde.

Estas ações podem ainda serem relacionadas às forças norteadoras do Marketing 3.0. Ao realizar postagens que incentivam a participação dos usuários, solicitando que eles compartilhem com a marca suas ações sustentáveis (Fig. 19), a marca orienta a sua comunicação para a era do marketing participativo, que engloba a colaboração com os consumidores no esforço de gerar soluções para o bem-estar mundial. Ainda pensando na participação, percebe-se que, desde a escolha do seu nome, a marca desenvolve ações colaborativas, como as parcerias com ONGs, que segundo a Interbrand (2011) é uma das estratégias consideradas mais importantes pelos consumidores; com pequenos produtores e com os projetos apoiados pelas premiações. A ação de permitir o contato dos consumidores com estas instituições também constitui uma estratégia de propiciar a comunização entre estes grupos e colaborativamente diminuir as barreiras culturais.

A força da era da globalização orienta uma marca a analisar o seu macroambiente, definindo questões sociais que considera que precisam ser melhoradas para contribuir para uma maior qualidade de vida, como no caso da *Lush*, a escolha pela defesa dos direitos humanos, animais e ambientais. Esta força vai ao encontro da expectativa dos consumidores, que através do contato com diferentes regiões pela facilidade dos meios digitais, estão mais conscientes de questões globais e monitoram o desempenho das empresas em relação a elas. A era da sociedade criativa, por fim, demonstra que as necessidades dos consumidores hoje vão além da satisfação de mente e coração, mas buscam a realização espiritual através de ações que contribuem para o bem-estar humano. Ao estipular seus valores e desenvolver ações numa perspectiva para além do objetivo econômico, a *Lush* demonstra a preocupação de atingir este consumidor no nível esperado através das soluções geradas pela empresa. Estas soluções são também utilizadas pela marca na construção da sua identidade, que como visto em Zozzoli (1994) está em constante transformação. Apesar das ações da *Lush* terem sido divididas nessas categorias para fins de estudo, observa-se que as partes são dinâmicas e só funcionam de forma articulada, sendo as três dimensões norteadas pelos valores da marca: combate aos testes em animais, produtos frescos, compra ética, 100% vegetarianos, feitos à mão e produtos pelados. Estes valores surgem da motivação dos fundadores da marca e influenciam tanto a cadeia produtiva da empresa quanto o relacionamento com todos os seus públicos: fornecedores, funcionários, consumidores e acionistas, caracterizando a *Lush* como uma empresa do segundo setor que opera sob a Responsabilidade Social. Conforme visto em Elkington (2012) é fundamental que a Sustentabilidade esteja presente no DNA da empresa desde o começo e influenciem a sua gestão. Somente desta forma, será possível a transição para o capitalismo sustentável e a *Lush* esforça-se em seguir esta estratégia.

Todas estas ações configuram ainda a tentativa da *Lush* pela consagração como uma marca forte a partir das estratégias de aliar a lealdade dos consumidores, o conhecimento do nome, a qualidade percebida, as associações e as extensões de marca, característicos do *Brand Equity*, aos valores da Sustentabilidade. A marca, entretanto, encontrou barreiras para este objetivo no mercado brasileiro. Durante o período de análise, a marca anunciou o encerramento de suas atividades no Brasil pela segunda vez. A primeira saída da marca ocorreu em 2005, após

seis anos no Brasil devido a uma disputa judicial sobre o comando das operações brasileiras entre os fundadores da marca e a empresária Sandra Ispert Rocha³⁸, que trouxe a marca ao país. A segunda saída é justificada pela dificuldade da empresa em lucrar pela alta carga tributária, prolongada recessão econômica e instabilidade política do país. A *Lush* continuará, no entanto, a comercializar com produtores brasileiros e as suas premiações ainda incluirão o Brasil³⁹.

A saída da *Lush* demonstra as limitações das estratégias de Sustentabilidade e do Marketing 3.0 para a viabilidade de um negócio. Orientar a gestão de uma marca para uma ou mais de uma causa depende da relevância que estes valores possuem para os consumidores e o que é considerado por eles como ético, tornando a estratégia subjetiva. As políticas restritivas de compra de ingredientes da marca, que devem ser sempre frescos e não devem ser testados em animais, acarretam em produtos com preços mais elevados (uma máscara facial de 125g, por exemplo, custa R\$59,90), destinados aos consumidores com potenciais de compra maiores. Conforme visto na pesquisa de 2016 do ICC, a principal preocupação do consumidor brasileiro é a escolha por produtos mais baratos, o que demonstra uma dificuldade para marcas sustentáveis de competirem com marcas cujos produtos são fabricados em larga escala, permitindo o barateamento dos custos de produção. A marca, por fim, não é muito conhecida pelos brasileiros, o que exigiria um grande trabalho de comunicação, que não foi realizado, pois seu conteúdo foi restringido às lojas e ao Instagram, primordialmente.

³⁸ Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/nova-economia/marca-de-cosmeticos-lush-vai-encerrar-suas-operacoes-no-brasil-cj6v7djjmhleco4vzc0e7acon>. Acesso em 08 jul. 2018

³⁹ Informações retiradas do artigo “Lush anuncia Saida do Brasil pela Segunda Vez. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/ultimas-noticias/2018/05/14/lush-anuncia-saida-do-brasil-pela-segunda-vez.html>. Acesso em 14 jun. 2018

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do embasamento teórico desta pesquisa e da categorização das ações da marca *Lush* articuladas às dimensões do *Triple Bottom Line* (Elkington, 2012) foi possível compreender de que forma ocorre a gestão de marca no contexto da Sustentabilidade.

Dada a pluralidade de vertentes que buscam o entendimento do papel social das empresas através dos conceitos Responsabilidade Social, Cidadania Corporativa, Sustentabilidade, entre outros; a imersão no tema no Capítulo 2 deste trabalho foi fundamental para buscar entender as origens e definições dos termos. Sem colocar um fim à discussão sobre os conceitos, este trabalho concebe, conforme Borger (2013) e Silveira e Petrini (2017), as vertentes da Sustentabilidade como norteadoras do planejamento estratégico da Responsabilidade Social, que prevê a orientação das atividades corporativas conforme questões legais, éticas e sustentáveis, englobando o relacionamento da empresa de forma transparente com todos os seus públicos.

Estas questões afetam diretamente a gestão da marca, que, a partir do segundo objetivo específico deste trabalho, foi definida no Capítulo 3 através da explicação do conceito de marca, dos ativos e passivos de sua gestão (*Brand Equity*) e do seu contexto de Sustentabilidade visto no Marketing 3.0, a era do Marketing voltada para os valores. Neste capítulo, também se estipularam as estratégias que podem ser trabalhadas nas políticas e na comunicação empresarial abordadas por Kotler et al. (2010) e vinculadas ao *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 2012).

Conforme a análise das ações da *Lush*, concluiu-se que a marca possui manifestações nas três dimensões da Sustentabilidade e que estas ações são embasadas pelos valores da marca, mostrando que os pilares se configuram de forma integrada, com entrelinhas entre as dimensões. Ao estimular o empreendedorismo do mercado emergente através da comercialização com pequenos agricultores e o investimento em projetos agrícolas sustentáveis, percebe-se que o pilar econômico da *Lush* também considera o pilar ambiental, pois as ações são ecoeficientes e buscam minimizar o impacto sobre o capital natural crítico com alternativas regenerativas para a cadeia produtiva. Além disso, as ações do âmbito econômico relacionam-se com o pilar social porque

contribuem para a mudança sociocultural: através do estímulo financeiro e das premiações da marca a grupos marginalizados e do Fundo de Benefício aos Funcionários, a *Lush* propicia soluções transformadoras para estes grupos, conferindo-lhes maior autonomia e uma melhor qualidade de vida. Além disso, a *Lush* busca estipular uma Política Fiscal Ética, cumprindo suas obrigações fiscais e beneficiando a sociedade em geral.

Ao analisar as ações do pilar social, nota-se a entrelinha com o pilar ambiental, pois um dos critérios para as parcerias com as ONGs é que elas também sejam ambientalmente responsáveis, assim, o investimento contribui para a Justiça Social, proposta por Elkington (2012), que considera o direito de todas as camadas da sociedade terem acesso aos recursos naturais. A campanha contra testes em animais também pode ser relacionada ao meio ambiente à medida que luta por não interferir na vida das espécies. Foi possível, desta forma, estabelecer uma relação entre a teoria pesquisada e a prática de mercado.

Como contribuição acadêmica, espera-se que este trabalho propicie avanços no estudo do papel social das marcas. Conforme visto, não há um consenso se a Responsabilidade Social evoluiu para o conceito de Sustentabilidade ou se os conceitos estão articulados. No âmbito mercadológico, há ainda o termo Cidadania Corporativa. Assim, são diversas denominações que dificultam a compreensão da área, que não é um tema novo, mas é cada vez mais exigida e monitorada pelos consumidores frente ao cenário digital.

Como contribuição mercadológica, espera-se oferecer um guia de estratégias que contemplem a perspectiva integrada dos pilares da Sustentabilidade. A partir das ações da *Lush*, busca-se um exemplo de marca que utiliza os seus valores como norteadores das suas políticas e manifestações. A marca luta pela causa animal, investe em projetos agrícolas sustentáveis e regenerativos, acompanha a sua cadeia produtiva desde a extração dos ingredientes ao descarte, além de desenvolver campanhas educativas em defesa dos direitos humanos. Mesmo não sendo um exemplo perfeito, pois a marca é inacessível a camadas com poderes aquisitivos menores e não investe em outros canais além das mídias digitais e das ações em lojas, estabelecem-se,

através da *Lush*, alguns caminhos possíveis para as empresas considerarem seus impactos nas dimensões econômica, social e ambiental.

Como contribuição pessoal, conclui-se que esta pesquisa auxiliou a autora compreender dimensões da Sustentabilidade para além do impacto ambiental, que até então era o único aspecto compreendido pela autora sobre o tema. A pesquisa foi enriquecedora à medida que propôs à autora um olhar analítico sobre uma marca da qual ela consome, aumentando o conhecimento das ações da *Lush* e entendendo as restrições da marca, algumas vezes impostas por ela mesma, como o foco no investimento nas mídias digitais, e outras pelos mercados, como foi o caso do contexto brasileiro. Tendo em vista o curso de formação da autora, Publicidade e Propaganda, os resultados obtidos com esta pesquisa auxiliam o seu desenvolvimento profissional ao elencar dados e referenciais teóricos que estipulam as expectativas atuais dos consumidores e as tendências para a comunicação.

Futuramente, a pesquisa dá margem para a ampliação investigativa da comunicação dialógica da marca com os seus consumidores e fãs, focando nas motivações deste público e na recepção das estratégias abordadas neste trabalho. Também pode ser desenvolvida uma análise comparativa da marca com as estratégias de outras marcas do ramo de cosméticos como, a *The Body Shop*, que possui um posicionamento similar à *Lush* relacionado ao combate de testes em animais e compartilha até mesmo as fórmulas criadas pelo fundador da marca, e a *Natura*, que propiciaria um comparativo com uma marca originária do mercado brasileiro e que utiliza estratégias de parcerias com ONGs, ingredientes naturais para os produtos e opções de embalagens recicladas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca** / David A. Aaker; Tradução André Andrade. São Paulo: Elsevier, 1998 - 14ª reimpressão.

AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ABNT. ISO. ABNT NBR ISO 26000. **Diretrizes sobre Responsabilidade Social**. 1ª ed. 2010.

AZEVEDO, Maira Tardelli de. **Publicidade Cidadã: como comunicar responsabilidade social empresarial**, 2004. Disponível em www.ethos.org.br. Acesso em: 07 mai. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial**. Instituto ETHOS, 2013. Disponível em: <https://www3.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/#.Wr6VnYjwblU>. Acesso em: 30 mar. 2018.

BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial**. Tese de doutorado, Departamento de Administração. São Paulo: USP, 2001.

BOWEN, Howard Rothmann. **Social Responsibilities of the Businessman**. New York: Harper, 1953.

BRAGA, Beatriz; COVALESKI, Rogério. Estratégias de Comunicação na Cultura Digital: publicidade e entretenimento aliados. **Revista GEMInIS**, ano 4, v. 1, n. 2, p. 120 – 133, 2013.

CARROLL, A. B. A three dimensional model of corporate performance. **Academy of Management Review**, n. 4, 497-505, 1979.

CEBDS, Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. **Guia de Comunicação e Sustentabilidade**, 2009. Disponível em: <http://cebds.org/wp->

[content/uploads/2014/02/Guia-de-Comunica%C3%A7%C3%A3o-e-Sustentabilidade.pdf](#). Acesso em 08 abr. 2018.

ELKINGTON, John. **Enter The Triple Bottom Line**. 2004. Disponível em: <http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>. Acesso em 08 abr. 2018.

ELKINGTON, John. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2012.

ETHOS, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Conceitos Básicos e Indicadores de Responsabilidade Social**. São Paulo, 2007. Disponível em: https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2014/05/Conc_Bas_e_Indic_de_Respon_Soc_Empres_5edi.pdf. Acesso em 08 abr. 2018.

FRANDOLOSO, Pablo Eduardo; FEIJÓ, Valéria C. Storytelling e Gestão de Marca. **Temática**, ano X, n. 08, NAMID/UFPB, Agosto 2014.

GOLDSTEIN, Ilana. Exemplos de Boas Práticas em Gestão Social. In: **Responsabilidade Social: das grandes corporações ao terceiro setor**. São Paulo: Ática, 2007. Cap. 6. P.113- 134.

INTERBRAND. **Marcas brasileiras mais valiosas 2011** – A nova era da cidadania corporativa. Disponível em: http://www.rankingmarcas.com.br/downloads/2011/marcas_brasileiras_mais_valiosas.pdf. Acesso em: 13 mai. 2018.

KOTLER, Philip et al. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano** / Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan; tradução Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elseiver, 2010 - 4ª reimpressão.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LUSH. **Press Information Pack**. UK & Ireland, 2017.

PAIVA, Jéssica. **O Poder da Relevância: O Digital *Branded Content* no Facebook do Itaú, a Marca Mais Valiosa do Brasil.** Trabalho de Conclusão do Curso, Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia. Porto Alegre: UFRGS, 2015.

RODRIGUES, André Iribure; TOALDO, Mariângela Machado. **Publicidade Multiplataforma: processos de digitalização e configurações contemporâneas da atividade publicitária brasileira.** Trabalho apresentado no VI Pró-Pesq PP – Encontro de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda. De 27 a 29/05/2015. CRP/ECA/USP.

SILVEIRA, Lisilene Mello da; PETRINI, Maira. Sustainable Development and Corporate Social Responsibility: a bibliometric analysis of International Scientific Production. **Gestão&Produção**, Epub June 22, 2017. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/0104-530x3173-16>. Acesso em: 11 jun. 2018.

UNWCED, World Commission on Environment and Development. **Our common future.** UN, 1987. Disponível em: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>. Acesso em: 08 abr. de 2018.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZOZZOLI, Jean-Charles Jacques. **A Marca Comercial/Institucional como Ser.** Trabalho apresentado no Núcleo de Publicidade, Propaganda e Marketing, XXVI Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Belo Horizonte/MG, 02 a 06/09/2003.

ZOZZOLI, Jean-Charles Jacques. **Da miseenscène da identidade e personalidade da marca: um estudo exploratório do fenômeno marca, para uma contribuição a seu conhecimento.** Dissertação (Mestrado em Multimeios). IA, UNICAMP, 1994.

Endereços Eletrônicos Consultados

<https://br.lush.com/> – Site *Lush* Brasil

<https://www.lushusa.com/> – Site *Lush* EUA

<https://uk.lush.com/> – Site *Lush* Reino Unido

<https://www.instagram.com/lushbrasil> – Instagram *Lush* Brasil