

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
PPGA – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Monique Revillion Dinato

**PRODUÇÃO E CONSUMO SUSTENTÁVEIS:
O CASO DA NATURA COSMÉTICOS S.A.**

Porto Alegre

2006.

Monique Revillion Dinato

**PRODUÇÃO E CONSUMO SUSTENTÁVEIS:
O CASO DA NATURA COSMÉTICOS S.A**

Tese apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul Programa de Pós-Graduação em Administração como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr.: Luis Felipe Nascimento

Porto Alegre
2006.

Monique Revillion Dinato

**PRODUÇÃO E CONSUMO SUSTENTÁVEIS:
O CASO DA NATURA COSMÉTICOS S.A**

Tese apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul Programa de Pós-Graduação em Administração como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Aprovado em: ____/____/2006.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luis Felipe Nascimento

Prof. Dra. Edi Madalena Fracasso

Prof. Dra. Maria Tereza Raya Rodriguez

Prof. Dr. José Célio Andrade

Dedico este trabalho aos meus filhos, Thiago e Daniel, e ao meu marido, José Cícero Dinato, pelo respaldo emocional e afetivo, necessários para a realização desta etapa em minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Copesul, pelo apoio desinteressado no suporte deste trabalho.

A Natura Cosméticos, ao Sr. Pedro Passos e a Sra. Flavia Motta, pela atenção e gentil colaboração que possibilitaram a realização deste trabalho.

A Givaudan, Cognis e Beraca Sabará, bem como aos seus colaboradores, pela disposição em participar desta pesquisa e torná-la viável.

Ao Sr. João Ruy Dornelles Freire, pelo incentivo.

Ao Professor Luis Felipe Nascimento, pela amizade e orientação prestada a este trabalho, e por suas inúmeras colaborações.

Aos colegas do Grupo NITEC/GA, pelo companheirismo e entusiasmo.

Aos meus pais e irmãos, pelo amor que nos une.

A minha família, pela paciência e confiança.

Onde está a sabedoria que perdemos no conhecimento?

T. S. Eliot

RESUMO

O presente trabalho investigou o contexto da produção e consumo sustentáveis, uma das propostas da Agenda 21 global, e que se insere, por sua vez, no paradigma da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável. Para este fim, foi considerado o caso da Natura Cosméticos S.A., maior fabricante brasileira de cosméticos e que se destaca por suas ações em prol da responsabilidade socioambiental. Foi considerada, de forma especial, a linha Ekos de produtos. Esta utiliza ativos da biodiversidade brasileira, que são transformados em produtos, respeitando a noção de sustentabilidade social e ambiental. Foi analisado o caso Natura, buscando-se conhecer os aspectos que expliquem a sua atuação de excelência neste campo, bem como foi investigada a influência que a empresa exerce em sua cadeia. Isto foi feito, especialmente, em relação aos seus fornecedores, mas também envolveu o papel das consultoras Natura na influência sobre os consumidores finais. A abordagem teórica utilizada foi a da produção e consumo sustentáveis, que busca minimizar os impactos da atuação das empresas sobre a sociedade e ecossistemas, ao questionar e propor alternativas sobre os atuais padrões de produção e consumo. A teoria desloca a atenção, tradicionalmente dada aos aspectos ligados à produção, para questões associadas à demanda, salientando aspectos do consumo. A pesquisa empírica é composta por um estudo de caso, que analisou a experiência da Natura, inserindo a análise da pesquisa feita junto a três empresas fornecedoras, Cognis, Beraca Sabará e Givaudan. Considerou, ainda, os resultados de um grupo focal realizado com consultoras Natura. O método do trabalho previu um estudo do tipo exploratório qualitativo, com a realização de um estudo de caso único do tipo incorporado. Foi possível concluir que a teoria se adapta à prática de uma grande e lucrativa empresa, que atua de forma sistemática e coerente, na busca da sustentabilidade de suas operações. Além disso, foi percebido que a Natura influencia as empresas fornecedoras, ao propor parcerias, indicar comportamentos e promover, assumindo o papel de líder e articuladora, as idéias e práticas da sustentabilidade. Em relação aos consumidores, as evidências sugerem que a empresa também dissemina entre seus clientes, valores sociais e ambientalmente mais adequados. Em relação ao desempenho superior da empresa, neste contexto, é sugerido que dois aspectos contribuem para esta *performance*: a dimensão ética da cultura organizacional e a ênfase dada pela empresa aos relacionamentos com os diferentes *stakeholders*. Desta forma, a Natura consegue obter, respectivamente, uma maior motivação e envolvimento dos colaboradores, em ações socioambientais, e a geração de conhecimento e inovação nas redes estabelecidas. Estas, por sua vez, legitimam a empresa e seus objetivos, em busca do desenvolvimento sustentável.

ABSTRACT

The present research investigated the context of sustainable production and consumption, which is one of the global Agenda 21 proposals and also a part of the sustainability paradigm and sustainable development. The case of Natura Cosméticos S.A. was used for this purpose, which is the largest Brazilian manufacturer of cosmetics and has a reputation for its actions in favor of social-environmental responsibility. More specifically, the Ekos line of products was considered. This line uses active ingredients from the Brazilian biodiversity, which are transformed into products that respect the notion of social and environmental sustainability. The Natura case was analyzed with the intent of getting to know the aspects that explain its actions of excellence in this field, along with the influence that the company exercises on its chain. This was done especially in relation to its suppliers, but it also included the role of the Natura consultants and the influence they have on the final consumers. The theoretical approach used was of the sustainable production and consumption, which seeks to minimize the impacts of the companies on society and ecosystems as they question and propose alternatives about the current production and consumption standards. The theory shifts the attention that is traditionally given to the aspects linked to production to issues associated to demand, highlighting consumption aspects. The empiric research is made up of a case study that analyzed Natura's experience, inserting the analysis of the research done with three of their suppliers: Cognis, Beraca Sabará, and Givaudan. It also considered the results of a focus group carried out with the Natura consultants. The work method included a qualitative, exploratory-type study with the realization of a single case study of the incorporated type. It was possible to conclude that the theory is adapted to the practice in a large and lucrative business, which carries out its work in a systematic and coherent way in the search of sustainability in its operations. Furthermore, it was noticed that Natura influences the suppliers as they propose partnerships, indicate behaviors, and promote, by taking on the role of leader and spokesperson, the ideas and practices of sustainability. In relation to the consumers, the evidences suggest that the company also sows among its customers more adequate social and environmental values. In relation to the superior performance of the company in this context, it is suggested that two aspects contribute to this performance: the ethical dimension of the organizational culture and the emphasis given by the company to their relationships with the different stakeholders. For these reasons Natura is able to obtain both a greater motivation and involvement on the part of its employees in social-environment actions and a generation of knowledge and innovation in its established networks. These in turn make the company and its objectives legitimate as it strives toward sustainable development.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Características do Sistema de Vendas Tradicional e do Sistema Produto-Serviço	46
QUADRO 2: Orientações Metodológicas Referentes às Abordagens Positivista e Fenomenológica	56
QUADRO 3: Parâmetros e variáveis	69

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - A Evolução das Causas Ambientais	39
FIGURA 2 - Cadeia de relacionamentos Natura	68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problematização e Fundamentação	18
1.2 Considerações Preliminares.....	18
1.3 Delimitação do Tema e Problema de Pesquisa.....	20
1.4 Objetivos da Pesquisa	31
1.4.1 Objetivo Geral	31
1.4.2 Objetivos Específicos	31
1.5 Revisão Teórica	32
1.5.1 Produção e Consumo Sustentáveis – Um Campo em Construção	32
1.5.2 Desenvolvimento Sustentável	34
1.5.3 Consumo Sustentável	40
1.5.4 Sistema Produto-serviço	44
1.5.5 Cultura e Ética Organizacional	48
1.6 Método	55
1.6.1 Abordagem metodológica.....	55
1.6.2 Método de Investigação: Pesquisa Exploratória.....	57
1.6.3 Estratégia de pesquisa: Estudo de Caso.....	58
1.6.4 A questão da cientificidade dos estudos de caso	60
1.6.5. A questão da generalização dos resultados.....	61
1.6.6 Justificativa metodológica da pesquisa	62
1.6.7 O tipo de estudo de caso a ser realizado	63
1.6.8 A natureza e a seleção do caso selecionado e suas subunidades de análise.....	64
1.6.9 O Grupo Focal.....	66
1.6.10 Técnicas e instrumentos para coleta de dados	67
1.6.11 Variáveis da pesquisa	69
1.6.12 Análise dos dados	70
1.6.13 Limitações da pesquisa	71
2 O CASO NATURA: APRESENTAÇÃO, DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO	72
2.1 O Jeito Natura de Empreender	72
2.1.1 Apresentação	72
2.1.2 Linha EKOS.....	76

2.1.3 Responsabilidade Ambiental	82
2.1.4 Responsabilidade Social	84
2.1.5 Relação com fornecedores.....	85
2.1.6 Comunicação	88
2.1.7 Consultoras Natura.....	89
2.1.8 Compromissos, Códigos de Conduta e Reconhecimento	91
2.2 Fornecedores	94
2.3 Discussão.....	101
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
3.1 Conclusões gerais.....	110
3.2 Limitações do trabalho	114
3.3 Sugestões de novas pesquisas.....	116
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
APÊNDICE A - BLOCOS DE QUESTIONAMENTOS PARA A ÁREA DE MARKETING LINHA EKOS NATURA	127
APÊNDICE B - MARKETING LINHA EKOS	129
APÊNDICE C - BLOCOS DE QUESTIONAMENTOS PARA A ÁREA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA DA NATURA	131
APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA NA ÁREA DE MARKETING NATURA.....	132
APÊNDICE E - ROTEIRO PARA ÁREA DE DISTRIBUIÇÃO	133
APÊNDICE F - ROTEIRO PARA ÁREA BIODIVERSIDADE	134
APÊNDICE G - ROTEIRO DE PESQUISA PARA FORNECEDORES:.....	136
APÊNDICE H - QUESTÕES CONSULTORAS NATURA:	138

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho é resultado da reflexão que venho fazendo desde o início de meus estudos na Pós-graduação em Administração. Por alguns anos, tenho me questionado sobre quais seriam as razões para a existência das empresas, se não o atendimento das necessidades humanas, a criação de sociedades mais plenas e equilibradas e a promoção da felicidade, para o maior número de pessoas possível. Assim, entendo que, em paralelo com a necessidade da geração de lucro e a satisfação de seus acionistas, preocupações com a justiça social e com a preservação ambiental deveriam fazer parte do universo ético e operacional das organizações. Esta concepção, porém, tem se mostrado muito mais uma utopia do que a realidade, em um sistema que privilegia a dimensão econômica, em detrimento da justiça social e da manutenção da biodiversidade. Assim, gradativamente, evidencia-se a urgência de repensar a lógica e as práticas no campo da Administração de Empresas, no sentido de garantir a sobrevivência das organizações – bem como de todos os sujeitos envolvidos no processo de produção e consumo – de modo que gere resultados amplos para a sociedade, minimizando-se os aspectos negativos de suas operações.

Percebo que a realidade das empresas, ainda hoje, é decorrente da ideologia dominante, que dissemina os princípios do capitalismo globalizado e unifica mercados, numa velocidade impressionante. Neste sentido, submete culturas, indivíduos e povos à lógica da acumulação e da assimetria. Assim, criando e mantendo diferenças, a sociedade assenta-se numa proposta baseada na liberdade de escolha e na massificação dos comportamentos de consumo. Num mundo instável e com crescentes fossos de desigualdades, emergem expectativas consumistas irrealistas, problemas econômicos e tensões sociais, bem como ações de destruição do ambiente natural.

O capítulo 4 da Agenda 21 (UNITED NATIONS, 1992) ao apontar os “atuais padrões de produção e de consumo”, como uma das principais causas da degradação ambiental e também – ou conseqüentemente – da exclusão social, sinaliza que as opções das empresas têm gerado efeitos negativos, em paralelo com os numerosos benefícios advindos desta trajetória, desde a Revolução Industrial e a criação dos grandes mercados. Podem-se citar os inúmeros avanços tecnológicos

obtidos, a melhoria das condições de vida, o aumento na oferta de bens e serviços, que fazem parte de nosso dia-a-dia, na forma de maior comodidade e bem-estar. Inegavelmente, muitos dos ganhos deste processo, como a maior disponibilidade de alimentos, medicamentos e serviços de saúde, qualidade de moradias, de saneamento básico, facilidades domésticas, entre outros, ajudaram a melhorar a vida de bilhões de pessoas, desde o início da industrialização.

Não se trata, aqui, de adotar uma postura maniqueísta, no sentido de condenar ou absolver os resultados do desenvolvimento industrial e dos sistemas de produção e consumo. A proposta é a de refletir sobre como é possível otimizar alguns dos benefícios gerados por este processo, na forma de um acesso equilibrado a suas benesses, bem como questionar a lógica subjacente a muitas das práticas das empresas. Ao menos aquelas que privilegiam os resultados econômicos, em detrimento da avaliação e minimização dos impactos ambientais e sociais negativos que suas atividades provocam. Hoje, inúmeros cientistas e instituições de pesquisa têm, reiteradamente, alertado sobre as nefastas conseqüências de graves problemas ambientais que enfrentamos, como o aquecimento global, as alterações climáticas, a destruição da camada de ozônio, a diminuição da biodiversidade e a poluição de águas, terra e ar, entre outros.

O simples fato de existirmos nos torna – homo sapiens-sapiens – potenciais agressores do ambiente natural, como consumidores de matérias-primas e geradores de dejetos, sobras de nossos processos, biológicos ou não. O consumo, naturalmente, é essencial para o bem-estar da humanidade, porém o consumo exagerado ou o consumo “errado” mina, tanto nossa saúde pessoal quanto a saúde do meio-ambiente natural, do qual dependemos. O planeta encontra-se sob a pressão de uma população crescente, que tem consumido cada vez mais matérias-primas e energia *per capita*, produzindo mais rejeitos. Estes, por sua vez, são cada vez mais complexos e de difícil reabsorção.

Desta forma, chegamos ao século XXI, com uma parcela da população mundial com pleno acesso ao consumo e em condições de usufruir de seus benefícios, e, num outro extremo, 2,8 bilhões de pessoas, duas entre cada cinco no planeta, que mal sobrevivem com menos de US\$ 2 diários (WORLDWATCH, 2006). Em 2004, a ONG *World Watch Institute* (WWI), fundada por Lester Brown (considerado pelo jornal *Washington Post* como um dos mais influentes pensadores da atualidade), lançou um extenso documento, intitulado “Estado do Mundo”. Neste

documento, a ONG registra o estado atual do planeta e a intrínseca relação entre o consumo e os processos de degradação do ambiente, detalhando a extensão e a urgência dos desafios globais.

No prefácio desta edição do documento, o presidente da WWI, Christopher Flavin, cita o livro *An All-Consuming Century*, do historiador Gary Cross. A opinião deste autor é que o consumismo ganhou todas as guerras ideológicas do século XX. Segundo Flavin (WORLDWATCH, 2006), embora a maioria das histórias dos desenvolvimentos econômicos e políticos recentes tenha sugerido que foi o capitalismo ou a democracia que triunfou sobre o comunismo, Cross demonstra, sob uma argumentação convincente, que é o consumismo que define nossa era. Para ele, trata-se da lente por meio da qual a maioria das pessoas vê o seu tempo.

Assim, a expressão que melhor define a sociedade atual é “sociedade de consumo”, já que é a condição de “consumidor” nos faz inclusivos a uma engrenagem social. Além disso, a necessidade de comprar e consumir, atualmente, domina o espírito de muitas pessoas, preenchendo o espaço anteriormente ocupado pela religião, família e comunidade. O consumo é necessário, não há dúvidas. Porém, para as ricas elites mundiais e, cada vez mais, para a classe média, no entanto, o consumo tem ido muito além dos objetivos de saciar necessidades ou realizar desejos, tornando-se um fim, em si mesmo. O problema, aqui, é que o consumo, hoje, absorve grandes quantidades de recursos, muitos dos quais estão extrapolando os níveis de sustentabilidade. Ainda que a eficiência do uso humano de alguns recursos tenha melhorado, a poluição e a degradação do meio ambiente, conseqüências deste consumo crescente, estão se agravando. Estas conseqüências aparecem, não só na forma de ecossistemas prejudicados, mas em doenças e misérias humanas, particularmente entre os mais pobres.

Há um novo desafio que se configura: a corrida global ao consumo tem ganho um ímpeto extraordinário, que pressionará, cada vez mais, a humanidade e a natureza, nas próximas décadas. Atualmente, observa-se uma realidade fragmentada, em que convivem habitantes de países ricos – onde o consumo *per capita* tem aumentado gradativamente nos últimos anos – e indivíduos de países até então periféricos – alguns hoje ingressando na sociedade de consumo. Destes, o exemplo mais evidente é a China, pela rapidez com que seu crescimento econômico tem acontecido e pela magnitude das alterações sociais, ambientais e econômicas

em andamento naquele país, bem como devido à sua população, de cerca de 1,5 bilhão de pessoas.

Assim, não somente centenas de milhões de pessoas no mundo em desenvolvimento ingressarão na sociedade de consumo, a curto e médio prazo, como também os níveis de consumo individual daqueles que já fazem parte dela continuarão a aumentar. Igualmente, há a tendência de crescimento do número absoluto de pessoas. O efeito conjunto de população e consumo já é alarmante, mas, entre os dois, o consumo é o mais renitente. Projeções demonstram que a população estabilizará, na segunda metade do século, mas que o consumo continuará a aumentar. Neste cenário, com população e consumo crescentes sobre uma base estável - o planeta Terra, com suas reservas físicas limitadas -, observam-se sérias crises de falência do equilíbrio natural. Se considerarmos apenas um dos problemas ambientais atuais - a mudança climática, resultado do aumento do nível de consumo de combustíveis fósseis que se acumulam na atmosfera, na forma de bilhões de toneladas de dióxido de carbono -, já teríamos algo bastante desafiador com o que nos preocupar. As questões globais que se apresentam, porém, não são isoladas e adquirem um caráter ainda mais ameaçador, se analisadas em conjunto.

Como equacionamos este desafio? Como garantir acesso aos bens de consumo a estes novos consumidores, em um planeta cujos ecossistemas já mostram sinais inequívocos de desgaste e de colapso? Estas são perguntas pertinentes, e a busca de suas respostas dependerá de diferentes indivíduos, talentos, áreas de conhecimento e, principalmente, de intensa colaboração por parte das pessoas. O que estará em jogo não será apenas a busca de uma sociedade mais justa e um acesso mais equilibrado aos recursos naturais disponíveis. Em última análise, diz respeito à própria sobrevivência do homem, numa época em que está sendo imposto, aos seres vivos, o que muitos cientistas (WILSON, 1994; PRADO, LEWINSOHN, 2004) denunciam como um processo de extinção em massa de espécies. Este processo tem se intensificado nos últimos 100 anos, reduzindo o legado da biodiversidade.

Diversas áreas do conhecimento têm, gradativamente, se posicionado frente a estas questões, que envolvem diferentes abordagens do que entendemos como o planeta Terra, em suas dimensões físicas, biológicas e sociais. No contexto da Administração, as questões sociais e ambientais têm recebido uma atenção incipiente, ainda que crescente, nos últimos anos. Sem o objetivo de recuperar aqui

os passos e etapas deste processo, é importante ressaltar que o tema consumo, visto sob esta perspectiva, não é usual. A temática apresenta-se, aqui, sob o título produção e consumo sustentáveis. Esta expressão e sua base teórica foram desenvolvidas após a percepção de que seria necessário trabalhar as duas pontas da cadeia, a produção e o consumo, para se obter ganhos de fato, em prol da sustentabilidade do sistema. Portanto, não só aspectos da produção, distribuição e comercialização de bens e serviços seguem sendo revistos à luz desta perspectiva. Ficou evidente que alguns padrões da demanda também precisariam ser revisitados, e os diferentes aspectos do consumo, repensados.

Nesse sentido, o presente trabalho investiga as ações e iniciativas empreendidas pela empresa Natura Cosméticos S.A., relacionadas com o contexto do tema “Produção e Consumo Sustentáveis”. Este tema insere-se, por sua vez, no paradigma do desenvolvimento sustentável, conforme proposto no Relatório Brundtland (1987), ou pela concepção do conceito de ecodesenvolvimento (CAVALCANTI, 1995; SACHS, 2002; GUIVANT, 1995), numa perspectiva ampla de desenvolvimento sustentável, que considere objetivos econômicos, sociais e ambientais. A finalidade deste estudo foi a de identificar as ações existentes nesta empresa relacionadas a essa perspectiva. Por isso, foi analisado o caso Natura, abordando-o através de um estudo de caso. Considerou-se o posicionamento da empresa, em relação a estas questões, e, a partir deste posicionamento, sua inserção e influências entre fornecedores e consumidores. A Natura, maior fabricante de cosméticos da América Latina, foi selecionada, devido à excelência de seu posicionamento socioambiental, aos resultados obtidos nesta área e ao amplo reconhecimento público de seus esforços.

O trabalho divide-se em três partes. A primeira apresenta a problematização do tema e sua fundamentação teórica, bem como o método utilizado para a consecução dos objetivos propostos. A segunda, por sua vez, traz o relato do caso Natura, aprofundando a análise, com a inserção de dados sobre o relacionamento e as influências sofridas, a partir do vínculo com três empresas fornecedoras: Givaudan, Gognis e Beraca Sabará. Além disso, é abordada a maneira com que estas empresas tratam das questões da sustentabilidade, que se encontra em evidência neste estudo. A terceira parte, por fim, apresenta a discussão sobre os resultados obtidos e as conclusões da pesquisa.

PARTE I

1.1 Problematização e Fundamentação

A parte I deste trabalho abrange a descrição e a justificativa do tema, problema e objetivos de pesquisa, bem como a fundamentação teórica e o método utilizado.

A fundamentação teórica, por sua vez, é dividida em três grandes linhas. A primeira trata do conceito de desenvolvimento sustentável, por este se constituir na base ideológica e conceitual do tema produção e consumo sustentáveis. Este é central para esta investigação e é tratado como a segunda linha teórica abordada. A terceira perspectiva envolve a cultura e a ética organizacionais, pois se verificou que os valores presentes na cultura refletem-se na ética dos indivíduos e dos grupos profissionais e vice-versa, constituindo-se o elo, ou o eco, entre aspirações pessoais e organizacionais.

Na fundamentação metodológica, busca-se apresentar e justificar a estratégia de estudo escolhida, o estudo de caso, bem como detalhar as informações sobre como a pesquisa foi realizada. Apresenta-se uma discussão sobre o estudo de caso e seu status na metodologia científica. Ainda, justifica-se a sua utilização neste trabalho, em função dos objetivos propostos e da natureza do estudo, além de descrever as informações que foram coletadas e a forma de realização do estudo.

1.2 Considerações Preliminares

Este capítulo delimita o tema proposto, define o problema e ressalta a importância da realização de um estudo sobre a questão da produção e consumo sustentável, observados em uma empresa que se destaca no contexto brasileiro e latino-americano. Ao eleger a Natura Cosméticos S.A. como caso de estudo, pretende-se examinar esta empresa, especialmente pelo viés da sustentabilidade e do conjunto de elaborações teóricas que formam o campo hoje, definido como

produção e consumo sustentável. A proposta, então, é estudar, analisar e relatar as formas com que esta organização desenvolve ações em prol da sustentabilidade, o que nos parece extremamente relevante.

A Natura Cosméticos foi definida, desde a sua criação, em 1969, sob critérios diferenciados, relacionados com seu posicionamento em relação à responsabilidade social empresarial e à gestão ambiental. No ano de 2000, desenvolveu a linha de produtos Ekos, baseada em ativos da biodiversidade brasileira, extraídos de forma sustentável da natureza. A empresa se destaca, ainda, em sua trajetória, pelos avanços já obtidos na questão ambiental e pela busca contínua de melhorias, sendo considerada um exemplo de *benchmarking* nesta e em outras áreas. Desta forma, esta grande empresa dá sinais de que objetivos como proteção ambiental e responsabilidade social podem coexistir com a busca do lucro e satisfação dos acionistas. Neste estudo, buscou-se identificar, entre as ações desempenhadas pela Natura, quais poderiam ser enquadradas como ações relacionadas com a teoria sobre produção e consumo sustentável, e de que forma a empresa se insere e influencia sua cadeia produtiva, isto é, fornecedores e clientes, em prol da sustentabilidade. Por restrições da Natura, clientes não puderam ser abordados, para fins desta pesquisa. Assim, foi realizado um grupo focal com consultoras, na tentativa de observar a realidade dos consumidores, sob a ótica das distribuidoras.

Não foram encontrados, na literatura, estudos semelhantes realizados na América Latina, o que permite dizer que esta pesquisa insere a experiência brasileira no debate que vem sendo desenvolvido na Europa e América do Norte, sobre produção e consumo sustentável. Este tema tem obtido relativa importância no debate internacional, desde o reconhecimento de que uma das maiores causas da contínua deterioração do ambiente global são os padrões insustentáveis de produção e consumo, particularmente em países industrializados, questão formulada no capítulo 4 da Agenda 21 Global. (UNITED NATIONS, 1992)

A Agenda 21 é um programa de ações, para o qual contribuíram governos e instituições da sociedade civil de 179 países, durante o encontro ECO 92, realizado no Rio de Janeiro. Este documento representa a mais ousada e abrangente tentativa já realizada, no sentido de promover, em escala planetária, um novo padrão de desenvolvimento, conciliando métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica. A partir da Agenda 21 Global, os países signatários do documento assumiram o compromisso de desenvolver suas agendas locais. A

Agenda 21 Brasileira tem como eixo central a sustentabilidade, compatibilizando seus três eixos de sustentação: a conservação ambiental, a justiça social e o crescimento econômico.

Mais tarde, em fevereiro de 1998, a expressão produção e consumo sustentável aparece, pela primeira vez, segundo Cohen (2001), em um documento, elaborado pelo governo britânico, intitulado “Desenvolvimento Sustentável: oportunidades para a mudança”. Como parte dos esforços europeus na busca da sustentabilidade, o texto devotou uma grande importância para o papel dos consumidores na consecução deste objetivo.

Conforme Cohen (2001) observa, a produção sustentável já vinha sendo o foco de atenção, por muitas décadas, pelas diversas estratégias de melhorias ambientais. Esta ênfase é explicável, segundo este autor, por uma visão dominante de que os problemas ambientais derivavam, principalmente, da esfera da produção. Assim, mudanças em processos tecnológicos, produtos e gestão passaram a ser aceitas com quase nenhuma controvérsia, especialmente se desenhavam cenários com benefícios generalizados. Abordar a questão do consumo sob esta perspectiva, porém, significa incursionar por um campo pouco explorado, que apresenta, ainda, muitas questões sem resposta. A ampliação desta discussão implica o reconhecimento de que abordar os problemas ambientais exige não só focar o lado da produção, mas também o contexto do consumo. Trata-se aqui, portanto, de perspectiva ainda recente.

Com a mobilização em torno do tema, não só órgãos públicos se envolvem nessa discussão. Universidades e centros de pesquisa acadêmica criaram, nos últimos anos, diversos canais de desenvolvimento e disseminação desta produção intelectual. Independentemente do engajamento em torno do tema, sua existência como um campo de conhecimento a ser desbravado parece-nos legítima e urgente, principalmente para quem é sensível à temática socioambiental.

1.3 Delimitação do Tema e Problema de Pesquisa

As fronteiras teóricas deste projeto se encontram delimitadas no tema da produção e consumo sustentáveis. Este se insere na proposta do desenvolvimento

sustentável, seja na definição estabelecida no Relatório Brundtland (1987), ou pela concepção do conceito de ecodesenvolvimento (CAVALCANTI, 1995; SACHS, 2002; GUIVANT, 1995), numa perspectiva ampla de desenvolvimento sustentável, que considere objetivos econômicos, sociais e ambientais. Já o conceito de produção e consumo sustentáveis vem sendo discutido desde a formulação da Agenda 21, durante a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e o Fórum Global, no Rio de Janeiro, em 1992 (ECO-92).

O encontro e os esforços dos representantes dos diferentes países configuraram-se como o ápice desta construção teórica, acerca do desenvolvimento sustentável e de uma maior consciência sobre a necessidade da preservação e gestão dos recursos ambientais. O documento de maior abrangência, resultante deste encontro, é o Programa 21, ou Agenda 21, que contém 21 pontos a serem seguidos, para se alcançar o desenvolvimento sustentável. Embora a Agenda não contenha um caráter de obrigatoriedade, ela representou – e representa – um ponto de partida para ações posteriores, na forma de sugestões para políticas públicas e ações individuais.

Para Bartelmus (1999), desenvolvimento sustentável é uma proposta que busca integrar meio ambiente e desenvolvimento. Para o autor, o conceito traz uma concordância apenas aparente: meio ambiente e economia interagem; interação pressupõe a integração de políticas ambientais e econômicas, e a solução se encontra no propagado paradigma de desenvolvimento sustentável. Há, porém, diferentes concepções de sustentabilidade e de meios para alcançá-la. A dicotomia que emerge na análise e medidas do desenvolvimento sustentável pode ser caracterizada como uma oposição entre diferentes visões de mundo: a dos ecologistas *versus* a dos economistas, cada uma com diferentes ferramentas, valores e noções, acerca da sustentabilidade dos processos de desenvolvimento e da própria definição de desenvolvimento. Neste debate, questiona-se se é possível a manutenção ou a elevação de determinados padrões de qualidade de vida com sustentabilidade e, principalmente, como alcançá-los.

Para Manzini e Vezzoli (2006), há uma consideração banal, embora muitas vezes esquecida, de que a nossa sociedade, e, portanto, a nossa vida e a das futuras gerações, depende do funcionamento, no longo prazo, do intrincado de ecossistemas a que chamamos natureza. Os autores citam a definição de sustentabilidade ambiental, assumida pela Conferência em Meio-ambiente e

Desenvolvimento, realizada pelas Nações Unidas em 1992. Tal definição se refere às condições sistêmicas, segundo as quais, em nível regional e planetário, as atividades humanas não devem interferir nos ciclos naturais em que se baseia tudo o que a resiliência do planeta permite e, ao mesmo tempo, não devem empobrecer seu capital natural, que será transmitido às gerações futuras. A essas duas premissas, os autores acrescentam uma terceira, de caráter ético: o princípio de equidade, pelo qual se afirma que, no quadro da sustentabilidade, cada pessoa (incluindo as gerações futuras) tem direito ao mesmo espaço ambiental, isto é, à mesma disponibilidade de recursos naturais do globo terrestre.

Nas últimas décadas, observa-se um expressivo avanço da questão ambiental e um maior comprometimento global, em direção ao desenvolvimento sustentável. Sinais evidentes de degradação ambiental, contudo, evidenciam também que enfrentar os atuais desafios sociais e ambientais exigirá um esforço extra da sociedade, em relação aos grandes temas que hoje impedem a adesão ao paradigma do desenvolvimento sustentável, em seus diferentes níveis e responsabilidades.

Apesar de já ter sido tratada por muitos, no passado, como uma questão ideológica de grupos ecologistas, que não aceitavam a sociedade de consumo moderna, a preocupação ambiental assume hoje uma importância cada vez maior para as organizações, cujos estudos, historicamente, ignoraram os efeitos negativos de suas atividades. Sobretudo a partir da década de 1980, com o agravamento das condições ambientais e o surgimento de novos conceitos - como o do desenvolvimento sustentável e o de ecodesenvolvimento, no campo das teorias de desenvolvimento, e a produção mais limpa e o gerenciamento ambiental da qualidade total (TQEM), no campo empresarial -, foi possibilitada a aproximação entre preservação ambiental, atividade empresarial e crescimento econômico.

Para Kinlaw (1997), várias são as forças que têm atuado sobre as empresas, no sentido de influenciá-las a promover mudanças nas suas condutas ambientais. Essas pressões provêm, basicamente, de quatro fontes: 1) das regulamentações ambientais, que têm se desenvolvido em número, especificidade, abrangência e rigor; 2) da sociedade civil organizada, principalmente através dos movimentos ambientalistas, que têm multiplicado o número dos seus integrantes e têm se especializado e profissionalizado, tornando as suas ações cada vez mais eficazes; 3) dos mercados de produtos, que têm apresentado uma crescente tendência dos

consumidores em valorizar atributos ambientais de empresas e produtos, o que é também reforçado por um aumento na concorrência interna e externa, derivada da abertura internacional dos mercados; 4) e das fontes de recursos naturais, sobretudo água e energia, cuja escassez tem dado sinais de que pode limitar o desempenho e crescimento futuro das empresas.

A importância da questão ambiental, no sentido da prevenção de danos ambientais decorrentes dos padrões de produção e consumo, tem recebido crescente atenção nas últimas décadas. Paralelamente, a degradação ambiental alcança níveis preocupantes, a despeito dos inúmeros esforços empreendidos. O avanço da questão ambiental e a conseqüente atenção sobre as construções teóricas relativas ao tema têm se evidenciado, bem como ocorre com suas interfaces com os mercados e as organizações. No que se refere à importância, é nítida a crescente incorporação das preocupações ambientais em todas as grandes questões estratégicas da sociedade contemporânea. Além disso, o desafio da implementação do paradigma do desenvolvimento sustentável é hoje reconhecido globalmente. O uso crescente de recursos naturais e a degradação das condições de vida em geral refletem-se em muitos aspectos da economia, notadamente nos aspectos ligados à busca da minimização dos impactos decorrentes da produção, consumo e descarte de bens e serviços. A busca de uma compreensão e, principalmente, da criação de alternativas viáveis aos crescentes desafios emanados de problemas essenciais da humanidade, como a relação entre as sociedades humanas e a natureza, tem inspirado diversas iniciativas ao redor do mundo.

Pádua (1999) defende um esforço para superar o enfoque abstrato e flutuante que domina o pensamento político e econômico contemporâneo, por meio do qual as sociedades tendem a ser vistas como se estivessem pairando acima do Planeta Terra e dos seus ecossistemas, ou seja, como se fossem independentes destes. A dinâmica da vida social humana, nessa visão, é entendida como um universo auto-explicativo, fechado, que independe das complexas interações do planeta, a não ser como um permanente fornecedor de recursos naturais e depósito de resíduos. Estes recursos estariam sempre disponíveis, ou, pelo menos, poderiam ser substituídos tecnologicamente, permitindo um crescimento ilimitado da produção humana. Neste contexto, o desperdício se transformou, segundo Ewen (1991), na coluna vertebral do sistema. A geração incessante de resíduos, a descartabilidade dos produtos e a obsolescência programada são sinais de que a maioria das pessoas que vivem na

sociedade de consumo considera o desperdício uma parte inerente dos processos pelos quais obtêm reabastecimento e prazer. Existem inúmeros sinais de que o processo econômico, com base no crescimento ilimitado e na exacerbação do livre mercado, tem encontrado seus limites. Além disto, evidencia-se que mais crescimento econômico, conforme os atuais padrões, poderá levar a humanidade para ainda mais longe dos objetivos de uma sociedade sustentável. Esses sinais indicam a necessidade urgente de mudanças no paradigma da economia e de uma nova racionalidade econômica, em que a sustentabilidade seja o novo elemento reorganizador.

A questão ambiental tornou-se ponto obrigatório de qualquer agenda de políticas públicas: consolidou-se a consciência de que simplesmente não é possível, do ponto de vista ecológico, a generalização, em escala mundial, dos padrões tecnológicos de produção e de consumo, prevalentes nas atuais economias industriais (ROMEIRO et al., 1996). A Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento e Meio Ambiente, de 1972, ocorrida em Estocolmo, colocou a dimensão ambiental na agenda internacional. Para Sachs (2002), esta tomada de consciência teve conseqüências éticas e epistemológicas de longo alcance, as quais influenciaram o pensamento sobre o desenvolvimento.

Segundo Jansen (2003), três dimensões do desenvolvimento sustentável são relevantes: a interação entre cultura, estrutura e tecnologia; as abordagens de otimização-melhoria-renovação; e a articulação das partes envolvidas. Conforme o autor, estes objetivos requerem ações de curto, médio e longo prazo. O fato é que o desafio do desenvolvimento sustentável é hoje reconhecido globalmente. Desde a Conferência de Estocolmo de 1972, os problemas ambientais mudaram de significado e importância, e, deste modo, influem, cada vez mais, nas decisões empresariais. Neste contexto, defende-se que economias sustentáveis devem ser construídas sobre padrões de consumo sustentáveis, não somente sobre produtos e processos industriais sustentáveis.

Retornando um pouco na linha do tempo e para o início do processo de industrialização e de criação dos grandes mercados, percebemos que a Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra no século XVIII, propiciou a expansão da economia capitalista e a explosão da capacidade produtiva, proporcionada pela tecnologia industrial, mas também significou inúmeros prejuízos ao ambiente natural. Segundo Featherstone (1995), afirma-se que a expansão da produção capitalista,

especialmente depois do impulso recebido da gerência científica e do fordismo, por volta da virada do século XX, exigiu a construção de novos mercados e a “educação” de novos públicos consumidores, por meio da publicidade e da mídia. A partir das possibilidades criadas pela produção em massa e pela expansão dos mercados, o consumo passou a representar um papel fundamental, na manutenção de um *status quo* fundamentado na livre escolha e na afluência de novos segmentos de consumidores. Usar a expressão “cultura de consumo” significa enfatizar que o mundo das mercadorias e seus princípios de estruturação envolvem aspectos centrais para a compreensão da sociedade contemporânea.

Numa escala global, o uso de energia e recursos tem aumentado. Conforme o Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (UNDP), no relatório de 1998, o consumo privado atingiu 24 bilhões de dólares em 1998, o que representa o dobro do que em 1975 e seis vezes mais do que em 1950. Ainda conforme o relatório, esta afluência é desigual: enquanto os 20% mais ricos da população mundial (cerca de 1,25 bilhões de pessoas) consomem 86% dos bens, os 20% mais pobres recebem uma parcela de 1,1% deste total. Mesmo que não se considere a injustiça social refletida nestes dados, é hoje reconhecido que o padrão de produção e consumo, exigido pelo estilo de vida das ricas nações industrializadas, é incompatível com os objetivos de um caminho sustentável de desenvolvimento.

Como assinala Williams (1976 apud FEATHERSTONE, 1995), inicialmente, o termo “consumir” significava “destruir, gastar, desperdiçar, esgotar”. Nesse sentido, Featherstone (1995) ressalta que a noção do consumo como desperdício, excesso e esgotamento representa um paradoxo, diante da ênfase produtivista das sociedades capitalistas e socialistas estatais – ênfase esta que precisaria ser controlada e canalizada de alguma maneira. Desta perspectiva, o autor salienta que deveríamos atentar para a persistência, os deslocamentos e a transformação da noção de consumo como desperdício, esbanjamento e excesso.

Há um reconhecimento crescente de que os atuais padrões de produção e consumo são uma das principais razões da degradação ambiental. O aumento da população global e a integração do mercado globalizado trouxeram rápidas mudanças nos padrões de consumo. A expansão desta classe de consumidores globais oferece obstáculos para a promoção e o estabelecimento de padrões sustentáveis. Segundo a UNEP (1999), a nova cultura de consumo global pode ser parcialmente caracterizada por uma ênfase crescente no individual, a busca por

mais oportunidades e experiências, o desejo por conforto e autonomia e pela acumulação material individual. O resumo simplificado da convergência destas mudanças e comportamentos é uma explosão sem precedentes do consumo de bens e serviços nos últimos 20 anos. Esta expansão trouxe avanços consideráveis para o desenvolvimento humano, com melhorias representativas nas áreas da saúde, comunicações e educação. Impactos negativos, porém, têm sido igualmente sentidos. Entre estes, pode-se citar:

- processo de expansão do consumo exclui um quinto da população mundial;
- o consumo causa degradação ambiental e prejudica o bem-estar dos outros, em ambas atuais e futuras gerações;
- o atual crescimento e os padrões de consumo têm impactos sociais que aprofundam as desigualdades sociais e a exclusão.

Uma maior ênfase na prática da sustentabilidade parece ser a resposta mais apropriada para estas questões. Entre as iniciativas neste campo, destaca-se o tema consumo sustentável, objeto de recentes pesquisas e reflexões, especialmente nos países da Europa e América do Norte. Trata-se de um dos focos de atenção de instituições dedicadas a conciliar desenvolvimento e meio ambiente. Os atuais padrões de produção e consumo, baseados no modelo europeu de industrialização, foram elevados a um nível extremo, pelas camadas mais abastadas das sociedades industrializadas – em particular nos Estados Unidos da América e em outros países desenvolvidos – e também pelas elites das nações emergentes.

De acordo com Pádua (1999), um ponto-chave, que precisa ser entendido, é que os dados de iniquidade no consumo ecológico global são indicadores de processos profundos de desigualdade, que aparecem nas configurações sociais intra e internacionais. Estes indicadores apresentam o resultado de estruturas e dinâmicas sociais, especialmente a estratificação das sociedades. O último ponto foi reconhecido, mesmo que de forma ainda superficial, pela Agenda 21. Este reconhecimento foi importante, no contexto das discussões internacionais sobre o meio ambiente, pois deslocou a questão dos temas específicos da poluição e da destruição ambiental para a estrutura geral e cotidiana das sociedades, que, conforme Pádua (1999), é onde se configura, de forma central, os mecanismos da

insustentabilidade. A preocupação mais direta do documento da ONU situa-se em dois níveis: 1) a existência de padrões de produção "[...] que não tomam em conta o valor real do capital de recursos naturais"; 2) a existência de padrões de consumo, especialmente nos países industrializados, que "[...] guardam pouca relação com as necessidades básicas dos seus habitantes, que contribuem para agravar os problemas de pobreza nos países subdesenvolvidos e para aumentar a distância entre países ricos e pobres" (MAIA; GUIMARÃES, 1997, apud PÁDUA, 1999, p. 386). Os países desenvolvidos sejam, atualmente, considerados prioritários para ações direcionadas a uma maior sustentabilidade e a produção e consumo sustentáveis. O Brasil, por sua vez, insere-se na categoria de país emergente, com imensas desigualdades sociais, mas com um segmento de consumidores afluentes e com o mesmo potencial de consumo das classes altas de países desenvolvidos.

A discussão sobre a definição de “necessidades básicas” está apenas no início e promete ser polêmica. A principal crítica é a “importação” de um estilo de vida, praticado pelos países industrializados. Tal estilo é impossível de ser generalizado, sob o ponto de vista da sustentabilidade ecológica. Existem, no entanto, muitos outros aspectos a serem observados, já que opções de consumo não são atos isolados, resultantes de decisões racionais. Opções de consumo são, freqüentemente, tentativas de definir sentido, status, identidade, influenciadas por um contexto de forças sociais. Buchholz (1998) afirma que a ética protestante providenciou o sistema moral que legitimou o desenvolvimento do sistema de mercado. Estes valores, surgidos na Europa após a Reforma Protestante de Martinho e Lutero no Século XVI, difundiu o conjunto de crenças e qualidades pessoais (autodisciplina, o lucro pelo trabalho, senso de dever, entre outras) necessárias e vitais para o tipo de comportamento racional e econômico que o capitalismo nascente necessitava. A ética protestante representou um sistema ético e ideológico que se apresentava como uma alternativa frente a crise moral da Igreja Católica neste período, e teve uma importância particular no desenvolvimento da sociedade norte-americana. Para Buchholz (1998), porém, com o passar do tempo estes valores foram substituídos e o hedonismo é o fator que, atualmente, explica a busca incessante de prazer e satisfação pelos consumidores. Ele acredita que a sociedade necessite de um novo conceito de desenvolvimento, menos baseado em valores materiais, e que inclua uma ética ambiental, novos comportamentos de consumo, e crescentes investimentos em serviços e tecnologias ambientais.

Para Featherstone (1995), a preocupação com o estilo de vida, com a estilização da vida, sugere que as práticas de consumo, o planejamento, a compra e a exibição de bens e experiências de consumo não podem ser aspectos compreendidos simplesmente mediante concepções de valor de troca e cálculo racional instrumental. Para Princen et al (2002), existem enormes obstáculos para discutir, apropriadamente, temas relacionados ao consumo - quando este parece atrelado a uma lógica da produção - que detêm muito maior atenção e prestígio. Verifica-se, contudo, também a necessidade de ver o consumo não somente como uma escolha individual entre bens e serviços, mas também como uma corrente de escolhas e decisões dispersas nos diversos estágios de extração, manufatura e uso final. Estas decisões estão imersas, em cada etapa, em configurações sociais e culturais que ainda envolvem relações de poder e autoridade.

Numa economia baseada na supremacia dos direitos do consumidor e na garantia de suas liberdades de escolha, parece temerário confrontar o consumo sob a ótica da escassez, da desigualdade e da necessidade de limites. É, entretanto, também inevitável inserir o tema no debate acadêmico, de forma a contribuir para o questionamento e reflexão – e, quem sabe, para a proposição de alternativas aos grandes dilemas socioambientais de nossa época, frente a padrões de produção e consumo e de desenvolvimento, que apresentam indesejáveis efeitos colaterais, na forma de exclusão social e degradação ambiental. Conforme salienta o Relatório do Desenvolvimento Humano do Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD, 1998), o consumo contribui claramente para o desenvolvimento humano, quando aumenta as capacidades do homem, sem afetar adversamente o bem-estar coletivo, quando é tão favorável para as gerações futuras quanto para as presentes, quando respeita a capacidade de suporte do planeta e quando encoraja a emergência de comunidades dinâmicas e criativas.

Inicialmente, conforme foi estabelecido no encontro de Oslo, que ocorreu em 1994, a definição de consumo sustentável previa um compromisso ético intra e intergerações e com o ambiente natural. Este compromisso foi considerado como o uso de produtos e serviços que respondam às necessidades básicas e tragam uma melhor qualidade de vida, ao mesmo tempo que minimizem o uso de recursos naturais e materiais tóxicos, bem como a emissão de resíduos e poluentes, ao longo do ciclo de vida, de forma a não prejudicar as necessidades das futuras gerações

Desde as primeiras discussões sobre aspectos relacionados com as questões do consumo sustentável até hoje, o conceito tem se ampliado e novas reflexões foram incorporadas. Pode-se, por exemplo, questionar a ênfase dada a aspectos da demanda, defendendo a ampliação do foco, relacionando-o com aspectos da produção e distribuição. Na concepção desta proposta, o *consumo* sustentável está intimamente relacionado com a *produção* sustentável, uma vez que se estabelecem simultaneamente. Se considerarmos uma organização, por exemplo, esta é, ao mesmo tempo, fornecedora e consumidora de bens e serviços, inserida numa rede de fornecimento e consumo e de relações, que podem ou não ser coerentes com uma proposta de sustentabilidade. Ainda, pode-se incorporar uma abordagem ampliada para análise e compreensão do tema, não apenas a partir de uma lógica de fluxo de materiais e escassez de recursos, mas também considerando aspectos sociais, culturais e estruturais relacionados. Está claro que, para atender às necessidades básicas da população, evitando ou minimizando a degradação ambiental, torna-se necessário um consumo mais eficiente. Além disso, contudo, é preciso considerar elementos sociais e culturais, na busca de uma melhor qualidade de vida. É necessário, portanto, o exercício de uma visão sistêmica da questão, buscando compreender o problema em seu contexto, e considerando-se suas múltiplas e complexas inter-relações (VASCONCELLOS, 2002).

Não se tem ainda, porém, elementos teóricos e empíricos suficientes, para se inferir sobre algumas das perguntas mais relevantes, hoje, acerca das questões ambientais, relacionadas com os atuais padrões de produção e consumo. Não há, também, estratégias para tornar estes padrões efetivamente sustentáveis. A partir deste quadro geral, pode-se questionar o modo como se dá a evolução da consciência ambiental nas organizações e como se chega aos padrões propostos pela produção e consumo sustentáveis. Ou, ainda, indagar se existe uma preocupação, por parte dos consumidores, com demandas ambientais e como estas são apropriadas pela indústria, em seus processos de produção. Considerando-se os consumidores finais, pode-se questionar, também, qual seria a atitude dos mesmos, em relação às propostas do desenvolvimento sustentável e do consumo sustentável.

A resposta a estas questões práticas passa pela análise anterior de algumas questões de fundo, que nos permitiriam dar suporte a previsões que envolvessem as ações organizacionais na área ambiental: como se formam e como se relacionam

sistemicamente as ações ambientais das empresas, inseridas no contexto da produção e consumo sustentável? Qual a influência destas ações, sobre consumidores e fornecedores, na construção de uma real sustentabilidade? Portanto, embora não se pretenda aqui responder às questões práticas mencionadas no parágrafo anterior, tem-se a intenção de contribuir para fornecer os elementos teóricos que possibilitem pensar acerca de tais questões, começando por responder sobre a "formação", o "desenvolvimento" e a "disseminação" das ações e da consciência ambiental, em prol da sustentabilidade.

Considerando-se que os condicionantes derivados das preocupações com a qualidade ambiental podem provocar reformulações nos papéis, nas atividades e na própria estrutura das organizações, este trabalho, portanto, busca pesquisar e aprofundar os conhecimentos sobre as ações - relacionadas com os princípios da produção e consumo sustentáveis - assumidas pelas organizações, em busca da sustentabilidade socioambiental de suas atividades, além da forma como estas ações se estruturam, os fatores que as afetam, as influências que determinam e, ainda, que impacto causam e que influência exercem sobre fornecedores e consumidores e como estes, por sua vez, influenciam, retroativamente, num movimento de *feedback*, as organizações.

1.4 Objetivos da Pesquisa

Nesta seção, estão apresentados os objetivos geral e específicos desta pesquisa.

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar as ações organizacionais, empreendidas pela Natura Cosméticos S.A., que estejam relacionadas com a produção e consumo sustentável.

1.4.2 Objetivos Específicos

Investigar as ações e iniciativas da Natura que sugerem a influência desta sobre os **fornecedores**;

Investigar as ações e iniciativas da Natura que sugerem a influência desta sobre seus **consumidores**;

- Verificar a relação do modelo de gestão socioambiental, da Natura Cosméticos S.A., a partir de suas contribuições para a sustentabilidade da organização, e o seu desempenho superior neste contexto.

1.5 Revisão Teórica

1.5.1 Produção e Consumo Sustentáveis – Um Campo em Construção

Nesta seção, busca-se estabelecer alguns conceitos básicos relacionados com as questões da produção e do consumo sustentável. Inicia-se este capítulo com a transformação e a contextualização do tema desenvolvimento sustentável, para, a partir desta demarcação teórica, explorar os demais temas abordados neste trabalho.

Maréchal (1999) afirma que é no confronto entre a finitude do mundo e o caráter infinito das necessidades humanas que reside a razão de ser da atividade econômica. Perante recursos finitos, os homens procuram melhorar a sua condição, produzindo e trocando bens e serviços destinados ao consumo ou à produção. Para o autor, a economia constitui, pois, um subsistema da esfera das atividades humanas, elas mesmas subsistemas da biosfera. Para Maréchal (1999), portanto, qualquer ato econômico possui, por isso, uma tripla dimensão: econômica, evidentemente, mas igualmente social e natural.

Dahl (1996) colabora com esta discussão ao buscar a origem das palavras *ecologia* e *ecologia*, que partilham a mesma raiz grega *oikos*, que significa “casa” ou “habitat”. Para Dahl, a unidade de raízes das palavras também reflete uma unidade subjacente de objetivo e função que deveria ligar economia e ecologia. Contudo, ele afirma, cada disciplina se estabelece num mundo separado, com diferentes linguagens, leis e princípios; e este abismo entre economia e ecologia é um sintoma do mau funcionamento da sociedade moderna que ameaça nosso próprio futuro.

Para Dahl (1996), o capitalismo é triunfante e a economia de consumo é o modelo que os governos em todo o mundo tentam seguir, muitas vezes à custa da exclusão de outros valores. Para Dahl, uma inconsistência presente no sistema econômico atual é o modo como favorece a externalização dos custos e a internalização dos benefícios, estando este aspecto bastante evidente na degradação ambiental.

Com efeito, Maréchal (1999) acrescenta que, paralelamente ao caráter criador, a economia possui igualmente um aspecto destruidor que se manifesta sob a forma de atentados ao ser vivo, quer se trate do homem (fadiga, stress, acidentes

de trabalho, doenças profissionais, etc), ou da biosfera (retiradas maciças, poluições contínuas ou acidentais, etc); atentados que demonstram, pela importância de que se revestem, o caráter fundamentalmente conflituoso da relação entre as racionalidades, as lógicas de funcionamento, do mercado e do ser vivo.

Neste sentido, Pelizzoli (1999) afirma que a questão ecológica remete hoje, de forma inevitável, ao âmbito socioeconômico, e também a uma questão de paradigma filosófico e cultural, que retoma a questão da ética. Esta constatação, na dimensão política-econômica, deverá corresponder à prática de um desenvolvimento sustentável efetivo. Para Leis (1999), a sustentabilidade ambiental do processo produtivo refere-se à base física do processo produtivo e da vida social, e a sustentabilidade social do desenvolvimento refere-se à qualidade de vida das populações. Leis afirma que apesar das tensões e ambigüidades contidas na proposta, a força política e ideológica do conceito ficou em evidencia quando, nos anos 80 e 90, foi adotado como um estilo de gestão e atividade empresarial. Assim, gradativamente, diferentes empresas e setores adotaram medidas para prevenir ou minimizar o impacto de suas atividades sobre o meio ambiente.

A inovação em sistemas de produção mais limpa tem sido aceita como uma das bases para o crescimento da economia do Século XXI, afirma Corral (2003). Ele afirma, porém, que ainda há muito a ser feito para garantir o trânsito do estágio de concepção para o da implementação, tanto no desenvolvimento de novas tecnologias como na concepção de sistemas regulatórios que encorajem a inovação para a produção mais limpa. Corral afirma que é preciso considerar ainda a dinâmica da mudança tecnológica existente e a percepção de riscos ambientais e econômicos por parte das empresas.

Hoffman (1999; 2001), ao estudar as indústrias químicas e petroleiras, entre 1960 e 1993, buscando compreender como as empresas passaram de uma postura de resistência ao ambientalismo para uma postura proativa, identificou quatro períodos distintos, no ambientalismo corporativo. Considerando a evolução dos atores e das instituições associadas a cada indústria, bem como a cultura e estrutura interna das organizações, os períodos identificados pelo autor são: (1) o ambientalismo industrial (1960-70), com foco sobre a resolução interna de problemas como suporte para a área de operações; (2) ambientalismo regulatório (1970-82), com foco sobre a conformidade com as regulamentações, crescentes e gradativamente mais restritivas nesse período; (3) ambientalismo como

responsabilidade social (1982-88), cujo foco concentrava-se sobre a redução da poluição e minimização de resíduos, por iniciativas externas, como associações de indústrias, e iniciativas voluntárias; e (4) o ambientalismo estratégico (1988-93), com foco na integração de estratégias ambientais proativas, a partir da administração superior.

Com efeito, muitos esforços já foram implementados pelas empresas, sob diferentes motivações, buscando a minimização dos impactos negativos de suas atividades. Na dimensão produtiva, desenvolveram-se métodos para evitar ou minimizar a poluição, entre estes, as estratégias de produção mais limpa e do ecodesign, inseridas, por sua vez, nas diferentes perspectivas da gestão ambiental na empresa (JÖHR, 1994; DONAIRE, 1995; BACKER, 1995). Aos poucos, porém, evidenciou-se a necessidade de uma ação integrada com o lado da demanda, ou seja, a necessidade de trabalhar as questões do consumo sob a perspectiva da sustentabilidade. É a partir desta constatação que se desenvolvem os conteúdos teóricos sob o tema “produção e consumo sustentáveis”, dentro da visão e dos objetivos do desenvolvimento sustentável.

1.5.2 Desenvolvimento Sustentável

O conceito de desenvolvimento sustentável surgiu quando, no final da década de 1970 e início da década de 1980, ampliou-se a visão tradicional sobre a degradação dos recursos ambientais. Esta passou a ser considerada sob a ótica dos efeitos no equilíbrio dos ecossistemas e na sustentabilidade da vida no planeta, e não mais apenas em relação a seus possíveis efeitos sobre o desenvolvimento econômico. Os diversos fóruns mundiais de discussão sobre as questões ambientais demonstraram que não seria fácil impor limites ao crescimento econômico, sobretudo nos países em desenvolvimento. Buscou-se, então, alternativas de aproximação entre desenvolvimento e preservação ambiental. Surgiram, assim, na década de 1980, duas idéias para esta conciliação entre desenvolvimento e preservação ambiental: o desenvolvimento sustentável e o ecodesenvolvimento.

Torna-se relevante fazer a distinção entre esses dois conceitos, muitas vezes confundidos ou tomados em parte para uma terceira categorização. O

desenvolvimento sustentável corresponde à concepção presente no Relatório Brundtland, produzido em 1987. Este assume o desenvolvimento sustentável como aquele que “[...] satisfaz as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades”. Segundo Souza (2000), esta definição é hoje considerada a mais adequada à economia de mercado, sendo amplamente adotada por organismos oficiais internacionais.

O ecodesenvolvimento, por sua vez, é uma abordagem normativa, ligada aos princípios da chamada Economia Ecológica, em oposição (ou em complementação) ao modelo de desenvolvimento sustentável, representado pelo Relatório Brundtland, relacionado aos princípios da Economia Ambiental. O Ecodesenvolvimento amplia a proposta de desenvolvimento, através de uma multidimensionalidade, que abrange cinco níveis de sustentabilidade: social, econômica, espacial, cultural e ambiental.

De forma bastante resumida, pode-se dizer que Economia Ambiental (ou Economia do Meio Ambiente) se enquadra na abordagem teórica da ciência econômica tradicional, voltada à incorporação do meio ambiente, em suas análises de equilíbrio e eficiência. Para a Economia Ambiental, a qualidade ambiental é considerada um bem que proporciona utilidade aos indivíduos e, portanto, é tratada como os demais bens da economia. Já a Economia Ecológica é uma abordagem alternativa à Economia Ambiental. É profundamente crítica a esta visão, rejeitando a valoração monetária do meio ambiente e a abordagem custo-benefício, aplicada em questões com impactos ambientais. Conforme Souza (2002), a Economia Ecológica promove uma fundamentada crítica à Economia Ambiental, mostrando que esta não atende, necessariamente, aos padrões de sustentabilidade ambiental, mas, sim, ao objetivo de reduzir os problemas ambientais apenas às suas dimensões econômicas e tornar a sua compreensão e tratamento compatíveis com as possibilidades de gestão da economia de mercado. O Ecodesenvolvimento, deste modo, tende a se colocar como uma perspectiva crítica ao modelo de desenvolvimento sustentável, invertendo muitas de suas estratégias.

Apesar das diferentes percepções em relação ao conceito de desenvolvimento sustentável, parece legítimo afirmar que este propõe um outro desenvolvimento, endógeno (em oposição à transposição mimética de paradigmas alienígenas), auto-suficiente (em vez de dependente), orientado para as necessidades (em lugar de direcionado pelo mercado), em harmonia com a natureza e aberto às mudanças institucionais. O próprio Sachs (2002) acredita que, quer seja

denominada ecodesenvolvimento ou desenvolvimento sustentável, a abordagem fundamentada na harmonização de objetivos sociais, ambientais e econômicos não se alterou, desde o encontro de Estocolmo até as conferências do Rio de Janeiro. Mais do que isto, segundo ele, configura-se hoje como uma proposta viável e necessária, apesar de complexa.

De acordo com Leis (1999), a literatura surgida em torno do conceito de desenvolvimento sustentável permite deduzir que grande parte da diversidade de interpretações desse conceito se deriva da tensão introduzida pela ética no campo da economia e da política. Para este autor, o conjunto de medidas que o relatório reivindica obrigaria a revisar em profundidade os valores e as práticas tradicionais das instituições políticas e econômicas nacionais e internacionais. As tensões e ambigüidades do conceito de desenvolvimento sustentável, derivadas de seu posicionamento ético são multiplicadas pelas diversas atribuições dadas ao papel do Estado, da sociedade civil e do mercado.

O tema desenvolvimento sustentável tem sido o foco de economistas e ambientalistas, por mais de três décadas. Desde então, buscou-se pensar o desenvolvimento da humanidade sob este prisma, numa tentativa de evitar ou minimizar os desequilíbrios ambientais criados. Muitas vezes, porém, o conceito de desenvolvimento esteve excessivamente vinculado ao de crescimento econômico e fundamentado numa falsa fé na ciência e na tecnologia, como soluções universais para as conseqüências indesejadas deste crescimento. Para Manzini e Vezzoli (2002), o controle do impacto provocado no ambiente pelas atividades humanas depende de três variáveis fundamentais: a população, a procura do bem-estar humano e a ecoeficiência das tecnologias aplicadas, isto é, a maneira como o metabolismo do sistema produtivo é capaz de transformar recursos ambientais em bem-estar humano. Segundo estes autores, a perspectiva da sustentabilidade põe em discussão nosso atual modelo de desenvolvimento. Assim, Manzini e Vezzoli (2002) afirmam que, nos próximos decênios, deveremos ser capazes de passar de uma sociedade de bem-estar e saúde econômica – padrões hoje medidos em termos de crescimento da produção e do consumo de matéria-prima –, para uma sociedade em que seja possível viver melhor, consumindo (muito) menos, e desenvolver a economia, reduzindo a produção de produtos materiais (MANZINI; VEZZOLI, 2006, p. 31).

O'Hara (1995) adota a definição de Costanza, Daly e Bartholomew (1992, apud O'HARA, 1995) que afirma que "a sustentabilidade é o relacionamento entre ecossistemas humanos dinâmicos e sistemas ecológicos dinâmicos, maiores e mais lentos em suas mudanças, considerando que sobre este sistema ecológico a vida humana poderá permanecer para sempre, indivíduos poderão progredir, culturas poderão se desenvolver, porém, no qual, os efeitos da atividade humana permanecerão controlados, de forma a não destruir a complexidade de biodiversidade e a função de suporte a vida deste sistema ecológico" (p.8).

Para Maréchal (1999), a economia de mercado esbarra, doravante, em dois problemas, para os quais o pensamento liberal, dito neoclássico, não dá qualquer solução pertinente: a deterioração maciça do meio ambiente e a exclusão parcial do homem da esfera produtiva.

De acordo com Murphy (2001), em países altamente industrializados, a regulamentação ambiental tem sido aceita, por mais de 100 anos, como uma parte das ações das políticas públicas. Durante este período, a regulamentação da produção, via o controle das emissões e o estabelecimento de padrões tecnológicos ambientalmente mais adequados, foi exercida. Conforme Murphy (2001), porém, há uma mudança importante acontecendo, a partir da constatação de que os problemas ambientais persistem, a despeito dos esforços na esfera produtiva. Para o autor, isto acontece porque muitos dos problemas estão intimamente relacionados com o consumo e estilos de vida e não resultam diretamente de processos produtivos perigosos ou ineficientes.

Na opinião de Pricen et al (2002), muitos se tornaram adeptos do tema desenvolvimento sustentável, sem mergulhar nas "águas traiçoeiras" do consumo. O estilo de vida ocidental e seu padrão de consumo estão servindo de modelo para as classes mais ricas da China e da Índia, para os países da Europa oriental, incluindo a antiga União Soviética, assim como para as classes médias e ricas de países emergentes, como México, Venezuela, Brasil, Turquia, Coréia do Sul, Taiwan, Indonésia, Malásia e Tailândia. Estima-se que esses novos consumidores totalizem cerca de 750 milhões de pessoas, número similar ao dos consumidores das economias desenvolvidas (UNEP, 2006). De acordo com Pelizzoli (1999), as pesquisas mostram que, para que todos tenham um padrão de vida como o europeu, seriam necessárias 23 vezes mais energia, dez vezes mais produção de

combustíveis fósseis, 90 vezes mais riquezas minerais e duas vezes a quantidade de terra agricultável – ou seja, outro planeta Terra.

Mesmo que a perspectiva do desenvolvimento sustentável tenha proposto um modelo alternativo de desenvolvimento, a questão fundamental, tal como é posta no discurso hegemônico da sustentabilidade, indica que a solução, a ser adotada pelo conjunto da sociedade, é integrar os ciclos da natureza à lógica da acumulação, em que a palavra-chave, em relação ao processo produtivo, é “eficiência”. Ainda que todos os esforços neste sentido sejam válidos e apresentem resultados reconhecidamente positivos, o foco único nos processos produtivos e não na própria lógica do mercado e do consumo, como forma motriz, não tem resultado em passos efetivos para a conquista de um desenvolvimento sustentável, em seu sentido mais amplo.

Assim, esta mudança, ou ampliação de foco, ressalta a necessidade de alteração de padrões de produção e consumo, já que “...a maior causa da contínua degradação do ambiente global é o padrão insustentável de consumo e produção, particularmente nos países industrializados” (PAAVOLA, 2001, p. 79). Mudar os padrões de consumo vai requerer uma estratégia multifacetada, com foco na demanda, que busque atender às necessidades básicas dos pobres, que reduza o desperdício e o uso de recursos finitos no processo de produção (UNITED NATIONS, 1992).

O problema é que, atualmente, o nível de consumo global aumenta mais do que os benefícios advindos da implantação, ainda restrita, da ecoeficiência no setor produtivo, no uso de recursos naturais e na diminuição da poluição. Princen, Maniates e Conca (2002) salientam que uma avaliação sobre os benefícios advindos da tecnologia sugere que a mudança tecnológica pode exacerbar o uso de recursos, pela criação de um novo estímulo ao consumo. Um exemplo disso é o caso da eficiência no uso de combustíveis, em automóveis particulares nos Estados Unidos. Um estudo avaliou as mudanças ocorridas entre os anos 1970 e 1990: enquanto a média de consumo de combustível, por veículo, decresceu em cerca de 34%, o consumo de combustível no setor de automóveis cresceu cerca de 8%. Neste caso, a população norte-americana teria “motivos” para ter veículos maiores, mais veículos ou ambos (ainda que mais eficientes do ponto de vista do consumo de combustível), ou para dirigir mais longe e mais rápido. A tecnologia, segundo os autores, pode ajudar a reduzir o impacto ambiental, mas isto ocorre somente se as demais

variáveis permanecerem constantes. E é precisamente este “algo a mais”, no caso, o comportamento de consumo, que deve ser considerado, se os impactos totais precisam ser reduzidos.

O que fica claro é que, seja qual for a extensão e profundidade das mudanças propostas na estrutura de mercado, pouco se conseguirá na busca da sustentabilidade, se a questão do consumo não for trabalhada. Packard (1960, apud ROBINS, 1999) foi um dos primeiros autores a chamar a atenção sobre a questão do consumo e de suas conseqüências sociais, ambientais e culturais, utilizando-se de expressões como “obsolescência programada” e “sociedade do descartável”, há mais de 40 anos. Naquela época, poucos deram atenção às suas críticas. Atualmente, porém, a questão de como tornar sustentáveis os padrões de consumo se tornou a prioridade número um das agendas internacionais, em desenvolvimento e meio ambiente.

A figura 1 demonstra a evolução das causas ambientais, considerando a questão do consumo e produção sustentáveis como o resultado desta evolução.

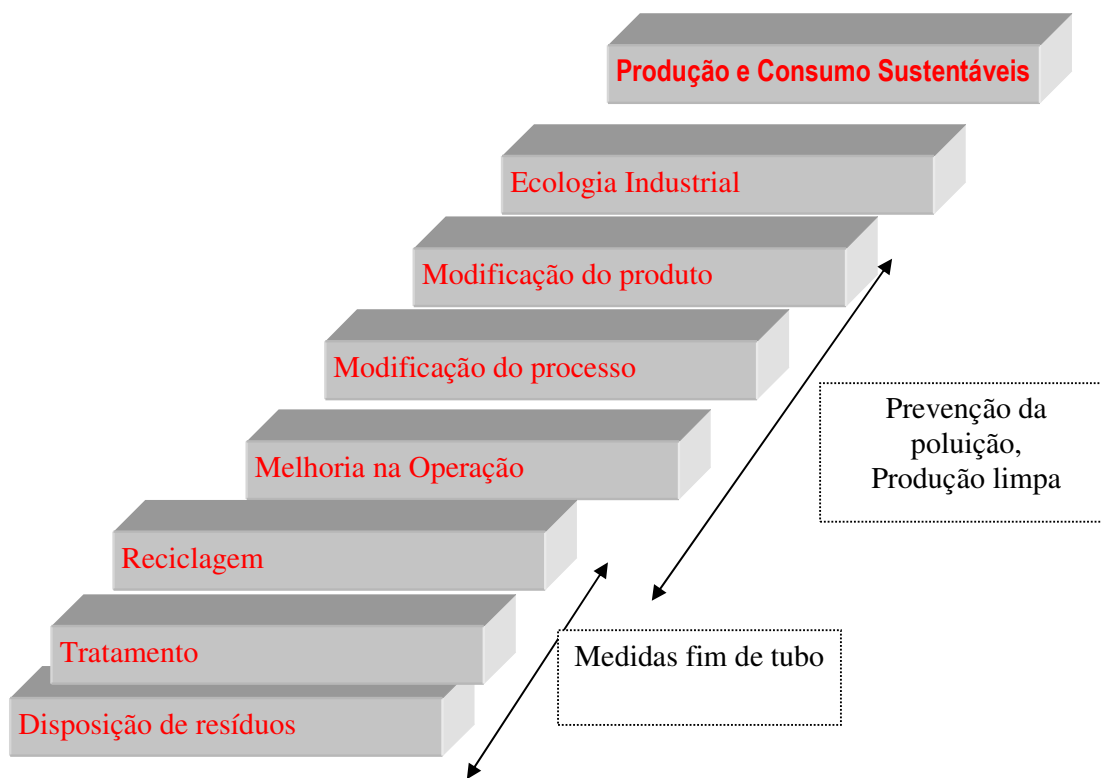


FIGURA 1 - A Evolução das Causas Ambientais
 Fonte: KIPERSTOK, 2001.

Trata-se, sem dúvida, de um tema oportuno, que oferece desafios diversos aos diferentes setores da sociedade.

Os padrões de consumo não são somente insustentáveis. São também desiguais. Os países mais ricos perfazem apenas 1/5 da população mundial, mas respondem por 45% do consumo de carne, 58% do consumo de energia, 84% do consumo de papel e 87% do uso e propriedade de veículos motorizados. No outro lado da moeda, o 1/5 mais pobre da população mundial (mais de um bilhão de pessoas) sofre de carência de alimentação, abrigo, habitação, água, saneamento básico e acesso à eletricidade (ROBINS, 1999). A globalização tende a tornar difusas as tradicionais distinções entre o Norte e o Sul, e uma classe de consumidores globais está emergindo, dividindo estilos de vida em comum e causando impactos ambientais semelhantes, apesar da enorme distância que os separam (BARNET; CAVANAGH, 1994).

1.5.3 Consumo Sustentável

Para Cohen (2001) ainda que por muito tempo as nações desenvolvidas se mostrassem reticentes em aceitar a responsabilidade pelos danos ambientais derivados do alto consumo material, o tema tem crescido em importância ao longo do tempo em fóruns internacionais. Para Grayson e Hodges (2002), o número de habitantes do planeta coloca em risco os ecossistemas do planeta, principalmente pelos altos índices de consumo nos países industrializados. O alto consumo estimula o uso de modos de produção insustentáveis para satisfazer a grande procura, como, por exemplo, os métodos de pesca ou agricultura intensivas, que exaurem as bases naturais onde estas atividades se concentram. Além disso, quase todos os ecossistemas mundiais estão perdendo lugar para residências, fazendas, shoppings e fábricas.

A Agenda 21 não define a expressão consumo sustentável, mas sinaliza claramente que as políticas públicas devem se preocupar com questões, como os padrões de uso e demanda de recursos naturais, assim como em reduzir a poluição e prevenir a rápida degradação ambiental que ocorre atualmente. Conforme o II Simpósio de Oslo (1995), consumo sustentável é uma “expressão guarda-chuva”,

que reúne alguns temas principais, como atender às necessidades básicas, melhorar a qualidade de vida da população mundial, otimizar a eficiência dos recursos, minimizar a geração de resíduos, assumir uma perspectiva de ciclo de vida e considerar a equidade do consumo (ROBINS, 1999). Enquanto a população mundial cresce, o consumo *per capita* de alguns recursos (água, alimentos, recursos florestais) aumenta de oito a 12 vezes mais rápido (PRINCEN, MANIATES, CONCA, 2002). Isto, porém, não acontece na África. A média de consumo dos domicílios africanos decresceu 20% em 20 anos (ROBINS, 1999). Ainda que o chamado “Norte” (países do norte da América, Europa ocidental e oeste da Ásia), afluyente, altamente industrializado ou já numa economia pós-industrial, tenha maior responsabilidade sobre os atuais efeitos indesejados dos padrões de produção e consumo, Sul e Norte devem enfrentar juntos a questão. Para Robins e Roberts (1998), acreditar que a busca do consumo sustentável é um desafio apenas para o Norte é uma maneira equivocada de analisar a questão, ignorando a classe emergente de consumidores globais e a necessidade de propor um modelo alternativo de desenvolvimento para as novas economias mundiais. Ainda que os países afluentes tenham a prioridade em buscar e realizar mudanças, economias emergentes também devem estar atentas à questão.

Segundo Robins (1999), os anos 1990 trouxeram um consenso crescente sobre a necessidade de que algo deve ser feito, em relação ao tema *consumo*. Numa tentativa de buscar uma visão compartilhada sobre esta questão, o ministro do meio ambiente da Noruega convidou mais de 50 participantes, de 28 países, para o seminário *Consumption on a Sustainable World*, realizado em Kavelbag, em junho de 1998. Conforme o autor, uma conclusão imediata do encontro foi a falta de clareza conceitual e de rigor analítico, que tem atrasado a execução de ações. Para Robins (1999), existe uma falta de clareza, sobre se consumo sustentável se refere ao uso de recursos naturais (uma interpretação ambientalista) ou às despesas com bens e serviços (critério usado pelos economistas). A segunda confusão recai sobre os limites indistintos do debate sobre consumo: se este se dedica exclusivamente para o lado da demanda da economia, ou se também se volta para os *links* entre ciclo de vida, produção e distribuição.

A partir destas incertezas, uma definição emergiu do encontro de Kavelbag. Conforme salienta Robins (1999), o consumo sustentável amadureceu, desde as demandas ambientalistas do início dos anos 1990. A ênfase, então, era na oferta de

ecoprodutos, para nichos de mercados, compostos por consumidores afluentes. Esta oferta apoiava-se em modestas iniciativas políticas, como a rotulagem ambiental. Atualmente, o foco é mais sistêmico, enfatizando a necessidade de:

- que os bens e serviços colaborem com os objetivos do desenvolvimento sustentável: atendendo às necessidades básicas, melhorando a qualidade de vida, aumentando a eficiência e regenerando o ambiente;
- dar nova forma aos padrões subjacentes da demanda, como as forças de mercado, demografia, valores culturais e sociais, tecnologia, regulação, infra-estrutura;
- utilizar o lado da demanda para alavancar benefícios sociais, ambientais e econômicos de longo termo;
- influenciar as opções de aquisição, uso e descarte, feitas pelas organizações (cadeia de fornecimento) e não apenas dos consumidores individuais;
- identificar abordagens políticas, culturais e de mercado inovativas, para compreender e mudar padrões complexos. (ROBINS, 1999)

Uma visão complementar de consumo sustentável é apresentada pelo Instituto Internacional para o Ambiente e Desenvolvimento (IIED), com sede em Londres. Segundo o IIED, o consumo sustentável é uma estratégia voltada para demanda, que busca modificar o uso de recursos naturais e serviços econômicos, de forma a atender às necessidades e melhorar a qualidade de vida em geral, regenerando o capital natural para as futuras gerações. Esta definição traz os seguintes componentes-chave (ROBINS; ROBERTS, 1998):

- Mudança estrutural: é uma estratégia de mudança de longo prazo, de uma economia industrial para uma economia e estilos de vida sustentáveis, buscando ir além de ganhos incrementais de eficiência;
- Equidade no consumo: realça a importância do equilíbrio no consumo e não somente no “esverdeamento da afluência”;

- Foco em serviços: foco na relação entre recursos ambientais e nos serviços necessários para garantir o atendimento das necessidades básicas das pessoas (ex: nutrição, moradia, transporte, lazer);
- Redirecionamento de oportunidades de negócios: desafia as empresas a oferecer ao mercado uma nova geração de bens e serviços sustentáveis e a estender sua responsabilidade, em relação aos impactos do ciclo de vida;
- Ação sobre a demanda: utiliza a ação sobre a demanda como uma alavanca para buscar benefícios sociais, econômicos e ambientais, ao longo da cadeia de produto;
- Padrões e direcionadores: manejar os padrões subjacentes do consumo (*incomes*, demografia, tecnologia, cultura, valores, uso da terra, políticas públicas), bem como o comportamento de consumo;
- Prioridade para o Norte: o ponto de partida seria o imperativo triplo, para modificar os padrões de consumo no norte: a) Os altos custos ambientais diretos do consumo do Norte; b) a importância destes padrões de consumo nas negociações, trocas, investimentos e fluxos de tecnologia para outras regiões; c) o ‘efeito demonstração’ do estilo de vida do Norte, para a busca de uma “mudança para cima” no Sul;
- Preocupação compartilhada, diversidade nas respostas: de forma crescente, o consumo sustentável se torna uma prioridade em muitos países ricos e pobres. Existem, porém, diferentes prioridades e ações, respeitando-se diferentes contextos culturais;
- Privado e público: reconhece as dimensões individuais e coletivas do consumo (o supermercado e a livraria);

- Direcionado por valores: é direcionado por valores éticos e busca despertar a noção expandida de responsabilidade pelas opções de consumo.

Para Cohen (2001), é preciso estar ciente da complexidade do desafio de abordar a questão do consumo, o que envolve, entre outras providências, a necessidade de um maior conhecimento sobre os atuais padrões de consumo, o desafio de elaborar objetivos coerentes para influenciar padrões e consumo e estilos de vida, além de condições estruturais e macro-econômicas para suportar mudanças. Para este autor, será preciso sintetizar o amplo arranjo de novas perspectivas para o consumo num paradigma coerente e unificado, contando com a contribuição das ciências sociais. Southerton, Van Vliet e Chappels (2004) salientam que as questões a serem equacionadas para caminhar-se em direção ao consumo sustentável estão relacionadas com as definições de bem-estar, com como as expectativas sociais são definidas, e com o *design*, construção e institucionalização da demanda. Para os autores, redefinir a agenda desta forma tem um efeito duplo de conectar o estudo do consumo ambiental com o do consumo em geral, e o de propor um novo conjunto de ferramentas analíticas e teóricas. Segundo eles, historiadores, antropólogos, economistas, geógrafos, sociólogos, psicólogos e economistas políticos teriam, todos, muito a dizer e a contribuir na compreensão sobre a organização social do consumo e as dinâmicas do dia-a-dia.

Estes autores salientam, portanto, a necessidade de diferentes aportes para a abordagem das questões relacionadas com o consumo sustentável, onde a interdisciplinaridade não só é bem-vinda como necessária. Este é um desafio, portanto, que ainda se esboça em nossa sociedade, e para o qual este trabalho pretende, modestamente, contribuir.

1.5.4 Sistema Produto-serviço

Um dos aspectos mais estudados, no conjunto de ações e estratégias sugeridas pelas definições e sistematizações do conceito de consumo sustentável, diz respeito a uma orientação para os serviços e a uma “desmaterialização” dos

padrões de consumo. Para Mont (2002), desmaterializar a economia significa reduzir o fluxo de material na produção e consumo, e criar novos produtos e serviços, que ofereçam os mesmos níveis de performance, mas a um custo ambiental significativamente menor. Uma das alternativas propostas pelo autor é o Sistema Produto-Serviço, que pode oferecer utilidade aos consumidores, através de serviços, ao invés de produtos, o que se constitui em um exemplo possível de estratégia para desmaterialização. Para entender a relevância do Sistema Produto-Serviço (PPS)¹, entretanto, torna-se necessário compreender a lógica de seu desenvolvimento. Conforme Manzini e Vezzoli (2006), a abordagem tradicional da gestão ambiental evoluiu do controle da poluição fim de tubo, para uma abordagem de prevenção ou de produção mais limpa. Os princípios da produção mais limpa incluem o contínuo redesenho de processos industriais e produtos, para prevenir poluição e a geração de desperdícios em sua origem, bem como minimizar riscos para as pessoas e para o meio ambiente. Esta abordagem foi aplicada, inicialmente, para os processos industriais e então para os produtos industriais propriamente ditos.

Tem se tornado evidente, contudo, que estas intervenções deverão ser mais radicais do que somente buscar o redesenho de produtos já existentes, para garantir a construção de uma sociedade sustentável. O Sistema Produto-Serviço surge como uma estratégia capaz de auxiliar no salto necessário para a consolidação de uma sociedade sustentável. O PPS pode ser definido como o resultado de uma estratégia inovadora, que muda o foco dos negócios de somente projetar e vender produtos físicos, para vender um sistema de produtos e serviços, que, conjuntamente, são capazes de satisfazer demandas específicas dos clientes (MANZINI; VEZZOLI, 2006). O exemplo apresentado no Quadro 1 ilustra as diferenças essenciais entre o sistema tradicional de venda de produtos e o PPS.

¹Sigla em inglês para a expressão *Product-Service System*.

VENDA TRADICIONAL DE PRODUTOS	SISTEMA PRODUTO-SERVIÇO	
Consumidor compra uma máquina de lavar roupas para lavar roupas em casa /hotel	Consumidor aluga uma máquina de lavar para lavar roupas em casa / hotel	Cliente compra um serviço de uma empresa (lavagem de roupas). A empresa define o melhor equipamento e métodos, de acordo com as necessidades do cliente.
O Cliente possui, usa e armazena a máquina de lavar. O consumidor é responsável pela manutenção e qualidade da lavagem.	A empresa mantém a propriedade do bem e é responsável por sua manutenção. Cliente é responsável pelo uso e pela qualidade de lavagem.	A empresa possui, mantém e armazena os equipamentos de limpeza, incluindo a máquina de lavar roupas. A empresa é responsável pela qualidade do serviço.
O investimento inicial feito pelo consumidor pode ser considerável.	O custo para o consumidor é disperso ao longo do tempo (desembolsa um valor inicial baixo e, então, paga por lavagem).	O custo para o consumidor é disperso ao longo do tempo (paga por lavagem).
O consumidor irá, eventualmente, tratar do descarte da máquina de lavar e de sua substituição.	Empresa é responsável pelo descarte do equipamento e tem incentivos para prolongar a vida útil do produto, a reutilização de seus componentes e a reciclagem dos materiais.	Empresa é responsável pelo descarte do equipamento e tem incentivos para prolongar a vida útil do produto, a reutilização de seus componentes e a reciclagem dos materiais.

QUADRO 1: Características do Sistema de Vendas Tradicional e do Sistema Produto-Serviço

Fonte: Manzini; Vezzoli (2006).

O conceito de uma sociedade de serviços, como um meio de obter sustentabilidade, foi proposto por Stahel (1989, apud MONT, 2002). Esse autor defendeu a necessidade de distinguir economias industriais de economias orientadas para serviço. Segundo Stahel (1989, apud MONT, 2002), economias industriais tem a troca dos produtos consumidos como valor central. A economia orientada para serviços, ao contrário, reconhece o valor da utilização, tem uma orientação voltada para a performance, em que o consumidor paga pela utilização do produto. A economia de serviços, ainda, é freqüentemente chamada de economia funcional. Nesta, produto e tecnologia são simples meios de prover função. A idéia

central na economia funcional, conforme Mont (2002), relaciona-se à noção de que a função é a chave para a satisfação dos consumidores, não os produtos em si. Neste caso, consumidores compram mobilidade, ao invés de carros, serviços de limpeza, ao invés de sabão em pó, e filmes, ao invés de videocassetes.

A lógica subjacente a este sistema é a de uma rede de infra-estrutura, suporte, produtos e serviços, desenhada para ser competitiva, satisfazer às necessidades dos consumidores e apresentar um menor impacto ambiental do que os modelos de negócios tradicionais. Mont (2002) exemplifica estas mudanças:

- Para os consumidores: PPS significa uma mudança, de “adquirir produtos” para “adquirir serviços e soluções”, com o potencial de minimizar os danos ambientais decorrentes da satisfação das necessidades e desejos dos consumidores. Para tanto, requer um maior envolvimento e educação do consumidor, a ser estimulada pelos fornecedores.
- Para os fornecedores: PSS significa um maior grau de responsabilidade em relação ao ciclo de vida do produto, um envolvimento inicial dos consumidores no *design* do sistema e no *design* do sistema de ciclo fechado (*closed-loop*).
- Para consumidores e fornecedores: pode envolver uma mudança nos direitos de propriedade.

Todas as promessas do PPS, porém, são, ainda, potenciais. Os exemplos encontrados hoje foram desenvolvidos com o foco em interesses econômicos. Além disso, o potencial ambiental do sistema ainda não foi avaliado.

Hawken et al (2001) chamam este sistema de “serviço e fluxo”. Na visão dos autores, os fabricantes deixam de conceber-se a si mesmos como vendedores de produtos, para se tornarem prestadores de serviços, por intermédio de bens altamente duráveis e passíveis de aperfeiçoamento. Segundo Hawken et al (2001), o modelo proposto por Stahel e pelo químico alemão Michael Braungart (1980, apud HAWKEN et al, 2001) concentra-se na natureza dos ciclos de material. Nesta perspectiva, se um determinado produto dura muito tempo, mas deixa resíduos que

não podem ser reincorporados em novos ciclos de produção ou biológicos, o fabricante é obrigado a assumir a responsabilidade por esses resíduos, com todos os problemas que os acompanham, como a toxicidade, o uso excessivo de recursos naturais, a segurança do trabalho e os danos ao meio ambiente.

O paradigma de serviço oferece, ainda, outros benefícios: aumenta o emprego, porque, sendo os produtos projetados para reincorporar-se aos ciclos de fabricação, o desperdício se reduz e a mão-de-obra aumenta. A substituição do material primário por bens manufaturados reutilizados ou mais duráveis requer menos energia e oferece mais empregos. Isto ocorre, já que a maior concentração da força de trabalho é utilizada na fase da produção, comparando-se com a extração de matérias-primas, bem como é necessária três vezes mais energia para extrair material virgem ou primário do que para fabricar produtos com esse material. (LOTSPEICH, 1997 apud HAWKEN et al, 2001).

1.5.5 Cultura e Ética Organizacional

Organizações são, freqüentemente, percebidas como entidades morais, com responsabilidades que transcendem as leis, e que devem responder a diferentes demandas da sociedade onde estão inseridas, muito além das decisões restritas ao contexto da produção de produtos e serviços. As empresas assumiram, atualmente, uma importância destacada no sistema socioeconômico global, não só como fornecedoras de artefatos e serviços, geradoras de empregos e de desenvolvimento regionais, mas também como detentoras de poder econômico e de influência sobre distintas esferas da sociedade. Assim, as organizações, a partir de suas práticas operacionais, organizam uma dinâmica de produção e consumo que, conseqüentemente, condiciona também a vida e o dia-a-dia de todos os cidadãos, enquanto trabalhadores, funcionários, consumidores e indivíduos impactados pelas suas operações. As demandas com a responsabilidade das empresas se manifestam paralelamente ao questionamento dos objetivos e do papel delas na sociedade. Desde a derrocada do comunismo, o mundo passa por um processo constante de globalização, liberalização e privatização. Há uma alteração nas relações entre instituições e os pólos de influência se alteram. Neste contexto, as

empresas, notadamente as transnacionais, se destacam como geradoras de riqueza, e, por isto mesmo, de poder. Por exemplo, o PIB anual da Nova Zelândia equivale às vendas anuais da Nissan Motor Co., e as vendas anuais da IBM superam o PIB anual de Cingapura, em U\$\$ 2, 603 bilhões (GRAYSON; HODGES, 2002, p. 29).

Como afirmam Grayson e Hodges (2002), neste cenário de indefinições dos limites entre os setores (setor público, empresarial e sociedade), há grandes expectativas de que a empresa, como motor principal do crescimento e do desenvolvimento, tenha uma liderança mais participativa para ajudar a abordar um espectro mais amplo de questões, como a destruição do ambiente, a mortalidade infantil ou o analfabetismo, por exemplo.

Maréchal (1999) refere-se à multidimensionalidade do ato econômico, pois, segundo ele, uma atividade humana apresenta um “aspecto econômico”, quando visa à satisfação das necessidades dos homens. Ao buscar, deste modo, um objeto exterior a si mesmo e ao tentar atingi-lo, pela combinação de meios pertencentes às esferas humana (o trabalho) e natural (os recursos), o ato econômico revela-se de natureza multidimensional. Para Maréchal, existe, no seio do processo de produção, uma distância que separa a complexidade, a profundidade das motivações humanas, e, por conseguinte, o que é experimentado de fato da realidade da “racionalidade” econômica, que deve governar os comportamentos humanos. O autor complementa: “As atividades econômicas constituem apenas uma categoria do agir humano. Com efeito, estão imersas no caráter da ética, da estética, da afetividade... universo onde os homens encontram as razões fundamentais da existência, razões de viver, e por vezes, de morrer” (MARÉCHAL, 1999, p.171).

Segundo Ansoff (1990), o conceito de empresa está relacionado a uma organização social com objetivos próprios e motivação deliberada, que se distingue de outras formas de organização social, como o governo, a Igreja, as Forças Armadas e fundações sem fins lucrativos, pela medida de sucesso adotada. Esta medida, historicamente, tem sido o excedente de receitas sobre os custos decorrentes da obtenção dessas receitas, ou seja, o lucro. Gradativamente, porém, mudanças no contexto empresarial alteraram a prática das empresas, e criaram o ambiente necessário para as idéias e práticas da responsabilidade social empresarial. De acordo com Orchis et al (2002), a responsabilidade social empresarial é entendida como o relacionamento ético da empresa com todos os

grupos de interesse que influenciam ou são impactados pela sua atuação (stakeholders), assim como o respeito ao meio ambiente e investimento em ações sociais. Trata-se, neste caso, da expansão e evolução do conceito de empresa, para além do ambiente externo, pressupondo uma relação de interdependência entre sociedade e empresa. Para Fergus e Rowney (2005), na visão tradicional, o objetivo das organizações era servir as necessidades dos clientes. Para os autores, porém, este relacionamento mudou, e, atualmente, as empresas estão em posição de criar estas necessidades, e, em última análise, em posição de criar o próprio cliente. “Em muitos casos, as empresas estão trabalhando para se tornar uma parte crescente de nossas vidas, decidindo o que é importante para nós; estão envolvidas em decidir nossos valores também” (FERGUS e ROWNEY, 2005, p. 203).

Fica evidente, portanto, a importância das empresas e da lógica de atuação destas no direcionamento do tipo de desenvolvimento a se obter. A proposta do desenvolvimento sustentável, ou da sustentabilidade, vem apresentar uma alternativa para o modelo de desempenho das organizações e para o paradigma atual, em que a racionalidade econômica estabelece e aprofunda relações entre empresas e sociedade, e onde, como afirma Habermas (1999), o sistema está colonizando a vida.

Le Veness (2004) afirma que a iniciativa das Nações Unidas, com a proposta do desenvolvimento sustentável, reflete a convergência de preocupações políticas e éticas, que necessita da incorporação dos negócios e da ética nos negócios em uma perspectiva inclusiva. Sob as perspectivas e recomendações desta proposta, encontram-se a antiga discussão entre o indivíduo e o coletivo - debate este já assumido pela Teologia e Filosofia, e, mais recentemente, pela Sociologia e pela Política.

De acordo com Gareth (2003), a **Responsabilidade Social Corporativa** é a responsabilidade moral para com os grupos de *stakeholders* que são afetados pelas ações da organização. Este autor diferencia dois tipos de posturas organizacionais: uma organização de **postura estreita** acredita que seu comportamento tem responsabilidade social, desde que seus atos estejam de acordo com a lei e as regras de seu meio ambiente; já uma organização de **postura ampla** aceita a premissa de que as organizações são agentes morais, e, como os indivíduos, devem examinar cada situação sob uma perspectiva moral. Depois que os valores morais e princípios são aplicados para analisar ações e comportamentos, os gerentes podem

desenvolver regras morais que especificam comportamentos apropriados para os membros da organização. A postura ampla requer muito mais pensamento e julgamento pela organização e seus membros, que a postura estreita. Em resumo, se a ética organizacional violar a ética social, a empresa estará agindo ilegalmente e poderá sofrer sanções. Se violar as regras de negócios, genericamente aceitas, poderá perder sua reputação.

Para Orchis et al (2002), numa visão global, é desejável que a prática do socialmente responsável por uma empresa esteja inserida em sua filosofia e em seus objetivos empresariais. A adoção dessa prática pode ser despertada pela convicção pessoal dos dirigentes ou por concepções empresariais estratégicas, e estar presente nos valores da cultura organizacional. Na opinião de Leis (1999), a despeito de terem sido as empresas as responsáveis por grandes danos ambientais, ocorridos no passado, parece inevitável pensar que, num mundo globalizado, onde Estados-nação se desorganizam progressivamente, sejam as empresas globais as que tenham uma responsabilidade central de transformação da ordem, tanto para o lado da sustentabilidade como para o lado contrário.

O locus por excelência destes aspectos morais, onde se identificam e definem valores e princípios de uma organização, é a cultura organizacional. De acordo com Gareth (2003), **cultura organizacional** é um conjunto de valores e normas que controlam as interações dos membros da organização, entre si e com as pessoas externas, como fornecedores e clientes. Pode ser usada para alcançar vantagem competitiva e para promover os interesses dos stakeholders, uma vez que direciona e promove determinados comportamentos, decisões e a forma de gerenciar o ambiente organizacional. Valores e normas influenciam fortemente o comportamento das pessoas. A cultura organizacional, baseada nos valores incorporados em suas normas, regras, procedimentos operacionais e objetivos, orientam as pessoas em suas ações, decisões e comportamentos e são também facilitadores para o ajuste mútuo, pois fornecem um ponto de referência comum, auxiliando a interação entre os membros da organização.

Gareth (2003) complementa, afirmando que, para a organização, a **socialização** (processo de aprendizagem e internalização de normas da cultura organizacional) é a forma mais efetiva de aprendizagem. Isto se torna necessário já que muitos valores culturais derivam da personalidade e das crenças dos fundadores e dos gerentes de alto escalão e estão fora de controle da organização.

As organizações, contudo, podem, conscientemente, desenvolver valores éticos para orientar o comportamento de seus membros.

Melé (2003) salienta que há evidências crescentes de que a cultura organizacional é determinante da performance das empresas, através do comportamento dos funcionários e padrões decisórios, especialmente quando a cultura é forte (GOFFEE; JONES, 1998 apud MELÉ 2003). Para Melé (2003), a cultura organizacional pode ser definida como uma “Cultura Organizacional Humanizadora” (COH), quando apresenta as seguintes características: a) reconhecimento do indivíduo na sua dignidade, direitos, unicidade, sociabilidade e capacidade para o crescimento pessoal; b) respeito aos direitos humanos, c) assistência e serviços para a pessoa d) gestão em direção ao bem comum, ao invés de privilegiar interesses particulares. A presença deste tipo de cultura na organização, segundo ele, gera a formação de capital social. Capital social pode ser entendido como um atributo de comunidades, nações ou redes de indústrias, como “algo” relacionado com os elos inseridos em uma organização ou comunidade, e que têm como elementos básicos a confiança e a associabilidade (PUTNAM, 1995, MELÉ, 2003). Capital social, por sua vez, está relacionado com a capacidade de cooperação.

Para Bowen (2004), a cultura organizacional tem um impacto considerável sobre o valor atribuído para a ética nos processos decisórios, tanto para os indivíduos como para a organização como um todo. Ele afirma que a cultura organizacional pode contribuir na busca por uma vantagem competitiva sustentável nas empresas. Segundo Bowen (2004), muitos estudiosos da cultura organizacional (FALCIONE et al., 1987; SMIRCICH e CALAS, 1987 appud BOWEN 2004) atribuem uma grande importância para a consistência da cultura, refletida na comunicação interna e externa, bem como na estratégia da empresa. Bowen (2004) acrescenta que um alto grau de consistência entre valores pessoais e valores da cultura organizacional se refletem em um sentimento positivo entre os funcionários, que se sentem amparados para fazer “a coisa certa”, fortalecendo a autonomia nas decisões.

Lewin e Regine (1999) afirmam que, na economia do século XXI, será preciso ver as empresas como sistemas adaptativos complexos, que operam em cinco diferentes níveis de relacionamentos. Na opinião dos autores, este conjunto

interligado de relacionamentos representa uma nova visão da dinâmica organizacional, dentro e fora da empresa, envolvendo (1999, p.346):

- 1) indivíduos;
- 2) times;
- 3) a alta direção e os objetivos da organização;
- 4) outras empresas e a comunidade;
- 5) o ambiente natural.

Lewin e Regine (1999) afirmam que o reconhecimento do poder dos relacionamentos e o cuidado com estes relacionamentos são aspectos que levam a empresa a desenvolver condições para a mudança criativa e para a adaptabilidade, inovação e produtividade. Acrescentam que a função dos relacionamentos e do “agir com cuidado e consideração”, para a intenção de conexão com o outro, desperta algo que ainda está inativo e na espera de ser exercitado: o desejo das pessoas de estarem totalmente engajadas, como seres humanos, no ambiente de trabalho. Assim, organizações que se configuram como empresas relacionais, neste sentido, humanizam-se. Os autores afirmam que uma empresa humanista tem um propósito humano, que não é somente relacionado com fazer dinheiro, mas com o bem-maior, com a coletividade. “E, quando há a compreensão e apreensão coletiva de valores e objetivos, e estes valores e objetivos envolvem questões como reduzir o consumo de papel para poupar árvores ou minimizar a fome no mundo, motivação e produtividade se tornam irrelevantes, as pessoas sabem o que fazer, e fazem” (LEWIN; REGINE, 1999, P. 352). Para Lewin e Regine, quando as pessoas se descobrem engajadas verdadeiramente com o que fazem, associadas a um propósito maior, num ambiente de pertencimento e de “verdade”, emerge um ambiente onde reina um espírito de time e de comunidade.

Para Gareth (2003), ética organizacional são os valores morais, crenças e regras que estabelecem um jeito para os *stakeholders* lidarem uns com os outros e com o ambiente da empresa. Os valores éticos, assim como as regras e normas incorporadas, são parte inseparável da cultura organizacional, porque eles ajudam a formatar os valores que as pessoas usam, para gerenciar situações e tomar decisões. Valls (2006) afirma que falar de ética significa falar da liberdade, pois a norma nos diz como devemos agir, mas há a possibilidade de desobedecer o que as

regras dizem e é essa possibilidade de escolha que torna a ética possível. Em um ambiente totalmente restritivo não teria sentido se falar em ética.

O Dicionário Houaiss (HOUAISS; VILLAR, 2001, p. 1271) diz que ética é

[...] parte da filosofia responsável pela investigação dos princípios que motivam, distorcem, disciplinam ou orientam o comportamento humano, refletindo especialmente a respeito da essência das normas, valores, prescrições e exortações presentes em qualquer realidade social; ou o conjunto de regras e preceitos de ordem valorativa e moral de um indivíduo, de um grupo social ou de uma sociedade.

Ao refletir sobre a relação entre ética de negócios e estratégia organizacional à luz de um marco ético referencial de Ética de Negócios (EN), Pena (2004) chega a algumas conclusões. O autor afirma que a EN necessita contemplar três dimensões que não podem ser concebidas isoladamente, assim a EN precisa ser, ao mesmo tempo, a) uma ética da responsabilidade, atenta as conseqüências de suas ações; b) uma ética afirmativa do princípio de humanidade, atenta a dignidade do ser humano reconhecido como interlocutor válido; e c) uma ética geradora de moral convencional, atenta ao desenvolvimento dos sujeitos na consecução de determinados objetivos mediante práticas compartilhadas (PENA, 2004, p. 238).

Para Pena (2004), a ética da responsabilidade da EN se baseia na relação com os stakeholders, explicitando todas as inter-relações nas quais a empresa está imersa, identificando aquelas que são a própria atividade da empresa, e aquelas que se derivam das implicações e conseqüências desta mesma atividade, numa perspectiva da responsabilidade social da empresa. A ética dos negócios como ética afirmativa do princípio da humanidade, para o autor, considera os processos de auto-regulação nos quais as empresas elaboram e constroem reflexivamente seus valores, suas finalidades e seus critérios de atuação. A objetivação deste momento reflexivo-normativo da organização, a afirmação de uma ética de humanidade, se dá mediante a formulação de credos, missão e princípios empresariais, e se atualizam cada vez que, no interior da organização, se formulam bens e serviços a serem oferecidos para a sociedade. Já o terceiro vértice do marco ético referencial da EN

se radica na cultura organizacional como o elemento que organiza e solidifica a ética da empresa, o seu *ethos*.

1.6 Método

Neste capítulo, será apresentado o método utilizado neste trabalho. Pode-se adotar o pressuposto de que não existem boas ou más metodologias. O que se pode obter são metodologias mais ou menos adequadas para a investigação de um determinado fenômeno. Assim, as decisões feitas em relação ao método selecionado buscam integrar, da melhor maneira possível, os objetivos definidos e a postura investigativa assumida. A natureza das questões propostas e dos objetivos do trabalho sugere uma pesquisa qualitativa e em profundidade, características do Estudo de Caso. Este método constitui-se em um tipo específico de estratégia de pesquisa, que tem sido amplamente aceito nas Ciências Sociais.

A parte inicial deste capítulo trata da abordagem metodológica utilizada neste trabalho, diferenciando os paradigmas positivista e fenomenológico, como possibilidades de direcionamento para o modelo de pesquisa. A seguir, comenta-se sobre a pesquisa exploratória como estratégia metodológica e, finalmente, são apresentados os conceitos e uma discussão sobre o Estudo de Caso, suas diversas perspectivas conceituais, aplicações, vantagens e desvantagens, bem como suas limitações e possibilidades.

Na segunda parte deste capítulo, apresenta-se a descrição de como esta pesquisa foi desenvolvida.

1.6.1 Abordagem metodológica

A primeira escolha metodológica a ser feita, quando se realiza uma investigação, diz respeito à abordagem que direcionará o modelo de pesquisa. O quadro a seguir apresenta as principais idéias que cercam os paradigmas positivista e fenomenológico.

POSITIVISTA	FENOMENOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Mundo e realidade como objetivos e como exteriores ao homem; • A ciência é isenta de valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mundo e realidade socialmente construídos. Recebem o significado a partir do homem; • A ciência é influenciada pelos interesses humanos.
<ul style="list-style-type: none"> • Procuram-se explicações em causas externas e leis fundamentais, para explicar o fenômeno. 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas têm experiências diferentes. A ação humana surge a partir do significado que as pessoas atribuem a situações diversas.
<ul style="list-style-type: none"> • Levantar fator e medir a frequência de certos padrões. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apreciar as diferentes construções e significados que as pessoas atribuem a sua experiência.

QUADRO 2: Orientações Metodológicas Referentes às Abordagens Positivista e Fenomenológica

Fonte: Easterby-Smith et. al. (1991)

O objetivo deste trabalho é o de compreender as ações organizacionais, empreendidas pela Natura Cosméticos S.A., relacionadas com a produção e consumo sustentável, e as influências destas ações sobre consumidores e fornecedores. Desta forma, buscou-se compreender um fenômeno no seu contexto, a partir de múltiplas e diferentes visões e significados. Neste sentido, reafirma-se a perspectiva de uma abordagem sistêmica na análise e reflexão das questões propostas. Esta abordagem sistêmica se deu na análise dos dados.

Muitos autores utilizam as abordagens positivista e fenomenológica, como sinônimos de pesquisa quantitativa e qualitativa. Godoy (1995) afirma que, sob a denominação “pesquisa qualitativa”, por exemplo, “[...] encontram-se variados tipos de investigação sustentados por diferentes orientações teóricas e metodológicas tais como o interacionismo, simbólico, a etnometodologia, o materialismo dialético e a fenomenologia” (GODOY, 1995, p. 58). A autora comenta que a existência de diferentes nomenclaturas muitas vezes confunde os pesquisadores. Na tentativa de atribuir maior transparência acerca dos conceitos utilizados nesta pesquisa, optou-se por tratar positivismo/fenomenologia como noções mais abrangentes, qualificando-as de abordagens metodológicas. Pode-se assumir que as duas abordagens não se apresentam, na maioria das vezes, de forma “pura” e sim como aspectos

encontrados em maior ou menos grau e que as definem. Nesta pesquisa, a postura positivista é a preponderante.

1.6.2 Método de Investigação: Pesquisa Exploratória

Existem diversas classificações de métodos de pesquisa. Uma das mais usadas, porém, distingue os métodos de pesquisa entre pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa (MYERS, 2003). Sanpieri et al (1994) adotam a classificação de Dankhe (1986, apud SANPIERI et al 1994), que divide os tipos de pesquisa em: exploratórios, descritivos, correlacionais e explicativos. As metodologias qualitativas são constituídas por um conjunto de técnicas interpretativas, que têm por meta retrair, decodificar ou traduzir fenômenos sociais naturais, com vistas à obtenção de elementos relevantes para descrever ou explicar estes fenômenos (VAN MAANEN, 1983).

A metodologia desenvolvida neste projeto é de natureza qualitativa. Para Godoy (1995, p. 21), “[...] um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada”. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo, a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes.

Sanpieri et al (1994) sugerem que a decisão sobre se um estudo deverá ser exploratório, descritivo, correlacional ou explicativo depende de dois fatores: o estado de conhecimento do tema de investigação, revelado pela revisão de literatura, e o enfoque que o pesquisador pretende dar a seu estudo. A natureza das questões apresentadas e dos objetivos deste trabalho remetem-no, naturalmente, para uma pesquisa qualitativa, histórica e em profundidade. Estas características são privilegiadas pela estratégia de pesquisa denominada 'estudo de caso'. Para Godoy (1995), o objetivo principal do estudo de caso, como tipo de pesquisa, “é analisar intensivamente uma dada unidade social”, aprofundando a descrição de um

determinado fenômeno. Este método tem sido amplamente utilizado por pesquisadores que procuram responder a questões relacionadas a “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem (YIN, 2001). Além disso, o estudo de caso é também adotado quando o interesse central da pesquisa recair sobre “[...] fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real” (GODOY, 1995, p. 25).

Através de levantamento bibliográfico, descobriu-se que são poucos e recentes os estudos sobre o tema consumo e produção sustentável, tanto no Brasil quanto no exterior. O estágio inicial das investigações e pesquisas orientou o estudo para o método do tipo exploratório. Uma das categorizações que Yin (2001) atribuiu ao estudo de caso diz respeito à utilização do método exploratório. Segundo este autor, “[...] o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa pode ser utilizado de modo exploratório (visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, através de dados qualitativos)[...]” (YIN, 2001, p. 31).

Gil (1994) afirma que as pesquisas exploratórias têm como principal objetivo desenvolver e esclarecer determinadas idéias e conceitos. Neste sentido, embora os estudos classificados como exploratórios sejam de caráter predominantemente descritivo, pretende-se ir além das descrições, buscando-se conceitualizar as inter-relações entre os fenômenos, arranjando as observações, conforme os parâmetros que serão delineados ao longo da pesquisa.

1.6.3 Estratégia de pesquisa: Estudo de Caso

O termo “estudo de caso” pode ser utilizado para descrever uma unidade de análise, como, por exemplo, o estudo de uma organização em particular, ou para descrever um método de pesquisa. Para Yin (2001), um estudo de caso é uma pesquisa empírica, que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto natural, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e seu contexto não estão suficientemente claras” (YIN, 2001).

Para Godoy (1995), “[...] o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular” (p. 25). Em geral, este método é definido como aquele que se faz de um fenômeno, em profundidade, sobre um ou alguns casos. Assim, uma das características do estudo de caso é o fato de este não ter uma preocupação com a representatividade estatística, mas sim com a profundidade da análise.

Segundo Gil (1994, p. 78),

[...] o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o conhecimento amplo e detalhado do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

Em defesa dos estudos de caso, afirma-se que estes podem dar conta da complexidade da realidade, assim como das inter-relações com o contexto, coisas que, em geral, outros delineamentos não possibilitam. Esta é, basicamente, a razão pela qual se optou pelo estudo de caso nesta pesquisa.

Uma característica importante do estudo de caso diz respeito ao fato de que, neste método, se lida com variadas fontes de evidências. Yin (1994) enuncia cinco fontes básicas de evidências dos estudos de caso, quais sejam: documentações, registros de arquivos, observação direta, observação participante e artefatos físicos (estes seriam evidências físicas, como uma ferramenta, uma obra de arte, etc.). Benbasat et al (1987) salientam que um estudo de caso utiliza diferentes fontes de evidência, tais como indivíduos, grupos, organizações, e fontes diversificadas de coleta de dados, como entrevistas e dados secundários. Esta utilização de múltiplas fontes de dados permite a ‘triangulação dos dados’, ou seja, o cruzamento de informações, a partir de diferentes fontes de evidências. No estudo de caso, o pesquisador propõe-se a investigar um fenômeno contemporâneo, em seu contexto real, no qual os limites entre fenômeno e contexto não são claramente percebidos (YIN, 1994).

1.6.4 A questão da cientificidade dos estudos de caso

Apesar de sua ampla utilização e de seus muitos méritos como uma estratégia de pesquisa, nem todos reconhecem o status científico dos estudos de caso, como metodologia das Ciências Sociais. Persistem controvérsias quanto à sua validade científica. As principais críticas, neste sentido, convergem para as acusações de problemas, em relação à cientificidade, possibilidade de generalização e utilidade dos resultados. Alguma destas críticas, porém, advêm de uma visão do conhecimento científico, como necessariamente objetivista e quantitativista.

Normalmente, o problema da cientificidade dos estudos de caso é apresentado de duas formas. Um aspecto bastante questionado é a suposição de que os estudos de caso não teriam uma metodologia muito definida, seriam muito flexíveis e pouco rigorosos, e, deste modo, estariam também mais suscetíveis a incorporação, em seus resultados, de preconceitos ou interesses do pesquisador. Yin (1994) reconhece que, muitas vezes, os estudos de caso dão margem a tais julgamentos, pela falta de rigor científico, na condução dos mesmos, ou a falta de cuidado do pesquisador, ao seguir evidências equivocadas ou visões preconceituosas, influenciando os resultados e conclusões. Para YIN (1994), porém, estes fatos não depõem contra o estudo de caso, como estratégia de pesquisa, e sim contra a falta de rigor de alguns pesquisadores. Desta forma, segundo o autor, a ocorrência deste tipo de problema não seria exclusividade do estudo de caso. Pode ocorrer, igualmente, com outras estratégias de pesquisa, consideradas mais confiáveis, como experimentos e *surveys*.

O segundo aspecto a ser considerado é a questão da confiabilidade, que pode ser exposta da seguinte forma: se repetisse o estudo, um outro observador produziria, com a mesma análise, o mesmo modelo ou resultado final? Becker (1997, p. 128) afirma que sim, “mas apenas se ele usasse a mesma estruturação teórica e estivesse interessado nos mesmos problemas gerais, pois nem a estruturação teórica nem o problema principal escolhido para estudo são inerentes ao grupo estudado”. O que o autor afirma é que a opção, a estruturação teórica selecionada e o foco da pesquisa são definidas a partir da subjetividade do pesquisador, bem como pelos seus interesses no estudo. Desta forma, a complexidade de interesses e orientações dos pesquisadores, bem como dos

objetos de estudo, resulta em estudos distintos, considerando características, problemas, relações e dimensões também diferenciadas. Este fato, no entanto, antes de ser um problema, se configura como uma característica deste tipo de estratégia de pesquisa e tende a enriquecer o campo de conhecimento em estudo.

1.6.5. A questão da generalização dos resultados

Outra discussão relevante, quando tratamos do estudo de caso, relaciona-se com a possibilidade de generalização de seus resultados. A questão da generalização está associada com a utilidade de uma pesquisa, se esta utilidade for considerada a partir do objetivo de formulação de teorias, leis, relações sistemáticas, explicações de fenômenos. Pelas características inerentes ao estudo de caso, há o argumento freqüente de que não se pode fazer generalizações a partir de um único caso, ou de alguns casos.

Para os que defendem os métodos estatístico-quantitativos, como os únicos válidos para a ciência, como Kerlinger (1980), os estudos de caso apenas podem ser considerados instrumentos legítimos de investigação científica, se forem usados para obter medidas de variáveis. Gil (1994) concorda que o estudo de caso apresenta limitações, que devem ser consideradas, quando da sua opção como estratégia de pesquisa. O autor, porém, afirma que alguns dos problemas relacionados com a generalização dos resultados podem ser contornados, em parte, desde que se estude uma variedade de casos. Gil (1994) sugere que, se o pesquisador conhecer previamente o universo em que os casos se inserem, ele pode, por exemplo, estudar casos típicos (representativos); casos extremos, para fornecer uma idéia dos limites dentro das quais as variáveis oscilam; e casos marginais, atípicos e anormais, que permitiram conhecer melhor os casos normais, bem como as razões dos desvios. Gil (1994) salienta que uma adequada seleção dos casos, mediante estes e outros critérios, permitem a generalização dos resultados, com razoável grau de confiança.

Para Yin (1994), as críticas relacionadas com a questão da generalização dos resultados de estudos de caso poderiam ser estendidas para os experimentos, pois generalizações teóricas também são feitas, a partir de um único experimento.

Becker (1997) sugere que a questão da generalização pode não ser um problema, se for assumida uma visão de longo prazo, no desenvolvimento da teoria, já que cada estudo poderá revelar o papel de um diferente conjunto de condições ou variáveis, bem como suas variações em cada ambiente de estudo. Desta forma, diferentes estudos de caso, desenvolvidos sob diferentes perspectivas e condições, poderiam oferecer uma compreensão muito mais abrangente de um mesmo fenômeno.

1.6.6 Justificativa metodológica da pesquisa

Neste projeto, optou-se pelo estudo de caso, por este método ser mais adequado a responder o tipo de perguntas que se está propondo (perguntas do tipo 'como' e 'por quê'); por permitir um tratamento qualitativo dos fenômenos; ser mais flexível e se adaptar às circunstâncias, contingências e desafios que surgem com o próprio desenvolvimento da pesquisa; permitir a utilização de diferentes fontes de evidências; e, acima de tudo, considerar, de forma privilegiada, o contexto em que ocorrem os fenômenos.

Como foi possível observar na revisão de literatura feita anteriormente, o tema produção e consumo sustentável encontra-se em estágio inicial de pesquisa. O estudo se caracteriza como exploratório, porque, neste caso, busca-se compreender a formação e o estabelecimento das ações organizacionais relacionadas com o consumo e produção sustentáveis, bem como os relacionamentos entre a Natura Cosméticos S.A, fornecedores e consumidores, em busca de um desenvolvimento sustentável amplo. Trata-se de um contexto complexo, permeado de inter-relações dinâmicas. Somente os estudos de caso permitem contemplar esta complexidade, dentro de uma visão sistêmica do fenômeno e do contexto. Desta forma, a opção pelo estudo de caso considerou a possibilidade de chegar a proposições teóricas mais completas no que diz respeito ao fenômeno, mesmo que menos abrangentes.

1.6.7 O tipo de estudo de caso a ser realizado

Várias são as formas de se classificar os estudos de caso. Yin (2001), por exemplo, afirma que os estudos de caso podem ser *exploratórios*, *descritivos* ou *explanatórios*. Como já descrito anteriormente, estudos exploratórios seriam aqueles destinados a aumentar a familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informações prévias para posteriores investigações, identificar conceitos, variáveis, estabelecer prioridades para outras investigações, etc. (SAMPIERI et al, 1994). Estudos descritivos visam a descrever um fenômeno, enquanto que os estudos explanatórios buscam propor explicações para o fenômeno ou conjunto de fenômenos e indicar como estas explicações podem ser aplicadas em outras situações (YIN, 2001).

Yin (2001) define quatro tipos de projetos, a saber:

- a) projetos de caso único (holísticos);
- b) projetos de caso único (incorporados);
- c) projetos de caso múltiplos (holísticos);
- d) projetos de casos múltiplos (incorporados).

Este trabalho caracteriza-se também como um projeto de caso único. Conforme Yin (1994), um estudo de caso único apenas se justifica, se este for um caso decisivo (para testar uma teoria já bem formulada, por exemplo), extremo (um caso de doença rara na medicina, por exemplo) ou revelador (uma empresa bem-sucedida na prevenção de acidentes de trabalho, por exemplo). Na pesquisa a ser desenvolvida, a partir deste projeto, estará em foco o estudo de caso da empresa Natura Cosméticos S.A., que, pelo seu desempenho destacado em ações relacionadas com a gestão socioambiental, bem como com o seu desempenho comercial, é considerada, neste estudo, um “caso revelador” dentro do contexto empresarial.

Por fim, o trabalho realizado foi o de caso único incorporado, uma vez que este foi composto da agregação, ou incorporação, de estudos de subunidades de análise da empresa Natura, como os fornecedores e distribuidores.

1.6.8 A natureza e a seleção do caso selecionado e suas subunidades de análise

Quando se realiza um estudo de caso, a seleção das unidades a serem pesquisadas, e dos casos em si, é uma decisão crítica. Neste tipo de estudo, a amostra não é aleatória, mas sim intencional. Nos estudos de casos únicos, em particular, a distinção e as características únicas deste caso é que estão sendo consideradas. Segundo Yin (2001), o projeto de caso único é eminentemente justificável, sob certas condições – em que representa um teste crucial da teoria existente, nas quais o caso é um evento raro ou exclusivo ou nas quais o caso serve a um propósito revelador. Para que se possa obter uma maior riqueza na análise, é importante que a organização a ser estudada apresente algumas qualidades e características específicas. A escolha da organização deu-se pela excelência de sua atuação na área ambiental, social e econômica, e por apresentar algumas iniciativas já instaladas de ações relacionadas com o consumo sustentável. Assim, a empresa selecionada foi a Natura Cosméticos S.A., a maior indústria do ramo na América Latina. A Natura já acumulou, em sua trajetória, diversos prêmios e o reconhecimento por atividades relacionadas com a preservação ambiental e com seu posicionamento em relação à responsabilidade social empresarial. Com a Linha Ekos, que utiliza matérias-primas da biodiversidade brasileira, a Natura desenvolve um programa de manejo das comunidades envolvidas, na extração das matérias-primas e a gestão sustentável de suas atividades.

Como subunidades de análise deste trabalho, justificando assim sua definição como um projeto de estudo de caso único incorporado, selecionou-se algumas empresas fornecedoras diretas de matérias-primas, envolvidas nos processos produtivos ou atividades-fim da Natura. Para que se pudesse obter uma maior riqueza de análise, buscou-se selecionar organizações com um perfil de proximidade com a Natura e com um estreito e estável relacionamento estabelecido, buscando-se uma maior probabilidade de observar-se a existência de influências e de impactos decorrentes deste relacionamento entre as organizações analisadas. Da mesma forma, as 12 consultoras Natura foram selecionadas, para o grupo focal, pelo tempo de envolvimento com a organização, pelos mesmos motivos considerados anteriormente.

O contato inicial com a Natura deu-se pela intermediação de amigos, sendo quem um deles encaminhou o projeto de pesquisa para a direção da empresa. Após este primeiro contato, o projeto foi aprovado pelo Co-Presidente da Natura e membro do Conselho de Administração. As entrevistas em profundidade foram realizadas pessoalmente pela autora deste trabalho, entre janeiro de 2003 e dezembro de 2005. Foram utilizados roteiros semi-estruturados na condução das entrevistas, para cada entrevistado/setor. A execução da pesquisa estendeu-se por um período relativamente longo, pelas dificuldades inerentes a pesquisas deste tipo e pela pouca disponibilidade de tempo das pessoas envolvidas, o que dificultou alguns dos agendamentos. As entrevistas foram realizadas nas sedes das empresas, todas localizadas no Estado de São Paulo. As empresas Beraca-Sabará, Givaudan e Cognis foram selecionadas, por serem todas fornecedoras diretas de matérias-primas para a Natura, especialmente para a linha Ekos de produtos, e pelo tempo de relacionamento com a empresa (todas com mais de cinco anos de relacionamento).

Além das entrevistas, foram utilizados como fontes de informações documentos internos das empresas (como vídeos institucionais, documentos dos sistemas de gestão, dentre outros), publicações das empresas (como revistas e ou boletins informativos internos das empresas; relatórios anuais, relatórios ambientais e balanços sociais das empresas, páginas da internet; dentre outros).

Os entrevistados foram:

a) Na Natura:

- Gerente de Produtos - Maria Paula Fonseca
- Gerente de Suprimentos - Christiane de Moraes
- Gerente de Responsabilidade Social Corporativa - Aline de Oliveira
- Gerente de Grupo de Produtos - Tatiana Pignatari
- Negociadora Purchasing - Helene Menu
- Gerente de Biodiversidade - Sonia Tuccori

b) Na Givaudan do Brasil Ltda.:

- Diretor de tecnologia e Inovação para a América Latina - Mauricio Cella e Santos;

- Diretor de operações para a América Latina - Carlos Wagner Souza;
- Especialista em Pesquisa Aplicada - Maria Helena Van Kampen.

c) Na Beraca-Sabará Químicos e Ingredientes Ltda.:

- Gerente Produtos - João Matos.

d) Na Cognis Brasil Ltda.:

- Gerente Regional de Negócios Care Chemicals - Marco Carmini.

O critério de seleção para a escolha de pessoas/cargos, em cada empresa, foi a de sua inserção e importância nas questões relacionadas com a sustentabilidade e ações referentes à produção e consumo sustentáveis. Na Natura, foi dada atenção especial à linha Ekos, por se tratar do empreendimento que mais se insere no foco deste trabalho, entre as demais linhas de produtos da Natura.

1.6.9 O Grupo Focal

Relacionar os resultados obtidos, através do estudo de caso, com a percepção das consultoras e dos consumidores Natura, quanto à questão ambiental, motivou a realização de um grupo focal com 11 consultoras de vendas da Natura, que utiliza canal de nível zero, em seu sistema de distribuição de produtos. Assim, o escritório regional de Porto Alegre selecionou as consultoras entre as que vendiam mais e as que vendiam menos produtos Ekos, sendo todas consultoras da empresa há mais de quatro anos. De acordo com Boyd et al. (1989, p. 98), “[...] os grupos focais visam revelar alguns dos aspectos complexos e sutis da relação entre consumidores de um lado e produtos, propaganda e esforços de venda de outro”.

Com a realização do grupo focal, foi possível obter informações, bem como uma maior compreensão de como consultoras e consumidores percebem questões relacionadas com a consciência ambiental, o posicionamento da empresa, suas iniciativas e produtos. Também foi sondada a imagem que as consultoras têm de seu trabalho, de sua função, como vendedoras e divulgadoras da marca e produtos.

Além disto, as discussões realizadas enriqueceram a compreensão sobre a implicação dos esforços pró-ambiente, efetivados pela organização.

A condução das discussões do grupo focal ficou a cargo da entrevistadora, no caso, a autora deste trabalho. A seleção das consultoras foi feita considerando o volume de vendas dos produtos da linha Ekos e o tempo de envolvimento com a Natura. Todas as selecionadas são consultoras da Natura há mais de quatro anos. A reunião ocorreu em uma sala disponibilizada pela Natura, no prédio em que a empresa mantém seus escritórios, em Porto Alegre. A reunião durou cerca de três horas.

A partir do roteiro de pesquisa, as conversas foram se encaminhando na forma de um debate, em que todas eram chamadas a participar. A reunião foi gravada e, além disso, foram feitas anotações das respostas e comentários emitidos.

1.6.10 Técnicas e instrumentos para coleta de dados

Considerando-se a questão básica de pesquisa proposta neste projeto, ou seja, analisar as ações organizacionais relacionadas com a produção e consumo sustentável, e suas relações e influências sobre consumidores e fornecedores e vice-versa, percebe-se que teremos diferentes unidades de análise. Em todas estas - seus fornecedores e consultoras - buscou-se identificar ações relacionadas com a produção e consumo sustentável, as motivações subjacentes a estas ações e as relações e influências que se estabelecem entre os diversos atores envolvidos no processo.

De maneira esquematizada, pode-se apresentar esta proposta de pesquisa da seguinte forma:

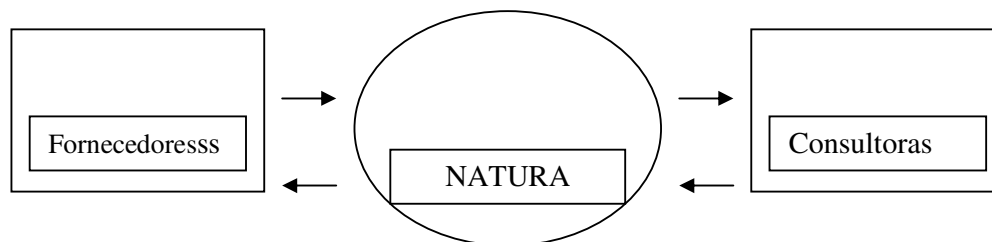


FIGURA 2 - Cadeia de relacionamentos Natura.

Fonte: Elaborado pela Pesquisadora

Segundo Bryman (1989), os métodos mais apropriados de coleta de dados, em estudos exploratórios de natureza qualitativos, são a observação participante e entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas. Optou-se, nesta pesquisa, pela utilização de roteiros semi-estruturados, além da utilização de dados secundários.

Dados Primários: Entrevistas com a utilização de roteiros de pesquisa, com funcionários das organizações em condições de informar sobre os temas em foco. Como o estudo consiste em identificar, explicar e caracterizar as ações empreendidas pelas organizações no âmbito da responsabilidade socioambiental assumida pelas empresas, de alguma forma associadas com a produção e consumo sustentável, as entrevistas se estenderam a pessoas envolvidas com estas ações. Ou seja, capazes de descrevê-las e de estabelecer relações entre elas e suas motivações, objetivos e conseqüências, bem como as relações de influência entre os atores selecionados. Como o objetivo deste estudo é entender as relações qualitativas entre as variáveis, as pessoas que participaram desta pesquisa foram escolhidas por sua capacidade de comunicar sua experiência (SELLTIZ et al., 1975).

Dados Secundários: Publicações, relatórios, documentos que informem, expliquem e relacionem as ações socioambientais identificadas e suas motivações, objetivos e conseqüências, bem como as relações de influência entre os atores selecionados.

1.6.11 Variáveis da pesquisa

A coleta de dados foi delineada a partir das variáveis estabelecidas no conjunto de parâmetros, conforme apresentado no Quadro 3: Parâmetros e variáveis:

PARÂMETROS	VARIÁVEIS
Níveis de consumo, origem e sustentabilidade das matérias primas	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança estrutural e não apenas ganhos incrementais de eficiência • Substituição de matérias-primas por materiais renováveis e/ou menos poluentes • Investimentos em P&D, para desenvolvimento de novos materiais menos impactantes , etc
Níveis de consumo, origem e sustentabilidade de energia	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança estrutural e não apenas ganhos incrementais de eficiência • Substituição de fontes de energia por energias renováveis e/ou menos poluentes, etc
Influência sobre padrões de demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Oferece ao mercado produtos e serviços sustentáveis • Estende sua responsabilidade em relação ao ciclo de vida do produto • Responsabilidade compartilhada em relação a riscos potenciais
Influência sobre opções de compra das organizações e consumidores finais	<ul style="list-style-type: none"> • Busca alterar o comportamento do consumo
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • É direcionado por valores éticos e busca despertar a noção expandida de responsabilidade pelas opções de consumo • Desenvolve ações relacionadas com objetivos sociais e ambientais • Postura e comportamento institucional em relação às questões sociais e ambientais • Valores e posturas éticas relacionadas com as atividades da organização

Desmaterialização da economia	<ul style="list-style-type: none"> • Envolve consumidores e fornecedores no design de produtos e serviços por uma maior responsabilidade em relação ao ciclo de vida do produto • Responsabiliza-se pelo descarte dos resíduos • Incentivos para prolongar a vida útil dos produtos, a reutilização de seus componentes e a reciclagem dos materiais • Substituição de produtos por serviços e uso compartilhado de equipamentos
Minimização de resíduos e poluição	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos na área ambiental • Ecodesign • Controla, monitora e busca minimizar padrões de emissões • Redução, reutilização e reciclagem de materiais • Altera processos produtivos • Altera operações da empresa • Troca de fornecedores, Certificações, etc
Elevação da consciência socioambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Envolve-se em ações de educação ambiental • Comunica benefícios sociais e ambientais • Busca ampliar a consciência de stakeholders para as relações sistêmicas de suas atividades, etc

QUADRO 3: Parâmetros e variáveis

Fonte: elaborado pela autora

1.6.12 Análise dos dados

Segundo Tripodi et al (1981), o grande problema dos pesquisadores, em estudos exploratórios, é a sobrecarga de informações. Isto dificulta a assimilação de expressiva quantidade de dados qualitativos. Desta maneira, o pesquisador sente a necessidade de recorrer a algum instrumento metodológico que o ajude a codificar os dados em porções manejáveis de informação. Para tanto, utilizou-se o método de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977, p. 42), a análise de conteúdo é

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977, p.42)

Acredita-se que a análise de conteúdo, através da forma como propõe organizar os dados, permite transformá-los em categorias manejáveis, propícias aos estudos descritivos/interpretativos de cunho qualitativo.

A análise feita buscou identificar convergências e divergências na respostas, além de repetições e aspectos que explicassem as questões propostas nos objetivos da pesquisa. A consciência da necessidade de um cuidado em não descartar aspectos subjetivos das respostas, ou seja, nuances apresentadas pelos diferentes discursos e pontos de vista sugeriu a não utilização de ferramentas para esta análise. De fato, a pesquisa se revelou muito rica em detalhes revelados exatamente na “periferia” das falas registradas, presentes, muitas vezes, muito mais na emoção do que na razão inserida nas respostas e comentários das pessoas entrevistadas. Desta forma, as mensagens carregavam múltiplas camadas comunicativas, que precisavam ser preservadas para a análise.

1.6.13 Limitações da pesquisa

As principais limitações do trabalho referem-se às escolhas metodológicas. Pelo caráter exploratório da pesquisa, não é possível a realização de generalizações. Ao optar-se, entretanto, pelo estudo de caso, em três empresas inseridas em diferentes setores e com ações e posturas diferenciadas, em relação ao consumo sustentável e ao desenvolvimento sustentável, esperou-se aumentar a abrangência dos resultados da pesquisa.

PARTE II

2 O CASO NATURA: APRESENTAÇÃO, DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO

A parte II deste trabalho apresenta, descreve e discute o caso Natura, aqui tratado como um caso único incorporado. Esta parte aborda, também, a coleta de dados, realizada junto às empresas Cognis, Beraca-Sabará e Givaudan, fornecedores da Natura, e o trabalho feito com o grupo focal, composto por consultoras Natura. Inicialmente, a empresa é apresentada, com ênfase na linha de produtos Ekos e também nos aspectos que sinalizam o posicionamento da empresa, em relação às questões socioambientais, que possam ser associadas ao tema produção e consumo sustentáveis. Ao final da apresentação, é feita uma discussão sobre os dados levantados, além de considerações sobre a realidade observada, à luz dos objetivos deste trabalho.

2.1 O Jeito Natura de Empreender

2.1.1 Apresentação

Fundada em 1969, a Natura iniciou sua trajetória em uma garagem de uma casa, na cidade de São Paulo. Naquela época, já utilizava alguns dos princípios que caracterizam a Natura de hoje: uma abordagem personalizada, visão de cosméticos como tratamentos terapêuticos e produtos customizados para o clima do Brasil e para diferentes tipos de peles. Uma das maiores características da empresa – a atitude em relação à responsabilidade social – está presente na visão de seus fundadores e em suas estratégias de negócios desde o início de suas atividades. Com o passar dos anos, esta idéia foi se fortalecendo.

Companhia de capital aberto, desde março de 2004, a Natura ocupa a liderança no mercado brasileiro de cosméticos e produtos de higiene pessoal. A

empresa concentra as áreas de produção, logística e pesquisa, no município de Cajamar, São Paulo, num complexo de 77 mil m² de área construída, em terreno de 643 mil m². As atividades comerciais e de marketing, por sua vez, concentram-se na unidade de Itapeverica da Serra, também no Estado de São Paulo. Controlada por capital nacional, a Natura já empregava, em fins de 2004, 3.177 colaboradores no Brasil e 378 no exterior. Com 36 anos de existência, a empresa construiu uma marca forte, hoje incluída entre as três mais valorizadas do Brasil. Atualmente, tem um *portfolio* de cerca de 600 produtos, consolidando-se como a maior fabricante de cosméticos da América Latina. Além disso, constitui um exemplo de competência empresarial e de responsabilidade socioambiental. A Natura está presente também no Peru, no Chile, na Bolívia, no México e na Argentina, além de manter um ponto de vendas em Paris, na França. Com um sistema de distribuição de nível zero, conta com 482 mil consultoras e consultores independentes, no Brasil, e 36 mil no exterior. Obteve, em 2005, um lucro líquido de 396,9 milhões de reais.

Atualmente, a empresa declara ter, como pilares de sua estratégia, além da inovação permanente, a expressão prática de suas crenças e valores, seja no desenvolvimento de produtos e serviços, seja na qualidade das relações estabelecidas com os diversos públicos. Ocupando uma posição de liderança no mercado, nos últimos anos, a Natura vem registrando um alto crescimento, com a ampliação de sua participação no total das receitas do setor de cosméticos. Contribuem positivamente para este crescimento fatores como a capacidade de inovação e o perfil demográfico da população, com a crescente participação feminina no mercado de trabalho. Este último aspecto beneficiou o desempenho da indústria de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, no Brasil. Isto é comprovado pelo crescimento anual da Natura, várias vezes maior do que o do PIB nacional.

Já em 1999, a empresa era a maior e mais lucrativa do setor de cosméticos no Brasil. Além de ter uma imagem altamente favorável entre seus consumidores, a Natura é reconhecida e admirada pela qualidade de seus produtos e por ser uma empresa com um desempenho muito satisfatório na área da responsabilidade social empresarial.

O slogan da empresa, “Verdade em Cosméticos”, tem sido acolhido por funcionários de todos os níveis. Num setor nem sempre tão correto, no sentido de apregoar corretamente os benefícios de seus produtos, a Natura afirma se orgulhar por não fazer promessas vãs. A empresa orienta sua força de vendas a informar

corretamente o uso, limitações, indicações e ingredientes de seus produtos. Assim, ao seguir essa opção, não investe em linhas de produtos potencialmente lucrativas, mas que não se ‘enquadrariam’ em sua visão de negócios. Um exemplo disso é que a Natura não produz tonalizantes para os cabelos, pois o processo de colorir os fios inevitavelmente os danifica.

Com o tempo, novos produtos foram incorporados à sua linha de produtos, seguindo a concepção de “bem-estar” para seus usuários, como a linha de cremes destinada a mães e bebês, que foi comercializada em paralelo à idéia do método de massagem Shantala. Este método, originário da Índia, estimula o toque, o carinho e a proximidade entre mãe e filho. Outro produto, o creme “anti-sinais” da Natura, denominado Chronos, foi comercializado com a mensagem de que a beleza não é alcançada com a busca da juventude, mas com atitude certa frente ao envelhecimento e à passagem dos anos. Assim, de acordo com a declaração do Co-Presidente do Conselho de Administração da Natura, Guilherme Leal (Caso London Business School): (GOSHAL, s.d.)

Nós acreditamos que podemos transformar a vida das pessoas e da sociedade. Nós fazemos aquilo que acreditamos e temos lucro com isso. A funcionalidade de nossos produtos é somente um aspecto das necessidades que eles atendem. Nós entregamos, com nossos produtos, muito mais do que respostas funcionais, nós entregamos emoções, espiritualidade, ideais intelectuais que podem melhorar a vida das pessoas.

A Natura descobriu logo o poder dos relacionamentos para o bem-estar das pessoas. A venda direta, através das consultoras, faz parte da identidade corporativa da empresa. Desta forma, a Natura alcança consumidores das classes média e alta, sendo a única empresa do setor a atingir estes segmentos, com uma estratégia de venda direta. As consultoras recebem treinamento continuado e ganham, também, as maiores comissões do setor de cosméticos, garantindo à empresa uma vantagem competitiva importante e uma barreira contra a entrada de competidores. Além disso, as consultoras divulgam a marca, a imagem e os valores da empresa.

Num setor em que a inovação constante é regra, a Natura privilegia, também, o uso de conceitos e argumentos de marketing inovadores. O Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento da empresa tem estreitas conexões com universidades e centros de pesquisa no Brasil, na França e nos Estados Unidos. Assim, a Natura tornou-se bastante inovadora, produzindo um novo produto a cada três dias de trabalho, em média. Tradicionalmente, as inovações da empresa iniciam nas reuniões mensais, com os três presidentes, o diretor de marketing e o diretor de P&D. Nestas ocasiões, novas idéias e avanços tecnológicos são discutidos.

O diferencial da empresa também é a rapidez com que os novos produtos são testados. Assim, as consultoras podem obter um retorno imediato por parte dos consumidores. Elas são estimuladas a telefonar para os clientes, após a venda de um novo produto, para verificar a aceitação do mesmo e manter o canal de relacionamento sempre aberto. Vale ressaltar, neste sentido, que um novo produto pode ser barrado pela reação dos consumidores. Neste caso, o item é retirado do mercado com agilidade.

A Natura declara, como uma de suas crenças, que

[...] a vida é um encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só. Tudo é interdependente. Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações. [...] A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável. (RELATÓRIO ANUAL DA NATURA, 2004)

O comprometimento da empresa com questões como o comportamento ético, a transparência e a adoção de metas cada vez mais compatíveis com o desenvolvimento sustentável são posicionamentos que exigem da Natura a constituição de sistemas de gestão, que considerem os riscos relativos a essas questões. Para isso, foi criado o Sistema de Gestão da Responsabilidade Corporativa. Este demonstra a consistência entre valores e práticas da companhia.

A política de meio ambiente natura está disponibilizada na forma de apêndice.

2.1.2 Linha EKOS

Criada em 2000, a linha Ekos é composta por produtos desenvolvidos com ativos da biodiversidade brasileira. Sua concepção derivou-se de uma pesquisa realizada entre consumidores Natura. Entre os resultados da pesquisa, ficou evidenciado que a empresa deveria aprofundar sua imagem de “marca brasileira” e valorizar a natureza local, em seus produtos, utilizando plantas do país. Assim, esta linha de produtos foi concebida, a partir da pesquisa e da vontade de explorar as possibilidades desta associação entre a marca e a biodiversidade brasileira. A elaboração dos produtos considerou, ainda, a cultura da empresa, seus valores e princípios.

Orientada por uma gestão socialmente responsável, a Natura decidiu construir uma plataforma tecnológica baseada no uso sustentável da biodiversidade brasileira. Para garantir a sustentabilidade na extração dos insumos vegetais, a Natura estabeleceu parceria com a Imaflora, ONG local associada à Aliança Mata Atlântica. Este processo tem proporcionado aprendizado e reflexão para a Natura e seus parceiros do mundo acadêmico e da sociedade civil. O objetivo de avançar no caminho do desenvolvimento sustentável gerou a necessidade de aproximar empresa e comunidade, mediando este relacionamento pela ética e pela transparência, e contando, para isso, com a parceria de universidades, centros de pesquisa, organizações não-governamentais e governos.

A linha Ekos, rapidamente, transformou-se em um sucesso, sendo acolhida de forma entusiasmada pela empresa, que viu no projeto uma oportunidade de aprofundar sua missão e estratégias de atuação. A decisão tomada foi a de aprofundar o conceito de sustentabilidade ampla da proposta e ser coerente com o ‘estado da arte’ no setor. Em paralelo a um processo de pesquisa e capacitação interno, especialistas da Natura buscaram, entre os concorrentes, as melhores práticas do setor, no contexto internacional. Mais do que realizar um *benchmarking*, a Natura queria aprender com seus erros e acertos. Além disso, pretendia encontrar um caminho próprio, que suas potencialidades permitissem criar. A Ekos não representava apenas mais uma linha de cosméticos, mas um projeto diferenciado, com um compromisso de profundo respeito com a natureza e a sociedade. Desta forma, identificar matérias-primas, conceber o modo de lidar com as comunidades

tradicionais (fornecedoras destes ativos), desenvolver os processos de certificação da exploração dos mesmos, e ainda apropriar-se do conceito de desenvolvimento sustentável constituíram aspectos de um processo de intensa e dinâmica aprendizagem. O nome Ekos se inspira no grego *oikos*, “a nossa casa”, e no tupi-guarani, em que *ekó* significa vida. O termo também evoca o latim, em que *echo* é “tudo que tem ressonância, reverbera”, logo, será ouvido.

O esforço de desenvolvimento da linha Ekos é considerado um desdobramento quase inevitável, ocorrido a partir da orientação de seus fundadores e dos valores e compromissos da empresa. O projeto representou um aprofundamento da temática socioambiental e do desenvolvimento sustentável, na empresa. Na linha Ekos, há uma radicalidade na forma com que a natureza foi incorporada aos produtos: salienta-se a presença dos elementos naturais e a “brasilidade” da marca.

Considerando-se os cuidados tomados pela empresa no desenvolvimento desta linha e a necessidade de interação com as comunidades tradicionais – famílias ou grupos de trabalhadores organizados ou não em cooperativas, isto é, as pessoas envolvidas no cultivo ou na extração das matérias-primas da natureza –, a aproximação, a negociação e o contrato tinham de ser feitos com o máximo cuidado. Aspectos culturais, sociais, ambientais, etnográficos, entre outros, teriam de ser considerados e respeitados. Inserir a comunidade no diálogo, considerando a conservação da cultura e da realidade local como prerrogativas da sustentabilidade, é medida fundamental para que os programas de certificação passem a atender às diferentes particularidades dos países. A Natura, então, buscou cercar-se de informações e competências para o enfrentamento destas questões, exatamente por se tratar de um campo de conhecimento e de atuação empresarial em que existe um dinâmico processo de aprendizagem e muitas fronteiras estão ainda sendo demarcadas.

Um dos campos de conhecimento necessários, por exemplo, é o da Etnobotânica, que trata das várias formas de utilização das plantas pelos povos indígenas e comunidades tradicionais. Segundo Camargo (2003), este campo trata da busca do conhecimento e preservação de drogas vegetais e seu efeito no comportamento individual e coletivo dos usuários, frente a determinados estímulos culturais ou ambientais. Envolve, também, a busca do reconhecimento e preservação de plantas potencialmente importantes, em seus respectivos

ecossistemas. A Etnofarmacobotânica é, ainda, voltada à documentação do conhecimento tradicional e dos complexos sistemas de manejo e conservação dos recursos naturais dos povos tradicionais.

Além disso, a Natura teve de adequar-se à Política Nacional de Biodiversidade, organizada a partir do Decreto-Lei 4.339, de 22 de agosto de 2002. A definição de uma Estratégia Nacional de Biodiversidade é uma das principais exigências aos países signatários da Convenção sobre Diversidade Biológica. Para atendê-la, o Ministério do Meio Ambiente (MMA) criou um projeto e elaborou uma Política Nacional da Biodiversidade, em conjunto com a sociedade brasileira. De acordo com o Ministério (2006), o processo abrangeu cinco etapas:

Levantamento de informações gerais sobre biodiversidade, estratégias de outros países, legislação ambiental, conhecimentos tradicionais, conservação, avaliações da biodiversidade por biomas e vários textos, que objetivam dar subsídios ao processo de consulta;

b) Realização de amplo processo de consulta à nação sobre os itens que devem constar na Política Nacional de Biodiversidade. Esta consulta envolveu os estados da União, universidades, centros de pesquisa e ensino, sociedade civil organizada (organizações não-governamentais e organizações de classe), setor empresarial, entre outros;

c) Planejamento e elaboração de uma proposta de Política Nacional de Biodiversidade composta de componentes, diretrizes e objetivos integrados com as atuais políticas nacionais que abordam o tema biodiversidade.

d) Discussão da proposta de Política Nacional da Biodiversidade com representantes de vários setores da sociedade.

e) Criação de um instrumento legal para normatizar a gestão da biodiversidade no Brasil.

A importância dada para a interdependência das relações entre os diferentes *stakeholders* e o meio ambiente fica, aqui, ainda mais evidente. A linha Ekos abrange uma plataforma tecnológica e outra de negócios. Além disso, pressupõe uma estreita colaboração entre a Natura, o beneficiador (empresas fornecedoras) e as comunidades tradicionais. Todos estão inseridos em uma teia de relações maior, que envolve o meio acadêmico, os órgãos certificadores, o governo, ONGs, entre outros. A opção pela biodiversidade brasileira como plataforma tecnológica foi fator

determinante aos resultados conquistados recentemente pela Natura e ao seu compromisso com o desenvolvimento sustentável. Os produtos da linha Ekos combinam conhecimento científico com sabedoria popular e preservação do patrimônio natural brasileiro com oportunidades para as comunidades tradicionais. Isto é feito com respeito à diversidade biológica e cultural de cada região. Um *portfolio* de projetos feitos em parceria com universidades e centros de pesquisas, tendo como foco principal a aplicação do conhecimento sobre a flora brasileira na indústria cosmética, está na origem das inovações introduzidas em diversas linhas de produtos da companhia. Por meio do programa Natura Campus, desenvolvido em parceria com a Fundação de Amparo à Pesquisa no Estado de São Paulo (FAPESP), por exemplo, foram assinados contratos com seis universidades paulistas.

A linha Ekos, atualmente, pode ser considerada a “menina dos olhos” da Natura. Os produtos são ofertados na loja de Paris, que comercializa apenas itens desta linha. Além disso, respondem hoje por grande parte dos lucros e crescimento da empresa. Os principais componentes utilizados nessa linha são guaraná, camomila, cupuaçu, pitanga, maracujá, castanha do Pará, buriti, pripioca, murumuru, café verde, pariparoba, breu-branco, mate verde e uruçum. O processo de identificação destes ativos associou-se ao desenvolvimento de produtos, estabelecimento de fornecedores, de modelos de extração e manejo, de certificação ambiental destes processos. Enfim, houve o desenvolvimento de uma cadeia de ações, de atores e de confiança entre os envolvidos, através de uma intensa articulação e de aprendizagem coletiva (ver anexo 1).

Para a Natura, a cadeia produtiva desta linha representa as relações entre os fornecedores (empresas beneficiadoras das matérias-primas *in natura*) e as comunidades tradicionais – as comunidades de famílias e trabalhadores que se sustentam das atividades de extração e manejo, em seus locais de origem, especialmente na região norte do Brasil. A Natura conta, ainda, com um forte relacionamento com governos e ONGs, como o Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (Imaflora) e a Amigos da Terra. Estas colaboram com os processos de certificação florestal.

A certificação florestal busca contribuir para o uso adequado dos recursos naturais, apresentando-se como uma alternativa à exploração predatória das florestas. É um instrumento efetivo, para que, mediante critérios e padrões

internacionais, se ateste que determinada empresa ou comunidade obtém produtos florestais, respeitando os aspectos ambientais, sociais e econômicos da região. Para obter a certificação, a empresa ou comunidade é avaliada, segundo os padrões de desempenho estabelecidos pelo Conselho de Manejo Florestal ou Forest Stewardship Council (FSC), instituição internacional, sem fins lucrativos, formada por representantes de entidades do mundo todo. No Brasil, o programa de Certificação Florestal do Imaflora representa o programa SmartWood da Rainforest Alliance – ONG credenciada pelo FSC e pioneira em certificação florestal. Através dessa parceria, o Imaflora avalia empreendimentos com fins de certificação FSC.

Dentre todas as iniciativas, a certificação florestal FSC é a que se encontra em estado mais avançado de desenvolvimento. Esta certificação também goza de maior credibilidade e transparência, já que alcançou importante grau de consenso entre os diferentes agentes econômicos, ambientais e sociais. O FSC foi fundado em 1993, em Toronto, Canadá, por 130 representantes de organizações ambientalistas, entidades indígenas, comunidades tradicionais, instituições de certificação de produtos florestais de 25 países, indústrias madeireiras e silvicultores. Sua sede atual fica em Oaxaca, México. O FSC visa a promover a gestão florestal ambientalmente adequada, socialmente benéfica e economicamente viável, baseada nos princípios e critérios do acordo internacional “Declaração das Florestas”, aprovado na Eco-92. Este documento aplica-se a todos os tipos de florestas – tropicais, boreais e temperadas – que fornecem madeira para a indústria.

No Brasil, existem, atualmente, quatro certificadoras credenciadas pelo FSC, entre estas a Imaflora. Tais certificadoras estão autorizadas a avaliar as unidades de manejo florestal – empresariais ou comunitárias – e as indústrias processadoras – cadeia de custódia – e permitir o uso da logomarca do FSC. A certificação florestal, pelo sistema do FSC, pode ser de dois tipos: 1) certificação do manejo florestal e 2) certificação de cadeia de custódia (CoC). Além disso, pode ser feita individualmente, para uma empresa ou indivíduo que maneja florestas ou processa produtos florestais, ou em grupo – certificação de uma associação ou outros tipos de grupos. Pode ser feita, ainda, através da certificação de manejador de recursos. Segundo o FSC (2006), os tipos de certificação são:

a) Certificação do manejo florestal: nesse tipo de certificação, são avaliadas as unidades de manejo de florestas nativas ou de plantações de árvores e

verificados os cumprimentos dos Princípios e Critérios do FSC. A avaliação é feita por uma equipe de auditores, sob a supervisão das certificadoras. A certificação do manejo florestal também pode ser acessada por consultores e administradores que manejam propriedades de outras pessoas (certificação de manejador de recursos), por grupos de produtores, ou, ainda, por associações comunitárias e proprietários de áreas florestais nativas ou de plantações de árvores. O certificado poderá ser fornecido para produtos florestais madeireiros e não-madeireiros.

b) Certificação de cadeia de custódia: é a certificação de produtos intermediários ou finais que utilizam matéria-prima florestal. É feita para garantir o rastreamento da matéria-prima da floresta até o consumidor final. A certificação de cadeia de custódia pode ser acessada por fabricantes de móveis, pisos, portas, guarnições, etc; *designers*; indústria madeireira e da construção civil; indústrias de cosméticos e a rede varejista.

Alem do selo FSC, outros selos também já foram outorgados, para diferentes produtos da linha EKOS, como a certificação orgânica do Instituto Biodinâmico, e a certificação da Rede de Agricultura Sustentável ou *Sustainable Agriculture Network* (RAS / SAN), que é formada por 10 ONGs do continente americano, tendo o Imaflora como seu representante no Brasil. O processo de certificação orgânica é outorgado pelo Instituto Biodinâmico (IBD), uma empresa brasileira sem fins lucrativos, que desenvolve atividades de inspeção e certificação agropecuária, de processamento e de produtos extrativistas, orgânicos e biodinâmicos. As principais exigências da certificação do IBD são:

- desintoxicação do solo;
- não utilização de adubos químicos e agrotóxicos;
- atendimento às normas ambientais do Código Florestal Brasileiro;
- recomposição de matas ciliares, preservação de espécies nativas e mananciais;
- respeito às normas sociais baseadas nos acordos internacionais do trabalho; bem-estar animal;
- envolvimento com projetos sociais e de preservação ambiental (IBD, 2006).

A Certificação Agrícola procura contribuir com a conservação dos recursos naturais e o bem-estar social de trabalhadores, produtores rurais e suas famílias, estimulando a produção responsável, praticada segundo critérios de desempenho ambiental, social e econômico. Os empreendimentos certificados podem utilizar o selo *Rainforest Alliance Certified*, no produto e em materiais de divulgação, o que permite ao consumidor identificar produtos agrícolas de origem responsável (IBD, 2006). Até a finalização desta pesquisa, do conjunto de ativos utilizados na linha EKOS, 16 deles já contavam com selos de certificação aprovados.

2.1.3 Responsabilidade Ambiental

A Natura tem buscado posicionar a responsabilidade social empresarial no centro de sua estratégia e de sua gestão, com base em dois pilares: o relacionamento ético com os diversos públicos e a definição de metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável. A fórmula encontrada, para conciliar as intenções com ação, foi a de estabelecer processos e sistemas que buscam incorporar esses princípios ao planejamento estratégico e ao dia-a-dia do negócio. Ao assumir a política de meio ambiente, como uma das três vertentes de sua política de sustentabilidade, a Natura visa também à ecoeficiência, ao longo de sua cadeia de geração de valor.

A empresa procura manter o controle sobre suas atividades, produtos e serviços, de tal forma que o meio ambiente possa absorver os impactos resultantes destes trabalhos. Usa, como ferramenta, o Sistema de Gerenciamento Ambiental Natura, que tem por base a norma ISO 14001. O monitoramento feito por esse sistema permitiu identificar pontos falhos, no consumo de água e energia, e promover o uso mais eficiente desses recursos. Ao adotar e cumprir seu compromisso com o meio ambiente, a Natura multiplica, para todos os seus públicos de relacionamento – colaboradores, promotoras, consultoras, fornecedores, comunidades, consumidores –, os conceitos em que acredita e que vivencia na prática da gestão ambiental.

Uma das iniciativas assumidas pela Natura foi a de inserir, no *balanced scorecard*, as três dimensões da sustentabilidade. Assim, o mapa estratégico da

empresa contempla metas econômico-financeiras e, também, socioambientais. O suporte deste processo é fornecido pelo chamado Sistema de Gestão de Responsabilidade Corporativa, no que diz respeito ao estabelecimento das metas e dos indicadores sociais. Esta ferramenta enfatiza a qualidade das relações, com um prévio diagnóstico detalhado, dos relacionamentos entre diversos públicos da Natura. Seu uso definiu novos temas a serem incorporados ao planejamento estratégico.

No caso de metas e indicadores ambientais, a articulação com o planejamento estratégico ocorre por meio do Sistema de Gestão Ambiental Natura, desenvolvido com base na NBR-ISO 14001. A empresa dispõe, ainda, de um Comitê de Sustentabilidade, criado em 2002, que aprofunda o debate sobre a aplicação dos pilares da gestão responsável no planejamento e na realização dos negócios. Pela sua excelência, o Sistema de Gestão de Responsabilidade Corporativa da Natura chamou a atenção dos meios acadêmicos e da imprensa, sendo incluído num conjunto de análises sobre o assunto, na edição latino-americana de dezembro de 2004, da *Harvard Business Review*.

A Natura tem uma Política de Meio Ambiente desenvolvida e estruturada (anexo 2) e a assume como uma das três vertentes de sua cadeia de sustentabilidade, além da social e da econômica. A empresa evoluiu na gestão ambiental dos seus processos produtivos, nos espaços Natura Cajamar e Itapecerica da Serra, em São Paulo, buscando as melhores práticas no uso dos recursos naturais não renováveis e a menor geração de resíduos. A Natura é certificada pela norma NBR ISO 14001 e trabalha na ampliação da análise do ciclo de vida dos produtos. Além disso, dá o seu apoio ao Pacto Global das Nações Unidas, empenhando-se na promoção dos princípios propostos pela ONU. Em 2003, apesar do aumento de 24,5% na produção da Natura, o consumo relativo de energia elétrica na empresa, nesse período, recuou 8,5%, e o de água, 6,9%. A reciclagem tem um papel importante na gestão ambiental da empresa, e vários materiais, antes incinerados ou descartados, passaram a ser reaproveitados. A Central de Compostagem Natura recebe os resíduos originários do restaurante, das podas de jardim e dos cortes de árvores. Em 2003, a empresa obteve o Prêmio Valor Social, pela utilização do estudo da Análise do Ciclo de Vida (ACV) nas embalagens dos produtos Natura. Naquela ocasião, foi constatado que a sacola plástica, utilizada

para enviar os produtos para as consultoras, era um dos itens de maior impacto ambiental. Esta foi, então, substituída.

Em 2004, a Natura realizou a ACV em 100% das embalagens dos produtos lançados, considerando os aspectos ambientais no *design* destas embalagens. Também analisou as embalagens de produtos lançados nos anos anteriores. As metas da empresa são: reduzir gradativamente o impacto ambiental dos produtos Natura, definir indicadores de performance ambiental para os produtos e comunicar informações relativas a esses indicadores nos rótulos. Outra meta da empresa é desenvolver um modelo de Análise do Ciclo de Vida de matérias-primas, na indústria de cosméticos (ainda inexistente), aplicar esse modelo à linha de xampus Ekos e submeter à avaliação internacional.

Diferentes indicadores ambientais são constantemente avaliados (uso de recursos naturais, consumo de energia, ACV, classificação ambiental dos fornecedores, testes em animais) e, a cada ano, metas mais ambiciosas são definidas, buscando o aperfeiçoamento constante dos processos e produtos da Natura. Além disso, sua política de meio ambiente traça diretrizes que contemplam a responsabilidade em relação às gerações futuras; a educação ambiental; o gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços; a minimização de entradas e saídas de materiais. O texto completo, com a descrição destas diretrizes, encontra-se no anexo A deste trabalho, que apresenta, ainda, um quadro com os principais aspectos ambientais de seus processos. Todas estas informações estão disponíveis no site da Natura, no endereço <http://www.natura.net>.

2.1.4 Responsabilidade Social

A empresa tem mantido diversas ações, voltadas para o desenvolvimento da sociedade. Destaca-se o termo de cooperação assinado com a ONG Mata Nativa e a Prefeitura de Cajamar, para a implantação da Agenda 21 neste município, e a parceria com a Fundação Abrinq e o Ministério da Educação, para a promoção da Educação de jovens e adultos, como parte do programa Crer para Ver. Este tem sido um dos instrumentos de atuação da Natura, no relacionamento com a

sociedade. Por meio deste projeto, as consultoras Natura vendem, de modo voluntário, produtos especialmente criados para o programa, destinando os recursos arrecadados a projetos da rede pública de ensino. Em nove anos de existência, a empresa arrecadou R\$ 17,9 milhões e apoiou projetos em 3.638 escolas (dados de 2004).

O Crer para Ver teve seu escopo ampliado em 2004, com a criação do Crer para Ver EJA (Educação de Jovens e Adultos), em parceria com o Ministério da Educação e a Fundação Abrinq. Neste projeto, as consultoras são incentivadas a identificar pessoas acima de 15 anos, que não concluíram o Ensino Fundamental, e encaminhá-las de volta à escola.

A empresa também apóia iniciativas voltadas à cultura, à promoção de canais de diálogo e do desenvolvimento sustentável e à promoção do meio ambiente, na forma de apoios e patrocínios, que somaram R\$ 1.352.711, como recursos Natura, e R\$ 1.938.157, na forma de recursos fiscais, em 2004.

2.1.5 Relação com fornecedores

Neste item, vamos abordar não só as iniciativas da Natura em relação às empresas fornecedoras de matérias-primas, mas também seu envolvimento com as comunidades tradicionais, que fornecem os ativos para a linha Ekos. No caso do relacionamento com estas comunidades, a decisão de contribuir para a criação de um modelo de desenvolvimento, que combine prosperidade econômica, justiça social e conservação ambiental, exige um grande esforço de aprendizado e inovação. Este esforço ressalta a convicção da empresa de que a participação empresarial, na construção de um mundo melhor, está associada à idéia de que esta rede de relações (entre indivíduos, ONGs, empresas e governos), é necessária, no estabelecimento de co-responsáveis pela qualidade de vida no planeta.

Um exemplo deste relacionamento pode ser a experiência-piloto da comunidade de Iratapuru. Durante o ano de 2004, uma equipe multifuncional trabalhou na montagem de um modelo que pudesse, a partir dessa experiência, servir para outras comunidades. A comunidade de Iratapuru, no Estado do Amapá, é composta por 30 famílias fornecedoras de castanha, copaíba e breu-branco. Esta

experiência foi acompanhada pela ONG Amigos da Terra, que, com a comunidade, criou um plano de gestão de negócios. Uma conquista relevante foi a certificação de três ativos, produzidos pela comunidade, pelo *Forest Stewardship Council* (FSC). Entre as medidas tomadas, está a criação de uma reserva, construída com um percentual da receita líquida obtida com a venda dos produtos, originados dos ativos que a comunidade fornece. Esses recursos podem ser usados para atender às necessidades imediatas ou futuras da comunidade. Além disso, uma consultoria especializada em desenvolvimento sustentável na região, a Amapaz, fará um diagnóstico da comunidade, com o intuito de elaborar um plano para o futuro, que pode incluir outras atividades, como alternativas ao Extrativismo. O diagnóstico incluirá os aspectos físico, territorial e socioeconômico, de modo a ajudar a comunidade a elaborar um plano de desenvolvimento sustentável.

São empresas transformadoras que fazem o contato com as comunidades tradicionais e executam as tarefas de negociação, compra e, depois, transformação de matérias-primas, mas numa relação de transparência e parceria com a Natureza. A concepção destes processos foi produzida em parceria com essas empresas, para um ajuste dos procedimentos dentro da visão da sustentabilidade e da garantia de correção dos mesmos, sob a perspectiva dos princípios e valores da Natureza. Um dos exemplos citados acerca desta relação de confiança na cadeia ocorreu em uma negociação com representantes de uma comunidade tradicional. Nesta, as planilhas de preços da Natureza e das empresas transformadoras foram disponibilizadas para todos, numa busca de dar maior visibilidade ao processo.

Quanto aos fornecedores “tradicionais”, ou seja, empresas fornecedoras de matérias-primas beneficiadas, há uma relação de parceria, estabelecida por um desejo de reciprocidade e confiança. Existem, ainda, diversas iniciativas, voltadas para a transmissão dos valores Natureza, em relação a estas empresas, principalmente no que se refere a um posicionamento ético e à adoção de práticas empresariais capazes de promover o desenvolvimento sustentável.

Existe, na empresa, o projeto *Score Card* de Fornecedores, que avalia o desempenho deste público em relação aos critérios importantes para o negócio. Entre os critérios, há o de responsabilidade ambiental, que incorpora questões ambientais na avaliação dos fornecedores. Como uma das ações que buscam este direcionamento, pode-se citar o programa de Certificação de Fornecedores, denominado Qualidade, Logística, Inovação, Custo, Contrato, Atendimento e

Ratreadabilidade (QLICAR). O programa incentiva um processo de melhoria contínua das empresas fornecedoras, buscando assegurar, para a Natura, a qualidade na aquisição de insumos, produtos e serviços de terceiros. Neste sentido, a empresa privilegia os fornecedores que apresentem os melhores padrões de excelência. Para identificar estes fornecedores, de maneira ética e de modo reconhecido por todos, foi desenvolvido o QLICAR, um processo de acompanhamento e certificação. O acompanhamento e a avaliação do processo são realizados pela Natura, através de um sistema de pontuação, o *Score Card*. O programa é aplicável a todos os fornecedores de produtos ou serviços para a empresa. As avaliações são anuais, realizadas através do *Score Card* dos fornecedores e discutidas entre os membros do comitê, formado por integrantes das áreas de logística e inovação. Os aspectos socioambientais estão inseridos no quesito “qualidade” e são avaliados por uma pontuação obtida pelo fornecedor, no questionário de avaliação ambiental. Anualmente, a Natura elege e premia o melhor fornecedor de cada categoria (matérias-primas, fragrâncias, embalagens, transportadoras, entre outros).

Há outra iniciativa, mais informal, denominada de “Corrente do Bem”. Nesta, a Natura chama os fornecedores e identifica, juntamente com estas empresas, seus pontos fracos e fortes, em relação a diferentes quesitos. A partir deste diagnóstico, então, convida estes fornecedores a se engajarem numa corrente de apadrinhamento. A idéia central é a de que, com base numa relação ética e com critérios claros para todos, a empresa “x” transmita seus conhecimentos para a empresa “y”, e assim por diante. Os quesitos considerados são: cuidados com o meio ambiente, responsabilidade social corporativa, qualidade de processos e serviços e qualidade de vida no trabalho. Ao longo de um ano, as empresas fazem uma troca intensa de experiências, dando e/ou recebendo informações e recursos, nas áreas em que possuam virtudes ou fraquezas. A Natura, portanto, assume sua função de liderança na cadeia produtiva e exerce este “poder”, no sentido de disseminar seus valores e práticas, em relação aos princípios do desenvolvimento sustentável, entre os fornecedores.

2.1.6 Comunicação

A empresa publica o Relatório Anual Natura, que reúne os resultados econômicos, sociais e ambientais, a fim de retratar, adequadamente, a busca pelo equilíbrio das três dimensões da sustentabilidade, no desenvolvimento de seus negócios. O relatório é voltado para a sociedade em geral. Para as informações sobre desempenho social e ambiental, a empresa utiliza as orientações do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e adota o modelo da *Global Reporting Initiative* (GRI). O Instituto Ethos, fundado em 1998, tem como objetivo incentivar e orientar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, disseminando a prática da responsabilidade social empresarial. O GRI, por sua vez, é uma organização constituída em 1997, a partir do esforço de instituições multilaterais, preocupadas em desenvolver uma estrutura de relatórios espontâneos sobre o impacto econômico, social e ambiental das atividades das empresas. (GRI, 2006)

Além disso, a Natura é membro da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) e adota práticas de comunicação transparente com seus diversos públicos. Um de seus relatórios anuais, o de 2002, foi considerado o 16º melhor, entre 350 relatórios de empresas do mundo todo. A avaliação foi realizada pela SustainAbility, empresa de consultoria internacional, em parceria com a agência de *rating* Standard & Poor's e com o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente.

A Natura produz e distribui duas revistas, dirigidas a consultoras, consultores, consumidores e demais públicos de relacionamento da companhia. Em relação aos seus colaboradores, através de seus diversos veículos de comunicação interna (Intranet, Jornal Ser Natura Colaborador, Mural Ser Natura Colaborador), a Natura informa, comunica e mobiliza seus colaboradores para todas as ações de gestão ambiental corporativa. Estimula, ainda, a criação de consciência sobre a importância do tema e necessidade de atuação responsável no âmbito individual.

Para a força de vendas, promotoras e consultoras, estão direcionados veículos como a revista Vitrine, que publica a cada 21 dias o portfolio de produtos da Natura e os conceitos das linhas; o natura.net, site da Natura, que mantém

informações dirigidas às diversas comunidades da empresa; e o Rede Natura, programa de TV da Natura, transmitido semanalmente pela Rede TV Bandeirantes.

Há, ainda, as revistas, intituladas “Naturama” e “Bem Estar Bem”, que trazem matérias sobre comportamento e consumo e promovem os produtos e iniciativas da empresa, bem como seus valores e crenças. A Natura está presente também na internet, com um portal aberto ao público, no endereço <http://www.natura.net/mov>. Entre os assuntos recorrentes, nas mídias utilizadas pela empresa, constam a Responsabilidade Social Corporativa, o uso de refis, a reciclagem, a proteção ambiental e a promoção da cidadania.

2.1.7 Consultoras Natura

As consultoras ou consultores, profissionais independentes que compram e revendem os produtos da Natura, representam a principal ligação da companhia com o consumidor final. Além da venda dos produtos, estes profissionais têm um grande e importante papel, na disseminação dos conceitos e valores da empresa entre os clientes, servindo de elo entre a marca e os consumidores. Eles fazem isso, ao levar para a sociedade as informações relativas aos produtos, serviços e iniciativas da Natura, bem como seus valores e crenças, e ao trazer para a empresa informações importantes, que dão agilidade para a empresa lançar ou descontinuar produtos ou linhas de produtos.

As consultoras natura são treinadas pela empresa para multiplicar junto a seus públicos (os consumidores finais) os conceitos de responsabilidade socioambiental. A Natura desenvolve, junto às consultoras, o programa Movimento Natura, que é um conjunto de ações integradas que visa à conscientização e a mobilização das consultoras e consultores, para que sejam praticantes das crenças e da visão de mundo da Natura. Além das questões econômicas, o movimento contempla também aspectos socioambientais, buscando o equilíbrio dessas dimensões ao propor ações como a coleta seletiva, a venda de refis, o encaminhamento de pessoas de volta à escola, a venda de produtos do programa Ver para Crer, entre outras. A partir do lançamento do Movimento Natura, a avaliação e o reconhecimento do desempenho das consultoras e consultores passou

a considerar não apenas as metas de vendas, mas também as metas socioambientais.

Para reforçar o aspecto de cumplicidade entre os(as) consultores(as) e a empresa, vários eventos e cursos são disponibilizados. Percebeu-se que as consultoras se sentem parte da cultura da empresa, considerando-se, de fato, responsáveis em levar para as pessoas os valores éticos, como o respeito ao meio ambiente e o incentivo para obras sociais, através da venda dos produtos da linha Crer para Ver. Existe um sentimento de orgulho e uma responsabilidade assumida por parte das profissionais (mulheres, em sua maioria), que se sentem imbuídas da missão de informar, não só sobre os produtos, mas também sobre as questões sociais e ambientais envolvidas, como o uso de refis, das embalagens feitas de material reciclado e/ou reciclável, dos ativos utilizados e sua relação com a preservação da “floresta em pé” e das comunidades tradicionais envolvidas. As consultoras percebem o seu papel como diferenciado e acreditam, em sua maioria, que fazem parte de uma cadeia de pessoas. Elas também afirmam que, muitas vezes, acabam estabelecendo relações de amizade com os clientes. A maioria das consultoras entrevistadas tem a comercialização dos produtos Natura como única atividade e maior fonte de renda pessoal. Uma das consultoras afirmou:

me sinto parte da Natura, e orgulhosa de poder ensinar às pessoas sobre o uso de produtos que vêm da floresta e ajudam pessoas lá na Amazônia ou em outros lugares [...], ou sobre embalagens recicláveis, ou porque era melhor usar sacos de papel do que os de plástico, estou também sendo útil à sociedade, eu entendo assim.

Um exemplo dessa transmissão eficiente de valores aconteceu no início da trajetória da linha Ekos, quando foi percebida uma rejeição de consumidores e de consultoras, em relação ao despojamento das embalagens da linha. Neste momento, os dois grupos tiveram de passar por um processo de “aprendizagem”, para perceber o valor de embalagens mais simples, ou melhor, da simplicidade que norteia o *design* dos produtos, em uma concepção ecológica e de menos impacto ambiental. As consultoras receberam uma série de informações, na forma de palestras e material de apoio, e passaram a ser divulgadoras destes valores na sociedade. “É verdade”, umas das consultoras afirmou, “as embalagens eram

simples, sem enfeites, parecias *pobrinhas*... mas agora nós também ensinamos que desta forma elas causam menos danos ao ambiente”. Atualmente, as consultoras afirmam que a linha Ekos tem uma recepção muito favorável e que, mesmo que os produtos tenham como maiores atrativos os ativos naturais e a valorização dos seus benefícios dos cosméticos, muitos clientes percebem também um valor agregado, pela idéia de sustentabilidade social e ambiental. Além disso, consideram que os produtos da linha, hoje, comunicam muito bem seus atributos, seja pelas embalagens, pelos ingredientes, ou pelas mensagens associadas. Uma das consultoras acrescentou:

Também, os produtos vendem porque algumas pessoas conhecem as plantas contidas neles e seus efeitos e querem usar por isso, a pitanga, por exemplo, é considerada afrodisíaca. Embora este não seja um argumento de vendas, muitas clientes minhas compram cremes e óleos de pitanga exatamente por isso.

As consultoras afirmam, ainda, que a maioria dos consumidores adquire e busca os produtos Natura pela qualidade dos mesmos, no sentido de sua funcionalidade. Consideram suas qualidades ambientais como um valor extra, mas não indispensável. Ressaltam, porém, que alguns consumidores já estão cientes das qualidades socioambientais dos produtos, em comparação com as de outros similares. Estes buscam a Natura como consumidores conscientes, não abrindo mão dos atributos socioambientais da produção da empresa. Elas acreditam, ainda, que “a Natura faz a sua parte, na difusão de práticas e valores social e ambientalmente mais adequados, e que tentam fazer o mesmo, ressaltando estas iniciativas e informações, no momento da venda dos produtos”.

2.1.8 Compromissos, Códigos de Conduta e Reconhecimento

A Natura foi uma das primeiras empresas brasileiras signatárias do Pacto Global. Isto resultou de um convite, feito ao setor privado, pelo Secretário Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, para que, juntamente com algumas agências das

Nações Unidas e atores sociais, este contribuiu para o avanço da prática da responsabilidade social corporativa, na busca de uma economia global mais sustentável e inclusiva. As agências das Nações Unidas envolvidas com o Pacto Global são o Alto Comissariado para Direitos Humanos, Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), Organização Internacional do Trabalho (OIT), Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). O objetivo do Pacto Global é encorajar o alinhamento das políticas e práticas empresariais com os valores e os objetivos aplicáveis e acordados internacionalmente. Estes valores principais foram separados em nove princípios-chave, nas áreas de direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e combate à corrupção (PACTO GLOBAL-BRASIL, 2006), a saber:

- Princípio 1: Apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos internacionais dentro de seu âmbito de influência;
- Princípio 2: Certificar-se de que suas corporações não sejam cúmplices de abusos em direitos humanos.
- Princípio 3: Apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
- Princípio 4: Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado e compulsório;
- Princípio 5: Apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil;
- Princípio 6: Apoiar o fim da discriminação relacionada a emprego e cargo;
- Princípio 7: Adotar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais;
- Princípio 8: Tomar iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental;
- Princípio 9: Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis.

A Natura também é signatária do código de conduta diante dos consumidores e do código de conduta diante dos vendedores diretos e entre empresas da Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD). Além disso, a empresa acata integralmente o Estatuto da Criança e do Adolescente e segue a Carta do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Em 2004, tornou-se *organizational stakeholder* da *Global Reporting Initiative* (GRI), sendo a primeira empresa brasileira a fazer parte desse grupo. A GRI concretiza a tentativa de

implementar um padrão internacional de sustentabilidade, pelo qual empresas e políticas públicas possam avaliar e prestar contas de suas atividades, do ponto de vista social, econômico e ambiental. Assim, uma corporação transnacional precisa de avaliar seus negócios, pelos mesmos padrões de sustentabilidade, em qualquer país onde atue, seja este altamente industrializado ou em desenvolvimento. O *Global Reporting Initiative* é um acordo internacional, criado com uma visão de longo prazo, cuja missão é elaborar e difundir o Guia para Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade, aplicáveis globalmente e de modo voluntário pelas organizações que desejem informar sobre os aspectos econômicos, ambientais e sociais das suas atividades, produtos e serviços.

A Natura foi reconhecida, ainda, como Empresa Amiga da Criança, pela Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente; Empresa Cidadã, pela Câmara Municipal de São Paulo; e Empresa que Educa, pelo SENAC de São Paulo.

Entre os vários prêmios e reconhecimentos já recebidos, entre os outorgados durante o ano de 2004, destacam-se:

- Empresa Mais Admirada do Brasil – revistas Carta Capital e Inter Science;
- A Melhor Empresa para a Mulher Trabalhar – revista Exame e *Great Place to Work Institute* – por dois anos consecutivos;
- Empresa-Modelo em Responsabilidade Social – revista Exame e Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social – quinto ano consecutivo;
- Terceira marca mais valiosa do Brasil – revista Istoé Dinheiro e Interbrand;
- 16º Melhor Relatório Anual – *SustainAbility*, *Standard & Poor's* e *United Nations Environment Programme*;
- Prêmio de Melhor Relatório Anual de Companhia Fechada – Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca) – segundo ano consecutivo;
- Prêmio Balanço Social – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social, e

Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – terceiro ano consecutivo;

- Premio *Top of Mind* na categoria Cosméticos - jornal Folha de S. Paulo;
- Prêmio Mérito Ambiental – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo;
- Prêmio *Ecodesign* – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo e Instituto de Pesquisas Tecnológicas.

2.2 Fornecedores

As empresas fornecedoras contatadas durante a fase de pesquisa foram: Cognis Brasil Ltda, Beraca-Sabará e Givaudan Brasil. Todas estas são fornecedoras de matérias-primas, para o setor de cosméticos e higiene pessoal. Para facilitar a apresentação, cada uma delas será abordada individualmente.

A **Beraca Sabará Químicos e Ingredientes Ltda** é uma empresa brasileira, que atua no mercado de produtos químicos, desde 1956. Trabalha com quatro divisões de produtos: a divisão Cosméticos, a divisão Alimentos, a divisão Nutrição Animal e a divisão Sanitizantes. A divisão Cosméticos subdivide-se em duas linhas de produtos: a *Rain Forest Specialties*, e a *Performance Systems*. Esta última tem formulações voltadas para facilitar o processo produtivo de seus clientes. A empresa possui sete filiais em território nacional e uma unidade fabril dentro da Floresta Amazônica Brasileira. É líder na fabricação e distribuição, em mais de 30 países, de ativos vegetais e especialidades amazônicas para a indústria cosmética, farmacêutica e de fragrâncias.

A linha *Rain Forest Specialties*, constituída de óleos e manteigas da biodiversidade brasileira e outros ingredientes naturais, é produzida através de projetos estabelecidos a partir da concepção do desenvolvimento sustentável, em conjunto com moradores de comunidades ribeirinhas das florestas brasileiras. Suas unidades fabris são certificadas pelo *Forest Stewardship Council* (FSC).

A empresa criou, em sua estrutura organizacional, um programa especial, chamado de “Programa de Valorização da Biodiversidade”, que busca promover o

manejo ambiental integrado e sustentável dos produtos florestais não madeireiros da Amazônia. Este programa lida com espécies vegetais, desde a sua origem, estabelecendo uma cadeia completa de custódia. O programa é iniciado com a identificação das potencialidades de cada microrregião, mediante o envolvimento das Secretarias de Meio Ambiente, como forma de fazer as prioridades de desenvolvimento sustentável, estabelecidas pelos governos, interagir com as comunidades locais. Um exemplo das potencialidades deste programa é o relacionamento estabelecido entre a empresa e a comunidade de pescadores da Ilha de Marajó, no Pará. Durante a estiagem, o pescado é abundante e as mesas são fartas; porém, na época das “águas grandes”, quando os rios sobem e alagam extensas áreas, o peixe escasseia. Por isso, muitas famílias, durante este período, dedicam-se ao corte e venda ilegais de madeira, para sobreviver. Há oito anos, no entanto, uma equipe da empresa orienta as famílias sobre o valor e o uso das sementes nativas da região, como, por exemplo, da Andiroba, proveniente das florestas nos arredores da ilha. Estas sementes são levadas, pela água, para as praias, onde são coletadas pelas famílias e, depois, vendidas. Atualmente, a coleta das sementes aumenta a renda familiar e reduz a pobreza nas comunidades, colaborando com o sustento de mais de mil famílias, número que cresce a cada ano de produção.

A preocupação da empresa com as questões sociais e ambientais motivou a busca de mecanismos de acompanhamento e utilização de produtos florestais da Amazônia. Exemplos são os Planos de Manejo Florestais, e a certificação dos produtos Natura em instituições reconhecidas, como a Certificação Orgânica, a Certificação de Produtos Florestais e a Certificação Ético-Solidária. Além da certificação FSC, a empresa segue a Política de Responsabilidade Social SA 8000. Também conta com o selo de certificação orgânica ECOCERT, uma entidade europeia que definiu um critério técnico para a certificação orgânica de produtos destinados a cosméticos, suprimindo uma necessidade das empresas deste setor.

A Beraca-Sabará trabalha, especialmente com ativos da biodiversidade do Amazonas e, também, dos estados do Pará, Rondônia e Acre, e possui como principais parceiros as comunidades ribeirinhas, caboclas, indígenas e de pescadores. Para a Beraca-Sabará, a articulação e o “sistema Beraca de administrar” são fundamentais para o sucesso da organização. Os diversos prêmios já obtidos pela empresa atestam seu bom posicionamento, frente às questões

sociais e ambientais. A Beraca-Sebará participa de diversos fóruns e articulações, voltados para a discussão de temas como o comércio solidário, o acesso ao patrimônio genético, o uso sustentável da biodiversidade, entre outros. Esta articulação entre agentes da sociedade civil organizada, comunidades e governo é considerada fundamental para o desenvolvimento dos projetos da empresa e para a manutenção ou o estabelecimento de padrões de atuação responsável, pois há diversos níveis de informações trocadas e oportunidades ou ameaças que precisam ser monitoradas.

Também foi esclarecido que a empresa já estava prospectando ativos da biodiversidade brasileira, quando recebeu o convite da Natura para participar do projeto Ekos. O interesse, portanto, deu-se ao mesmo tempo. Ter a Natura como parceira, porém, representou um reconhecimento nacional pelos esforços da empresa e um grande estímulo, para a continuação de seus projetos. “De certa forma, o convite foi também um reconhecimento da Natura sobre o nosso trabalho”, avalia o diretor Mattos. Segundo ele, a Natura demonstrava interesse na pripioca, uma planta identificada como de grande potencial de uso na linha de perfumes, e a partir daí a parceria se iniciou. Mattos afirma que as duas empresas têm diversos pontos de contato, quando se trata de valores e princípios. E o mesmo diretor acredita que essa similaridade garante a confiança mútua e a manutenção da parceria.

A **Cognis Brasil Ltda**, por sua vez, é uma afiliada do Cognis Group, um dos líderes mundiais no setor de especialidades químicas, presente em mais de 100 países. A empresa, uma das maiores do mundo no ramo oleoquímico, declara que considera a “sustentabilidade” e a “performance” suas metas principais. Estas, também, constituem o modo de o empreendimento se manter competitivo. A Cognis mantém uma unidade fabril em Jacareí, e seus principais clientes estão na indústria de cosméticos, de detergentes e limpadores domésticos, revestimentos e tintas, couros, plásticos, defensivos agrícolas e mineração. Conta com as certificações ISO 9001 e ISO 14001 e, ainda, com o selo Empresa Amiga da Criança, concedido pela Abrinq. Além disso, é signatária do “Atuação Responsável”, programa mundial de diretrizes para a Responsabilidade Social e Ambiental do setor químico.

A Cognis produz e comercializa cinco grupos de produtos: o de oleoquímicos, o de *care chemicals* (produtos para cuidados pessoais, além de detergentes e limpadores domésticos e industriais), o de nutrição e saúde, o de produtos

funcionais e o de produtos químicos de processo. Na linha *care chemicals*, mantém a linha *amazon care chemicals*. Trabalha em áreas de reservas extrativistas, desenvolvendo produtos e ativos naturais, com o apoio do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) e do Centro Nacional de Populações Tradicionais e Desenvolvimento Sustentável. A Cognis é responsável pelo processamento de óleos e os fornece para indústrias cosméticas e farmacêuticas. Produz óleo de pequi, óleo de copaíba, óleo de castanha do Brasil, manteiga de cupuaçu, óleo de andiroba, além dos óleos de castanha do Brasil e de andiroba hidrofílicos e a manteiga de cupuaçu hidrofílica. A empresa possui o certificado de matérias-primas, emitido pelo IBAMA, para estes produtos de reservas extrativistas. Também conquistou, em 2005, o selo *Forest Stewardship Council* (FSC).

O entrevistado, Marco Carmini, informou que foi uma “feliz coincidência” a aproximação com a Natura suscitada a partir do desenvolvimento da linha Ekos,. Como a Cognis já estava atuando nessa área com a linha *amazon care chemicals*, e com a sinergia de intenções estratégicas e de valores frente a responsabilidade socioambiental, a parceria foi estabelecida sem maiores sobressaltos.

Para Carmini, este envolvimento com a Natura representou uma confirmação do interesse do mercado por essa linha, que pode ser encarada como uma moda ou como uma mudança tecnológica dependendo da perspectiva de quem olha. Também, na sua opinião, houve um acréscimo de “rigorismo” nos processos, “no sentido de um mergulho nos processos, necessidade de formatação contratual, de respeito ao ritmo de vida das comunidades, de forma que hábitos, tradições e cultura não sejam modificados, ou minimamente”. Ele afirma que as empresas não querem que, por exemplo, pescadores que catam sementes em horários livre deixem de ser pescadores, para apenas catar sementes ou plantar algum tipo de cultura, a intervenção dos compradores não deve alterar seu modo de viver. Segundo ele, há, isso sim, uma intervenção no sentido de que a natureza seja preservada, fala-se da importância da floresta em pé, da preservação da natureza. “Mas tudo com uma linguagem simples, que seja entendida, “sustentabilidade, por exemplo, é um conceito sulista..., que não é entendido”. Para Carmini, a abordagem e a aproximação com as comunidades requer muita consistência nas propostas, honestidade e transparência, também na formação dos preços, é preciso identificar as lideranças, entender forma de organização, cada caso é um caso, “depois, vale o

que foi dito, o que foi falado nas reuniões, não o que está escrito no papel, embora os contratos sejam feitos” ele afirma. Para Carmini, esse trabalho requer um tipo especial de profissional, que, ao mesmo tempo, entenda das necessidades da empresa, aspectos técnicos, de mercado, mas que também tenha muita sensibilidade para tratar e negociar com as comunidades, “uma palavra mal posta e pode-se ver toda uma negociação ir por água abaixo”.

Outros aspectos citados por ele, e que são observados, é o de buscar possíveis formas de escoamento da produção (em locais ermos e sem o acesso de estradas), conhecer a questão fundiária, ou seja, verificar se as terras onde as comunidades estão assentadas são áreas legais ou com possíveis problemas de posse. Em paralelo, segundo ele, é necessário buscar parcerias institucionais, a Secretaria de Desenvolvimento Sustentável, Ibama, as secretarias de meio ambiente dos estados, entre outras. Carmini, que pouco tempo antes de conceder a entrevista estivera na Amazônia e passara por um acidente que quase lhe custa a vida (o barco virou no meio do rio e ele, ao invés de nadar para a margem tentou salvar alguns equipamentos e acabou esgotado pelo esforço físico e pelo peso das roupas molhadas na correnteza), declarou-se um apaixonado pela sua atividade, pelas incursões na floresta e com o contato com as comunidades. “Minha mulher é que me proibiu de ir de novo, vou ter que resolver este problema familiar”, ele brincou. Além disso, ele comentou sobre toda uma logística diferenciada que é preciso ser estabelecida, até mesmo para o pagamento dos lotes de matérias primas. “Uma vez eu estava em uma reunião de negócios e comentei que necessitava levar o pagamento em dinheiro vivo até as comunidades, e alguém perguntou: porque você não faz um depósito bancário? Imagine, muitas destas comunidades estão praticamente isoladas, como teriam conta em banco?” ele pergunta.

A Cognis, como as demais empresas fornecedoras selecionadas para este estudo, identifica as potencialidades, faz o contato com as comunidades, adquire as matérias-primas, beneficia este insumo (no caso da Cognis, preparando o óleo) para o uso final. Nesse processo, ele afirma que a empresa encontra algumas dificuldades, como obter a quantidade necessária (face a produção muitas vezes irregular, dependente dos ciclos da natureza ou da disponibilidade de oferta pelas comunidades tradicionais) e também a dificuldade de reprodutibilidade de um padrão de qualidade, pelas condições de cultivo, ou eventuais secas ou pragas.

O que transparece, é que há toda uma nova abordagem sobre a forma tradicional de fazer negócios, em que diferentes perspectivas e cuidados são adicionados, uma visão mais integrada sobre as comunidades, a natureza, os atores envolvidos e o resultado final esperado, dentro da concepção de respeito socioambiental.

A **Givaudan**, líder mundial na criação de aromas e fragrâncias, é uma indústria química de origem franco-suíça, fundada em 1895 por Leon e Xavier Givaudan, na França. A empresa está presente em mais de 80 países. Os aromas são utilizados como insumos para a indústria de alimentos, de bebidas, de produtos farmacêuticos e de tabaco. As fragrâncias são utilizadas nas composições de perfumes finos, produtos para higiene pessoal e beleza e limpeza doméstica.

A Givaudan Brasil está localizada em uma área de 33 mil m², em São Paulo (SP), e conta com 250 funcionários. Desenvolve produtos em estreita colaboração com seus clientes, com formulações desenvolvidas sob medida, para cada utilização. No setor de fragrâncias, trabalha com elementos naturais e sintéticos.

A empresa conta com a certificação da SA 8000, uma norma internacional, que certifica as boas condições de trabalho dos colaboradores da empresa. A Givaudan mantém, ainda, programas sociais de geração de renda para comunidades carentes, além do Projeto Escola e do Projeto Voluntariado. Estes envolvem, respectivamente, ações que visam a melhorar condições de ensino e estimular o voluntariado entre os funcionários. Um aspecto curioso, associado à empresa, é o envio de expedições sobre florestas, em diferentes continentes. Tais expedições incluem o uso de um dirigível, para alcançar as copas das árvores e, assim, poder apanhar flores, a fim de extrair seus perfumes. Desse modo, é possível identificar novas fragrâncias e aumentar o leque de extração da empresa. Um recurso tecnológico importante, nesta etapa, é a utilização da técnica *headspace*, desenvolvida por um funcionário da empresa na década de 1970 e, hoje, praticada por especialistas no mundo todo. A técnica consiste em absorver alguns microgramas de moléculas responsáveis pela produção de odores, seja de uma flor, de folhas, cascas ou mesmo de cenários olfativos, como os cheiros de uma floresta ou de uma confeitaria. O material coletado passa, já no laboratório, por diversas leituras químicas (cromatografia gasosa, espectrometria de massas e outras técnicas), que identificam as moléculas e proporções responsáveis por aquela identidade olfativa. Com a “receita” em mãos, a empresa recompõe uma fragrância

similar à original. Por vezes, o especialista precisa sintetizar moléculas únicas para compor uma nota. A alta sensibilidade do *headspace* evita que uma grande quantidade de flores ou materiais diversos, como galhos, folhas, cascas e outros, seja demandada, para produzir as fragrâncias.

Como fornecedora da Natura, a Givaudan é parceira no projeto de desenvolvimento de produtos, que utilizam o pau-rosa e a piriococa como matérias-primas. De acordo com os entrevistados, a Natura propôs o desafio da exploração sustentável de tais plantas, aceito pela Givaudan. Isto resultou em um arranjo entre empresas, capaz de atender a esse objetivo. A Givaudan estabeleceu parceria com a Beraca-Sabará e com outros fornecedores, para atender a esta demanda. A empresa trabalha com três comunidades fornecedoras de piriococa, em Belém do Pará. Neste caso, a opinião dos entrevistados é a de que a Natura agiu como uma articuladora, para que o projeto tivesse condições de sair do papel. Segundo eles, a empresa fomentou as relações e facilitou o diálogo e a troca de informações entre os envolvidos, atuando como uma liderança positiva, para o encaminhamento das diferentes etapas.

Os representantes da Givaudan afirmam que, para o desenvolvimento deste projeto, houve um intenso processo de aprendizagem, que envolveu todas as organizações atuantes na parceria. Segundo eles, a experiência de trabalhar a extração e o processamento das matérias-primas de forma sustentável, com metas econômicas, sociais e ambientais em equilíbrio, assumiu uma grande importância para a companhia. A iniciativa teve uma excelente repercussão interna, o que acabou despertando o interesse da Direção Geral da empresa. Esta manifestou a intenção de levar a experiência para outras unidades globais, e não concentrá-la só na operação brasileira. Além disso, os resultados deste projeto impulsionaram uma discussão interna na organização, para viabilizar o desenvolvimento sustentável também de outros produtos.

Outros resultados, menos quantificáveis, foram observados, na forma de uma melhor imagem externa da unidade e no envolvimento e motivação dos funcionários envolvidos no projeto. Na palavra do diretor Carlos Souza, foi percebido nas pessoas o que ele chamou de um excelente “*mood*”, um bom ‘estado de espírito’ que tomou conta dos membros da equipe. Os resultados, conforme o diretor, derivaram desse grande envolvimento de todos, desde as etapas de pesquisa até o atual desenvolvimento do projeto. Este envolvimento, na forma de uma postura

proativa, também resultou na concepção e desenvolvimento, de forma voluntária, de um projeto social voltado para a comunidade de Cotijuba, em Belém do Pará. O projeto, de capacitação de moradores para a fabricação de peças em madeira, foi concebido com base na reciclagem e reaproveitamento de sobras de madeira para a confecção de objetos destinados ao mercado consumidor e empresarial, gerando renda para a população local.

O processo de aprendizagem, conforme declarado pelos representantes da empresa, envolveu diferentes etapas do projeto, desde a pesquisa inicial, até a formação de preços para os produtos das comunidades. Neste momento, foram realizadas pesquisas no Mercado Ver o Peso, em Belém do Pará, além de pesquisas na legislação existente, sobre o acesso ao patrimônio genético e ao conhecimento tradicional.

“Foi necessária muita confiança e respeito mútuos, pois chegamos ao ponto de, em uma reunião, abrir planilhas de preços e discutir em conjunto sobre margens de lucro e preços finais, reunião esta onde estavam presentes desde o representante da comunidade até a Natura, ou seja, interessados de toda a cadeia produtiva”, afirmaram os colaboradores da empresa, em reunião com a pesquisadora. Eles ressaltaram, ainda, que “A aprendizagem não foi apenas técnica, ou operacional, de gestão, mas tivemos que aprender a nos relacionarmos também, a flexibilizar nossas práticas tradicionais e a conviver com diferentes culturas em prol de um objetivo comum”.

2.3 Discussão

Com a descrição do caso Natura, percebe-se que há coerência entre o discurso e a prática da organização, no sentido desta operar como uma empresa social e ambientalmente responsável, que atua no enfrentamento dos impactos resultantes de suas atividades. Além disso, são várias as ações que a empresa leva adiante, no sentido de exercer práticas socioambientais mais adequadas, estando engajada na busca de práticas economicamente viáveis, ambientalmente corretas e socialmente justas, procurando adotar os princípios da sustentabilidade, em seus

processos e práticas de produção, no gerenciamento de suas instalações e nos relacionamentos com seus diversos públicos.

No método deste trabalho, foi proposto um quadro de parâmetros e variáveis para auxiliar na análise das ações da empresa e o paralelismo destas ações com a teoria sobre a produção e o consumo sustentáveis. Considerando-se este quadro serão feitos os comentários sobre cada um dos parâmetros citados:

a) Níveis de consumo, origem e sustentabilidade das matérias primas:

Em relação a este item, pode-se citar a iniciativa de utilizar a análise de ciclo de vida, e o caso da substituição do plástico pelo papel nas sacolas distribuídas as consultoras, levando em conta aspectos sociais e ambientais e a vantagem comparativa do papel sobre o plástico nos quesitos considerados no estudo. A avaliação do ciclo de vida dos produtos estuda o impacto de cada item na natureza, da produção ao descarte final. A empresa realizou o estudo em praticamente todas as embalagens de produtos da empresa, e constatou que um dos itens de maior impacto era a sacola plástica usada para enviar os produtos às consultoras Natura.

Após o estudo, a empresa substituiu o plástico por um papel produzido com 75% de aparas pré-consumo e 25% de aparas pós-consumo, adquiridas em cooperativas de catadores. O papel é fornecido pela Cia Suzano de Celulose e Papel e a Natura envolveu um fabricante de sacolas e uma empresa de Design na concepção deste novo produto.

Além disso, a substituição de gordura de origem animal pela gordura vegetal de palma e a linha Ekos de produtos também são exemplos a serem considerados neste item. As questões de origem e sustentabilidade de matérias primas foram contempladas pela empresa, mas não o nível de consumo.

b) Nível de consumo, origem e sustentabilidade de energia:

Neste item, ressalta-se a utilização, pela empresa, de diferentes fontes de energia: eletricidade de fonte primária, eletricidade auto-gerada (gerador a diesel), óleo diesel utilizado nos geradores e gás GLP. Embora não exista a declaração da empresa de buscar fontes alternativas de energia, existe um esforço de redução do consumo de energia por unidade vendida. No período analisado, de 2002 a 2004, o consumo total de energia aumentou, mas o consumo por unidade diminuiu, e novas metas de redução foram estabelecidas.

c) Influência sobre padrões da demanda:

Ao oferecer para o mercado produtos desenvolvidos de forma sustentável, estendendo sua responsabilidade em relação ao ciclo de vida dos produtos, a Natura contempla este item em suas atividades.

d) Influência sobre opções de compras das organizações e consumidores finais:

Este aspecto está diretamente relacionado com a influência que a Natura exerce ou busca exercer sobre outras empresas, ou sobre consumidores, no sentido de buscar um engajamento em relação a responsabilidade socioambiental ou de alterar hábitos e comportamentos de consumo. De acordo com a apresentação do caso e a discussão que segue sobre esta aspecto, percebe-se que este item é considerado no conjunto de ações que a empresa desenvolve.

e) Valores:

A postura ética da organização, a transparência na disseminação de seus princípios e a coerência alcançada em relação a estes objetivos nos permite afirmar que este parâmetro é atendido pela Natura. Além disso, a empresa desenvolve ações relacionadas com objetivos sociais e ambientais, sinalizando em sua postura e comportamento institucional seu comprometimento com estes valores.

f) Desmaterialização da economia:

Em relação a este parâmetro pode-se citar o incentivo dado para a reciclagem dos resíduos e ao uso de refis, porém, a teoria é muito mais ampla e recomenda outras iniciativas não realizadas pela empresa, como o envolvimento de consumidores e fornecedores no design de produtos e serviços por uma responsabilidade em relação ao ciclo de vida do produto e a substituição de produtos por serviços e o uso compartilhado de equipamentos, por exemplo.

g) Minimização de resíduos e poluição

Este aspecto é amplamente atendido pela empresa, que implementa investimentos na área ambiental buscando controlar e minimizar padrões de emissões, que persegue a redução, reutilização e reciclagem de materiais, a alteração de processos e operações da empresa na busca de menores impactos.

Além disso, a Natura conta com a certificação da norma ISO 14001 e mantém uma política de seleção de fornecedores pontuando os que apresentarem, entre outros critérios, melhores desempenhos na área socioambiental.

h) Elevação da consciência socioambiental:

A própria maneira da Natura de conduzir sua trajetória e realizar negócios já pode ser considerada uma forma de divulgação e de elevação da consciência socioambiental da sociedade em geral. Além disso, são inúmeras as iniciativas a serem citadas, como a clara comunicação de indicadores de desempenho demonstradas em seus balanços, e o envolvimento da empresa em iniciativas da sociedade civil na forma de apoios e patrocínios. Esta intenção está presente ainda nos esforços de comunicação da empresa, na manutenção de um comitê de sustentabilidade interna, no envolvimento de funcionários da empresa em atividades externas como o desenvolvimento da Agenda 21 do município de Cajamar, entre outros. Cabe ressaltar, ainda, a promoção e o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas e organizações como ONG's, órgãos governamentais, universidades, no desenvolvimento de iniciativas empresariais.

Percebe-se, portanto, que a Natura desenvolve muitas das ações sugeridas pela teoria, embora algumas não estejam sendo contempladas pela organização. Este quadro apresenta, de forma resumida, as principais evidências do comportamento da empresa.

Em relação aos fornecedores, ainda que existam diferentes percepções em relação a extensão da influência que ela é capaz de exercer, foi percebido que a empresa age como agente influenciador de ações no âmbito do posicionamento social e ambiental destas organizações, e que exerce um papel fundamental de liderança e articulação. Foi declarado que a empresa atua como condutora no envolvimento de cada uma delas, em diferentes níveis. Como fornecedoras de matérias-primas para a indústria de cosméticos, as três empresas já tinham experiência com as comunidades tradicionais e com o beneficiamento de insumos advindos de nossa biodiversidade. Ao propor, porém, o desafio da parceria com a concepção da linha Ekos, desafios este aceito pelas companhias, houve uma mobilização diferenciada, desde o sentido de estabelecer relações de maior confiança e transparência entre as partes, até o desenvolvimento conjunto de padrões sociais e ambientais para os processos.

As consultoras, por sua vez, demonstraram preparo e experiência na transmissão dos valores da empresa, e também na divulgação de produtos e iniciativas. Existe uma grande clareza na percepção destas profissionais em relação aos objetivos socioambientais da empresa, e um engajamento destas em servirem como divulgadoras das ações e idéias da organização. Capacitadas por treinamentos, e munidas de informações, transferem aos consumidores este conhecimento, capaz de fazê-los perceber o valor agregado dos produtos e o diferencial de atuação empresa. Como não foi possível realizar a pesquisa com consumidores da Natura, esta percepção da influência sobre estes consumidores é feita aqui de forma indireta, baseada no grupo focal desenvolvido com as consultoras e na análise das ações de comunicação desenvolvidas pela organização.

Pela importância da Natura no contexto nacional e internacional do setor de cosméticos, é possível supor a sua influência na cadeia produtiva, não só como consumidora de insumos e fornecedora de produtos para o consumidor final, mas também como uma empresa capaz de lançar e consagrar tendências e comportamentos. Torna-se necessário ressaltar aqui que a sustentabilidade é um processo de busca permanente e de melhoria contínua. É evidente que a Natura não é um exemplo de perfeição nesta área, mas o que a destaca é sua intencionalidade e consistência na busca de práticas sempre melhores, bem como a forma com que seus valores e princípios foram inseridas na cultura organizacional e nas estratégias de negócios.

Sem dúvida, as crenças e a visão pessoal de seus diretores-fundadores foram fundamentais para moldar a cultura organizacional e seu *modus operandi*, com a incorporação de práticas socioambientais ao cotidiano da empresa e a aplicação dos pilares da gestão responsável no planejamento e na realização dos negócios. Desta forma, a empresa busca posicionar a responsabilidade social empresarial no centro de sua estratégia, tendo, como base, dois focos de atuação fundamentais: o relacionamento ético e transparente com os diversos públicos e a definição de metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável.

Em relação às pessoas entrevistadas, a partir dos diferentes depoimentos, percebeu-se um sentimento que misturava orgulho, satisfação e realização, por parte dos colaboradores, especialmente por trabalharem em uma organização que sustenta valores éticos de modo coerente, inserindo-os em suas estratégias e

prioridades. A busca da empresa por um caminho em direção a sustentabilidade parece influenciar as pessoas que trabalham na Natura, que encontram similaridades entre seus valores e crenças pessoais e os da empresa. Há, ainda, um aspecto de aprendizagem que foi revelado, aqui salientado em sua forma individual. Uma das entrevistadas chegou a afirmar que, por trabalhar na empresa e ter-se envolvido na concepção da linha Ekos (e, por consequência, ter tido acesso a tantas informações sobre as possibilidades de realizar tarefas e elaborar produtos de modo sustentável), havia se transformado como pessoa e modificado seus próprios padrões de comportamento: “Mudei o jeito de decorar minha casa, meus valores, minhas prioridades, os lugares aonde vou nas minhas férias... até minha mãe reparou.”

Este potencial de “transformação” apareceu também no entusiasmo revelado por outros entrevistados – colaboradores da Natura –, em relação à adesão à idéia da sustentabilidade e da gestão socioambiental. Uma entrevistada descreveu algumas ações realizadas em seu departamento, dizendo que contava com a motivação dos colegas, cujas iniciativas, muitas vezes, pareciam exceder metas e objetivos, pelo simples fato de “estarem fazendo a coisa certa”: “Essa idéia de cuidar do planeta, de estar em sintonia com os outros e com a natureza, vem da alta administração, mas se transforma em um vício. A gente quer sempre fazer mais, e melhor, simplesmente porque é a coisa *certa* a fazer”. Este aspecto encontra-se em sintonia com a revisão teórica descrita sobre ética e cultura organizacional, que afirma que os funcionários encontram motivação e amparo para suas iniciativas quando percebem esta sintonia entre a ética pessoal e ética empresarial.

A noção de que muitos dos valores da Natura advém de seus líderes, representados pelos diretores da empresa, está presente de maneira clara e foi, muitas vezes, citada, como: “isso vem dos diretores”, “existe desde a fundação”, “faz parte do DNA da marca Natura” e outras declarações do gênero. O que transparece é que existe uma “cola” que sustenta estes valores, entre departamentos e funcionários, e que está presente nas ações e estratégias. Encontra-se, também, na cultura organizacional, na própria sede da Natura, em Cajamar, em seus amplos espaços verdes, e mesmo na arquitetura do prédio da empresa. Esta coerência, esta adesão e sincronia entre esforços de comunicação internos e externos, iniciativas e empreendimentos se apresenta como um configurador da atuação organizacional. Na Natura, a ética nos negócios não é uma simples variável da gestão do negócio,

tampouco um discurso ideológico legitimador do controle normativo, distante da prática efetiva da empresa. Este aspecto, a dimensão ética da sustentabilidade exercida pela Natura, parece-nos um aspecto que explica, em parte, o sucesso de seus esforços.

Neste ponto, é possível acrescentar outro aporte, ao destacar que a abordagem sistêmica postula que todos os elementos influenciam e são influenciados reciprocamente. Desta forma, a condição ética se apresenta como uma condição para um equilíbrio operacional, e contribui para a capacidade de resistência à ruptura do sistema, ao buscar estabelecer uma condição que pareça melhor para todos, ou, ao menos, para a maioria. Outra tese importante para o pensamento sistêmico, o da importância das relações para a construção de redes, pode ser apropriada por este estudo quando a própria Natura estabelece ao afirmar que “uma empresa é um conjunto de relações.”

De fato, outro aspecto evidenciado, durante a coleta de dados, foi a grande teia de relacionamentos cultivada pela empresa, e que, notadamente na linha Ekos, contribui para a construção da sustentabilidade, através da geração de conhecimentos e de legitimidade da empresa e da proposta entre diferentes organizações. Esta teia é ativada de forma muito positiva, em prol dos interesses e objetivos da empresa e do objetivo da sustentabilidade ampla a que a empresa se propõe. Órgãos governamentais, centros de pesquisa, universidades e ONGs compõem esta teia, que é alimentada constantemente e ativada quando necessária, num outro exemplo de valorização dos relacionamentos, como forma de continuidade e fortalecimento das atividades da empresa. Este processo, acompanhado de um processo de intensa aprendizagem coletiva, representou um exercício de interdisciplinaridade entre os diversos atores componentes da rede, que aportavam pontos de vistas diferentes e complementares.

Desta forma, a Natura desempenha o papel de incentivadora para o estabelecimento de uma “gestão sustentável da cadeia” (WOLTERS, 2003), modelo que demanda que as organizações envolvidas integrem aspectos sociais e ambientais em suas decisões e atitudes, não somente internamente, mas também ao longo da cadeia de fornecimento que determina o valor econômico de seus negócios. Clarke e Roome (1999) sustentam que o conceito de desenvolvimento sustentável é um processo que se centra ao redor de uma série complexa de negócios e projetos sociais continuamente negociados. Este processo, na visão dos

autores, envolve diferentes partes do sistema industrial e de negócios, incluindo muitos dos *stakeholders* da firma, em um uma aprendizagem contínua, ação e mudança. A idéia central neste conceito, o de “redes de aprendizagem e ação”, são as seguintes:

- a) A gestão ambiental e o desenvolvimento sustentável requerem que as empresas adquiram um conhecimento que não está disponível em seu repertório prévio de experiências;
- b) A gestão ambiental e o desenvolvimento sustentável necessitam que as empresas participem em ações colaborativas que unem temas de negócios tradicionais com um conjunto de temas e desafios sociais e ambientais;
- c) O desenvolvimento deste conhecimento e ação envolve um conjunto de atores com diferentes interesses na empresa, como estratégia, P&D, gestão ambiental e desenvolvimento sustentável.
- d) Este mecanismo multi-partes, capaz de desenvolver as bases da ação colaborativa para a sustentabilidade é uma “rede de aprendizagem e ação.

Esta rede, definida como um “conjunto de relacionamentos que se soma e complementa as estruturas formais da organização, unindo indivíduos pelo fluxo de conhecimento, informação e idéias” (CLARKE; ROOME, 1999) se ajusta ao formato estabelecido pela Natureza na busca da consecução de seus objetivos, e se constitui em outro aspecto relevante para a compreensão de seu modelo de atuação.

Desta forma, estes dois aspectos considerados em conjunto, ou seja, primeiro os aspectos éticos inseridos na cultura organizacional, aqui tratado como a dimensão ética da sustentabilidade, pois gera um movimento interno de reafirmação dos princípios e valores da empresa, que se transformam em ação efetiva; e a ênfase nos relacionamentos como forma de legitimar a inserção da empresa e seus objetivos, promovendo a aprendizagem e inovação em prol da sustentabilidade, são considerados fatores que explicam, se não totalmente, em grande parte, o sucesso da Natureza no campo da responsabilidade socioambiental.

Não por acaso, a palavra “aprendizagem” foi a mais utilizada, quando o assunto era a linha Ekos. Este projeto representou, para os envolvidos, um ganho

conjunto em tecnologia e *know-how*, que terminou por alavancar os negócios de todos. Como a grande empresa que é - aqui, no sentido de grande consumidora de insumos e produtora de cosméticos -, movimentando grandes somas de dinheiro e vendendo milhões de unidades de seus produtos, tanto no Brasil, quanto no exterior, a Natura tem o poder de influenciar de forma significativa a sua cadeia produtiva. Desta forma, a busca pela sustentabilidade se torna uma meta declarada e generaliza-se, se a empresa utiliza este poder para disseminar práticas e estratégias de negócios com menos impacto sobre a sociedade e o meio ambiente.

A complexidade de desenvolver um projeto de acordo com os padrões da sustentabilidade apresentou diversos desafios, que foram, todos ao seu tempo, equacionados. Sabe-se que há muitos problemas reais a serem resolvidos pelas empresas, quando estas decidem buscar esse caminho. A Natura, contudo, não se intimidou e os enfrentou com uma postura proativa e de clara liderança no setor.

Alguns obstáculos comuns são a falta de diretrizes e parâmetros nas questões socioambientais; a crítica fácil, pela característica de constante mudança dos padrões; o caráter “comparativo” de atributos ambientais; a necessidade de “educar” os diferentes públicos, para perceberem determinados valores de produtos e serviços e as dificuldades de comunicação do marketing verde. Enfim, uma série de empecilhos que poderiam ser citados como motivos para uma eventual desistência. Ao contrário, porém, a Natura assumiu este desafio com seriedade, buscando parcerias, definindo metas e objetivos com vistas à melhoria contínua, escutando especialistas e diferentes setores da sociedade, aceitando o custo da inovação ao desenvolver ações de publicidade ou de comunicação, para explicar as vantagens do uso de refis, da reciclagem, ou da substituição de gordura de procedência animal por óleo vegetal de palma, em todos os sabonetes da linha Ekos, por exemplo. Desta forma, a Natura se mostra empenhada em investir, permanentemente, no aprendizado e na inovação, em todos os aspectos de suas atividades: no desenvolvimento tecnológico, no aperfeiçoamento de processos produtivos, no uso sustentável de ativos da biodiversidade brasileira, na comunicação de seus conceitos e valores e no aprimoramento da qualidade de suas relações.

PARTE III

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

3.1 Conclusões gerais

No presente trabalho, procurou-se analisar as ações organizacionais empreendidas pela empresa Natura Cosméticos S. A. Estas inserem-se no contexto da responsabilidade socioambiental da organização. Além disso, relacionam-se com a temática proposta pelo campo teórico da produção e consumo sustentáveis. Tais esforços, por sua vez, estão contidos no paradigma do desenvolvimento sustentável, que busca equilibrar metas econômicas, sociais e ambientais.

Para esta análise, foi realizado um estudo de caso do tipo incorporado, com a inserção de três empresas fornecedoras da Natura (Givaudan, Cognis e Beraca Sabará). Foi feito, também, um grupo focal, com consultoras da empresa. Esta idéia de contemplar empresas fornecedoras e consultoras da Natura teve por objetivo verificar as influências que a Natura exerce em sua cadeia de produção e consumo. Foi dada atenção especial, neste trabalho, à linha de produtos Ekos, em função de esta se destacar, entre as demais linhas, por suas características socioambientais.

Antes de iniciar as considerações sobre o caso Natura, torna-se necessário comentar alguns dos conceitos presentes neste trabalho. Estes são, por diferentes motivos, conceitos em construção, que recebem diferentes críticas e abordagens, a partir de diferentes interesses, pontos de vista e aportes intelectuais.

Importante destacar a própria noção de desenvolvimento sustentável, já discutida neste trabalho, e o esvaziamento evidente do conceito, pela apropriação indevida de seu enunciado e sua utilização, sem qualquer critério ou controle. Como tantos outros conceitos e expressões, que, com o uso, perdem o seu sentido e força originais, a expressão “desenvolvimento sustentável” tem sido utilizada para expressar outras idéias, que não exatamente as autênticas. Assim, tem seu significado alterado, de forma intencional ou não. Rattner (2005) questiona a própria

existência da proposta, por ser esta muito complexa, em sua intencionalidade, em um campo minado por imprecisões, diferentes paradigmas e interesses geopolíticos. A questão da imprecisão e da ambigüidade é tratada por Bonalume (2005), quando o autor afirma que, quem desejar substituir uma determinada expressão já utilizada por uma ciência de nosso mundo jurídico-científico, deverá, ao menos, valer-se de outra denominação que desenvolva os atributos da expressão a ser substituída. Segundo Bonalume (2005), muitos autores ambientalistas criticam a expressão “desenvolvimento sustentável”. Enquanto alguns são bastante críticos em relação a ela, outros chegam a ignorá-la em seus trabalhos.

Sem desprezar, mas, ao mesmo tempo, sem entrar no mérito desta discussão, parece evidente que a idéia da sustentabilidade e da busca por um desenvolvimento equilibrado já se consagrou como uma proposta legítima, validada por diferentes instâncias e adotada por distintas organizações. Para muitos, porém, ainda é difícil desvincular a noção de desenvolvimento da de crescimento econômico, sem contabilizar custos e prejuízos advindos de danos ambientais ou da desigualdade social.

A proposta de produção e consumo sustentáveis é uma tentativa de direcionar, para a esfera produtiva, sugestões e procedimentos que minimizem ou evitem impactos socioambientais negativos e/ou gerem resultados positivos, no caminho da sustentabilidade. A escolha da Natura como caso a ser analisado neste trabalho deveu-se ao seu excelente posicionamento nesta área, confirmado por inúmeros reconhecimentos públicos, em formas de premiações e distinções. Evidentemente, porém, a empresa mantém metas e objetivos a serem atingidos e não ignora que persistem problemas a serem sanados, a despeito da excelência de sua atuação.

Sobre este assunto, vale ressaltar ainda o caráter móvel e mutante destes objetivos, pois estes evoluem juntamente com os avanços da tecnologia e com as mudanças nas próprias condições sociais e ambientais do contexto organizacional. Conferem, assim, aos que se dedicam a perseguir tais objetivos, um caráter de busca permanente ou de melhoria contínua que deve ser observado. Neste sentido, a sustentabilidade, para as organizações, torna-se um processo, muito mais do que um estado ou condições imutáveis, definidas *a priori*.

O setor de atuação da empresa também deve ser citado, na análise deste caso. Trata-se do setor de cuidados e higiene pessoal. De fato, consumidores

tendem a ser mais sensíveis a atributos ecológicos (no caso, considerando-se a condição de “natural”, sem contaminantes químicos ou outras substâncias), quando a escolha envolve estes itens e os de alimentação (DINATO et al, 1999). Esta tendência, no entanto, não tira o valor das iniciativas da empresa, que se destaca também entre seus pares. Pode-se abordar, ainda, a trajetória da Natura, a partir da marca pessoal de seus fundadores, que desde sempre imprimiram à empresa um caráter ético bastante aparente. Realmente, como se viu na descrição do caso Natura, a cultura organizacional, com seus valores e princípios, norteia o comportamento dos funcionários e da empresa como um todo.

Do estudo realizado, várias conclusões podem ser citadas, a maioria já analisada no capítulo anterior. Percebeu-se que a Natura, de fato, executa muitas das ações sugeridas na teoria da produção e consumo sustentáveis, porém não contempla, em suas atividades, todos os elementos indicados pela literatura. Salienta-se a questão da desmaterialização da economia, pois, apesar de a empresa incentivar o uso de refis e utilizar a análise do ciclo de vida – atitudes que corroboram este propósito –, haveria ainda outras sugestões a serem implementadas. Os esforços da Natura em direção à sustentabilidade, contudo, estão bem definidos por iniciativas distribuídas em diversos setores e funções da empresa. Tais iniciativas confirmam a posição de destaque da Natura no meio empresarial brasileiro.

Foi percebido, ainda, o papel de liderança e influência que a Natura exerce sobre seus fornecedores. Isto acontece não só porque a companhia sinaliza claramente sua intenção de privilegiar as relações com empresas que busquem se adequar aos seus critérios de desempenho socioambiental, mas também pelo fato de a Natura promover relacionamentos e associações, bem como aprendizagem e qualificação coletivas, no desenvolvimento de produtos, como aconteceu na linha Ekos. Ao inserir objetivos socioambientais em suas estratégias de negócios, a Natura dissemina esta idéia para os seus fornecedores. Estes correspondem às expectativas e se tornam parceiros nos empreendimentos.

Como não foi possível pesquisar consumidores da Natura, não se pôde avaliar diretamente se estes são influenciados pela empresa. Através dos dados obtidos com o grupo focal, formado por consultoras da Natura, e com a análise das ações de comunicação empreendidas pela empresa, porém, pode-se afirmar que esta influência existe. O empenho da empresa em comunicar seus esforços na área

da responsabilidade socioambiental e em divulgar corretamente os atributos de seus produtos gera uma maior consciência em seus consumidores. Explicar a um consumidor a origem, benefícios ambientais e sociais gerados ou as vantagens do uso de refis, por exemplo, requer a construção de um conhecimento prévio, ou de elementos que colaborem no reconhecimento e valorização estes atributos.

Analisar o modelo de atuação da Natura, à luz das perspectivas da produção e do consumo sustentáveis, representou uma oportunidade muito rica de conhecer as iniciativas assumidas pela empresa, bem como as motivações e desdobramentos internos deste posicionamento. Nesta análise, foi possível destacar dois aspectos como os principais: primeiro, a importância dada aos relacionamentos, e, segundo, o que se denominou de “dimensão ética” da sustentabilidade. Além disso, foi possível perceber como estes dois aspectos dialogam e transitam com a teoria ou paradigma sistêmico, pela ênfase dada nas relações, na busca da visão do todo e do mapeamento dos impactos sistêmicos (e não lineares) das atividades da empresa. O reconhecimento da importância das relações e o cuidado com a construção e manutenção de relações com as diferentes partes interessadas da empresa, e com a sociedade em geral, revelaram-se como uma característica que, ao mesmo tempo em que legitima a imagem da empresa perante a sociedade em geral, legitima também seus esforços ao estabelecer uma dinâmica de cooperação e de geração de conhecimento coletivo.

O comportamento ético, carregado de valores morais que envolvem a responsabilidade com os diversos públicos e partes interessadas da empresa, foi percebido e considerado, no caso Natura, como um importante elemento de suporte e de coesão das ações de sustentabilidade da organização. Ao assumir uma postura ética e responsável, a Natura endossa, perante seus colaboradores e diversos públicos, sua imagem e opções estratégicas e legitima um discurso que se transforma em ações efetivas e resultados.

Aqui, é sugerido que a Natura Cosméticos S. A. exerce uma outra dimensão da sustentabilidade, a dimensão ética. Esta, ao mesmo tempo, conduz e realimenta as ações relacionadas com a produção e o consumo sustentáveis. Ao enfatizar as relações como um dos valores de sua missão e objetivos, a empresa estabelece relacionamentos diferenciados com os diversos *stakeholders*, contribuindo para a que a questão ética, presente em seu posicionamento socioambiental, encontre eco na ética pessoal e na motivação de seus colaboradores. A partir destas

observações, percebeu-se que, além das ações empreendidas e das ferramentas de gestão utilizadas, na busca pela sustentabilidade na Natura, há um sentimento entre os envolvidos, que os incentiva a avançar nestes objetivos.

Os resultados apontam que o excelente posicionamento da empresa, relativo à produção e consumo sustentável, tem gerado um movimento de superação, como um moto-contínuo, que estimula novas ações e metas entre os diferentes setores e departamentos. Percebe-se, ainda, que não são as atividades isoladas que definem a “mágica” da Natura, ou seu diferencial de atitude e resultados. Isto acontece devido a um conjunto de elementos, composto de ações e intenções disseminadas pela organização, na forma de programas, iniciativas e estratégias, sustentados pelos princípios éticos presentes na cultura organizacional. Desta forma, trabalhando simultaneamente com estes elementos, a Natura tem se destacado no cenário nacional e internacional e representa, hoje, um modelo de excelência no panorama empresarial brasileiro.

3.2 Limitações do trabalho

Assim como todos trabalhos de pesquisa, este apresenta algumas limitações, as quais são apresentadas a seguir.

Em relação às limitações teóricas do trabalho, é importante ressaltar que o caráter de novidade e o recente desenvolvimento do tema produção e consumo sustentáveis se apresentam como limitações iniciais para o aprofundamento do estudo. Além disso, o campo teórico do paradigma da sustentabilidade, ou do desenvolvimento sustentável, tem sido o foco de várias discussões sobre limites, fronteiras e possibilidades práticas de aplicação, visto que muitos o consideram mais uma utopia do que um objetivo alcançável de fato. Isto rende opiniões e estudos divergentes em suas proposições. Optou-se, sobre tal fato, em considerá-lo um objetivo legítimo e uma proposta válida e necessária, sem ignorar possíveis embates de visões, mas valorizando os desdobramentos teóricos decorrentes de sua proposição. Além disso, vale ressaltar que a abordagem do tema “consumo”, sob a perspectiva da exaustão de recursos e das implicações éticas do consumo

exagerado ou do consumo desigual, não é usual na área da Administração de Empresas. Outro fato que trouxe implicações sobre as limitações deste trabalho foi o caráter interdisciplinar dos estudos na área socioambiental, o que, por um lado, enriquece as discussões e resultados, mas, por outro, pode resultar em abordagens superficiais ou insuficientes, pela impossibilidade de um aprofundamento maior de todos os aspectos tratados.

Há, ainda, as limitações naturais decorrentes dos estudos de caso – já apresentadas no capítulo do método deste trabalho –, como, por exemplo, a impossibilidade de generalização dos resultados. Esta estratégia de pesquisa, porém, apresenta, igualmente, inúmeras vantagens. Foi, assim, considerada a mais adequada para atingir os objetivos aqui propostos. A possibilidade de estudar o fenômeno, em seu contexto, e o aprofundamento que ele permite foram fundamentais para a consecução destes objetivos.

Pode-se citar, ainda, as limitações de aprofundamento do trabalho. Sobre este fato, reconhece-se que não foi possível esgotar o assunto e que persistem, ainda, aspectos não iluminados por este esforço de pesquisa. Limitações de tempo e de recursos, às quais todo trabalho está sujeito, bem como as limitações do método para abordar certos temas, como os aspectos motivacionais e culturais da organização, por exemplo, se impuseram como obstáculos para este aprofundamento. É importante ressaltar, ainda, que este estudo trata de um tema que tende a ser comentado, pelas empresas, com ênfase nos aspectos positivos de suas atuações. Neste caso, é necessário um cuidado redobrado do pesquisador para confirmar, pela triangulação dos dados da pesquisa e sensibilidade para analisar evidências, a validade das informações.

Outro tipo de limitação que pode ser citada aqui é o da limitação amostral. Ao considerar-se a Natura uma empresa destacada e, de fato, excepcional em seu posicionamento e iniciativas, esta foi escolhida como um caso exemplar. Limitações de tempo e recursos, contudo, impossibilitaram a inclusão de mais empresas fornecedoras. Além disso, por uma impossibilidade imposta pela Natura, não foi possível acessar os consumidores da empresa.

3.3 Sugestões de novas pesquisas

Um dos aspectos mais interessantes, decorrentes da realização de uma pesquisa é o número de dúvidas e de perspectivas que esta abre, fazendo surgir novos questionamentos e propondo novos temas, sobre os quais valeria a pena se debruçar. O presente trabalho não pretende, e nem poderia, ter a ambição de ser definitivo sobre este assunto. Muitas lacunas permaneceram, e novas lacunas serão criadas com o desenvolvimento deste campo. Uma primeira sugestão que é possível enunciar é a de que se desenvolvam estudos com consumidores, não só com a intenção de conhecer quais aspectos seriam mais eficientes na disseminação de uma consciência socioambiental, mas também com a intenção de conhecer melhor aspectos comportamentais e cognitivos que podem se configurar como obstáculos a essa consciência, e mais tarde, obstáculos comportamentais.

Uma segunda sugestão refere-se à elaboração de outras pesquisas que viessem a confirmar a importância dos aspectos levantados neste trabalho, no modelo de atuação da Natura, sobretudo na valorização do cuidado com as relações na presença de aspectos éticos na cultura organizacional. Isto proporcionaria melhores condições de generalização desta proposta, e poderia incentivar o desenvolvimento destas condições por outras organizações que desejassem obter os mesmos resultados. Conforme salientado por Becker (1997), esta é uma exigência da própria elaboração teórica a partir dos estudos de caso, que deve ser encarada em uma perspectiva de longo prazo, na qual diferentes estudos sobre um determinado fenômeno, mas frente a condições, perspectivas teóricas e percepções dos problemas diferentes poderão oferecer uma compreensão muito mais abrangente do mesmo.

Uma terceira sugestão diz respeito a um aprofundamento sobre a relação entre a cultura organizacional e a motivação e o engajamento dos funcionários nas ações relacionadas com a temática socioambiental e desenvolvidas pela empresa, bem como a relação deste aspecto de “coesão” entre ética pessoal e organizacional observado neste trabalho e resultados superiores apresentados pelas empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BACKER, Paulo de. **Gestão Ambiental: a administração verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BALAKRISHNAN, Uma; DUVALL, Tim; PRIMEAUX, Patrick. Rewriting the Bases of Capitalism: Reflexive modernity and ecological sustainability as the foundations of a new normative framework. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 47, n. 4, p. 299-314, nov. 2003.

BARBER, Jeffrey. Production, Consumption and the World Summit on Sustainable Development. **Environmet, Development and Sustainability**, v. 5, n. 1-2, p. 63-93, 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Rio de Janeiro: Edições 70, 1977.

BARKER, Richard A. An Examination of Organizational Ethics. **Human Relations**, New York, v. 55, n. 9, p. 1097-1116, Sept. 2002.

BARNET, R.; CAVANAGH, J. **Global Dreams**. New York: Simon & Schuster, 1994.

BARTELMUS, P. Sustainable Development-Paradigm or Paranoia? **Wuppertal Papers**, n. 93, Wuppertal Institut, May 1999.

BECKER, H. S. **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: HUCITEC, 1997.

BENBASAT, Izak; GOLDSTEIN, David K.; MEAD, Melissa. The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. **MIS Quarterly**, p. 369-386, Sept. 1987.

BERACA SABARÁ. Disponível em: <<http://www.beraca.com.br/menu.php?lg=pt>>. Acesso em: 17 abr. 2006.

BONALUME, Wilson Luiz. **Desenvolvimento Insustentável: imprecisão e ambigüidade nas Ciências Ambientais**. São Paulo: W.L.B., 2005

BOWEN, Shannon A. Organizational Factors Encouraging Ethical Decision Making: an exploration int the case of an exemplar. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 52, p. 311-342, 2004.

BOYD. Harper W.; WESTFALL, Ralph & STASCH, Stanley F. **Marketing Research: text and cases**. 17. ed. Homewood, IL, Irwing, 1989.

BRYMAN, A. *Research Methods and Organization Studies*. London: Unwyn Hyman, 1989.

BUCHHOLZ, Rogene A. The Ethics of Consumption Activities: A future paradigm? **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 17, n. 8, p. 871-882, June 1998.

CAMARGO, Maria Thereza Lemos de Arruda. **Etnofarmacobotânica: conceituação e metodologia de Pesquisa**. São Paulo: Humanitas/FFLCH/Universidade de São Paulo/Terceira Margem/Didática, 2003.

CAVALCANTI, C. (Org.). **Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável**. São Paulo: Cortez, 1995.

CLARKE, Sarah; ROOME, Nigel. Sustainable Business: Learning-action networks as organizational assets. **Business Strategy and the Environment**, v. 8, n. 5, p. 296-310, Sept/Oct. 1999.

COGNIS. Disponível em: <<http://www.cognis.com/cognis.html>>. Acesso em: 26 abr. 2006.

COHEN, Maurie J. The Emergent Environmental Policy Discourse on Sustainable Consumption. In: _____; MURPHY, Joseph (Eds.). **Exploring Sustainable Consumption Environmental Policy and the Social Sciences**. Oxford: Elsevier, 2001. p. 21-37.

CORRAL, Carlos Montalvo. Sustainable production and consumption systems - cooperation for change: assessing and simulating the willigness of the firm to adopt/develop cleaner technologies. The case of the In-Bond industry in northern Mexico. **Journal of Cleaner Production** 11, 2003, p. 411-426.

CROCKER, David A.; LINDEN, Toby (Eds.). **Ethics of Consumption: the good life, justice, and global stewardship**. Lanham: Rowan & Littlefield, 1998.

DAHL, Arthur Lyon. O Capital Humano. In: **O Princípio Ecológico**: Ecologia e economia em simbiose. Lisboa: Instituto Piaget, 1996. p. 153-202.

DINATO, Monique Revillion; NASCIMENTO, Luis Felipe; OLIVEIRA, Joseane Machado; SILVA, Marcia de Matos. O comportamento ambiental do consumidor de Porto Alegre. In: ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 5., 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 1999. p. 619-632.

DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Management Research**: an introduction. London: Sage, 1991.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, Cincinnati, v. 14, n. 4, p. 532-550.

EWEN, Stuart. **Todas las Imagenes del consumismo**. México: Editorial Grijalbo S.A., 1991.

FEATHERSTONE, Mike. **Cultura de Consumo e Pós-Modernismo**. São Paulo: Studio Nobel, 1995.

FERGUS, Andrew H. T.; ROWNEY, Julie I. A. Sustainable Development: Epistemological frameworks and an ethic of choice. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 57, p. 197-207, 2005.

GARETH, Jones. **Organizational Theory, Design, and Change**: text and cases. 4th ed. New York: Prentice Hall, 2003.

GERENTE REGIONAL de Negócios. Care Chemicals da Cognis Brasil.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**: um tratamento conceitual. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIVAUDAN. Givaudan Brasil – Creating Sensory Advantage. Disponível em: <<http://www.givaudan.com.br>>. Acesso em: 10 mai. 2006.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 20-29, mar./abr. 1995.

GOSHAL, Sumantra et. al. **Natura**: the magic behind Brazil's most admired company. Fotocópia, s.d.

GRI. Global Reporting Initiative. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: 19 mai. 2006.

GUIVANT, J. **Meio Ambiente, Desenvolvimento e Cidadania**: desafios para as Ciências Sociais. Florianópolis: EDUFSC, 1995.

HABERMAS, Jürgen. **Teoria de la acción comunicativa**. Madri: Taurus, 1999.

HARVEY, David. Capitalismo, a Fábrica da Fragmentação e do Pós-Modernismo. **Zero Hora**, Porto Alegre, 18 mar. 1995. Caderno Cultura, p. 8.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

HAWKEN, P.; LOVINS, A.; LOVINS, L. H. **Capitalismo Natural**: criando a próxima Revolução Industrial. São Paulo: Cultrix, 2001.

HOFFMAN, A. J. **From heresy to dogma**: an institucional history of corporate environmentalism. Stanford: Stanford Business Books, 2001. Expanded Edition.

HOFFMAN, A, J. Integrating environmental and social issues into corporate practice. **Environment**, Jun. 2000.

HOFFMAN, A, J. Intitucional evolution and change: environmentalism and the US chemical industry. **Academy of Management Journal**, Mississippi State, Academy of Management, v. 42. Aug. 1999.

HOPPEN, Norberto; LAPOINTE, Liette; MOREAU, Eliane. Avaliação de artigos de pesquisa em Sistemas de Informação: proposta de um guia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 21., 1997, Angra dos Reis/RJ. **Anais...** Angra dos Reis/RJ: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 1997. 1 CD-ROM.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. p. 1271.

IBD. Instituto Biodinâmico. Disponível em: <<http://www.ibd.com.br>>. Acesso em: 22 mai. 2006.

IMAFLORA. Disponível em: <<http://www.imaflora.org/>>. Acesso em: 10 mai. 2006.

JAMESON, Fredric. **Pós-modernismo: a lógica cultural do capitalismo tardio**. São Paulo: Ática, 1997.

JANSEN, L. The Challenge of Sustainable Development. **Journal of Cleaner Production** 11, p. 231-245, 2003.

JÖHR, Hans. **O verde é negócio**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1994.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

KINLAW, D. C. **Empresa competitiva e ecológica: desempenho sustentável na era ecológica**. São Paulo: Makron Books, 1997.

KIPERSTOK, A. TECLIN: **Rede de Tecnologias Limpas da Bahia**. Documento apresentado para o Edital Prêmio FERFA de Meio Ambiente. Categoria II - Idéia Sustentável, Subcategoria - Pesquisa Acadêmica. Salvador, Bahia. 2001.

KUTTNER, R. **Tudo à venda: as virtudes e os limites do mercado**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

LEIS, Héctor Ricardo. O mercado e o desenvolvimento sustentável. In: **A modernidade insustentável: as críticas do ambientalismo à sociedade contemporânea**. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 146-167.

LEITSCHUH-FECHT, H. Consumption and Sustainable Development. In: MEETING OF THE COMMISSION ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT, 7., 1999, Bonn. **Papers...** Bonn: German NGO Forum on Environmental and Development, 1999.

LEVENESS, Frank P.; PRIMEAUX, Patrick D. Vicarious ethics: politics, business, and sustainable development. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 51, n. 2, p. 185-198, May 2004.

LEWIN, Roger; REGINE, Birute. *The Soul at Work, Unleashing the Power of Complexity Science for Business Success*. Londres: Orion Business, 1999.

LOREK, S.; SPANGENBERG, J. Indicators for Environmentally Sustainable Household Consumption. **Int. Journal of Sustainable Development**, v. 4, n. 1, p. 101-120, 2001.

LOUREIRO, C. F. **O movimento ambientalista e o pensamento crítico: uma abordagem política**. Rio de Janeiro: Quartet, 2003.

MAIMON, D. Eco-estratégia nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, p. 119-130, 1994.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. Product-Service Systems and Sustainability. **United Nations Environmental Program**, 2000. Division of Technology Industry and Economics. Disponível em <<http://www.unep.org>> Acesso em: 14 mai. 2006.

MARÉCHAL, Jean-Paul. A economia: um agir aberto sobre o homem e a biosfera. In: **A economia, o emprego e o ambiente: o racional e o razoável**. Lisboa: Instituto Piaget, 1999. p. 139-184.

MELÉ, Domènec. Organizational Humanizing Cultures: Do they generate social capital? **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 45, n. 1, p. 3-14, Jun. 2003.

MERICO, L. **Introdução à Economia Ecológica**. Blumenau: FURB, 1996.

MILANEZ, F. Desenvolvimento Sustentável. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **A Outra Economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

MONT, O. Clarifying the concept of product-service system. **Journal of Cleaner Production** 10, p. 237-245, 2002.

MURPHY, Joseph. From production to consumption: environmental policy in the European Union. In: COHEN, Maurie; MURPHY, Joseph. **Exploring sustainable consumption: environmental policy and the social sciences**. Oxford, UK: Elsevier Science, 2001.

MYERS, M. D. Qualitative Research in Information Systems, **MIS Quarterly**, v. 21, n.2, June 1997, p. 241-242. MISQ Discovery, archival version, June 1997. Disponível em: <www.misq.org/misqd961/isworld/>. MISQ Discovery, updated version, last modified: September 15, 2003. Disponível em: <www.qual.auckland.ac.nz>. Acesso em: 18 Oct. 2003.

NATURA. Disponível em: <<http://www2.natura.net/Web/Br/Home/src/>>. Acesso em: 19 mai. 2006.

ORCHIS, Marcelo A.; YUNG, Maurício T.; MORALES, Santiago C. Impactos da Responsabilidade Social nos objetivos e estratégias empresariais. In: **Responsabilidade Social nas Empresas: A contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002. p. 37-70.

ORLIKOWSKI, W. J.; BAROUDI, J. J. Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions. **Information Systems Research**, v. 2, n. 1, p. 21-28, 1991.

PACTO GLOBAL - BRASIL. Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br/>>. Acesso em: 10 mai. 2006.

PADUA, J. Produção, consumo e sustentabilidade: o Brasil e o contexto planetário. **Cadernos de Debate 6**. Brasil Sustentável e Democrático, 1999.

PAYNE, Dinah M.; RAIBORN, Cecily A. Sustainable Development: the ethics support the economics. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 32, n. 2, p. 157-168, July 2001.

PELIZZOLI, M. L. A Emergência do Paradigma Ecológico II: Fundamentação e estratégias de ação ambiental. In: _____. **A Emergência do Paradigma Ecológico: reflexões ético-filosóficas para o século XXI**. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 73-85.

PENA, Roberto Patrus Mundim. Ética y estrategia en un marco teórico referencial de la ética de negocios. **Revista de Administración Contemporánea**, Curitiba, v. 8, ed. esp., p. 229-252, 2004.

PRADO, Paulo Inacio; LEWINSOHN, Thomas M. **Biodiversidade brasileira**. São Paulo: Contexto, 2004.

PRINCEN, Thomas; MANIATES, Michael; CONCA, Ken (Eds.). **Confronting Consumption**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2002.

PUTNAM, R. D. Bowling alone: America's declining social capital. **Journal of Democracy**, v. 6, n. 1, p. 65-78, 1995.

RATTNER, Henrique. **O resgate da utopia: cultura, política e sociedade**. São Paulo: Palas Athena, 2005.

RELATÓRIO ANUAL DA NATURA. Relatório Anual 2004. Disponível em: <http://www.natura.net/port/universo/resp_corporativa/2004/rap/index.asp>. Acesso em: 12 abr. 2006.

ROBINS, N. Making Sustainability bite: transforming global consumption patterns. **The Journal of Sustainable Product Design**, July, 1999.

ROBINS, N.; ROBERTS, S. Upshifting? Exploring the challenge of sustainable consumption in the South. **Discussion paper**, London, IIED, Sept. 1998.

ROCHE, Daniel. **História das coisas banais: nascimento do consumo nas sociedades do séc. XVII ao XIX**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

ROHMANN, Chris. **O livro das idéias**. Rio de Janeiro. Campus: 2000.

ROMEIRO, A. et al. **Economia do meio ambiente: teoria, políticas e a gestão de espaços regionais**. Campinas/São Paulo: UNICAMP. I. E., 1996.

RYAN, Chris. **Sustainable consumption: a global status report**. Paris: UNEP, 2002.

SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SAMPIERI, H. S.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la Investigación**. México DF: McGraw-Hill, 1994.

SCHIDHEINY, S. **Mudando o rumo: uma perspectiva empresarial e global sobre desenvolvimento sustentável e meio ambiente.** Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1992.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.** São Paulo: Editora da Universidade, 1975.

SILVA FILHO, José Carlos Lázaro da; DAROIT, Dorian; NASCIMENTO, Luiz Felipe. Integração Meio Ambiente e Desenvolvimento na Gestão Ambiental de Porto Alegre. In: ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 5., 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 1999. p.. 333-346.

SINGER, P. **Ética prática.** São Paulo: Martins Fontes, 1998.

SOBRAL, H. **O meio ambiente e a cidade de São Paulo.** São Paulo: Makron Books, 1996.

SOUTHERTON, Dale; VAN VLIET, Bas; CHAPPELLS, Heather. Introduction: Consumption, infrastructures and environmental sustainability. In: **Sustainable consumption: the implications of changing infrastructures of provision.** Northampton: Edward Elgar, 2004. p. 1-11.

SOUTHERTON, Dale; WARDE, Alan; HAND, Martin. The limited autonomy of the consumer: implications for sustainable consumption. In: _____ (Eds.). **Sustainable consumption: the implications of changing infrastructures of provision.** London: Edward Elgar, 2004. p. 32-48.

SOUZA, R. **Entendendo a questão ambiental: temas de economia, política e gestão do Meio Ambiente.** Santa Cruz do Sul: UNISC, 2000.

STERN, P.; YOUNG, O.; DRUCKMAN, D. **Mudanças e agressões ao meio ambiente.** Makron Books, 1993.

TRIPODI, T. et al. **Análise da Pesquisa Social.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

UNEP. **Sustainable Consumption: a global status report.** Abr. 2002. Disponível em: <<http://www.unep.org>>. Acesso em: abr. 2006.

UNITED NATIONS. **Agenda 21**: programme of action for sustainable development. New York: United Nations, 1992.

VALLS, Álvaro. **O que é ética**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

VAN MAANEN, J. **Qualitative methodology**. Newbury Park (CA): Sage Publications, 1983.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves. **Pensamento sistêmico**: o novo paradigma da ciência. Campinas/SP: Papirus, 2002.

VLIET, Bas; CHAPPELLS, Heather. **Sustainable consumption**: the implications of changing infrastructures of provision. Northampton: Edward Elgar, 2004. p. 32-64.

WHITE, Louis P.; LAM, Long W. A proposed infrastructural model for the establishment of organizational ethical systems. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 28, n. 1, p. 35-42, Nov. 2000.

WILSON, Edward. **Diversidade da vida**. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

WOLTERS, Teun. Transforming international product chains into channels of sustainable production: the imperative of sustainable chain management. **Greener Management International**, Sheffield, n. 43, p. 6-13, Autumn 2003.

WOOD, Thomaz Jr. Nota técnica: frutas maduras em um supermercado de idéias mofadas. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

WORLDWATCH Institute. **Estado do Mundo 2004**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=12&idConteudo=1488>>. Acesso em: 29 abr. 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Case Study Research**: design and methods. 2 ed. California: Sage Publications, 1994.

APÊNDICE A - BLOCOS DE QUESTIONAMENTOS PARA A ÁREA DE MARKETING LINHA EKOS NATURA

1. Concepção e desenvolvimentos Inicial da linha e conceito; o “nascimento” da linha.

2. Como foi agregado internamente e comunicado aos consumidores o conceito de sustentabilidade e de adequação ambiental; como se deu esta evolução?

3. Quais as principais dificuldades enfrentadas na compreensão e desenvolvimento deste projeto e da idéia de sustentabilidade, tanto em seus processos internos (produção, marketing, vendas, comunicação) como com seus públicos externos (representantes, consumidores, fornecedores, colaboradores em geral)?

4. Como estas dificuldades foram enfrentadas?

4. Quais os planos para o futuro, planos de expansão, como você vê a evolução da linha, também em relação às suas práticas socioambientais?

5. Quais são hoje, na sua opinião, os parceiros estratégicos e os valores estratégicos da linha Ekos?

6. Qual é, hoje, o status da linha Ekos dentro da Natura?

7. Dentro da linha ekos, observa-se o uso de *refils*, a preocupação com o ciclo de vida dos produtos, o uso de embalagens ambientalmente adequadas, o desenvolvimento de fornecedores (comunidades) de ativos da biodiversidade, o trabalho conjunto com universidades, ONG's para o desenvolvimento conjunto de melhores práticas. Existem outros exemplos a serem citados, quais?

8. Na sua opinião, o consumidor(a) que se interessa e passa a consumir produtos da linha Ekos pode ampliar sua consciência social e ambiental, ou seja, pode se tornar um consumidor com maior capacidade crítica em relação a estas questões?

9. Outros aspectos que você gostaria de comentar e não foram citados nesta entrevista.

APÊNDICE B - MARKETING LINHA EKOS

Perguntas abertas que tem o objetivo de cobrir com a maior amplitude possível os temas de interesse. Algumas perguntas podem se repetir um pouco, mas tente lembrar de todos os aspectos do que for perguntado. A entrevista deve durar de 40 minutos a uma hora. MUITO OBRIGADA!

1. A Natura tem uma consolidada reputação de empresa socialmente responsável e com grande consciência ambiental, tudo isso percebido por inúmeras ações desenvolvidas, prêmios recebidos, um posicionamento já consolidado no mercado. Na sua opinião, como isso se desenvolveu? Foi desde sempre uma visão de seu fundador, é uma estratégia desenvolvida a posteriori por necessidades do mercado, como vc explica esse fenômeno?

2. Como foi o processo de concepção da linha EKOS, quais os fatores influenciadores (porque?), os fatores de motivação? A presença de ativos da biodiversidade brasileira é um fator de competitividade internacional?

3. Durante o desenvolvimento da linha EKOS, quais foram as principais dificuldades enfrentadas (porque?) Qual era o segmento-alvo dos produtos, o mercado estava preparado para receber a idéia ou existiu um alto “custo da inovação”, ou seja, foi preciso educar o consumidor para perceber o valor e os atributos dos produtos?

4. Como se deu a aproximação com as populações tradicionais? A empresa partiu de necessidades pré-definidas ou partiu da oferta disponível nas comunidades e regiões? Como é o processo hoje, o que mudou e porque? Como foi esse amadurecimento? Como são trabalhadas e como acontece a transferência de tecnologias?

5. A Natura fez algum tipo de benchmarking antes de iniciar o processo? Porque? Por exemplo, quais são, na sua opinião, os pontos de convergência com a experiência da The Body Shop? É possível traçar comparações?

6. Como é tratada a questão da busca pela inovação na linha EKOS, pela aproximação com a Universidade? Pesquisa e desenvolvimento internos? Comente.

7. Eu li sobre a experiência do score card com fornecedores, uma avaliação prévia da responsabilidade ambiental de possíveis parceiros. Que tipo de considerações são feitas, o que é avaliado, quais as preocupações da Natura a este respeito?

8. Como é trabalhada a comunicação com os diferentes públicos, por exemplo, com as populações tradicionais, consultoras, consumidores? Quais os objetivos para cada segmento ou grupo de interesse?

9. Algumas pesquisas dizem que existe uma maior preocupação quanto a origem de produtos e uma maior consciência ambiental de consumidores quando o produto em questão envolve alimentação ou produtos de higiene pessoal numa espécie de “comportamento egoísta” e não uma atitude que envolva o coletivo ou o ambiente. Vc acredita que a partir do conhecimento e uso de produtos como os da linha EKOS possa surgir uma maior consciência ambiental que seja disseminada para outras dimensões do consumo? Esta é um objetivo da empresa ou seria um “efeito colateral” desejado mas não intencionalmente buscado?

10. Existe algo relevante que vc possa falar sobre esta experiência e que ainda não foi tratado?

Cartão

Possibilidade de complementar por e-mail.

Artigos

APÊNDICE C - BLOCOS DE QUESTIONAMENTOS PARA A ÁREA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA DA NATURA

1. Qual a visão da Natura sobre o tema responsabilidade corporativa e as principais ações *externas* desenvolvidas.

2. Internamente, como se dá esta conscientização e principais ações *internas* desenvolvidas.

3. Quais são hoje, os principais parceiros da Natura em relação as suas práticas de RSC.

4. Quais os objetivos para o futuro e principais dificuldades enfrentadas pela área, se é que existem.

5. Como esta idéia de responsabilidade e consciência em relação a questões sociais e ambientais se refletem nos aspectos produtivos da empresa.

6. Como você percebe a linha Ekos neste contexto e em relação as demais linhas de produtos.

7. Na sua opinião, como uma empresa como a Natura influencia ou pode influenciar o seu setor, seus parceiros e a própria sociedade em relação a questões sociais e ambientais?

8. Fique a vontade para falar de algum tema não tratado entrevista.

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA NA ÁREA DE MARKETING NATURA

1) Como foi, na sua opinião, a introdução da linha EKOS no portfolio de produtos da Natura? Qual a recepção das consultoras e clientes, comentários, resistências ou benefícios agregados.

2) Como você percebe esta linha no conjunto de ofertas da empresa, porque?

3) Como, na sua opinião, as consultoras e clientes percebem as vantagens ambientais destes produtos (atributos verdes ou ecológicos) e quais deles são mais facilmente identificáveis, se é que são percebidos.

4) Na sua opinião, estes produtos, ou outros produtos Natura, e a linha de comunicação da empresa, tem ou podem ter alguma influencia sobre outros hábitos de consumo das clientes, tornando-as(os) consumidores mais conscientes em relação aos impactos ambientais decorrentes de suas opções de compra? Porque?

5) Comente, quais são, na sua opinião, os pontos fracos e fortes da linha EKOS, em relação aos seus objetivos corporativos, o que ainda pode ser modificado, como, porque.

6) Comente livremente algum outro aspecto ainda não citado sobre este tema

APÊNDICE E - ROTEIRO PARA ÁREA DE DISTRIBUIÇÃO

1. Como são selecionados os fornecedores? Qual é o processo, quais suas etapas?
2. Existe alguma necessidade de alinhamento prévio? Qual?
3. Como os valores e princípios da Natura/Linha Ekos são transmitidos? Como você percebe essa difusão?
4. Nesse processo, quais são os problemas mais freqüentes, se existem? Porque?
5. Existe algum fator limitante/de exclusão ao selecionar parceiros? Como se dá a aproximação, quais critérios são considerados?
6. Qual a política da Natura / Linha Ekos de parceria? Há um relacionamento, transparência? Como isso se verifica, na prática?
7. Na cadeia produtiva, como você percebe a transmissão de tecnologias (de gestão, produção, etc), isso acontece?
8. A Natura, como maior produtora de cosméticos da Am. Latina, tem seu poder muito claramente definido na cadeia, como você percebe essa influencia?
9. Estou verificando como se dá a transmissão, na cadeia de produção e consumo, dos valores relacionados com a gestão sócio-ambiental protagonizados pela Natura/Ekos. Como você percebe essa difusão, ela existe? Existem exemplos práticos?
10. Existe mais algum aspectos não citado que vc gostaria de comentar?

APÊNDICE F - ROTEIRO PARA ÁREA BIODIVERSIDADE

Perguntas abertas que tem o objetivo de cobrir com a maior amplitude possível os temas de interesse. Algumas perguntas podem se repetir um pouco, mas tente lembrar de todos os aspectos do que for perguntado. A entrevista deve durar cerca de 40 minutos. MUITO OBRIGADA!

1. A Natura tem uma consolidada reputação de empresa socialmente responsável e com grande consciência ambiental, tudo isso percebido por inúmeras ações desenvolvidas, prêmios recebidos, um posicionamento já consolidado no mercado. Na sua opinião, como isso se desenvolveu? Foi desde sempre uma visão de seu fundador, é uma estratégia desenvolvida a posteriori por necessidades do mercado, como vc explica esse fenômeno?

2. Como foi o processo de concepção da linha EKOS, quais os fatores influenciadores (porque?), os fatores de motivação? Na sua opinião, a presença de ativos da biodiversidade brasileira é um fator de competitividade internacional no setor de cosméticos?

3. Durante o desenvolvimento da linha EKOS, quais foram as principais dificuldades enfrentadas (porque?)

4. Existiu um alto “custo da inovação”, ou seja, foi preciso educar o consumidor para perceber o valor e os atributos dos produtos?

5. Como se deu a aproximação com as populações tradicionais? A empresa parte de necessidades pré-definidas ou da oferta disponível nas comunidades e regiões? Como é o processo hoje, o que mudou e porque? Como foi esse amadurecimento? Como são trabalhadas e como acontece a transferência de tecnologias?

6. O que é priorizado no ciclo completo? É possível resumir como se dá o processo? Que tipo de abordagem acontece, como a Natura se aproxima e assume ou não uma parceria e o que está envolvido nessa troca?

7. Uma vez eu li um pequeno artigo escrito pelo Phillippe Pommez, em que ele falava da questão da certificação de matérias primas e produtos extraídos da natureza, citando a ausência ou a inadequação de processos reconhecidos de certificação ou de selos no caso de extração de ativos. É um problema, uma oportunidade, porque? Como foi a experiência do desenvolvimento do programa de certificação de ativos com a Imaflora? Quais as principais dificuldades encontradas?

8. Temos acompanhado uma discussão global sobre a biopirataria e a busca de patentes baseados no conhecimento tradicional de diferentes populações. Como a Natura trata esta questão, qual é a visão da empresa?

9. Outra questão delicada nesta área é sobre como remunerar este conhecimento tradicional, as questões levantadas pela etnobotânica, como é este processo na Natura, existem indicadores que definem esta remuneração? O preço praticado é o “de mercado”, como é tratada esta questão?

10. Existe algo relevante que vc possa falar sobre esta experiência e que ainda não foi tratado?

Cartão

Possibilidade de complementar por e-mail.

Artigos

APÊNDICE G - ROTEIRO DE PESQUISA PARA FORNECEDORES:

1) Como se deu a aproximação / relacionamento inicial entre a empresa e a Natura?

2) De que forma a Natura influencia ou influenciou a empresa nestes anos de relacionamento e vice-versa? (transferência de tecnologia, de instrumentos de gestão, etc) Cite alguns casos e exemplos concretos, especialmente em relação a gestão ambiental da empresa.

3) Existem (ou existiram) algumas demandas que a Natura solicite a seus fornecedores que tenham sido difíceis de atender? Quais? Porque?

4) Como esta empresa se vê em relação a cadeia produtiva voltada para os mercados atendidos pela Natura, em relação as suas responsabilidades, influencias, etc e como percebe a agregação de valor relacionada com a linha Natura de produtos?

5) Como você avalia o relacionamento entre a empresa e a Natura e quais os ganhos (quantitativos e qualitativos) advindos deste relacionamento?

6) Quais seriam, na sua opinião, os fatores de convergência e de divergência entre a política de responsabilidade socioambiental assumida pela Natura e esta empresa?

7) Como se dá o processo de desenvolvimento de fornecedores e de desenvolvimento de novos produtos? Como a empresa participa? O que é considerado, quais as etapas deste processo e como a empresa se envolve nele?

8) Considerando outras empresas deste mesmo setor, como você descreveria esta empresa em relação à sua responsabilidade social e ambiental e qual foi (ou é), na sua opinião, a influencia da Natura para o estabelecimento desta posição comparativa, caso esta influencia seja percebida. Porque?

9) Considerando a redução de emissões e de resíduos, o maior aproveitamento de matérias-primas, o consumo de energia, a educação ambiental dos consumidores ou fornecedores, a redução, reuso e/ou substituição de embalagens, a prevenção à poluição, a logística reversa e outras práticas associadas com a gestão ambiental das organizações, comente, resumidamente de que forma esta empresa atua, e se algumas destas ações foram iniciadas ou mantidas por influencia da Natura ou de seu relacionamento com aquela empresa. Porque?

10) Comente livremente outros aspectos relacionados com o **relacionamento** entre esta empresa e a Natura e **influencias** que possam ter se estabelecido entre as duas organizações, modificando (alterando, qualificando) processos e práticas organizacionais e que envolvam aspectos relacionados com o meio ambiente natural e a sociedade em geral.

APÊNDICE H - QUESTÕES CONSULTORAS NATURA:

Apresentar-me.

Explicar objetivo do encontro.

Falar da confidencialidade.

Linha EKOS/ Produção e Consumo Sustentáveis

- 1) Como vocês definiriam a linha EKOS, se pudessem traduzir esta idéia em algumas palavras?
- 2) Quem é a consumidora da linha EKOS?
- 3) Lembrando um pouco da introdução da linha EKOS no portfolio de produtos Natura, qual foi a impressão de vocês sobre a proposta?
- 4) E qual foi a impressão das consumidoras, o que vocês perceberam?
- 5) De uma forma geral, como foi a receptividade? (embalagem, sustentabilidade, elementos da biodiversidade, etc)
- 6) Na opinião de vocês, as consumidoras apreendem de fato o conceito da linha (sustentabilidade), o que isso representa pra elas, na visão de vocês, isso agrega valor ao produto? De que forma?
- 7) Como se dá esta compreensão (exemplos?)
- 8) Na opinião de vocês, o fato de uma consumidora usar estes produtos é capaz de influenciar outras escolhas de produtos, este comportamento pode criar uma maior consciência socioambiental nas consumidoras?
- 9) Como as clientes vem o uso de refills e outros argumento “ecológicos”, isso é percebido, valorizado, comentado, etc?
- 10) Outros comentários: