



1290005318

TCC/UNICAMP
Es85p
IE

*Políticas ambientais
Cosméticos Industriais*



UNICAMP

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

Monografia

CEDOC - IE - UNICAMP

Políticas e ações voltadas para a preservação do meio ambiente como diferencial competitivo das empresas. Um estudo do setor de cosméticos.

Monografia elaborada pelo aluno Rafael Menon Esteves para a disciplina Monografia II da graduação em Ciências Econômicas da UNICAMP, sob orientação da Professora Dra. Maria Carolina A. F. de Souza

Campinas, dezembro de 2010

Agradecimentos

À professora e orientadora Maria Carolina Souza pela ajuda, incentivo e paciência sem a qual esse trabalho poderia ter sido concluído.

Ao Professor Miguel Juan Bacic por ter aceitado participar da banca avaliadora de meu trabalho e ter contribuído com comentários relevantes ao tema.

Aos meus pais Mário e Cristina e minha irmã Amanda pelo amor incondicional e por sempre me dar o apoio necessário em todos os momentos.

Ao todos os meus colegas, pela paciência e apoio.

Sumário

Introdução.....	4
1. Estratégia Competitiva.....	6
1.1 O Modelo de Cinco Forças de Michael Porter.....	7
1.2 Estratégias Competitivas Genéricas.....	9
1.2.1 Liderança no Custo Total	10
1.2.2 Diferenciação.....	11
1.2.3 Enfoque.....	11
1.2.4 Riscos das Estratégias Genéricas.....	11
1.2.4.1 Riscos da Liderança de Custos Total.....	12
1.2.4.2 Riscos da Diferenciação.....	12
1.2.4.3 Riscos do Enfoque.....	13
1.3 Algumas Outras Abordagens Sobre Estratégia Competitiva.....	15
2. Gestão Ambiental e Estratégia Competitiva.....	23
2.1 A Evolução Histórica da Gestão Ambiental.....	23
2.2 A Preservação Ambiental como um dos Elementos Centrais das Estratégias.....	26
2.3 ISO 14.000.....	29
2.4 Inovações Tecnológicas.....	35
3. O Setor de Cosméticas.....	40
3.1 Breve Caracterização do Setor de Cosméticos.....	40
3.2 A Natura.....	42
3.2.1 Natura, Preservação Ambiental e Sustentabilidade.....	43
3.3 O Boticário.....	48
3.3.1 O Boticário, Preservação Ambiental e Sustentabilidade.....	49
Conclusão.....	59
Referências Bibliográficas.....	62

Introdução

Neste trabalho pretende-se estudar as estratégias, políticas e ações de preservação do meio ambiente, visando conquistar ganhos de competitividade no setor de cosméticos. Essas estratégias podem ser vistas hoje como um dos fatores que claramente exercem grande peso na competitividade das empresas e da estrutura industrial. A estratégia voltada para a preservação do meio ambiente por parte das empresas vem sendo vista como a oportunidade de inserção no mercado internacional, que cada vez mais privilegia produtos que danificam cada vez menos o ambiente.

O interesse em desenvolver uma pesquisa que permita o aprofundamento neste assunto decorre do fato de se observar que as políticas de preservação do meio ambiente estão figurando cada vez mais nas estratégias competitivas das empresas, acreditando que essas políticas agregam maiores diferenciais aos produtos, atraindo maior parcela do mercado consumidor e com isso conquistando parcelas consideráveis do mercado.

O setor de cosméticos foi o escolhido, pois se observa que as empresas carregam em seus valores e suas políticas a preocupação em preservar o meio ambiente. Também, é importante salientar que é um setor que sempre foi muito contestado, principalmente por ONG's, no que tange a experimentação de novas fórmulas em animais, a extração predatória de insumos e matérias-primas do meio ambiente e os efeitos causados pela emissão de resíduos e poluentes, tanto nos rios e mananciais quanto no ar.

O objetivo deste trabalho é identificar e analisar o espaço ocupado pelas políticas e ações voltadas para a preservação do meio ambiente em empresas do setor de cosméticos. Buscar-se-á mostrar a evolução dessas políticas nos últimos anos; analisar a importância dessas ações para as principais empresas do setor e avaliar se, efetivamente, essas estratégias produzem vantagens competitivas no segmento de cosméticos.

Chegarei às conclusões sobre esse trabalho utilizando como fontes de pesquisas livros, revistas, artigos, sites corporativos e relatórios anuais das

empresas envolvidas que evidenciarão se as estratégias de meio ambiente agregam alguma vantagem competitiva no mercado de cosméticos.

Assim, o trabalho buscará responder a seguinte questão: as iniciativas de preservação do meio ambiente, que passaram a fazer parte das estratégias das empresas de cosméticos, realmente trazem vantagens competitivas no mercado consumidor? Essas vantagens se devem ao aumento das pressões, especialmente do mercado externo, ou devido à elevação da “conscientização ambiental” das empresas?

Para responder a essas questões, esse trabalho foi dividido em três partes: a primeira trata das teorias das empresas acerca das estratégias competitivas adotadas por elas. Há, inicialmente, uma abordagem da teoria do Modelo de Cinco Forças de Michael Porter e posteriormente algumas outras teorias que apresentam abordagens e visões diferentes das estratégias das empresas.

Num segundo momento, o trabalho aborda a relação da gestão ambiental e a estratégia competitiva das empresas. Inicialmente, fez-se uma retomada na história das ações de gestão ambiental no mundo. Depois, destaca-se a importância da preservação ambiental como elemento central nas estratégias das empresas. Posteriormente, há uma exposição do que é o certificado ISO 14.000, passando por alguns dados pelo Brasil. E para finalizar o segundo capítulo, o trabalho trata da importância das inovações tecnológicas voltadas para a preservação do meio ambiente.

No terceiro capítulo, há uma análise do setor de cosméticos no Brasil, uma apresentação da história, qual importância dada à preservação ambiental e a evolução das políticas e ações voltadas ao meio ambiente das duas empresas mais importantes no mercado brasileiro: Natura e O Boticário.

Capítulo 1 – Estratégia Competitiva

Este capítulo é dedicado a explicitar o que são estratégias competitivas; como as estratégias competitivas genéricas são formadas dentro de uma empresa e como são criadas as vantagens competitivas a serem desenvolvidas e aproveitadas, a partir das competências e recursos disponíveis na empresa segundo a visão de Michael Porter e sua teoria do Modelo de Cinco Forças (1991). Por fim, serão apresentadas abordagens alternativas ao modelo de Porter, que utilizam outras visões, focos e premissas.

Para Porter (1991), estratégia competitiva é:

"a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria."

Ainda, segundo o autor, a escolha da estratégia competitiva adequada é baseada em duas questões centrais: a atratividade da indústria e posição competitiva dentro dela. A primeira questão consiste em analisar a rentabilidade em longo prazo da indústria e identificar os fatores determinantes dessa rentabilidade. A segunda questão refere-se aos determinantes da posição competitiva. Entretanto, não existe um padrão entre os determinantes, podendo variar de uma indústria para outra. É a combinação dessas questões que irá determinar a estratégia competitiva, e conseqüentemente, seu desempenho.

O autor aponta a existência de sinergia entre a estratégia competitiva e a atratividade do ambiente. A atratividade de uma indústria é resultado de elementos que a empresa pouco pode influenciar. Assim, a estratégia competitiva escolhida pela empresa pode variar, de acordo com o nível de atratividade da indústria. Ao mesmo tempo, a posição competitiva da empresa pode variar de acordo com a estratégia escolhida por ela.

Para uma empresa acertar na decisão de qual será a estratégia a ser adotada, ela deve conhecer profundamente todas as regras vigentes de concorrência de uma

determinada indústria. Para isso, Porter (1991) recomenda que se faça uma análise dos elementos atuantes na indústria, seguindo um modelo criado por ele chamado “Modelo de Cinco Forças”.

Em Porter (1991), a outra questão determinante na escolha da estratégia adequada é a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria, utilizando como referência a rentabilidade dessa empresa e a média da indústria. Para uma empresa ter sucesso no longo prazo, é preciso que a organização apresente vantagens competitivas sustentáveis.

Dessa maneira, iniciarei o trabalho apresentando o Modelo de Cinco forças de Porter, explicitando os tipos de estratégias competitivas apontadas pelo autor, suas especificidades e seus riscos.

1.1 O Modelo de Cinco Forças de Michael Porter

O “Modelo de Cinco Forças” foi concebido por Porter com o objetivo de determinar as variáveis que poderiam possibilitar o desenvolvimento de estratégias empresariais mais eficientes. Segundo o autor, essas cinco “forças” refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Todas essas “forças” se tornam concorrentes em potencial para a empresa, podendo ter maior ou menor importância, dependendo de circunstâncias particulares.

A primeira força é a “ameaça de entrada de novos concorrentes”. Para Porter (1991), novas empresas que entram para uma indústria trazem novas capacidades, o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, pode haver queda dos preços, aumento dos custos e redução da rentabilidade. Assim, a principal maneira de se evitar essa ameaça são as barreiras de entrada. Existem 6 opções de barreira de entrada: economias de escala, diferenciação de produtos, necessidades de capital, custos de mudanças, acesso aos canais de distribuição e política governamental. Com a utilização de uma ou mais opções de barreira de entrada, fica mais difícil para o concorrente entrante se estabelecer nessa indústria e conquistar os melhores clientes. Eventualmente, se a

nova empresa se estabelecer, ela terá que se contentar com os piores clientes, o que levará ela a repensar sua ação.

A segunda força é a "intensidade de rivalidade entre os concorrentes existentes". A rivalidade entre as empresas assume a forma de disputa por posição na indústria. A utilização de concorrência via preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos no mercado, aumento dos serviços oferecidos, barreiras à saída e assimetria de informação são algumas das ações adotadas pelas empresas para garantir maior participação no mercado, afirma Porter (1991). A forte rivalidade entre as empresas dentro da indústria, aliado a essas ações pode desestimular novas entrantes.

Outra força determinada no modelo é "pressão dos produtos substitutos". Para Porter (1991) a existência de produtos substitutos que desempenham funções equivalentes pode reduzir os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços e assim restringido os lucros. Também, esses produtos ofereceriam riscos para as empresas presentes no mercado, já que poderiam trazer inovações tecnológicas e criar novas tendências no setor. Tendências essas que as empresas já estabelecidas não estão prontas nem dispostas a enfrentar.

A quarta força do modelo é "poder de negociação dos compradores". Segundo Porter (1991), os compradores competem com a indústria forçando a redução dos preços, exigindo melhor qualidade e serviços e provocando acirramento entre os concorrentes, culminando em alterações na rentabilidade no setor. Dessa maneira, as empresas têm que saber lidar com sua clientela e definir sua estratégia, pensando em como minimizar esse poder.

Por fim, a quinta força do modelo de Porter é "poder de negociação dos fornecedores". Os fornecedores podem pressionar as empresas, ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Para Porter (1991), fornecedores poderosos podem se apropriar de parcela da rentabilidade de uma indústria, caso ela não seja capaz de repassar os aumentos dos custos em seus próprios preços.

Entretanto, deve-se ressaltar que o "Modelo de Cinco Forças" não considera algumas variáveis, ao menos explicitamente, que poderiam influenciar diretamente na escolha da melhor estratégia a ser adotada na indústria. Algumas delas são: o

poder da opinião pública; as normas e regulamentações; a capacidade de inovação da indústria; a publicidade e o marketing; a gestão ambiental na produção e outras mais. Assim, mesmo tendo suas importâncias minimizadas, essas variáveis podem também influenciar, não somente na estratégia adotada, mas também na rentabilidade e nos lucros da indústria e serão tratadas nesse trabalho posteriormente.

A partir da análise do Modelo de Cinco Forças, a empresa pode escolher a estratégia que julga mais compatível com sua posição na indústria e seus objetivos. Porter sugere que há dois tipos de estratégias e dois tipos de focos dessas estratégias que serão explicitados a seguir.

1.2 Estratégias Competitivas Genéricas

Segundo Porter (1991), existem dois tipos de vantagens competitivas obtidas pelas empresas: liderança de custo e diferenciação. Elas resultam da análise das forças competitivas e das decisões das empresas, considerando também as características estruturais da indústria e a capacidade que a empresa tem em lidar com o Modelo de Cinco Forças.

Para tanto, a empresa deve estabelecer qual será o enfoque dado à estratégia: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. E a partir do enfoque, ela poderá obter alguma vantagem competitiva dentro da indústria.

No quadro, a seguir, resumi as opções de enfoque das empresas e o tipo de vantagem que ela poderá obter.

F		Vantagem Estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo Estratégico	Toda Indústria	Diferenciação	Liderança de custo
	Apenas um segmento	Enfoque	

Fonte: Porter, Michael E. (1991) "Estratégias Competitivas"

Agora, irei explicitar as possíveis vantagens competitivas que uma empresa poderá obter, após a escolha do seu enfoque.

1.2.1 Liderança no Custo Total

De acordo com Porter (1991), o objetivo dessa estratégia é atingir a liderança na indústria através de políticas funcionais voltadas para a minimização dos custos, buscando maior eficiência produtiva. Construção e instalações que lhe proporcione a escala na produção mais eficiente; redução dos custos devido à experiência acumulada na indústria; controle rígido do custo e das despesas gerais, evitando o surgimento de contas marginais; e a minimização dos custos em áreas como P & D, assistência, força de vendas, marketing e outras são algumas das ações praticadas pelas empresas para diminuir seus custos

Uma empresa que opta pela estratégia de liderança de custos produz retornos acima da média da indústria, apesar da forte concorrência. Essa posição de custo baixo dá à empresa uma defesa contra a concorrência, pois seus custos mais reduzidos garantem retornos, mesmo depois de seus concorrentes terem consumido seus lucros na competição. Também, defende a empresa contra compradores poderosos, pois eles só podem exercer pressão para abaixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente. Seguindo a mesma idéia, o baixo custo promove uma defesa contra os fornecedores mais poderosos, trazendo maior flexibilidade para enfrentar o aumento de custo dos insumos. Por fim, essa posição proporciona barreiras de entrada substanciais em termos de economias de escala, além de colocar a empresa em posição favorável em relação aos produtos substitutos do resto da indústria, segundo o autor.

Dessa maneira, a posição de baixo custo protege a empresa de todas as cinco forças competitivas, permitindo que a empresa se sustente na indústria e ainda lhe proporcionando certo poder para pressionar seus concorrentes.

1.2.2 Diferenciação

A segunda estratégia genérica tratada por Porter (1991) é a diferenciação de produtos e serviços oferecidos pela empresa, oferecendo um bem que seja único em todo o setor e permitindo a cobrança de um preço-prêmio. Os métodos de diferenciação que podem ser assumidos são: imagem da marca; tecnologia; assistência técnica; rede de fornecedores; distribuição; P & D; recursos humanos e outros. Essa estratégia é capaz de combater as cinco forças competitivas. Porém, a empresa que optar por essa estratégia deverá se preocupar com os custos, pois poderá ser impactada por concorrentes com preços significativamente mais baixos.

1.2.3 Enfoque

A terceira estratégia genérica classificada por Porter (1991) é o enfoque, tanto pela liderança de custos quanto pela diferenciação. A empresa que opta por esse tipo de ação está procurando obter uma vantagem competitiva em apenas um segmento do mercado e, portanto, não tem uma vantagem competitiva geral. Essa estratégia mostra-se eficaz em casos de um segmento de mercado que esteja sendo negligenciado pelas empresas de escopo amplo. A percepção da existência desse segmento é um passo importante na definição da estratégia do negócio.

Conseqüentemente, a empresa se diferencia por satisfazer as necessidades de seu alvo particular, ou atinge custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou então ambos, dentro da indústria.

1.2.4 Riscos das Estratégias Genéricas

Porter (1991) aponta que uma estratégia genérica só gera bons resultados se ela for sustentável frente aos concorrentes. Entretanto, manter essa sustentabilidade é muito difícil, pois as estratégias apresentem riscos que podem representar oportunidades de avanço da concorrência.

Os riscos de seguir as estratégias genéricas são dois: falha em alcançar ou sustentar a estratégia; e que o valor da vantagem estratégica proporcionada pela estratégia seja desgastado pela evolução do setor.

Segundo o autor, as três estratégias são prescritas para levantar diferentes tipos de defesa contra os competidores, e conseqüentemente podem envolver diferentes tipos de riscos.

1.2.4.1 Riscos de Liderança no Custo Total

A liderança no custo impõe severos encargos para a empresa preservar sua posição, obrigando-a a reinvestir em novos equipamentos, mais modernos e produtivos; desfazer-se de ativos obsoletos; evitar a proliferação na linha de produtos e sempre estar alerta acerca das evoluções tecnológicas.

Um exemplo tirado de Porter (1991), dos riscos de liderança no custo é o da Ford nos anos 20 nos EUA. A empresa alcançou a liderança no custo através da limitação de modelos; instalações altamente automatizadas e perseguição agressiva de custos mais reduzidos via aprendizado. Contudo, com o aumento da renda “per capita”, as famílias começaram a desejar ter mais de um carro. Então, o mercado passou a valorizar os modelos e o conforto. Os consumidores estavam dispostos a pagar um pouco mais caro para ter esses diferenciais e foi nesse ponto que a maior concorrente na época atacou. A General Motors posicionou-se de maneira a atender essa demanda crescente e a Ford defrontou-se com um enorme custo de reajustamento estratégico dada a rigidez criada e cultivada durante sua liderança.

1.2.4.2 Risco da Diferenciação

A opção pela estratégia de diferenciação também expõe a empresa a riscos. Segundo Porter (1991), o diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada pode ser muito grande, induzindo os consumidores a abdicar de certas características e serviços em troca de maiores economias de custos. Outro revés apontado pelo autor são as imitações dos produtos que minimizam as diferenciações. Esse é um problema muito recorrente em indústrias

maduras. Já o terceiro problema apontado por Porter (1991) condiz com a necessidade dos consumidores em relação ao fator de diferenciação diminuir. Esse problema pode ocorrer, principalmente, quando a demanda dos consumidores se torna mais sofisticadas, exigindo maiores diferenciais nos produtos

1.2.4.3 Riscos de Enfoque

Se os tomadores de decisões da empresa optar em escolher a estratégia do enfoque, ela necessitará se preparar para possíveis riscos dessa escolha. Para Porter (1991), essa estratégia apresenta o risco de que as diferenças de produtos ou serviços que há entre uma empresa focada em um determinado mercado e uma empresa que atua em todos os mercados se reduzam com o tempo. Também, há possibilidade dos concorrentes encontrarem submercados dentro do mercado específico escolhido, acarretando na perda da estratégia de enfoque a empresa líder.

Assim, todas as opções de estratégia competitiva disponíveis para as empresas apresentam riscos e devem ser escolhidas levando-se em conta os objetivos da empresa, o mercado que ela deseja atuar, a posição de que deseja ocupar nesse mercado e a concorrência.

Na figura a seguir, há uma apresentação das opções de estratégia e os riscos que cada uma:

Liderança em Custo Total		Diferenciação	Enfoque
Riscos Gerais	Falha ao implementar ou manter a estratégia escolhida		
	Perda de valor ou relevância da vantagem estratégica obtida com a estratégia implementada, em decorrência da evolução da indústria		
Riscos Específicos	Mudanças tecnológicas anulam investimentos passado e aprendido	Diferença de preços decorrente da diferenciação torna-se elevada, a ponto de privilegiar produtos dos competidores de baixo custo	Diferenças requeridas nos produtos voltados para o alvo focado e o mercado como um todo, diminuem ou se anulam
	Concorrente obtém supremacia, por meio da imitação ou aproveitamento do estado da arte	Demanda pelos requisitos que geram a diferenciação deixa de existir ou pede importância	Competidores identificam submercados dentro do alvo focado e superam o competidor original
	Inabilidade em empreender mudanças no produto ou no marketing, devido ao foco excessivo nos custos	Imitações reduzem ou eliminam o valor percebido na diferenciação	
	Inflação de custos		

Figura 2. Fonte: Porter, Michael E. (1991) "Estratégias Competitivas"

Mesmo que a teoria do Modelo de Cinco Forças abranja pontos importantes para a decisão da escolha estratégica de uma empresa, ela não é a única teoria existente sobre o tema. Pelo contrário, antes dela já haviam teorias relacionadas as estratégias competitivas, e após ela, novas teorias surgiram como alternativas a de Porter.

1.3. Algumas outras abordagens sobre estratégia competitiva.

Após estudarem a Teoria das Cinco Forças de Porter, muitos autores encontraram falhas nas afirmações e pontos a serem explorados que foram omitidos da teoria e deveriam ser considerados quando se trata das estratégias das empresas. Segundo Varadarajan (1985), determinadas estratégias competitivas só conduzirão a desempenhos superiores aos esperados se considerarem particularidades como o ambiente dos negócios, a estrutura da indústria, o comportamento do consumidor, as estruturas organizacionais e a disponibilidade dos recursos demandados pela empresa. Já Aktouf (2002) cita em seu artigo de crítica a Porter que essa teoria não considera outros fatores complementares à crítica de Varadarajan (1985) como as economias de escala, as diferenças tecnológicas e de produtos entre países, a falta de estabilidade dos fatores de produção, a circulação de mão-de-obra qualificada entre as nações e as políticas de proteção dos países como as barreiras alfandegárias e os subsídios. O autor continua sua crítica ao afirmar que Porter preconiza uma competitividade generalizada e uma corrida às vantagens competitivas que não visa o bem estar social coletivo e recíproco. Pelo contrário, a teoria de Porter seria “egoísta”, de curto prazo e com estado de espírito agressivo diante dos concorrentes.

Há, também, críticas específicas às estratégias genéricas de Porter. Segundo (Gimenes, Pelisson, Kruger e Júnior, 1999 e Mintzberg, 1988), a estratégia de liderança em custos, num ambiente de paridade de preços, não constituiria vantagem competitiva sustentável, pois os consumidores não perceberiam nenhuma diferença entre a oferta da empresa líder e outros produtos similares da concorrência, cujos fabricantes apresentassem maiores custos de produção. Como consequência, a empresa líder em custos não conseguiria obter a escala e a experiência suficiente para sustentar a sua vantagem de custos no longo prazo e portanto correria risco de perder a liderança no mercado.

A crítica predominante na estratégia competitiva, via diferenciação, é que dentro dessa estratégia há diferentes tipos de estratégias, cada uma focando uma estrutura ou competência distinta. Segundo Kim e Lim (1988), a estratégia de

diferenciação seria subdividida em produto (atributos específicos, qualidade) e marketing (propaganda, nível de serviço). Já para Miller (1992), que fez a crítica mais consistente sobre esse tipo de estratégia, há três tipos de diferenciação: por qualidade, por inovação e por imagem. Posteriormente, o próprio autor reviu sua crítica e alterou-a, determinando novamente três tipos de diferenciação: por qualidade, por pioneirismo e por força de vendas.

Sob o olhar dessas abordagens em torno da teoria predominante, surgiram algumas propostas de teorias alternativas que se comprometiam em abranger todo o arcabouço teórico crítico que havia surgido após o lançamento da obra de Porter.

Observou-se que a maior quantidade de críticas acerca do Modelo de Cinco Forças estava relacionada diretamente com as classificações e taxonomias que Porter adotou. Uma taxonomia de estratégia genérica que se destacou foi a proposta por Miles e Snow (1978). Essa proposta é considerada pelos críticos como mais abrangente e oferece melhores qualidades conceituais para um agrupamento mais preciso de empresas. Essa taxonomia consegue lincar especificidades estratégicas com estruturas e processos. Ainda, essa teoria consegue classificar uma empresa entre quatro diferentes categorias teóricas: defensivas, prospectoras, analíticas e reativas. Outra vantagem dessa teoria comparada ao Modelo de Cinco Forças é que essa poderia ser aplicada para qualquer tamanho de empresa, diferentemente da teoria de Porter que se adequa a ambientes estáveis e empresas de grande porte.

A proposta de Miles e Snow (1978) está baseada em três idéias centrais:

- 1) O ambiente dá forma e é formado pelas ações organizacionais;
- 2) Escolhas estratégicas feitas pelas empresas dão forma à estrutura e aos processos organizacionais;
- 3) Processos e estrutura condicionam a estratégia.

Essas idéias dão consistência ao que tem sido denominado paradigma da escolha estratégica (Gimenes, Pelisson, Kruger e Júnior, 1999 abud Child, 1972). A essência dessa observação de Child (1972) está no seguinte trecho de Miles e Snow (1978):

“a efetividade da adaptação organizacional depende das percepções de coalizões dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito ao modo como a organização lidará com estas condições.”

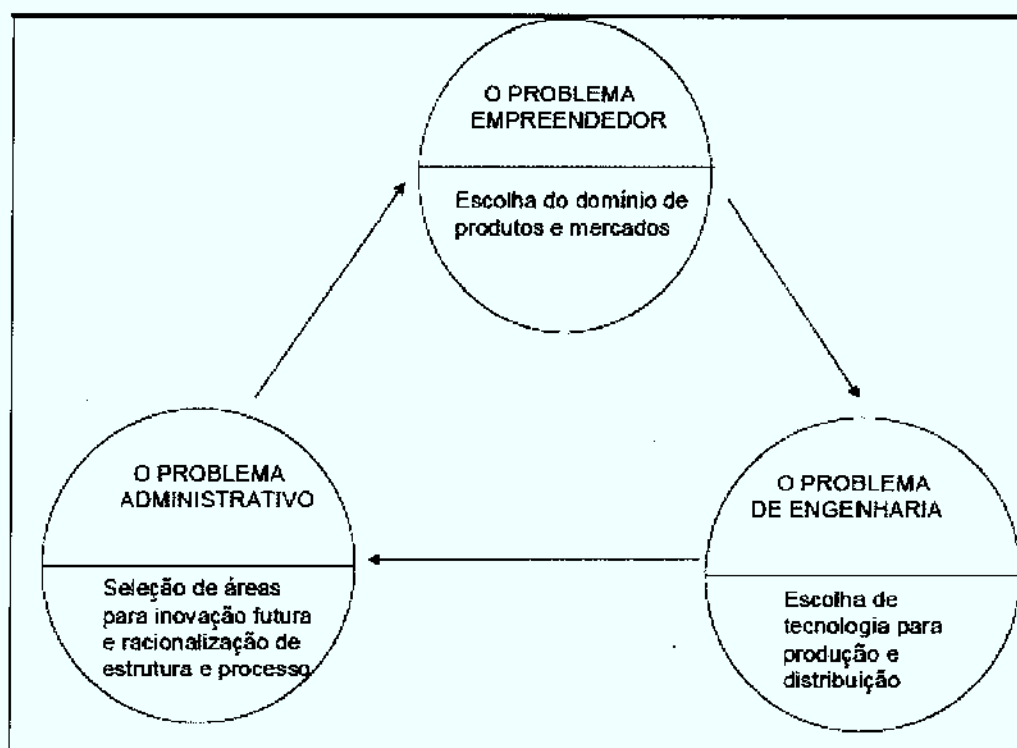
Ainda em Miles e Snow (1978), as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis, buscando alinhar-se com as condições ambientais percebidas pela administração. É nesse contexto que surgiu os quatro tipos de estratégia genérica propostos.

Para dar alicerce a suas propostas, os autores determinam três problemas-chaves que juntos foram usados para compor o chamado “Ciclo Adaptativo”. Tais problemas são:

- 1) Problema empreendedor, com a definição de um domínio de produto ou mercado;
- 2) Problema de engenharia, com a escolha dos sistemas técnicos;
- 3) Problema administrativo, relacionado à estrutura e aos processos organizacionais.

Para os criadores desse modelo, o “Ciclo Adaptativo” deveria ser visto como modelo geral do comportamento das organizações. Os três problemas estão intimamente conectados, porém a adaptação se inicia frequentemente pela fase empreendedora, seguida pela engenharia e depois na administrativa. Entretanto, nada impede do ciclo se iniciar em qualquer das outras duas fases.

Na figura abaixo está esquematizado o que Miles e Snow (1978) denominam como “Ciclo Adaptativo”.



Fonte: Miles e Snow (1978, p. 24).

Seguindo o esquema do “Ciclo Adaptativo”, os autores propõem quatro modelos de estratégias competitivas.

Detalhando o que são as quatro estratégias competitivas propostas por Miles e Snow (1978), a estratégia prospectora é caracterizada pela elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos. A empresa que se enquadra nessa estratégia tem uma postura mais ofensiva sobre a busca por maiores participação no mercado. A estratégia defensiva é caracterizada pelo domínio de determinado produtos ou mercados e pela ênfase muito grande em eficiência. A empresa que opta pela estratégia já têm uma posição mais consolidada e está mais preocupada em manter suas posições no mercado. A estratégia analítica pode ser vista como um híbrido das estratégias prospectora e defensiva, possuindo áreas nas quais já está bem sedimentada, predominando a opção defensiva, e apenas deseja a manutenção e áreas de negócios mais dinâmicas que predomina a estratégia mais prospectora. Por fim, há empresas que não apresentam nenhum relação coerente entre estratégia e estrutura, e têm uma não-estratégia como opção, com reações impulsivas e pontuais diante de eventos do ambiente. Essa empresa está associada a estratégia reativa.

Os autores reforçam que um central de sua teoria é a relação entre os quatro tipos de estratégias e o ambiente no qual está inserido a empresa. Apontam ainda que as estratégia prospectoras, defensivas e analíticas são formas mais estáveis de organização. Segundo Miles e Snow (1978), se houver alinhamento entre as estratégias e os processos e estruturas organizacionais, qualquer uma dessas estratégias poderá levar a empresa a ser um competidor eficaz em uma indústria particular. Caso não haja esse alinhamento, entre estratégia e estrutura, o resultado seria uma empresa ineficaz dentro da indústria, caracterizando formas instáveis de organização que seriam denominadas como empresas reativas.

Considerando os quatro tipos de estratégias apontadas por Miles e Snow (1978), poderia haver uma diferenciação na forma de como algumas das dimensões dos problemas empreendedor, de engenharia e administrativo são equacionados. Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) elaboraram uma síntese das diferenças entre as características estratégicas que é reproduzida no quadro a seguir.

Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	TIPOS ESTRATÉGICOS			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplio e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/ forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema de Engenharia e Soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal/ <i>expertise</i> básica	Tecnologias múltiplas/ avançando na fronteira	Tecnologias interrelacionadas/ na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/ Fluidez
	Anteparos tecnológicos (<i>buffers</i>)	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/ diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão dominante	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/ dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/ perspectiva de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/ Autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/ orientada por matriz	Autoridade formal rígida/ desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/ volume de vendas	Métodos múltiplos/ cálculos de riscos cuidadosos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Fonte: Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)

Observando o quadro anterior e considerando todas as pontuações feitas anteriormente acerca das diferentes abordagens, pontos de vistas e críticas à Teoria das Cinco Forças e das estratégias genéricas de Porter, pode-se considerar que a teoria de Porter não responde e não tem uma abrangência macro de todo o ambiente no qual as empresas estão inseridas. A Teoria do Modelo de Cinco Forças despreza vários fatores que influenciam no ambiente concorrencial como as políticas de gestão ambiental, o comportamento dos consumidores, as incertezas acerca do ambiente de negócios, dentre outros. Também, o Modelo tem sua abrangência restringida, já que, segundo Miles e Snow (1978) a teoria de Porter somente poderia ser aplicada em ambientes estáveis e para empresas de grande porte, excluindo possíveis incertezas no mercado e as empresas de pequeno porte. Dessa maneira, como o foco do trabalho são as políticas e ações de gestão ambiental e as vantagens competitivas que essas políticas poderão trazer para as empresas, elas não devem se apoiar exclusivamente na Teoria das Cinco Forças, pois a teoria não trata as questões relacionadas ao meio ambiente e a gestão sustentável explicitamente, e portanto, não aponta quais seriam as consequências e quais possíveis vantagens competitivas que essas políticas poderiam trazer para as empresas que investem recursos nessa ações.

Focando a importância da gestão ambiental nas estratégias competitivas e a crescente preocupação assumida pelas empresas nesse tema, principalmente na última década, essa variável tornou-se elemento indispensável no planejamento estratégico das empresas que têm por objetivo atingir a liderança dos mercados. Um dado extraído de pesquisa realizada pela consultoria McKinsey contida na Revista Exame (20/09/2010, nº 644, pg 85) aponta que 59% das 1.500 maiores companhias do mundo vê a conservação da biodiversidade mais como oportunidade de negócio do que como risco de prejuízo para as empresas em 2010. Contraponto esse dado, em 2007, em pesquisa da mesma consultoria, apenas 29% das companhias viam a preservação do meio ambiente como oportunidade.

Além da nova fronteira de negócios que a gestão ambiental criou nos últimos anos, outro fator determinante para as empresas aumentarem a relevância dessa política, em especial nas companhias de países que desejam aumentar suas exportações para os maiores mercados mundiais, é a exigência dos mercados

consumidores por produtos “verdes” e ambientalmente corretos. Mercados como o europeu e japonês estão apresentando cada vez maior preocupação em como os produtos a serem consumidos foram gerados e quais os impactos terão para o meio ambiente. Segundo Savitz (2006), para uma empresa conseguir introduzir um produto competitivo nos mercados mais competitivos, elas deverão comprovar que seus processos produtivos são certificados e estão dentro das normas vigentes no país.

Outros fatores, não menos importantes, são destacáveis para explicar a ascensão da gestão ambiental nas diretrizes das empresas. Segundo Purnhagen (1996), a busca por melhorias contínuas através de novos processos e tecnologias, resultando numa elevação dos padrões de qualidade ambiental, o uso mais racional de insumos e na minimização dos custos de produção.

Portanto, a gestão dos recursos ambientais está ganhando cada vez mais espaço nas políticas das empresas, devido ao surgimento de um novo nicho de negócio, de representar um fator de diferenciação nos mercados mais exigentes e preocupados com o meio ambiente e de obter redução de custos. Desse ponto, fica impossível negar o fato de que a gestão ambiental se tornou um foco de inovação, no que tange as políticas e estratégias de negócios das empresas, e que ela contribuiu muito para aumentar a competitividade dos “players” nos mercados mundiais.

No próximo capítulo, iremos tratar da importância das políticas e ações de gestão ambiental no planejamento estratégico das empresas e como as empresas poderiam conquistar vantagens competitivas, introduzindo essas ações nos seus processos produtivos.

Capítulo 2 – Gestão Ambiental e Estratégia Competitiva

2.1 A Evolução Histórica da Gestão Ambiental

As discussões acerca da questão ambiental se iniciaram durante as décadas de 60 e 70, principalmente devido à preocupação de teóricos do momento sobre o colapso que a economia mundial e a população entrariam caso mantivessem um acelerado crescimento populacional, exaustão dos recursos naturais, aumento da poluição, consumo em massa e utilização de tecnologias “defeituosas” decorrentes da industrialização. (Vilha 2009, apud Freeman, 1996). Baseado nessa discussão, abriram-se duas perspectivas de análise:

- 1) Análise dos efeitos do desenvolvimento tecnológico, verificando em que medida as tecnologias interferiam e produziam problemas relacionados à poluição sobre o meio ambiente e a população.
- 2) Análise dos efeitos econômicos e sociais relacionados ao crescimento populacional e as conseqüências na demanda por produtos e paralelamente ao esgotamento dos recursos naturais.

Ainda segundo Vilha (2009), em 1972 foi criada a Conferência de Estocolmo que ampliou o debate internacional no campo ambientalista, contemplando também discussões nos aspectos técnicos e sociais sobre preservação do meio ambiente. Esse debate assumiu uma postura menos radical comparado aos outros da época e procurou estabelecer uma idéia de complementaridade entre desenvolvimento econômico e sustentabilidade ambiental.

Em 1983 foi criada a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), com objetivo de realizar audiências pelo mundo, produzindo relatórios formais sobre o uso do meio ambiente e seus efeitos sociais e econômicos, sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável.

Para Vilha (2009, abud Foray e Grubler 1996), foi depois dos anos 80 que ocorreu uma modificação na percepção do potencial tecnológico e de sua influência sobre as questões ambientais, que por sua vez, derivou-se em três aspectos:

1) Cada vez mais a substituição de processos tecnológicos aumenta a eficiência dos modos de produção e consumo, provendo novas possibilidades “sustentáveis” de superação das limitações ligadas à escassez e esgotamento de recursos naturais

2) As novas tecnologias podem ser qualificadas como “recursos aumentativos”, ou seja, pode capacitar o aumento de recursos naturais existentes.

3) A mudança tecnológica pode oferecer, alternativamente, uma redução do uso de recursos naturais.

Já em 1992, ainda em Vilha (2009), ocorreu no Rio de Janeiro uma Conferência das Nações Unidas que ficou conhecida como Cúpula da Terra ou Rio 92. Esse evento contou com a participação de órgãos governamentais, ONG's e outros setores paralelos da sociedade e produziu dois documentos muito importantes: “Carta da Terra”, com 27 princípios básicos e “Agenda 21” que apresentava um amplo programa com finalidade de dar efeito prático aos princípios aprovados. Também, foi criado um conjunto de normas internacionais para a mensuração da qualidade ambiental, servindo como exigência para empresas exportadoras de todo o mundo.

Entretanto, o evento mais importante sobre a preservação do meio ambiente ocorreu em Kyoto no Japão em 1997. Nessa conferência foi firmado um tratado, conhecido como “Protocolo de Kyoto” que impunha limites à emissão de gases que provocam o efeito-estufa. Apesar de ser um dos documentos mais importantes relacionados ao tema, sua efetividade ficou fragilizada pelo fato dos EUA não terem aderido ao acordo, já que é o país que mais produz esses tipos de gases no mundo. O acordo tinha como meta inicial a redução de 5,2% da emissão entre 2008 e 2012

com base nos dados da década de 90, contando com a aderência de 55 países que respondem por 55% da emissão dos gases no planeta e entrou em vigor em 2005.

Ainda em Vilha (2009), o último grande evento internacional relacionado ao tema da questão ambiental foi a ocorrência da Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, também conhecida como Rio+10, em 2002, na África do Sul. Nesse evento procurou fazer uma avaliação dos resultados obtidos nos dez anos que sucederam a Conferência Rio 92 das Nações Unidas. O produto final dessa reunião foi um plano de implementação de ações para os países nos próximos anos relacionados às questões do saneamento básico, recuperação de áreas pesqueiras, produção de produtos químicos não agressivos ao meio ambiente e à saúde humana e o aumento do uso de energias renováveis.

Diante desse contexto e observando a evolução no calendário que trata das questões ambientais, segundo Vilha (2009), é patente a mudança de percepção sobre a noção dos limites dos recursos físicos absolutos: a nova visão mostra que a abundância de recursos naturais não pode ser reduzida apenas às suas dimensões geológicas. Deve-se considerar a importância das mudanças tecnológicas, a difusão da tecnologia ambiental, o gerenciamento de uma estrutura regulatória flexível e a formulação de políticas que possam promover mudanças requeridas por uma nova ordem mundial de compatibilidade ambiental e econômica.

As empresas são um dos agentes integrantes dessa nova ordem que surgiu durante a década de 90. O setor de cosméticos é destaque quanto ao assunto são as questões ambientais, pois durante muitos anos foi criticada por fazer testes químicos em animais; extrair de forma predatória produtos e insumos do meio ambiente; e de ser um setor que contribuía muito com poluição de rios e mananciais, despejando todos seus dejetos e lixo industriais diretamente na natureza, sem tomar qualquer atitude prévia para minimizar os impactos.

Fica clara a preocupação com o meio ambiente, em grande parte como resposta às pressões de organizações não-governamentais. Na nova conjuntura, as empresas detectaram nas políticas e ações de preservação do meio ambiente uma oportunidade econômica e um meio de obter diferencial concorrencial, como evidencia o espaço conquistado nas últimas décadas por empresas ambientalmente corretas. Esse trabalho irá analisar relatórios anuais de duas grandes empresas do

setor de cosméticos do Brasil, Natura e O Boticário, pois são dois dos principais “players” do setor no país e ambas tem em suas culturas o diferencial da preocupação persistente com a preservação do meio ambiente, e relatar a evolução das políticas de preservação do meio ambiente dentro dos planejamentos estratégicos, buscando entender as evoluções da preocupação dessas empresas e quais os benefícios que elas obtêm assumindo essa postura.

2. 2 A preservação ambiental como um dos elementos centrais das estratégias

Dentro do gerenciamento global das empresas, o gerenciamento ambiental passou a ser uma das prioridades corporativas nos últimos anos. Essa postura foi adotada, pois a preservação do meio ambiente é um dos assuntos que mais preocupam as pessoas. E com as empresas isso não foi diferente. Elas começaram a adotar políticas e ações que aliam suas estratégias de mercado e preservação do meio ambiente, segundo Reis (1995).

As empresas perceberam que as ações de preservação do meio ambiente poderiam proporcionar vantagens competitivas no mercado e que não acrescentá-las em seus planos de negócios poderia causar-lhes perdas de competitividade. Em Reis (1995) ele cita:

“a competitividade de uma empresa que não adota políticas de preservação do meio ambiente ficará altamente ameaçada. Isto porque, com a globalização, essa empresa será ultrapassada por outras que conseguirão produzir para o mesmo mercado, porém sem causar os mesmos impactos ambientais.”

Para ilustrar a afirmação de Reis (1995), uma pesquisa da consultoria Price Waterhouse, citada em Júnior (2004) aponta que 69,1% das empresas entrevistadas reconheciam que uma gestão ambiental adequada era um fator competitivo e que 43% dessas empresas já pensavam em buscar algum tipo de certificação. A certificação era vista como um diferencial competitivo importante e que o mercado o levava muito em consideração. Sinalizando o crescente interesse das empresas

nesses certificados, no Brasil, o número de certificações dobrou de 1995 até 2002, atingindo 900. No mesmo ano, no mundo o número de certificações era 49.462.

No mesmo trabalho de Júnior (2004), observa-se que o assunto meio ambiente está estimulando ações imediatas e futuras nas empresas e as áreas mais privilegiadas por essas ações são: adoção de energia limpa; recuperação e tratamento de água; melhoria na embalagem dos produtos; treinamento de mão-de-obra para gestão ambiental; e por fim a implementação de sistemas de gestão ambiental.

A preocupação em implementar ações de preservação e ao mesmo tempo obter certificações internacionais deve-se em grande parte ao surgimento de um mercado consumidor diferenciado, que se preocupa com o meio ambiente e detém enorme poder sobre o mercado. Segundo Purnhagen (1996), o consumismo “verde” se difundiu rapidamente e as pessoas estão dispostas a pagar um preço um pouco mais alto para consumir produtos que não façam mal ao meio ambiente. A partir daí, muitas empresas constataram o potencial que esse novo nicho de mercado oferecia e se aproveitaram disso para conquistar maiores parcelas dos consumidores.

Essa nova oportunidade de negócio fez as empresas perceberem que os consumidores não estão apenas interessados na consequência que o produto final terá para o meio ambiente, mas também em todas as etapas de produção, distribuição e venda desses produtos. Para Purnhagen (1996), essa análise é denominada “do berço ao túmulo”, o qual é observado não só os efeitos ambientais causados pelos materiais usados na produção e embalagem do produto, mas também a quantidade e o tipo de energia gasta desde a extração da matéria-prima até o transporte para os clientes.

Ao constatar a importância que os consumidores estavam dando a todo processo produtivo, as empresas começaram a se preocupar em como transmitir corretamente as informações a respeito de um produto no mercado. Essa preocupação surgiu, pois para o consumidor é muito difícil identificar claramente quais são os produtos que seguem realmente os princípios sustentáveis e não prejudicam o meio ambiente. Para solucionar esse problema, foi criado o chamado “marketing verde”, um artifício, via propaganda que as empresas passaram a usar

para descrever as vantagens daquele produto e diferenciá-lo de outro que prejudique a natureza, segundo em Purnhagen (1996).

Portanto, as empresas constataram que as estratégias de preservar o meio ambiente trariam vantagens para seus negócios. Tanto pensando no bem-estar do planeta, diminuindo a agressão aos ecossistemas quanto pensando no mercado. Grande parcela dos consumidores, principalmente europeus, está mais seletiva no momento de adquirir um produto e disposta a pagar um valor mais alto por um produto com características sustentáveis.

Dessa maneira, para fortalecer o argumento, segue-se um trecho do trabalho de Purnhagen (1996):

“a empresa que deseja expandir seus negócios, atingir nossos mercados e se sedimentar na sua indústria tem que incorporar políticas voltadas a minimizar as agressões ao meio ambiente, pois caso elas desprezem esse fator, poderá perder espaço no mercado e ter que fechar as portas.”

Outra observação importante de Purnhagen (1996) recai sobre a atitude preservacionista adotada por parte dos consumidores, junto com o estabelecimento de normas ambientais mais rígidas por parte dos governos, que incentivaria as indústrias a investir mais em pesquisas e desenvolvimento, de forma a encontrar novas tecnologias que possibilitariam o cumprimento do novo padrão exigido pelos principais países importadores.

Para ilustrar a importância que os consumidores estão dando para o meio ambiente, segundo o anuário da ABIHPEC (2009), a demanda por embalagens sustentáveis é cada vez mais crescente, tornando uma expectativa do consumidor. De acordo com pesquisa feita, entre 39% e 67% dos consumidores europeus sentem que a embalagem exerceu influência na decisão de compra do produto. Esses dados sugerem que as empresas brasileiras do setor de cosméticos estão no caminho certo para conquistar cada vez mais os principais mercados consumidores mundiais com suas ações pró-sustentabilidade.

Entretanto, existe um problema para os consumidores acerca da identificação de quais produtos realmente estão alinhadas às normas ambientais e não agredem o meio ambiente. Visando superar essa lacuna, as companhias passaram a adotar o que hoje é conhecido como “marketing verde”.

Seguindo a linha de argumentação de Purnhagen (1996), as empresas se envolveram com o “marketing de causa”. No entanto, nem sempre é uma via de acesso adequada. Surge a questão da idoneidade das propagandas utilizadas, pois muitas delas utilizam-nas de forma inadequada, escondendo os malefícios ou então apenas exaltando os elementos prejudiciais que foram retirados, sem citar outras substâncias ainda contidas nas fórmulas que possam causar algum tipo de prejuízo ambiental.

Com objetivo de sanar o problema do “marketing verde” espúrio e de se criar uma regulamentação para a proteção do meio ambiente, surgiu a necessidade de se criar uma entidade independente, com reconhecimento técnico, passível de criar certificações e normas para reger o gerenciamento ambiental nas corporações. O primeiro passo para essa regulamentação foi a publicação da norma BS 7750 pelo Instituto Britânico de Normalização – BSI (Reis, 1995). Outras certificações mais conhecidas foram criadas e são utilizadas até hoje como meio de comprovar a credibilidade das empresas como o ISO 14000.

2.3 ISO 14.000

A normalização ISO 14.000 (International Organization of Standardization) foi desenvolvida no início da década de 90 com o objetivo de definir requisitos para as empresas gerenciarem seus produtos e processos para que eles não agridam o meio ambiente, que a comunidade não sofra com os resíduos gerados e que a sociedade seja beneficiada num aspecto amplo. (site ABNT)

Para tanto, as empresas só conseguem a certificação se seguirem algumas exigências estabelecidas, segundo a ABNT:

- 1) **Política Ambiental:** a empresa deve elaborar uma Política Ambiental objetiva que represente seus produtos e serviços, divulgá-la entre seus colaboradores e fornecedores e demonstrar para a sociedade seu comprometimento em cumpri-la.

2) Aspectos Ambientais: a organização precisa ter procedimentos que permitam identificar, conhecer, administrar e controlar os resíduos que ela gera durante o processamento e uso do produto.

3) Exigências Legais: a empresa deve desenvolver uma sistemática para obter e ter acesso a todas as exigências legais pertinentes a sua atividade.

4) Objetivos e Metas: a empresa deve criar e perseguir objetivos e metas que estejam alinhados com o cumprimento da política ambiental definida.

5) Programa de Gestão Ambiental: a organização deve ter um programa estruturado com responsáveis pela coordenação e implementação de ações que cumpram o que foi estabelecido na Política Ambiental e as exigências legais que atinjam os objetivos e metas e que contemplem o desenvolvimento de novos produtos e processos.

6) Estrutura Organizacional e Responsabilidade: O Programa de Gestão Ambiental deve integrar funções dos funcionários da empresa, através da descrição de cargos e funções relativas a questão ambiental. Devem-se nomear profissionais que responderão por assuntos específicos da Gestão Ambiental e possuir um organograma que demonstre as inter-relações e divulgá-las na empresa.

7) Conscientização e Treinamento: O Programa deve prover treinamento aos funcionários com atribuições na área ambiental, para que estejam conscientes da importância do cumprimento da política, dos objetivos e das exigências legais.

8) Documentação do Sistema de Gestão Ambiental: é necessário desenvolver um Manual dos Sistemas de Gerenciamento Ambiental que contenha as exigências ambientais da empresa.

9) Controle operacional: a empresa precisa ter procedimentos para fazer inspeções e o controle dos aspectos ambientais, inclusive procedimentos para manutenção e calibração dos equipamentos que fazem o controle.

10) Situações de Emergência: a companhia deve possuir procedimentos para prevenir, investigar e responder a situações de emergência.

11) Monitoramento e Avaliação: a organização deve ter um programa para medir o desempenho ambiental através de inspeções das características de controle ambiental e calibração dos instrumentos de medição para que atendam aos objetivos estabelecidos.

12) Auditoria do Sistema de Gestão Ambiental: a empresa precisa ter um programa de auditoria ambiental periódico e os resultados devem ser documentados e comunicados à alta administração.

13) Análise Crítica do Sistema de Gestão Ambiental: baseado nos resultados da auditoria, a empresa deve fazer uma análise crítica do Sistema de Gestão Ambiental e as devidas alterações, com o objetivo de atender as exigências do mercado, clientes, fornecedores e aspectos legais.

Somente quando a empresa consegue satisfazer todas essas exigências dos órgãos reguladores competentes é que estão habilitadas e podem, a partir daí, utilizar a certificação como diferencial concorrencial.

Apenas para ilustrar melhor a importância que essa certificação representa, a tabela abaixo mostra o número de certificações emitidas no mundo.

Continente	Total de Certificados
AMÉRICA CENTRAL	109
ÁFRICA	1.098
AMÉRICA DO SUL	4.246
AMÉRICA DO NORTE	7.673
ÁSIA	57.945
EUROPA	56.825
OCEÂNIA	2.146
Total	130.042

Fonte: Inmetro (www.inmetro.gov.br)

Observa-se que no mundo todo, até 2006, foram emitidos 130.042 certificações e o continente líder é a Ásia com 57.945, tendo a Europa em segundo colocado com 56.825 certificações.

Dando foco para os países, a tabela a seguir irá mostrar o número de certificações emitidas até 2006:

País	Total de Certificados
JAPÃO	22.593
CHINA	18.842
ESPANHA	11.125
CORÉIA DO SUL	5.893
EUA	5.585
ALEMANHA	5.415
BRASIL	2.447
Total	71.900

Fonte: Inmetro (www.inmetro.gov.br)

Observa-se que o país que maior número de emissão de certificados é o Japão com 22.593, seguida pela China com 18.842 certificações. Um dado interessante é a Espanha aparecer na terceira colocação no mundo com 11.125 emissões. Esses são os três países líderes mundiais. O EUA apresenta praticamente o mesmo número de certificações do que a Coreia do Sul, país muito menor e com relevância muito pequena no cenário mundial. O Brasil emitiu até 2006, 2.447 certificados, sendo líder na América do Sul.

Focando agora a evolução no número de emissões dos estados brasileiros, temos na tabela seguinte:

Estados	2006	2007	2008	2009	* 2010	Total
ALAGOAS	6	1	0	1	0	8
AMAPÁ	6	0	0	0	0	6
AMAZONAS	26	9	3	1	2	41
BAHIA	55	17	8	1	3	84
CEARÁ	9	0	0	2	1	12
DISTRITO FEDERAL	2	2	0	0	0	4
ESPÍRITO SANTO	10	8	1	0	1	20
GOIÁS	3	1	3	3	1	11
MARANHÃO	1	0	0	0	1	2
MATO GROSSO	5	1	1	1	0	8
MATO GROSSO DO SUL	0	0	0	1	1	2
MINAS GERAIS	56	31	5	7	3	102
PARÁ	9	3	0	1	0	13
PARAÍBA	4	2	0	0	0	6
PARANÁ	41	24	17	23	11	116
PERNAMBUCO	15	3	1	0	1	20
PIAUÍ	0	0	1	0	0	1
RIO DE JANEIRO	94	12	9	3	0	118
RIO GRANDE DO NORTE	4	1	1	1	0	7
RIO GRANDE DO SUL	45	16	6	4	1	72
RORAIMA	1	0	0	0	0	1
SANTA CATARINA	32	16	18	3	2	71
SÃO PAULO	275	139	79	77	40	610
TOCANTINS	0	0	0	0	1	1

Fonte: Inmetro (www.inmetro.gov.br)

Pode-se constatar que o estado que mais emitiu certificados foi São Paulo, tendo uma projeção de 610 desde 2006 até 2010. O segundo e terceiro estados com mais certificados são Rio de Janeiro e Paraná com 118 e 116 respectivamente. Assim, conclui-se que os estados mais desenvolvidos e importantes do país são aqueles que emitem maior quantidade de certificações, isso porque, muitas dessas empresas são exportadoras e necessitam de tais certificados para poderem comercializar seus produtos.

Para exemplificar a importância dada por cada setor da economia às certificações, a tabela a seguir mostra o número de empresas com certificação até o final de 2009 para cada setor da economia.

Setor	Quantidade
Abastecimento de Água	10
Abastecimento de Gás	3
Administração Pública	1
Aeroespacial	5
Agricultura, Pesca	24
Alimentos, Bebidas e Fumo	99
Borrachas e Produtos Plásticos	61
Combustível Nuclear	1
Comércio Atacado e Varejo; Reparos de Automóveis e Motociclos; e Bens Pessoais e Domésticos	53
Concreto, Cimento, Cal, Gesso, etc	18
Construção Civil	36
Couro e Produtos de Couro	1
Educação	4
Empresas de Impressão	13
Equipamentos Óticos e Elétricos	87
Fabricação de Coque e Produtos Refinados de Petróleo	22
Fabricações não Classificáveis	6
Farmacêuticos	16
Hotéis e Restaurantes	8
Intermediação Financeira; Bens Imóveis; Locação	5
Madeira e Produtos de Madeira	13
Máquinas e Equipamentos	48
Metais Básicos e Produtos Metálicos Fabricados	220
Mineração e Extrativismo	33
Outros Equipamentos de Transporte	100
Outros Serviços	55
Outros Serviços Sociais	32
Polpa, Papel e Produtos de Papel	25
Produtos Minerais Não Metálicos	22
Química, Produtos Químicos e Fibras	158
Reciclagem	7
Saúde e Serviço Social	6
Serviços de Engenharia	62
Suprimento de Energia Elétrica	87
Tecnologia da Informação	23
Têxteis e Produtos Têxteis	19
Transporte, Armazenagem e Comunicação	169

Fonte: Inmetro (www.inmetro.gov.br)

Pode-se notar que os setores que apresentam a maior quantidade de empresas certificadas são aqueles normalmente mais contestados com relação ao nível de poluição que promovem durante seus processos produtivos. O setor com maior número é o de “metais básicos” com 220 empresas. Outros setores de destaque são os de “produtos químicos e fibras” com 158 empresas e “alimentos, bebidas e fumo” com 99 empresas certificadas.

Novamente, seguindo a idéia do número de empresas certificadas por estado e seu número de empresas exportadoras, nessa tabela podemos fazer a mesma analogia, pois os setores com maior número de empresas exportadoras necessitam ter mais empresas com certificados. Isso porque, os países importadores exigem que os produtos que serão negociados apresentem certificados de qualidade e de responsabilidade ambiental, haja vista o nível mais elevado de exigência dos consumidores desses países, principalmente os europeus, asiáticos e os EUA.

Além dos certificados internacionais de preservação do meio ambiente, outro elemento usualmente utilizado pelas empresas na empreitada em prol da preservação do meio ambiente é a tecnologia. A partir do momento que as empresas perceberam que com novas tecnologias, elas poderiam cumprir com seus programas ambientais, atingindo as metas e objetivos estabelecidos, e otimizar a produção, tanto com a redução da utilização de insumos até o reaproveitamento dos resíduos, elas passaram a direcionar significativas parcelas de seus orçamentos para a pesquisa de novas técnicas e métodos, ganhando cada vez mais eficiência. Foi nesse momento que as inovações tecnológicas ambientais começaram a ter importância no dia-a-dia das empresas

2. 4 Inovações Tecnológicas

As inovações tecnológicas fazem parte do cotidiano de todos os setores da economia. Isso porque, segundo Schumpeter (1942):

“a dinâmica capitalista tem como base a concorrência das empresas, e principalmente a concorrência com inovação”

Ainda, segundo a visão o autor, essa dinâmica é chamada de “destruição criadora”, pois ao introduzir uma nova idéia ou inovação no mercado, as atuais idéias se tornam obsoletas, desestabilizando as estruturas existentes no mercado. E é através delas que as empresas adquirem vantagens competitivas frente às suas concorrentes. O autor continua sua idéia, afirmando que as inovações não se dão apenas no momento que se inventa uma nova máquina industrial. Alterações nas formas produtivas, novas fontes de energia, a descoberta de novos mercados e novas formas de organização industrial também são consideradas inovações e poderão beneficiar àqueles empresas que as descobrirem e aplicarem da melhor maneira.

Continuando a discussão da problemática das inovações Reydon (2007), afirma que essa problemática ambiental propicia às empresas a oportunidade de criação e aplicação de novas tecnologias voltadas tanto para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos quanto nos processos produtivos. O autor defende que as normas e leis criadas pelo governo podem servir de estímulo para o desenvolvimento de inovações e possibilitar ganhos de competitividade para àqueles que se engajarem nessa direção. Também, segundo Vilha (2009) apud Daroit e Nascimento (2000), as inovações tecnológicas são importantes, pois requerem das empresas acúmulo de conhecimento sobre o mercado e pesquisas científicas que permitam o desenvolvimento de soluções ambientais que tragam vantagens competitivas no ambiente em que estão competindo.

Para Reydon (2007), é possível distinguir duas categorias de inovações ligas à gestão ambiental, que em geral, as empresas implementam como resposta à regulamentação ambiental:

- 1) Empresas que utilizam tecnologias redutoras de custos de tratamento da poluição que viabilizam a reutilização de resíduos tais como reciclagem de sucata, melhoria do tratamento secundário e conversões de matérias e emissões tóxicas em recursos reutilizáveis.

2) Tecnologias voltadas para eliminar as causas básicas da poluição através do aumento da produtividade dos recursos, tais como utilização mais eficiente dos insumos, aumento do rendimento e a melhoria da qualidade dos produtos que resultam também na redução dos custos de produção.

Para Rohrich e Cunha (2004) em pesquisa realizada no Brasil, eles formularam uma taxonomia diferente da de Reydon (2007) para qualificar a preocupação que as empresas têm com a gestão ambiental. Segundo os autores, o modelo apresenta três classificações: controle, prevenção e proatividade. As empresas classificadas no nível de controle não possuem programas ambientais ou orçamento para desenvolvê-los. Elas seguem as regulamentações e exigências do mercado. Já as empresas qualificadas no nível da prevenção apresentam pequenas células dentro da organização responsáveis por auxiliar na resolução de crises ambientais. Nesse nível, a prevenção ocorre nas funções de produção, havendo modificações de processos e produtos. Já no nível da proatividade, as empresas promovem uma integração entre a gestão do controle ambiental e a gestão administrativa. Essas organizações possuem programas que educam funcionários, monitoram continuamente atividades e processos, possuem metas e políticas de preservação do meio ambiente e se preocupam com os riscos e impactos ambientais não só de seus processos produtivos, mas também de seus produtos.

Existem muitas outras taxonomias e modelos para classificar as empresas segundo seu grau de preocupação e preservação do meio ambiente. Entretanto, este trabalho será pautado na classificação criada por Reydon (2007), pois é o estudo muito abrangente e um dos mais recentes sobre o tema no Brasil.

Segundo o autor, algumas empresas adotam políticas de preservação devida, exclusivamente, as exigências da regulamentação ambiental. Assim, se focam no primeiro tipo de inovação para impor adicionais de preços aos chamados produtos “verdes”, explorando, assim novos segmentos de mercado. Ainda em Reydon (2007), essas empresas desenvolvem suas inovações aproveitando oportunidades na revisão de produtos, processos e métodos operacionais tradicionais, resultando no aumento dos ganhos de competitividade.

Partindo dessas premissas, qualquer forma de poluição materializa-se como desperdício econômico e sinaliza que os insumos foram utilizados de maneira

ineficiente. Assim, essas empresas terão de executar outras atividades que acarretarão em custos aos produtos. Entretanto, a maioria das empresas negligencia esses custos e priorizam o desenvolvimento de novas tecnologias voltadas ao controle da poluição ao invés de investirem em tecnologias que minimizariam a produção desses resíduos.

A minimização da produção de resíduos é o foco de um segundo grupo de empresas, mais avançadas, que adotam o programa de redução das fontes. Esse programa tem por objetivo a substituição de materiais e processos de ciclo fechado como forma de evitar a ocorrência de poluição. Segundo Reydon (2007), essas empresas empreendem uma revisão de processos, do ciclo de vida dos produtos, e dos métodos administrativos para avaliar em quais podem se reduzir a geração de resíduos, e consequentemente encontrar oportunidade de redução de custos e possibilidades de ganhos competitivos.

Deve-se pontuar que o fator estimulante dessas empresas inovarem são, inicialmente, as regulamentações ambientais. São essas normas que balizam as decisões de como proceder nos processos inovadores. Segundo Reydon (2007), nos EUA a legislação está focada na recuperação dos danos e não na prevenção dos mesmos. Já em países como a Dinamarca e Suécia, a legislação fomenta o desenvolvimento de tecnologias voltadas para a prevenção da geração de resíduos, possibilitando a exploração de potenciais custos de produção.

Entretanto, a tecnologia até hoje desenvolvida está muito aquém do esperado por especialistas. Segundo Freeman (1992) citado em Reydon (2007), mesmo o processo produtivo já ter alcançado alguns ganhos ambientais, a incorporação de objetivos ambientais no desenvolvimento de tecnologias ainda não alcançou o grau necessário de difusão para que todo o sistema produtivo seja guiado por tais objetivos. Dessa maneira, as indústrias não podem considerar que seguem um paradigma ambiental sustentado. Para que haja a efetivação de um paradigma ambiental, inovações poupadoras de energia e materiais necessitam se difundir por todas as esferas econômicas, desde a produção, passando pela distribuição até chegar à comercialização.

Ao observar a trajetória evolutiva das políticas de gestão ambiental nas empresas, foi apenas em meados da década de 80 que começaram a aparecer

como um elemento importante e somente em meados da década de 90 que passaram a serem protagonistas das políticas e estratégias das organizações. Assim, segundo Vilha (2009), essas políticas e ações ainda não estão disseminadas por completo entre os países e entre todos os setores produtivos, tendo ainda muito espaço para evoluir até que se possa considerá-las como um paradigma.

Entre os diversos setores da economia, um que sofre grandes pressões acerca da questão da preservação do meio ambiente é o setor de cosméticos. Isso porque, segundo Vilha (2009), durante anos essas empresas foram acusadas de fazer testes químicos em animais, extrair de forma irresponsável insumos usados como matéria-prima de seus produtos do meio ambiente, poluir rios e mananciais com os dejetos e resíduos industriais produzidos em suas indústrias, contribuir para a poluição do ar com emissão de gases tóxicos, tanto durante o processo produtivo quanto nas reações químicas nos laboratórios, até a emissão de CO₂ durante a logística de seus processos produtivos. Também, o setor de cosméticos foi escolhido como foco do estudo desse trabalho, pois a maiores empresas do setor no Brasil apóiam suas estratégias de marketing na venda sob a ótica da sustentabilidade, tanto social quanto ambiental. Tanto o mercado nacional como internacional estão observando muito atentamente os movimentos das empresas desses setores, pois segundo Vilha (2009), elas se tornaram referência a ser seguida por todos os outros setores da economia.

Capítulo 3 – O Setor de Cosméticos

3.1 Breve Caracterização do Setor de Cosméticos

Segundo dados do anuário 2009 da ABIHPEC, o Brasil detém 8,6% do mercado mundial de cosméticos do mundo, sendo o terceiro maior e ficando atrás apenas para EUA (15,6%) e Japão (10,1%). A participação dos 10 maiores mercados consumidores mundiais chega a quase 65% do total. Em 2008, o país movimentou US\$ 28,77 bilhões em vendas, registrando o maior índice de crescimento mundial no setor: 27,46%. Esse crescimento é mais notável, quando se considera a recente crise que assolou a economia mundial.

A tabela a seguir apresenta os dez maiores mercados de cosméticos do mundo, os valores gastos em 2008 com cosméticos, o crescimento de 2007 para 2008 e a participação no mercado mundial.

	Cosméticos (países)	2008 US\$ bilhões (ao preço consumidor)	Percentual (%)	
			Crescimento	Participação
	Mundo	333,5	9,13	-
1°	EUA	52,14	-0,05	15,6
2°	Japão	33,75	11,92	10,1
3°	Brasil	28,77	27,46	8,6
4°	China	17,73	22,1	5,3
5°	Alemanha	16,86	8,04	5,7
6°	França	16,23	6,8	4,9
7°	Reino Unido	15,72	-3,45	4,7
8°	Rússia	12,38	14,51	3,7
9°	Itália	12,25	7,97	3,7
10°	Espanha	10,64	10,69	3,2
	Top Tem	216,47	9,17	64,9

Fonte: Anuário 2009 ABIHPEC, pg 38

Dentre os 10 países mais importantes, o Brasil foi o que apresentou maior crescimento percentual, 27,46%, seguido da China, com 22,1%. Deve-se observar que mesmo os países que estão no epicentro da crise econômica mundial

apresentaram crescimentos expressivos de 2007 para 2008, como Japão (11,92%), Alemanha (8,04%), França (6,8%) e Espanha (10,69%), segundo o anuário 2009 da ABIHPEC.

Mesmo sendo o 3º maior mercado de cosméticos do mundo, a participação brasileira no mercado mundial não atinge a mesma grandeza, sendo apenas o 21º exportador mundial em 2008. Entretanto, o país mostrou uma excelente evolução na última década, quando acumulou crescimento nas exportações de 357,6% ante um crescimento de 65,6% nas importações de 1999 a 2008, segundo o anuário da ABIHPEC.

Analisando o desempenho do setor no do país, entre 1996 e 2008, houve crescimento de 270%, enquanto o PIB brasileiro cresceu 47,3% e a indústria brasileira em geral, 45,7%. Isso significa um crescimento de quase seis vezes rápido do que a média da indústria brasileira, segundo relatório da ABIHPEC, mostrando que o setor, além de ter crescimento expressivo a mais de uma década, não sentiu os impactos da crise mundial como outros setores da economia.

Também, segundo o relatório da ABIHPEC, atualmente no Brasil há 1.755 empresas no mercado de cosméticos, sendo que 15 delas representam 70% do faturamento. Esse dado revela que mesmo havendo uma quantidade significativa de empresas no setor, a concentração é marcante. Sob o aspecto do mercado de trabalho, o setor é responsável por 60 mil empregos diretos e 3,5 milhões de empregos indiretos, apresentando resultado importante quando comparado ao crescimento do emprego no país.

Dentre as 15 maiores empresas do setor no Brasil, as empresas nacionais escolhidas para serem analisadas nesse trabalho são Natura Cosméticos e O Boticário. Também, irei analisar a Avon, empresa estadunidense que tem forte presença no mercado Brasileiro. A Natura foi escolhida já que é a empresa de maior destaque, não somente pela sua participação no mercado, que chegou a aproximadamente 20% em 2009, mas também pela sua história e seus valores, muito alinhados com a preservação ambiental e a produção sustentável. A outra empresa nacional escolhida para ser analisada no trabalho é O Boticário, também uma das principais empresas de cosméticos do Brasil, com market-share bastante

representativo (13%) e com fortes tendências à produção sustentável e ações de preservação ambiental, principalmente após 1990.

A próxima parte do trabalho será analisar as evoluções das políticas de preservação do meio ambiente de cada uma das empresas, segundo seus relatórios anuais e documentos oficiais.

3.2 A Natura

A Natura foi fundada em 1969, por Antonio Luiz Seabra, como uma pequena loja na rua Oscar Freire em São Paulo. Desde o nascimento, a empresa era movida por duas grandes paixões: a paixão pelos cosméticos e a paixão pelos clientes, pelas relações humanas, segundo seu fundador relata no relatório anual 2009. Em 1974, apoiado nas relações pessoais, é desenvolvida a opção da venda direta, como alternativa para o crescimento da corporação. No início década de 80, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos ingressaram na instituição como sócios, ajudando a consolidar o processo de gestão e de produção, atingindo uma receita 30 vezes maior durante o período.

Em 1994 iniciou-se o plano de expansão internacional, com operações em países como Argentina, Chile, Peru e Venezuela. Posteriormente, a empresa se expandiu para os Estados Unidos da América e França. Entretanto, apenas as operações na América Latina apresentam algum resultado significativo para a empresa até o momento.

O ano de 2001 foi muito importante para a empresa, pois foi inaugurado o moderno complexo industrial em Cajamar. Também nesse ano, iniciou-se um processo de reorganização societária que só foi finalizado em 2004, com a abertura de capital, passando a ser listada no “Novo Mercado”, o mais alto nível de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo.

O último importante episódio da história da Natura foi o licenciamento de Guilherme Peirão Leal do Conselho de Administração da empresa em abril de 2010. Ele se desvinculou dos trabalhos na empresa devido a sua candidatura a vice-presidente da República, na chapa de Marina Silva, do Partido Verde.

3.2.1 Natura, preservação ambiental e sustentabilidade

Segundo informações constantes do site oficial da empresa (www.natura.net), a Natura tem um comprometimento histórico com a preservação do meio ambiente. Para isso, a empresa segue 4 diretrizes:

- 1) A responsabilidade para com as gerações futuras;
- 2) A educação ambiental;
- 3) O gerenciamento do impacto do meio ambiente e do ciclo de produtos e serviços;
- 4) A minimização de entradas e saídas de materiais.

Seguindo essas diretrizes, em 1983, a Natura foi primeira empresa a introduzir refis no setor de cosméticos brasileiro, permitindo economia de custo para o consumidor, redução do desperdício e ampliação da consciência ecológica.

Em 1999, inovou mais uma vez, ao adotar o uso sustentável da biodiversidade brasileira como plataforma tecnológica de pesquisa e desenvolvimento, auxiliando no lançamento, em 2000, da linha *Natura Ekos*. Para tanto, no mesmo ano a companhia iniciou o Programa de Certificação de Ativos Florestas, que garante que a extração de insumos como flores, frutas, sementes e óleos vegetais será conduzida de forma ambientalmente sustentável e socialmente justa. Essa certificação consiste em averiguar cada passo que o insumo percorre, desde sua extração até a chegada à Natura, e compará-lo com critérios econômicos, ambientais e sociais pré-definidos.

Outra ação voltada à preservação do meio ambiente foi o acordo feito entre a empresa e a Fundação SOS Mata Atlântica com o projeto “A Mata Atlântica é aqui – exposição itinerante do cidadão atuante”. Nesse projeto, um caminhão totalmente adaptado leva informações e consciência de uma maneira criativa e itinerante aos moradores de municípios pertencentes a toda extensão do que resta da Mata Atlântica, mostrando a importância que os próprios moradores da floresta representam para a preservação desse ambiente.

No ano de 2005, outro marco importante para a empresa se tratando de sustentabilidade foi à certificação na ISO 14.001, um marco muito importante para qualquer empresa, e em especial para a Natura, já que em toda sua história pregou a preservação do meio ambiente e a sustentabilidade.

Em 2007, passou a oferecer a seus consumidores produtos de carbono neutro graças ao seu Programa Carbono Neutro, destinado a reduzir e compensar as emissões de gases geradores do efeito estufa (GEEs), desde a atividade de extração de matérias-primas até a disposição final do produto no meio ambiente. No mesmo ano, foi pioneira ao disponibilizar a seus clientes a Tabela Ambiental: um quadro informativo impresso nas embalagens dos produtos, que apresenta dados técnicos sobre as formulações e embalagens, inspirada na tabela nutricional dos alimentos.

Segundo relatório anual (2009), a empresa presa por ter o tema da sustentabilidade e da preservação ambiental permeada todas as atividades e etapas do processo produtivo. Tanto que, a empresa destaca temas que são considerados prioritários na sua planejamento estratégico. O primeiro tema abordado no relatório é a Amazônia, local de onde é extraído grande parte da matéria-prima utilizada em seus produtos, de maneira sustentável e agredindo o mínimo possível o meio ambiente. A empresa defende a ideia de que a região exerça papel fundamental no planeta e que direcione recursos educacionais, científicos e tecnológicos, além de estimular o desenvolvimento de cadeias sustentáveis que aliem a geração de trabalho e renda com o uso equilibrado e responsável dos recursos naturais. Essa atitude está explícita na afirmação contida no relatório de uma consultora:

“A Natura não está na Amazônia no modelo exploratório dos recursos. Mas, ao contrário, está no modelo de desenvolvimento sustentável”

Outro tema abordado no relatório é a biodiversidade. A empresa declara que o risco de extinção dos ativos da biodiversidade brasileira é uma grande ameaça à vida no planeta. Assim, a empresa valoriza o uso sustentável dos ativos, respeitando os valores e culturas locais, objetivando gerar riqueza às comunidades regionais. Para confirmar essa preocupação, ao longo de 2009, a empresa disseminou entre seus públicos a Política de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Patrimônio

Cultural que objetivava disseminar a adoção de práticas responsáveis à toda comunidade. Foi criado também, o Grupo Gestor da Biodiversidade que ficou responsável por integrar as diversas visões sobre o tema e permear as iniciativas decorrentes da companhia.

Com relação às emissões de gases do efeito estufa, na última Conferência sobre as Mudanças Climáticas (COP15), realizada em 2009, a empresa firmou acordo com a WWF para reduzir suas emissões em 10% até 2012, com base em 2008. Também, outra ação muito importante é o Programa de Carbono Zero que definiu a meta de redução dos gases em 33% de 2007 à 2011. Em 2009, a empresa conseguiu reduzir 5,2% das suas emissões, atingindo 16,1% desde 2006.

Se tratando dos impactos dos produtos, a Natura seguiu os ensinamentos de Schumpeter e promoveu inovações importantes para o setor no Brasil. Os investimentos se concentraram na vegetalização das fórmulas e no uso de substâncias orgânicas. Isto é, nas embalagens, houve uma elevação na oferta de refis e foi adotado o uso de materiais recicláveis e reciclados. Em 2009, a empresa atingiu o melhor índice de utilização de materiais de origem renovável, atingindo 79,2% de todos os produtos produzidos. Também, há instruções para as consultoras para recolherem voluntariamente as embalagens pós-consumo e as encaminharem às cooperativas locais. Dessa maneira, além de contribuir para a diminuição da poluição do meio ambiente, também promove a inclusão social e a geração de renda dessas pessoas que vivem da coleta seletiva. Entretanto, quando o assunto é embalagem, a maior inovação que a empresa promoveu, ocorreu no final de 2009, com o lançamento de refis de alguns produtos, fabricados por plástico de origem vegetal, utilizando a cana-de-açúcar, ao invés do petróleo como matéria-prima. Essas embalagens utilizam 83% menos plástico que as convencionais, promovem a redução de 97% na geração de lixo e reduzem em 71% a emissão de gases poluentes na atmosfera.

Percebe-se que a empresa realmente está focada em diminuir os impactos por ela causada no meio ambiente. Para se ter uma idéia mais clara de que realmente os desejos da empresa se alinham com a realidade, irei confrontar alguns indicadores de meio ambiente, tirado de relatórios anuais, a partir dos anos 2000.

O primeiro a ser trabalho será o consumo de água, em litros, por unidade vendida. Em 2001, o índice era de 1,65, chegando a 0,63 em 2005 e em 2009 alcançou 0,52. Pode-se perceber que houve uma redução muito grande em menos de uma década, devido, principalmente a melhorias no processo produtivo e novas tecnologias.

Outro índice muito importante, é a quantidade emitida de CO₂ na atmosfera. Em 2000, a empresa emitiu 5.960 toneladas. Já em 2005 o valor chegou a 12.100 toneladas e alcançou o valor de 245.795 toneladas em 2009. Entretanto, o valor emitido por unidade caiu, de 8,45 em 2000 para 3,63 em 2009. Isso é resultado de ações tomadas pela empresa, como aumentar a quantidade substituída de gás e diesel nas caldeiras por álcool.

A participação dos refis na venda também é considerado um índice para se medir os níveis ambientais da empresa. Nesse quesito, a empresa também apresentou melhorias, já que em 2000, a quantidade de refis vendidos representava 14,6%, passando a ser 17,4% em 2005 e atingindo a marca de 18,4% em 2009. Entretanto, as expectativas são de um aumento ainda maior para 2010, devido ao lançamento dos novo refis TodoDia feitos de “plástico verde”, bem menos poluente que o plástico oriundo do petróleo.

Mais um índice importante, que mensura a quantidade de energia gasta por unidade produzida em kilojoules, obteve resultados expressivos. Em 2001, cada unidade produzida gastava 1.252 kJ. Já em 2005, esse valor caiu para 551 kJ e alcançou o melhor índice em 2009, atingindo 447,3 kJ por unidade. Essa melhoria se deve, principalmente, as inovações tecnológicas aplicadas no processo produtivo durante a década.

Outro dado interessante que reafirma a preocupação da Natura com o meio ambiente, são os valores investidos na preservação. Em 2005, a empresa havia gasto 1,3 milhões de reais. Já em 2009, a cifra passou para 8 milhões de reais, quase seis vezes mais em apenas quatro anos. Um crescimento muito expressivo e que prova que a empresa não fica apenas no discurso. Ela realmente cumpriu suas promessas e atinge seus objetivos.

Portanto, observando os relatórios anuais e as informações contidas no site da empresa, pode-se chegar a conclusão que a Natura tem uma preocupação

histórica e perene com o meio ambiente. Isso porque, desde seu surgimento, o tema está entremeado nas ações mais importantes da empresa. O lançamento de refis em 1983 foi um grande passo para diminuir os impactos dos descartes das embalagens no meio ambiente, pois além de necessitarem de menos matéria-prima para serem fabricados, a maior parte delas é oriunda de materiais reciclados. A criação da linha de produtos Ekos foi também outra ação muito inteligente da empresa, pois ela inovou no mercado de cosméticos, lançando produtos com essenciais tiradas da Floresta Amazônica, genuinamente brasileiros, além de lançar ações que promovessem a extração sustentável das matérias-primas do meio ambiente, através do emprego de mão-de-obra local, proporcionando mudanças na vida das comunidades envolvidas, levando informações sobre a extração legal e não predatória e gerando renda para essas comunidades. Outras ações como o “SOS Mata Atlântica”, a certificação ISO 14.001, ações dentro das indústrias, inovações tecnológicas e ações com todos os públicos envolvidos, principalmente seus fornecedores são exemplos da importância dada pela empresa ao meio ambiente.

Ainda, a empresa apresenta indicadores que comprovam a eficiência de dessas políticas e ações como a redução do consumo de água por unidade produzida, da emissão de CO₂ por unidade produzida, do consumo de energia por unidade produzida, o aumento da participação dos refis na venda e o aumento dos investimentos em meio ambiente anualmente.

Combinando todas essas ações e políticas, a empresa pode beneficiar-se de várias maneiras como na economia de recursos financeiros e economia de matéria-prima de origem não renovável e bastante poluente, além de permitir que a empresa explorasse as inovação como meio de propaganda e marketing para o mercado, aliando cada vez mais a imagem da empresa como sendo aliada do meio ambiente e sedimentando sua liderança no mercado nacional.

3.3. A História de O Boticário

Hoje a maior rede de franquias do Brasil com 2840 lojas em 2009, O Boticário é uma das maiores empresas de cosméticos do Brasil. Sua história iniciou-se em 1977 com a fundação da farmácia de manipulação chamada O Boticário em Curitiba. Em 1979, seu fundador e hoje presidente do Conselho de Administração Miguel Krigsner, abriu sua segunda loja, no Aeroporto Internacional Afonso Pena em São José dos Pinhais, região metropolitana de Curitiba, e lançou a colônia Acqua Fresca, um ícone da franquia que vendeu mais de 45 milhões de unidades nos últimos 20 anos, segundo o relatório anual da empresa (2009).

Ainda segundo o relatório (2009), em 1980, o O Boticário foi audacioso e lançou sua primeira franquia, em Brasília, sem mesmo ter os conceitos de *franchising* bem definidos. Três anos após a fundação, em 1982, a empresa já inaugurava sua primeira fábrica em São José dos Pinhais e seguindo seu crescimento notável, em 1985 já alcançava a marca de 500 lojas franqueadas pelo Brasil. No ano seguinte, a empresa dá mais um passo importante, abrindo sua primeira loja em Portugal.

Em 1990, com objetivo de fortalecer suas preocupações com o meio ambiente, a empresa cria a Fundação O Boticário de Proteção à Natureza. Já 1999, foi inaugurado um moderno centro de distribuição para suportar a demanda de produtos que crescia consideravelmente todos os anos no país, segundo o relatório produzido pela empresa (2009).

Nos anos 2000, essa década foi marcada pelo desenvolvimento inovador na história da empresa. Em 2004, a empresa inovou novamente, lançando a fragância Malbec, a primeira a ser produzida com álcool vínico, o mesmo utilizado na produção de vinhos. Seguindo a tendência inovadora, em 2006, a empresa foi a primeira a lançar produtos faciais anti-idade utilizando nanotecnologia aplicada. Esse lançamento foi muito importante para o futuro da empresa, pois esse é até hoje uma das linhas de cosméticos mais explorados no mercado. Em 2008, o então fundador Miguel Krigsner assumi a presidência do Conselho Administrativo e elegendo Artur Grynbaum para a presidência da empresa. No mesmo ano foi implantando o Laboratório de Biologia Molecular (Labim), centro de referência internacional nos

estudos de envelhecimento da pele e de ingredientes naturais da biodiversidade brasileira. Já em 2009, é construída a Matriz de Sustentabilidade da empresa, com objetivo de nortear todas as práticas e evoluções acerca do tema dentro da companhia. Também, foram abertas 180 lojas, consolidando o O Boticário como maior rede de franquias do Brasil e a maior rede franqueada de cosméticos do mundo. Por fim, em 2010, é inaugurado o Centro de Distribuição de Registro no estado de São Paulo, com objetivo de dar suporte à nova empreitada da empresa que é a entrada no negócio de venda direta. Também, é criado a *holding* Grupo Boticário que incorporará as unidades de negócio O Boticário e GKDS.

3.3.1 O Boticário, a preservação ambiental e a sustentabilidade

Seguindo informações declaradas no Relatório Anual de Sustentabilidade (2009), o O Boticário sempre manteve uma relação muito estreita entre sua história e a preservação do meio ambiente, integrando em sua visão de negócio o equilíbrio entre a viabilidade econômico-financeira, a preocupação ambiental e a construção de relacionamentos justos e responsáveis. Incluída definitivamente como objetivo do Mapa Estratégico da companhia, a sustentabilidade foi inserida de forma transversal e sistemática em todos os processos operacionais e decisórios. Em 2009, foi criada a Matriz de Sustentabilidade, com objetivo de agrupar todos os instrumentos de análise, decisão e gestão de iniciativas de sustentabilidade da empresa. Essa ferramenta integra os princípios, valores, políticas, compromissos assumidos e tendências em sustentabilidade no mercado, principalmente no setor de cosméticos, varejo e franquias. Seis macrotemas que posteriormente se desdobram em inúmeros temas foram incorporados à gestão empresarial e são desenvolvidos em três níveis de maturidade. Da totalidade dos temas, doze foram prioridades em 2009 e a partir deles foram criadas iniciativas corporativas que concretizam os objetivos estratégicos de sustentabilidade e têm suas ações aplicadas de 2010 até 2013.

Os seis macrotemas que compõe a Matriz são: responsabilidade organizacional; relações humanas; relações responsáveis; responsabilidade pelo produto e serviço; recursos naturais e biodiversidade; mudanças climáticas. Já os três níveis de maturidade são:

- **Nível 1:** cumprimento da legislação; práticas de mercado; inserção da sustentabilidade nas políticas internas.
- **Nível 2:** integração profunda da sustentabilidade na gestão; monitoramento de desempenho.
- **Nível 3:** *Benchmark*; padrões de destaque e certificados.

Ainda segundo o Relatório Anual de Sustentabilidade (2009), doze foram os temas priorizados na Matriz em 2009 e está sendo foco de ações da empresa até 2013. Eles são:

1. **Formulação das estratégias de negócio deve contemplar valores e práticas de sustentabilidade:** inclusão da sustentabilidade nos processos decisórios e operacionais a partir de critérios sociais, ambientais e econômico-financeiros.
2. **Avaliação do impacto ambiental no desenvolvimento de produtos:** avaliação do ciclo de vida do produto e embalagem – criação, produção, utilização e reutilização ou descarte.
3. **Uso de fontes sustentáveis de matérias-primas renováveis:** busca a utilização de insumos e matérias-primas renováveis e sustentáveis no desenvolvimento de produtos.
4. **Monitoramento da emissão de gases do efeito estufa:** compromisso com o monitoramento e redução das emissões de gases do efeito estufa e o impacto deste cenário como uma questão estratégica para o futuro do negócio.
5. **Fluxo e critérios transparentes para a seleção de parceiros de negócio:** a seleção de parceiros contempla questões sociais e ambientais, além dos valores da empresa, incluindo monitoramento e reconhecimento para garantir a efetividade de sua aplicação.
6. **Gerenciamento de riscos:** compromisso com a redução e eliminação do uso de materiais controversos ou sob suspeita de causarem danos às pessoas ou ao meio ambiente.

7. **Insumos e produtos madeireiros e florestas:** conhecer a origem dos insumos e produtos madeireiros e florestais da cadeia como forma de incentivar que estes sejam produzidos com as melhores práticas sociais e ambientais.

8. **Promoção da diversidade:** práticas não discriminatórias e busca por programas de capacitação e inclusão em todos os níveis hierárquicos.

9. **Engajamento de diferentes *stakeholders* nas decisões:** conhecer os diferentes públicos, como eles afetam e são afetados pelas decisões e considerar suas expectativas e demandas são práticas que geram valor e minimizam riscos das empresas.

10. **Incentivos a adoção de práticas sustentáveis na cadeia de valor:** identificação de oportunidades e riscos em toda a cadeia de valor, incentivando as partes interessadas a implementar práticas sustentáveis em seus negócios e processos.

11. **Iniciativa de geração de renda e inclusão social:** incentivar a adoção de práticas que contribuam para tornar os mercados mais eficientes, competitivos e inclusivos.

12. **Visão de lucro responsável e crescimento sustentável (distribuição de riqueza):** novas perspectivas de atuação da empresa no relacionamento com as partes interessadas.

Percebe-se que dentre os doze temas priorizados pela companhia até 2013, os sete primeiros apresentam ligação direta ou indireta com a preservação do meio ambiente e as práticas sustentáveis, o que quantifica a preocupação que a empresa tem em ampliar seus negócios, entretanto sem deixar de lado o fator ambiental. Muito pelo contrário, a empresa mostra que tem objetivos agressivos no que tange o meio ambiente, tanto na quantidade de temas a serem tratados como prioritários, quanto pelos prazos estipulados para atingirem os objetivos.

A atuação da empresa não se reserva apenas a seus colaboradores internos. Outros públicos ligados diretamente a empresa são alvo de ações como os franqueados, os consumidores, os fornecedores e a sociedade. É nesse ponto que uma dos temas abordados pela empresa aparece. O engajamento dos *stakeholders* é um fator muito importante para se atingir as metas, já que todos eles fazem parte da cadeia produtiva, fornecendo insumos, comercializando e consumindo os

produtos. Uma ação que será aplicada pelo O Boticário será fazer um mapeamento detalhado de todos os públicos envolvidos de alguma maneira com a empresa para poder identificar de maneira mais objetiva oportunidades de ganhos de produtividade e diminuir as agressões ao meio ambiente.

Focando os franqueados da marca, a empresa promove ações focadas ao estímulo à educação ambiental. Há muito investimento nesse público, já que a empresa detém mais de 900 franqueados. Uma das iniciativas foi a Semana O Boticário de Educação Ambiental. Durante esse evento as lojas da marca distribuíram Kits de Educação Ambiental para as Secretarias de Educação de 1.520 municípios do Brasil, atingindo aproximadamente 61 mil escolas públicas. Também, criou um site (www.eufacoomundomaisbelo.com.br) que os alunos dessas escolas que receberam os kits poderiam dar suas opiniões, dicas e contar suas experiências, sempre com objetivo de aproximar as crianças do meio ambiente.

Já para os fornecedores da empresa, que totalizam 3.959, a empresa optou por classificá-los entre “ouro”, “prata”, “bronze” e “participantes”, dependendo do seu grau de importância, relacionamento e avaliação. Desde 2005, o tema Sustentabilidade tornou-se foco da empresa e o tema foi incluído na avaliação de cada fornecedor com objetivo de reforçar a conduta e alinhá-la as expectativas do O Boticário. Para dar suporte e incentivos, a empresa promoveu o Programa de Sustentabilidade para Fornecedores. Nesse programa, diversas ações foram realizadas como a Oficina de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, na qual, todo ano, é compartilhado o caminho a ser trilhado pela empresa nesse tema com seus fornecedores, afim de, estimulá-los a adotarem práticas similares ao seu cotidiano. No final de cada ano, as empresas que se enquadrarem as práticas recebem o prêmio Responsabilidade Social para Fornecedores O Boticário.

O O Boticário também promove ações voltadas diretamente à sociedade em diversas frentes como incentivo a cultura, preservação do meio ambiente e educação. Somente em 2009, a empresa investiu aproximadamente R\$ 6,3 milhões e grande parte foi aplicada na Fundação O Boticário de Preservação do Meio Ambiente, criada em 1990. A Fundação também recebeu de parceiros o equivalente a R\$ 900 mil. Dentro da Fundação, foram criadas as Estações Natureza com objetivo de sensibilizar a população sobre a questão ambiental, especialmente para

a população das cidades. Há três Estações no país, uma em Curitiba (PR), uma em Corumbá (MS) e outra na cidade de São Paulo (SP) e todas juntas receberam em 2009 mais de 88 mil visitantes, a maioria professores e alunos.

Abordando agora outro macrotema da empresa, a responsabilidade por produto e serviço, a empresa tem como foco a preocupação com o descarte das embalagens de seus produtos após serem consumidos. Em 2006, o Programa Bioconsciência surgiu com objetivo de incentivar os consumidores a reciclar as embalagens. O programa atua através da comunicação entre consultora e consumidor no momento da compra. Os consumidores são orientados a levarem os materiais até uma das lojas da rede e de lá O Boticário se encarrega de encaminhá-los até um parceiro próximo, que irá descaracterizar o produto e reciclá-lo afim de, ser usado novamente como matéria-prima. Esse é um programa muito interessante, pois envolve quase a totalidade dos públicos ligados a empresa, desde os consumidores, passando por colaboradores, franqueados, consultores e parceiros. Em 2009, 950 lojas da franquia participaram do programa que gerou renda para cooperativas de reciclagem, promoveu a integração dos públicos e evitou o aumento da poluição do meio ambiente. Também, a empresa possui, desde 2007, um projeto chamado Avaliação do Ciclo de Vida (ACV) que busca mensurar e quantificar o impacto ambiental ao longo das etapas que compõem o ciclo de vida do produto. Dessa maneira, ela consegue identificar possíveis pontos de redução ou reutilização de materiais, gerando ganhos de produtividade e minimizando os impactos na natureza.

Outro macrotema muito importante para o trabalho é Recursos Naturais e Biodiversidade. Esse macrotema cuida prioritariamente da gestão ambiental da empresa. Desde a fundação, O Boticário se preocupa com o meio ambiente e essa preocupação só aumentou ao longo dos anos. A iniciativa mais importante chama-se Ecoeficiência que monitora a geração de resíduos sólidos, o consumo de energia e água e a emissão de gases causadores do efeito estufa. Algumas ações foram empregadas nos últimos anos como a compra de máquinas mais eficientes, instalação de sensores de presença e lâmpadas com menor consumo de energia. Todas as ações são focadas em diminuir o valor dos indicadores e atingir as metas estipuladas pela empresas. Para integrar os colaboradores nessas iniciativas, foi

lançado o Programa Ação, que divulga as atividades realizadas, os resultados alcançados e os pontos de melhorias de cada meta. Somente em 2009, a empresa investiu R\$ 1,6 milhões em atividades de gestão ambiental que foram distribuídas em diversas ações apontadas no quadro a seguir:

ATIVIDADE	INVESTIMENTO 2009 (R\$)
Operação Central de Triagem de Resíduos e Estação de Tratamento de Efluentes	515.600,00
Monitoramento de rios, monitoramento de emissão e educação ambiental	137.000,00
Bioconsciência	352.200,00
Ecoeficiência	308.000,00
Manutenção	278.000,00
Análise do Ciclo de Vida	23.000,00

Fonte: Relatório de Sustentabilidade – 2009

Também, em 2006, a empresa certificou-se no Sistema de Gestão Integrado em Saúde, Segurança e Meio Ambiente nas normas OHSAS 18001 e ISSO 14001, tornando-se mais uma empresa referência no quesito gestão ambiental no Brasil.

A empresa também mantém preocupação constante com relação à utilização de água nas dependências de suas fábricas. Com um monitoramento constante, uma captação planejada e uma utilização racionada, o consumo de água em 2009 foi de 61.899 m³, menor que em 2008 que foi de 65.278 m³. Outro dado que representa a importância dada para a água é o consumo relativo por unidade produzida que decresceu 15,5% em 2009. Também, no mesmo ano, a cada mil unidades produzidas o consumo era de 0,60m³, porém a previsão para 2013 é uma redução de 22,8%. Outra preocupação relacionada à água é seu reuso e o tratamento de efluentes. Em 2008, foram reciclados 1.786 m³ de água contra 3.636 m³ reciclados e 2009, significando um aumento superior a 50%, o que representa 5,9% de todo o recurso hídrico utilizado pela empresa no ano. Ou seja, observa-se que as ações voltadas à diminuição dos recursos hídricos da empresa são realmente efetivas e estão produzindo resultados cada vez melhores.

Outra ação que influencia diretamente nas metas e objetivos da empresa são as fontes de energia utilizadas em seus processos produtivos. A tabela a seguir aponta as quantidades utilizadas nos últimos três anos:

	Consumo de energia (GJ/ano)	2007	2008	2009
Fontes não renováveis	Gás Liquefeito de Petróleo	7.299	7.780	7.659
	Diesel	7.752	7.699	7.461
	Biodiesel	0	177	207
	Gasolina	2.124	2.169	2.818
Fonte renovável	Etanol	1.857	3.125	3.446
	TOTAL	19.032	20.951	21.592

Fonte: Relatório Anual de Sustentabilidade – 2009

Da tabela, conclui-se que a empresa passa por um movimento de mudança na sua estrutura energético, pois seu crescimento anual está sendo alimentado pelo crescimento do uso de etanol, fonte renovável de energia, ao invés de utilizar o gás do petróleo ou o diesel, combustível fóssil não renovável e muito poluente. Em 2007, o etanol representava 9,7% da matriz energética, e em 2009 passou a representar 16% do total, o que representa uma evolução para a empresa, já que emite menos poluentes na atmosfera sem comprometer o crescimento do negócio.

Se tratando da geração de resíduos sólidos, a empresa vem aumentando sua geração de materiais, passando de 1.578 toneladas em 2008 para 1.755 toneladas em 2009. Entretanto, não houve um crescimento real no período, já que comparando ao número de unidades produzidas, houve uma diminuição relativa de 3%. A empresa possui um Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) que controla todas as etapas dos processos produtivos, desde a segregação e o acondicionamento até a destinação final dos produtos, propiciando maior controle da armazenagem e destinação dos resíduos e com isso diminuindo

as chances desses resíduos serem descartados de maneira incorreta, ajudando a agravar os problemas ambientais do planeta.

Ainda, a empresa assumiu compromisso mundial em prol da redução da emissão de gases que causam o efeito estufa. Algumas ações aplicadas na empresa para se cumprir esse compromisso foi o aumento relativo do uso de combustível menos poluente, a regulagem periódica de seus veículos, aumento do número de reuniões feitas via videoconferência, evitando as viagens e as ações de redução do consumo de energia e de gerenciamento de resíduos que puderam contribuir para o atingimento dos objetivos e metas. O compromisso assumido, em 2009, foi o Comunicado de Copenhague sobre Mudanças Climáticas, formalizando sua posição contra os fatores que causam o efeito estufa. Entretanto, antes de assinar o comunicado, a empresa já estava num processo de redução relativa de emissão por produtos. Em 2007, a emissão em toneladas de CO₂ por tonelada de produtos era de 0,49. Em 2009, ano que assinou o tratado, essa relação caiu para 0,46, mostrando que mesmo com o crescimento do volume do negócio, as ações voltadas para minimizar as emissões estão dando resultado.

Por último, em 2000, a empresa tornou-se signatária de um dos mais importantes documentos sob a chancela da ONU, de maneira voluntária, chamado Pacto Global. Esse documento, que tem como inspiração as Metas do Milênio, possui dez princípios básicos, tanto nos direitos humanos como no direito do trabalho, na proteção ambiental e contra a corrupção. Segue os dez princípios:

Direitos Humanos:

- 1) As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente;
- 2) Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos;

Direito do Trabalho:

- 3) As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
- 4) A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
- 5) A abolição efetiva do trabalho infantil;
- 6) Eliminar a discriminação no emprego;

Proteção ao Meio Ambiente:

- 7) As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;
- 8) Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental;
- 9) Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis;

Contra a Corrupção:

- 10) As empresas devem combater a corrupção em todas as formas, inclusive extorsão e propina.

Observa-se com estes dez princípios que um dos focos principais é a proteção ao meio ambiente, através da prevenção ao aumento da poluição, aumento da responsabilidade por parte das empresas e o “desenvolvimento tecnológico verde”.

Portanto, observa-se que a preservação do meio ambiente está cada vez mais presente na história da empresa. Torna-se destaque no planejamento estratégico da empresa a partir de 1990 com a Fundação O Boticário de Preservação do Meio Ambiente, primeiro passo oficial para mostrar às pessoas a importância que o meio ambiente tem para a empresa. Entretanto, as ações efetivas, que realmente trazem algum resultado concreto para a diminuição das agressões aos ecossistemas, começaram a surgir após o ano 2000, quando a empresa torna-se signatária do Pacto Global da ONU. A partir desse momento, a empresa começa a promover uma série de ações voltadas à reciclagem, emissão de gases, reutilização da água e educação ambiental. Em 2005, o tema sustentabilidade é introduzido oficialmente nos objetivos e metas da empresa, junto com o lançamento do Programa de Sustentabilidade para Fornecedores. Um ano depois, é lançado o Programa de Bioconsciência, voltado para a reciclagem das embalagens dos produtos já consumidos. Esse foi um passo muito importante, pois envolver os consumidores finais, franqueados e parceiros. Também em 2006, a empresa atingiu

outro marco muito importante que é ser certificada pela ISO 14001. Já em 2007, lança o programa de Avaliação do Ciclo de Vida de seus produtos, com objetivo de mensurar qual seria os impactos de seus produtos para o meio ambiente em todas as etapas de sua vida, desde a fabricação até o descarte da embalagem. E por fim, em 2009, a empresa assinou o Comunicado de Copenhagem sobre Mudanças Climáticas, o mais recente documento sobre o tema e de muita importância para continuar guiando as políticas e ações da empresa em favor da proteção do meio ambiente.

Fica evidente que a empresa, além de promover o bem ao meio ambiente, também se utiliza dessas conquistas para se promover no mercado, através do “marketing verde” e melhorar sua imagem perante seus consumidores. Desse ponto, com o aumento das exigências do mercado, o O Boticário tem grandes vantagens competitivas quando comparada à outras empresas que não promovem tais ações e políticas.

Conclusão

O objetivo do trabalho, a partir da análise dos relatórios corporativos disponíveis de duas principais empresas de cosméticos do Brasil, foi entender o espaço ocupado pelas ações e políticas de preservação do meio ambiente, como essas ações e políticas poderiam trazer vantagens competitivas para estas empresas no mercado de cosméticos e posteriormente, entender o motivo pelo qual estas empresas investem cada vez mais nessas ações. As descobertas ao longo do trabalho permitem sugerir que a preservação do meio ambiente está ocupando cada vez mais espaço nas políticas e nos planejamentos estratégicos das empresas estudadas e continuará seguindo essa direção nos próximos anos.

A Natura já tem essa preocupação desde seu surgimento, há 40 anos, e a trajetória histórica comprova essa preocupação. Há 27 anos a empresa inovou, lançando embalagens de produtos no formato de refil, diminuindo a utilização de matérias-primas oriundas de fonte não-renováveis na produção. Nos anos 2000, inovou novamente, lançando a linha de produtos Ekos que utiliza matérias-primas extraídas sustentavelmente da Floresta Amazônica por moradores de comunidades locais, educando-os para preservarem a floresta e gerando renda à essas comunidades. Em 2005, conseguiu concluir o processo de certificação da ISO 14.001, dando um grande passo para a gestão ambiental dentro de seu processo produtivo, gerando economia por unidade produzida de energia e água e diminuindo a emissão de CO₂ por unidade produzida.

A outra empresa estudada foi O Boticário. Observou-se que durante sua história, a preocupação com o meio ambiente também estava presente. Entretanto, essa preocupação não era tão clara e evidente quanto da Natura. A empresa passou a assumir a postura em prol da proteção do meio ambiente em 1990, com a criação da Fundação O Boticário de Preservação do Meio Ambiente. Mas foi em 2000 que a empresa efetivou com ações esta postura, tornando-se signatária do Pacto Global da ONU (Organização das Nações Unidas). Após a assinatura do documento, ações voltadas à reciclagem de materiais, emissão de gases, reutilização da água e educação ambiental tornaram-se prioridade para a empresa e começaram a trazer alguns resultados. Em 2005, o tema sustentabilidade foi incluído oficialmente nos

objetivos e metas da empresa, junto com o Programa de Sustentabilidade para Fornecedores que visava integrar não somente o público interno da empresa, mas também seus parceiros na iniciativa. Continuando o movimento de integração dos públicos, em 2006 foi lançado o Programa de Bioconsciência, voltado para a reciclagem de material e que envolvia consumidores finais, parceiros e franqueados. No mesmo ano a empresa concluiu o processo de certificação do ISO 14.001, garantindo o comprometimento da empresa com uma gestão ambiental correta. Outras ações aconteceram como o Programa Avaliação do Ciclo de Vida, em 2007 e a assinatura do Comunicado de Copenhagem sobre Mudanças Climáticas, em 2009 que comprovam o crescente comprometimento da empresa com a preservação ambiental.

Quando se analisa o efeito que estas ações e políticas podem promover no mercado de cosméticos, fica evidente que as empresas que adotam esse tipo de postura conquistam vantagens competitivas que poderão garantir-lhes posição de destaque no mercado do setor. A utilização do “marketing verde” é a maneira mais usada e eficiente para demonstrar aos consumidores que a empresa é preocupada com o meio ambiente e promove ações voltadas a causa. Esse tipo de marketing tornou-se primordial, devido ao aumento do grau de exigência do mercado, já que grande parcela dos consumidores desse setor estão dispostos a gastar mais por um produto considerado “verde”, abrindo mão de um produto mais barato, porém sem evidências claras de sua procedência ambiental.

Também, pode-se concluir que essas empresas tratam a questão do meio ambiente desde suas fundações, portanto não foi à concorrência do mercado estimulou-as, inicialmente, a adotar tal postura. Entretanto, fica evidente que com o acirramento concorrencial, o número de programas e ações aumentaram consideravelmente, principalmente a partir dos anos 2000. Por fim, não ficou evidente nas análises dos relatórios e documentos corporativos que um dos principais objetivos do aumento dessas ações na última década tenha sido motivado por um movimento de internacionalização dessas marcas.

Finalmente, esse trabalho atingiu as pretensões assumidas e as conclusões alcançadas foram satisfatórias. Entretanto, pensando na continuidade desse estudo, seria interessante quantificar o retorno que essas ações de preservação do meio

ambiental trazem para essas empresas. O desenvolvimento de um modelo econométrico poderia ser um começo para se chegar à algumas respostas que esse trabalho não tinha como objetivo encontrar.

Referências Bibliográficas

AKTOUF, O. **Governança e Pensamento Estratégico: Uma crítica a Michael Porter**. Jul/Set 2002, v. 42, nº 3.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (ABIHPEC) . **Anuário 2009**. São Paulo. Disponível em: [http://www.abihpec.org.br/conteudo/ANUARIO ABIHPEC 2009 BOOK.pdf](http://www.abihpec.org.br/conteudo/ANUARIO_ABIHPEC_2009_BOOK.pdf). Acesso em 24/06/2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (ABIHPEC) . **Panorama do setor – 2009**. São Paulo. Disponível em : [http://www.abihpec.org.br/conteudo/Panorama do setor 20092010 Portugues 12 04 10.pdf](http://www.abihpec.org.br/conteudo/Panorama_do_setor_20092010_Portugues_12_04_10.pdf). Acesso em 24/06/2010

BNDES, CNI, SEBRAE. **Pesquisa Gestão Ambiental na Indústria Brasileira**. Rio de Janeiro, 1998.

CAIRNCROSS, F. **Meio Ambiente: custos e benefícios**. São Paulo: Nobel, 1992. 269 p.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organisational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 365-383, 1990.

FREEMAN, C. **The economics of hope: essays on technical change, economic growth and the environment**. London; New York: Pinter Publishers, 1992. cap. 10.

GARCIA, R. **Nota técnica setorial.** – Instituto de Economia, Unicamp, Campinas.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRUGE, E. G. S.; JÚNIOR, P. H. **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow.** Revista Adm. Contemp. Vol. 3, no.2 Curitiba, Maio/Junho 1999.

INMETRO - <http://www.inmetro.gov.br/gestao14001/> , Acesso em 26/11/2010.

JÚNIOR, D. G. **Implantação de Sistemas de Gestão Ambiental em uma Empresa Metal-Mecânica**, 2004, Pós-Graduação – Faculdade de Engenharia Mecânica, Unicamp, Campinas, 2004.

KIM, L.; LIM, Y. Environment, generic strategies and performance in a rapidly changing country: a taxonomic approach. **Academy of Management Journal**, v.31, p.802-827, 1988.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process.** New York: McGraw-Hill, 1978.

MILLER, D. Generic strategies: classification, combination and context. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). **Advances in strategic management.** Greenwich, Conn.: Jay Press, 1992. v.8. p.391-408.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). **Advances in strategic management.** Greenwich, Conn.: Jay Press, 1988. v.5. p.1-67.

NATURA, **Políticas de meio ambiente.** Disponível em: <http://www.natura.net/port/universo/pman/introducao.asp>. Acesso em 24/06/2010.

NATURA, Relatórios Anuais Corporativos.

<http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=35>. Último acesso em 30/11/2010.

NEDER RICARDO TOLEDO. Há política ambiental para a indústria brasileira? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 32, n. 2, abr./jun. 1992.

NORMA REGULATÓRIA ISO 14.000. Disponível em <http://www.abnt.org.br>

O BOTICÁRIO – **Relatório Anual de Sustentabilidade 2009**, Disponível em: www.fundacaoboticario.org.br. Acesso em 25/11/2010.

PORTER, Michael E. (1991) "**Estratégia Competitiva**", *Campus*, Rio Janeiro, Campus, 1991.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PURNHAGEN, R. H. **Ações de Proteção Ambiental e Competitividade**, 1996, Monografia – Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, 1996.

REIS, MAURÍCIO J. L. **ISO 14.00 – Gerenciamento ambiental: Um Novo desafio Para a sua Competitividade**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Qualimark, 1995.

REYDON, B. P. **A competitividade verde enquanto estratégia empresarial resolve o problema ambiental?**, 2007. Texto de discussão nº 125 – Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, 2007. Disponível em: <http://www.eco.unicamp.br/Downloads/Publicacoes/TextosDiscussao/texto125.pdf>. Acesso em 30/06/2010.

SAVITZ, A. W. **A empresa sustentável**, Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

SCHUMPETER, J. (1942) **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

VARADARAJAN, P. R. A two-factor classification of competitive strategy variables. **Strategic Management Journal**, v.6, p.357-375, 1985.

VILHA, A. O. M. **Gestão da inovação na indústria brasileira de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos: uma análise sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável**, 2009 – Doutorado – Unicamp, 2009.