

ANDRÉIA SILVA DE CASTRO

MARKETING 3.0 – ESTUDO DE CASO DA EMPRESA NATURA

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Marketing e Vendas, pelo MBA em Marketing e Vendas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos-UNISINOS

Orientador(a): Prof(a). Ms. Renata C. Gianotti

PORTO ALEGRE – RS

2012

AGRADECIMENTOS

A conclusão do curso de MBA em Marketing sempre foi uma conquista que almejei para minha vida acadêmica e profissional. Contudo, não poderia realizar sem a participação de pessoas que, direta ou indiretamente, me incentivaram e apoiaram. A essas pessoas é indispensável expressar meus sinceros agradecimentos.

Considero fundamental agradecer primeiramente, à potencialidade plena do universo, sua sabedoria e bondade infinitas, às quais tudo o que existe está submetido.

Aos meus pais, Nei e Edilse, por terem me ensinado a nunca desistir e a reverenciar a vida.

Ao meu esposo Jáder, que me inspira e energiza, pelo suporte, fé e paciência de que só o amor verdadeiro é capaz.

À minha madrinha Eni, cujo carinho e atenção comprovam que existem muitas formas de ser mãe.

À minha família e amigos por compreenderem minhas ausências e estimularem o bom termo deste esforço.

À professora orientadora Renata Gianotti, pela criatividade brilhante nas conexões que enriqueceram este trabalho e o crédito dado as minhas ideias.

À professora e coordenadora do MBA de Marketing Fernanda Zilles, pela consideração e compreensão com meu escasso tempo.

Aos novos amigos que contribuíram com suas opiniões nas pesquisas que compõe este estudo.

RESUMO

O marketing 3.0, também denominado marketing do espírito humano, é um conceito recente e ainda pouco explorado da disciplina. Origina-se a partir de forças e elementos únicos peculiares ao seu contexto histórico, tais como, os paradoxos da globalização, a era da participação e a ascensão da sociedade criativa. Esta nova visão pode contribuir para a investigação e o incremento conceitual e prático da dimensão social do marketing. De forma semelhante ao marketing social, o objetivo do marketing 3.0 é oferecer soluções para os principais problemas coletivos de seu tempo, através do engajamento, o que difere estas políticas da filantropia e do voluntariado. As companhias que adotam os princípios e práticas do marketing 3.0 inserem a responsabilidade social em suas estratégias, de modo a transformá-la em uma vantagem competitiva eficaz. Percebe-se que, no Brasil, ainda são poucas as empresas que adotam esta iniciativa. Menor ainda é o número daquelas que procuram seguir os padrões mundiais de governança existentes neste sentido. A indústria brasileira de cosméticos Natura, por suas iniciativas sociais internacionalmente reconhecidas, principalmente na área da sustentabilidade ambiental, constitui o principal objeto deste trabalho. Para atingir o objetivo proposto, identificar e analisar como os princípios do Marketing 3.0 estão presentes na estratégia competitiva da companhia Natura, optou-se por realizar uma pesquisa de caráter exploratório, utilizando-se o método qualitativo apoiado em estudo de caso único. A partir do levantamento de todos os públicos com os quais a citada corporação se relaciona, consumidores, consultoras, colaboradores, fornecedores e acionistas, foram selecionados por acessibilidade, dois grupos, em conformidade com os objetivos da pesquisa. O método de análise empregado nestes resultados de estudo foi o da análise de conteúdo. Para as entrevistas, utilizaram-se questionários semi-estruturados, fundamentados no referencial teórico, em seguida, duas categorias de análise foram escolhidas de acordo com os objetivos da pesquisa: responsabilidade social empresarial e diferencial de mercado. Os resultados analisados foram divididos em duas fases: a primeira, referente a percepção das categorias de análise junto às consumidoras. A segunda, concernente às consultoras. Pôde-se constatar que a aplicação dos princípios do marketing 3.0, em relação à causa ecológica, é percebida pelos consumidores como um diferencial

desta organização e constitui importante motivação de compra de seus produtos. Portanto, as políticas de marketing social e ecológico enriquecidas pelas práticas do marketing 3.0, têm potencial para converter a responsabilidade social em relevante vantagem competitiva para as corporações. Desta forma, é possível agregar mais valor aos produtos e serviços, melhorar o ambiente laboral, entregar mais resultado aos acionistas e contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: Marketing 3.0. Responsabilidade Social. Sustentabilidade Ambiental. Vantagem Competitiva. Marketing Ecológico.

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - O modelo dos 3 Is | 22 |
| Figura 2 - Modelo de matriz baseada em valores..... | 24 |

Lista de Quadros

| | |
|--|----|
| Tabela1 - Reconhecimentos Internacionais..... | 46 |
| Tabela2 - Orientações as Consultoras..... | 49 |
| Tabela3 - Principais Valores e Orgulhos Femininos..... | 63 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA..... | 9 |
| 1.2 OBJETIVOS | 11 |
| 1.2.1 Objetivo Geral..... | 11 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos..... | 11 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA..... | 12 |
| 1.3.1 O Marketing 3.0 – Contexto, Elementos e Convergências | 13 |
| 1.3.2 Natura – Matriz de Valor e Stakeholders..... | 13 |
| 1.3.3 Transformação Sociocultural | 14 |
| 1.3.4 Re-conhecendo as mulheres..... | 14 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 15 |
| 2.1 O Marketing 3.0 – Contexto, Elementos e Convergências | 15 |
| 2.1.1 Da Especificação do Produto à Proposição de Valores | 16 |
| 2.1.2 Forças Propulsoras do Marketing 3.0..... | 17 |
| 2.1.3 Principais Elementos do Novo Marketing..... | 20 |
| 2.1.4 O Modelo dos 3 Is..... | 22 |
| 2.1.5 Marketing baseado em Valores..... | 23 |
| 2.1.6 Marketing 3.0 e Marketing Social Corporativo: Convergências | 25 |
| 2.2 TRANSFORMAÇÃO SOCIOCULTURAL..... | 27 |
| 2.2.1 Valores como Estratégia | 28 |
| 2.2.2 A Grande Causa..... | 30 |
| 2.2.3 A Sobrevivência é Verde | 32 |
| 2.2.4 Marketing Ecológico – Conceitos..... | 32 |
| 2.2.5 Marketing Ecológico - A Implantação..... | 34 |
| 2.2.6 A Viabilidade do Verde..... | 35 |
| 2.2.7 Políticas de Marketing Ecológico..... | 36 |
| 2.2.8 O Balanço Social..... | 37 |
| 2.2.9 A Política Ambiental da Natura | 39 |
| 2.2.10 Reconhecimentos Internacionais | 45 |
| 2.2.11 Multiplicando Embaixadores | 46 |
| 2.2.12 Alianças pela Ecologia | 49 |
| 2.3 RE-CONHECENDO AS MULHERES..... | 54 |
| 2.3.1 Re-conhecendo as Mulheres..... | 56 |
| 2.3.2 Guardiãs da Civilização | 63 |
| 3 METODOLOGIA DE PESQUISA | 67 |
| 3.1 Classificação da Pesquisa | 67 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.2 | Estratégia de Investigação | 68 |
| 3.3 | Procedimentos de Coleta de Dados | 69 |
| 3.4 | Instrumentos para a Coleta de Dados | 70 |
| 3.5 | Unidade de Análise | 73 |
| 3.6 | Sujeitos da Pesquisa | 74 |
| 3.7 | Método de Análise dos Resultados | 74 |
| 4 | NATURA – MATRIZ DE VALOR E STAKEHOLDERS..... | 76 |
| 4.1 | Origens e Desenvolvimento | 76 |
| 4.2 | Sustentabilidade..... | 78 |
| 4.3 | Missão, Visão e Valores..... | 80 |
| 4.4 | Missão..... | 80 |
| 4.4.1 | A Missão segundo a MENTE..... | 81 |
| 4.4.2 | A Missão segundo o CORAÇÃO..... | 81 |
| 4.4.3 | A Missão segundo o ESPÍRITO..... | 81 |
| 4.5 | Visão..... | 81 |
| 4.5.1 | A Visão segundo a MENTE..... | 81 |
| 4.5.2 | A Visão segundo o CORAÇÃO..... | 81 |
| 4.5.3 | A Visão segundo o ESPÍRITO..... | 82 |
| 4.6 | Valores..... | 82 |
| 4.6.1 | Os Valores segundo a MENTE..... | 82 |
| 4.6.2 | Os Valores segundo o CORAÇÃO..... | 83 |
| 4.6.3 | Os Valores segundo o ESPÍRITO..... | 83 |
| 4.7 | A Missão segundo os Consumidores..... | 83 |
| 4.7.1 | Histórias Compartilhadas..... | 84 |
| 4.8 | Colaboradores Natura | 86 |
| 4.8.1 | Consultoras – A Personificação do Canal..... | 87 |
| 4.8.2 | Colaboradores – A Diversidade como Diferencial | 88 |
| 4.9 | Inovação – Conexões Criativas | 90 |
| 4.10 | Fornecedores – Qualidade Reconhecida..... | 91 |
| 4.10.1 | Comunidades Provedoras de Ativos Naturais – O Valor da Sabedoria..... | 93 |
| 4.10.2 | Comunidade Provedora de São Francisco do Itatapuru - Amapá | 95 |
| 4.10.3 | Comunidade Provedora de Turvo - PR..... | 96 |
| 4.10.4 | Comunidade Provedora do Sul da Bahia - BA..... | 97 |
| 4.11 | Investidores – Porquê a Natura?..... | 97 |
| 4.11.1 | Amazônia..... | 98 |
| 4.11.2 | Biodiversidade..... | 98 |
| 4.11.3 | Educação..... | 99 |
| 4.11.4 | Gases de Efeito Estufa..... | 100 |

| | |
|---|------------|
| 5 RESULTADOS DA PESQUISA..... | 102 |
| 5.1 Análise das respostas do grupo de consumidoras..... | 102 |
| 5.2 Análise das respostas do grupo de consultoras..... | 103 |
| 5.3 Objetivos Versus Resultados Obtidos..... | 104 |
| 5.3.1 Objetivo Geral..... | 105 |
| 5.3.2 Objetivos Específicos | 105 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 107 |
| 6.1 A Visão Sistêmica da Vida..... | 107 |
| 6.2 Contribuições do Trabalho..... | 109 |
| 6.3 Relevância do Trabalho..... | 109 |
| 6.4 Limitações da Pesquisa | 110 |
| 6.5 Sugestões para Pesquisas Futuras..... | 110 |
| 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 112 |

1 INTRODUÇÃO

A economia mundial vive um momento de rápidas e profundas transformações, onde a tecnologia já não é mais o grande diferencial competitivo entre as empresas e sim, cada vez mais, a forma como estas entendem e se relacionam com seus mercados e seus stakeholders.

Simultaneamente assistimos o auge do empoderamento dos consumidores, que agora organizam-se em grupos especializados criticando o mercado constantemente e exigindo das empresas bem mais do que a satisfação de suas necessidades materiais.

Os desafios do século XXI como as problemáticas da globalização, do liberalismo e da democracia numa economia cada vez mais integrada, a veloz disseminação das redes sociais e a necessidade urgente de preservação dos recursos naturais, obrigam as companhias a revisarem seus objetivos, formas de atuação, cultura interna e buscarem novos posicionamentos.

Para Kotler, et. al. (2010), o novo consumidor - consciente de seu impacto no mundo - deflagra uma resignificação do consumo. É hora das empresas conquistarem seu lugar na nova fronteira do marketing: os valores sociais.

1.1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Em um planeta habitado por 7 bilhões de pessoas, com ecossistemas em vias de esgotamento e onde as desigualdades sociais continuam a crescer, urge a elaboração e adoção de conceitos e processos que resultem em soluções

ambientais, sociais e econômicas mais adequadas. A sociedade está diante de um ponto de transição econômica crucial para a história, o qual também pode trazer oportunidades ilimitadas, mas depende de uma visão de longo prazo.

Embora as empresas não possam abarcar todas as responsabilidades dos governos, elas finalmente possuem a maior parte do capital necessário para superar os desafios sem precedentes enfrentados agora. As organizações que tomarem parte na busca pelo capitalismo ético e sustentável, além de obterem mais credibilidade e solidez, se tornarão mais lucrativas conquistando novos mercados e fidelizando consumidores. (Wall Street Journal - We Need Sustainable Capitalism, 2008).

A indústria brasileira de cosméticos Natura foi uma das pioneiras no país a adotar a sustentabilidade ambiental como principal fundamento de sua cultura corporativa.

A exaltação da flora brasileira, a valorização do conhecimento das comunidades nativas e sobretudo a preservação do meio ambiente são princípios constantes nos produtos, processos e divulgações da empresa os quais se consolidaram na mídia de forma bastante original.

O comprometimento integral da cia com a filosofia da produção socialmente responsável aliado a busca por qualidade através de pesquisa de ponta proporcionou a liderança nacional no segmento e a expansão da empresa para os mercados internacionais como referência em produtos ecologicamente corretos.

Segundo Kotler, et. al. (2010), empresas como a Natura já praticam o novo Marketing 3.0 também chamado marketing centrado no homem, ou marketing espiritual.

Elas lucram com um novo tipo de consumidor altamente consciente, bem informado e poderoso, interessado em pagar mais para partilhar de um significado e não apenas comprar produtos. Este indivíduo tem necessidades profundas de idealismo, comunidade e criatividade, respeita estes anseios em suas escolhas de consumo e está atento à falsas promessas.

Neste contexto, somente obterão relevância as empresas que conseguirem transmitir uma genuína proposta de valor em sua personalidade, produtos e ações envolvendo todos os parceiros de negócios. Elas deverão ter efetivo

comprometimento com as causas prementes da sociedade e fazer uma diferença positiva no mundo.

A maneira harmônica e consistente com que a Natura incorporou seus valores estendendo-os a todas as áreas e stakeholders, construindo um modelo de negócios singular e bem sucedido torna-a um caso brasileiro bastante pertinente à análise e compreensão dos desafios do Marketing 3.0 .

A partir destas considerações, surge a questão que orienta este trabalho:

- Como a Natura utiliza os princípios do Marketing 3.0 e como eles são percebidos pelos consumidores?

1.2 OBJETIVOS

A partir desse questionamento foram construídos os objetivos deste estudo de caso:

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar como os princípios do Marketing 3.0 estão presentes na estratégia competitiva da indústria brasileira de cosméticos Natura.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Examinar os fundamentos e características do Marketing 3.0.
- Analisar como a proposta de valor da Natura foi apresentada a cada um de seus parceiros de negócios – consumidores, colaboradores, canal de vendas, fornecedores e investidores.
- *Verificar como a identidade da Natura é percebida pelos consumidores e pelo canal de vendas.*

- Avaliar de que maneiras a companhia pratica os princípios do marketing do espírito humano e quais os impactos destes conceitos em sua estratégia competitiva.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os paradoxos da globalização, a nova onda de tecnologia centralizada nas redes sociais, a ascensão do mercado criativo e a rápida degradação do meio ambiente impulsionam o surgimento de um novo indivíduo. Trata-se de um cidadão cosmopolita, bem informado e mobilizado, o qual demanda empresas igualmente comprometidas com as principais preocupações da sociedade, como ética, desenvolvimento sustentável, justiça social e equilíbrio econômico.

Para estes cidadãos consumir é um ato consciente e o marketing então não pode mais ser apenas funcional e emocional, precisa incorporar uma nova dimensão: a espiritual. Segundo Kotler, et. al. (2010), o Marketing 3.0, ou, marketing centrado no homem é uma revolução e tem como objetivo fazer do mundo um lugar melhor através do valor do espírito humano.

A tarefa das empresas para se destacar neste novo modelo de marketing é bem mais trabalhosa do que pode parecer. Não bastam mais ética e um excelente produto ou serviço.

É primordial encontrar a verdadeira identidade corporativa, transpôr seus princípios mais importantes para todas as dimensões do negócio, envolver todos os atores do processo produtivo e abraçar ao menos uma das principais causas sociais. Segundo Kotler, et. al. (2010), somente dessa forma será possível criar propostas que tragam contribuições singulares e sólidas para todas as comunidades nas quais as organizações se inserem.

O presente estudo de caso pretende colaborar para a discussão conceitual da dimensão social da disciplina de marketing, a qual necessita, cada vez mais, dialogar com o desenvolvimento sustentável.

Espera-se contribuir também para a construção de instrumentos de gestão corporativa que possibilitem a inserção da responsabilidade social na estratégia competitiva das empresas.

A autora acredita que o marketing do espírito humano pode representar uma das vias através da qual a economia poderá reencontrar seu verdadeiro papel social, numa nova perspectiva ética.

De acordo com a definição do problema e seus objetivos, este trabalho será constituído dos seguintes tópicos:

1.3.1 O Marketing 3.0 – Contexto, Elementos e Convergências

Inicialmente verifica-se o contexto histórico que impulsionou o surgimento do marketing 3.0. Em seguida, propõe-se um breve comparativo analítico dos modelos de marketing já aplicados com a observação dos principais aspectos de mudança. São analisados também os elementos centrais que compõe esta visão de marketing e os fatores críticos para as empresas que decidem enfrentar este desafio. Também foram verificadas as convergências entre os conceitos de marketing social corporativo e marketing 3.0.

1.3.2 Natura – Matriz de Valor e Stakeholders

Neste capítulo são apresentados a história e o desenvolvimento da Natura e suas iniciativas pioneiras em sustentabilidade ambiental. Avalia-se a matriz de valores da organização, sua missão, visão e valores, segundo a perspectiva do marketing 3.0. Busca-se, sobretudo, identificar na abordagem que a empresa desenvolve para cada um de seus públicos, os elementos característicos do marketing do espírito humano.

1.3.3 Transformação Sociocultural

O capítulo 2.2 avalia como os valores situam-se na estratégia competitiva da Natura. Aborda o diálogo entre as ideias de marketing 3.0 e marketing ecológico e as implicações deste no conceito tradicional de marketing. Evidencia os marcos da política de responsabilidade socioambiental da Natura, suas diretrizes, instrumentos, reconhecimentos internacionais e alianças.

1.3.4 Re-conhecendo as mulheres

Esta secção analisa os fatores que levam à bem sucedida estratégia de marketing para mulheres utilizada pela Natura. Para tanto, incursiona brevemente pela representatividade feminina na economia, e as principais diferenças biológicas, fisiológicas, comunicacionais e sociais entre os gêneros. Contempla quais são os valores fundamentais para as mulheres. E apresenta como estas motivações podem contribuir para uma importante mudança cultural.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo a seguir apresenta o referencial teórico utilizado para fundamentar este trabalho. Primeiramente, verifica-se o contexto histórico que impulsionou o surgimento do marketing 3.0. Em seguida, faz-se um comparativo analítico dos modelos de marketing já aplicados com a observação dos principais aspectos de mudança. São analisados os elementos centrais que compõe esta visão de marketing e os fatores críticos para as empresas que decidem enfrentar este desafio. Também são verificadas as convergências entre os conceitos de marketing social corporativo e marketing 3.0. Posteriormente, observa-se como os valores situam-se na estratégia competitiva da Natura. Analisa-se o diálogo entre as ideias de marketing 3.0 e marketing ecológico e as revisões que este implica aos preceitos do marketing tradicional. São evidenciados os marcos da política de responsabilidade socioambiental da Natura, suas diretrizes, instrumentos, reconhecimentos internacionais e alianças. Por fim, são avaliados os fatores que levam à bem sucedida estratégia de marketing para mulheres utilizada pela Natura. Para isto, incursiona-se pela representatividade feminina na economia e as principais diferenças biológicas, fisiológicas, comunicacionais e sociais entre os gêneros. Contempla-se os valores femininos fundamentais e como eles podem impulsionar uma mudança de paradigma cultural.

2.1 O Marketing 3.0 – Contexto, Elementos e Convergências

O Marketing 3.0 teve origem no Oriente no ano de 2005 por meio de um grupo de consultores da empresa MarkPlus entre os quais se destacaram

Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan este último com atuação na Kellogg School of Management da Northwestern University. Após dois anos de cocriação Philip Kotler e Hermawan Kartajaya lançaram uma versão inicial do conceito no 40º aniversário da ASEAN (Association of Southeast Asian Nations) em Jacarta na Indonésia. A Indonésia é o único país a fazer parte do G-20 no Sudeste Asiático e tem a centralidade humana e a espiritualidade como principais fatores de superação dos desafios da diversidade, Kotler, et. al. (2010).

O marketing pode ser visto como um contraponto da macroeconomia, adaptando-se sempre ao comportamento do consumidor. Ao longo dos últimos 60 anos o marketing sofreu importantes transformações. Para compreender melhor as ideias do Marketing 3.0 e sua relevância na economia atual é necessário evidenciar suas diferenças em relação aos modelos anteriores bem como o contexto histórico que as impulsionou.

2.1.1 Da Especificação do Produto à Proposição de Valores

Durante a era industrial até a década de 1960 o marketing era visto como mais uma função de apoio à produção juntamente com as finanças e os recursos humanos. As necessidades do consumidor eram vistas de forma padronizada e massiva. O foco era gerar demanda e os 4Ps sintetizavam a atenção voltada para a gestão do produto. A atuação dos profissionais de marketing se restringia ao nível tático e a proposta dos produtos era puramente funcional. A interação com o consumidor era de transação. Kotler, et. al. (2010) chama esta fase de Marketing 1.0.

A crise do petróleo na década de 1970 que desacelerou a economia em todo o Ocidente, exigiu ações mais elaboradas para manter a demanda em tempos difíceis e gerar distinção entre os produtos conquistando espaço na mente dos consumidores. Introduziu-se a disciplina de gestão do cliente e as estratégias de segmentação, definição de mercado-alvo e posicionamento que passaram a preceder os 4Ps. Não bastava vender, a ideia agora era estabelecer um relacionamento. Nascia o chamado marketing estratégico, o marketing moderno.

O ano de 1989 marcou o início do empoderamento dos consumidores com a globalização, a difusão do computador pessoal e da internet que tornaram as informações onipresentes e permitiram grande interação entre as pessoas. Bons atributos de produto e mesmo relacionamento começaram a ser insuficientes para ganhar destaque neste ambiente. Nas décadas de 1990 e 2000 o marketing incluiu a disciplina de gestão da marca passando a focar também as emoções humanas. São deste período os conceitos de marketing emocional, marketing experimental e valor de marca. É o Marketing 2.0.

A quarta onda de Tofler (apud Kotler, et. al., 2010) voltada para a criatividade, a cultura e o meio ambiente, bem como a consolidação das mídias sociais, conduzem o marketing à novas adaptações para atender o cidadão do mundo digital, conectado, interativo e mobilizado. Este indivíduo voltado à valores, preocupa-se com as causas globais e locais das diversas comunidades das quais faz parte e acredita que pode fazer diferença no mundo. Ele deseja ajudar as empresas a criar seus próprios produtos numa relação colaborativa. Por outro lado, busca corporações que ofereçam soluções sociais. O marketing 3.0 é reflexo da necessidade do consumo consciente e seu objetivo é melhorar o planeta. Nele as empresas se diferenciam pela veracidade de seus princípios e em tempos de crise mundial a relevância deste conceito é ainda maior.

2.1.2 Forças Propulsoras do Marketing 3.0

Há três grandes forças que influenciaram o novo pensamento de marketing: a era da participação, a era do paradoxo da globalização e a era da sociedade criativa. Elas tornaram os consumidores mais colaborativos, culturais e voltados para o espírito gerando novos conceitos para o marketing.

O Marketing Colaborativo

A popularização dos computadores, celulares e da internet rápida, bem como a disseminação dos softwares de fonte aberta permitiram o surgimento de novas formas de interação e conectividade. A vertiginosa ascensão das mídias (ou redes) sociais consolidou este processo instaurando o que Scott McNealy, CEO da Sun Microsystems (apud Kotler, et. al., 2010), intitulou como era da participação.

As redes sociais expressivas como blogs, Twitter, You Tube, Facebook, Flickr e outras visam o relacionamento entre milhões de pessoas via web. Como é pouco tendenciosa e barata essa comunicação é alvo da atenção crescente de grandes corporações no mundo todo, tanto em projetos para seus públicos internos, como para pesquisar insights de mercado, ou simplesmente reforçar a imagem da marca. Já as redes sociais colaborativas como Wikipedia e Craigslist abriram possibilidades instigantes para a inovação. A empresa InnoCentive por exemplo, criou um mercado nestes moldes para incentivar a solução de problemas de pesquisa. A colaboração em massa descrita por Tapscott e Williams (2007) em Wikinomics é responsável hoje por parte considerável da receita da Procter & Gamble adepta do modelo de desenvolvimento colaborativo de produtos denominado estrela-do-mar.

A Trendwatching (apud Kotler, et. al., 2010), grande rede de pesquisa de tendências, salienta que o crowdsourcing é uma ferramenta poderosa devido as diversas motivações que levam os consumidores a interagir com as marcas afins e porque gera conteúdo relevante e acessível a estas mesmas comunidades renovando o ciclo. Esse movimento também sinaliza a influência cada vez menor da propaganda corporativa.

O Marketing Cultural

A globalização é na verdade caracterizada por ambivalências. A abertura da economia não obteve ressonância no cenário político e ainda se promovem diversas guerras civis pela democracia. Este cenário se agrava quando se observa a importância crescente de países não democráticos como a China considerada hoje a

maior fábrica do mundo. O aprofundamento da desigualdade na distribuição de renda nos países em desenvolvimento e a reafirmação das culturas tradicionais em oposição ao networking universal contribuem para o recrudescimento de ideias como o nacionalismo, o protecionismo e o tribalismo.

O escritor Charles Handy (1995) destaca que para resolver estes paradoxos as pessoas buscam o sentido de continuidade e direção conectando-se umas as outras em torno de causas comuns. Segundo Holt (2005), as chamadas marcas culturais abordam as ansiedades nacionais e por isso mesmo costumam ser extremamente valorizadas. Esta relevância aumenta na proporção em que souberem identificar e traduzir os conflitos latentes na sociedade nem sempre óbvios e aproveitarem o momento certo para expressá-los. Marc Gobé em *Citizen Brand* (2002) ponderou que as marcas do cidadão frequentemente se posicionam como alternativas às marcas globais.

Em 2008 a American Marketing Association incluiu o interesse público na nova definição de marketing, reconhecendo a urgência de abranger suas implicações sociais. O marketing 3.0 considera as diversas comunidades envolvidas na cadeia de consumo e traz as questões culturais para o centro do modelo de negócios das empresas (apud Kotler, et. al., 2010)

O Marketing do Espírito Humano

O mundo colaborativo influenciado pelas novas tecnologias está impulsionando o surgimento de uma sociedade cada vez mais avançada e criativa. Seu traço mais característico é a crença na chamada pirâmide invertida de Maslow, ou, como citou Zohar em *Capital Espiritual* (2006) na autorrealização como necessidade primária das pessoas.

Julia Cameron em *The Artist's Way* (apud Kotler, et. al., 2010) destaca que a necessidade espiritual é o maior motivador da criatividade humana. Robert William Fogel (apud Kotler, et. al., 2010) vencedor do prêmio Nobel de Economia salientou que a sociedade hoje procura sobretudo recursos espirituais, acima até mesmo da satisfação material. Em decorrência, a ascensão de cientistas e artistas criativos transforma a maneira como as pessoas vêem suas necessidades e desejos.

Proporcionar significado espiritual é a futura proposição de valor do marketing, a necessidade mais essencial e a definitiva diferenciação que uma empresa pode criar.

Para Richard Barret (1998), o nível humano de motivação espiritual pode ser adaptado às corporações desde que estes valores sejam incorporados à sua cultura e jamais uma simples medida de relações públicas. Para praticar o marketing espiritual as empresas devem entender quem são, por que estão no negócio e o que querem ser. A rentabilidade será proporcional ao reconhecimento do consumidor em relação as contribuições sociais da companhia.

2.1.3 Principais Elementos do Novo Marketing

A análise histórica do marketing é repleta de conceitos predominantemente verticais os quais pressupõe um consumidor passivo e influenciável que já não mais existe. Para Kotler, et. al. (2010), as recentes crises econômicas mundiais que afetaram instituições antes consideradas quase inatingíveis e também a prática de marketing pouco ética de algumas corporações que fazem promessas exageradas abalou a confiança do consumidor em fontes externas. A consolidação das mídias sociais é uma consequência desta mudança.

Pesquisas americanas realizadas pela Nielsen Global Survey, a Trendstream/Lightspedd Research e a McKinsey & Company (apud Kotler, et. al., 2010), sinalizam que o novo modelo de confiança do consumidor é horizontal, ou seja, eles acreditam mais uns nos outros do que nas empresas e até mesmo em especialistas. Para ter sucesso neste ambiente as companhias precisam conhecer e praticar elementos cada vez mais valorizados por estes consumidores: a cocriação, a comunização e o desenvolvimento da personalidade da marca.

Cocriação

A cocriação é a nova forma de inovação. É o aprimoramento de um produto através das experiências individuais de diversos consumidores que nele imprimem suas necessidades e desejos. Existem três processos centrais na cocriação: a

criação da plataforma genérica de um produto que permita customizações, depois a disponibilização desta plataforma à rede de consumidores que imprimirá a ele características únicas de acordo com suas identidades e por fim a solicitação de retorno e a incorporação dos esforços de personalização no produto, Prahalad e Krishnan (2008).

Comunização

O conceito de comunização é muito próximo ao de tribalismo em marketing, pois na comunização também os consumidores desejam estar conectados uns aos outros e não às empresas. Este termo porém, remete às comunidades criadas dentro das mídias sociais, Seth Godin (2008). De acordo com Fournier e Lee (2009), os consumidores podem se organizar em comunidades de pools (combinação de recursos), webs (redes/teias), ou hubs (eixos). O primeiro grupo é unido pela forte filiação a uma marca embora não interajam, necessariamente, uns com os outros. Os consumidores em webs, ao contrário, tem uma ligação baseada no relacionamento um-para-um entre os membros. A comunidade em eixos (hubs) gira em torno de uma figura central e cria uma base fiel de seguidores. Destaca-se que as comunidades existem para servir aos seus membros e não às corporações. As empresas devem colaborar servindo adequadamente a estas comunidades.

Desenvolvimento da personalidade da marca

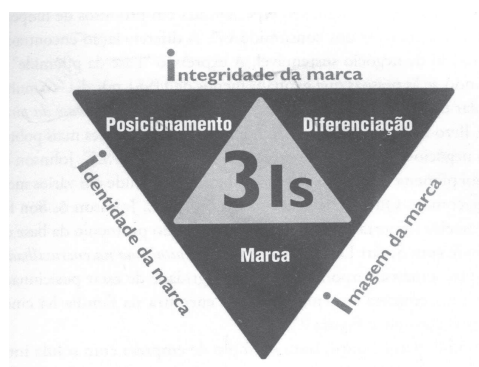
Pine e Gilmore (2007), alertam que hoje os consumidores são capazes de avaliar a honestidade de uma marca de forma imediata. Para conquistar credibilidade no novo mundo horizontal dos consumidores as empresas precisam desenvolver um DNA autêntico, o núcleo de sua verdadeira diferenciação. A personalidade da marca com DNA singular deve ser construída ao longo de sua vida. Esse DNA refletirá a identidade da marca nas redes sociais de consumidores e sua relevância será proporcional a sua idoneidade.

2.1.4 O Modelo dos 3 Is

Para Kotler, et. al. (2010), o marketing deve ser redefinido como um triângulo harmonioso entre marca, posicionamento e diferenciação. Ele acrescenta outros três elementos fundamentais que interligam estes pontos de atenção: identidade, integridade e imagem da marca. A diferenciação é o DNA da marca que reflete sua verdadeira integridade. Diz respeito a concretização do desempenho e da satisfação prometidos aos consumidores. A sinergia entre diferenciação e posicionamento criará automaticamente uma boa imagem da marca - ver figura 1.

A identidade da marca precisa de um posicionamento singular e de relevância em relação aos desejos e necessidades racionais do consumidor, visa a mente. A integridade está relacionada ao cumprimento das promessas realizadas pela marca, seu alvo é o espírito dos consumidores. E a imagem convoca às emoções buscando sensibilizar o coração. Um aspecto crítico deste modelo é atingir mente e espírito dos consumidores simultaneamente para chegar a seu coração. O posicionamento fará a mente considerar a compra. A diferenciação autêntica da marca obterá a confirmação desta decisão pelo espírito humano. Por fim o coração impulsionará o consumidor a efetivar a compra.

Figura 1 – Modelo dos 3 Is



(apud Kotler, et. al., 2010).

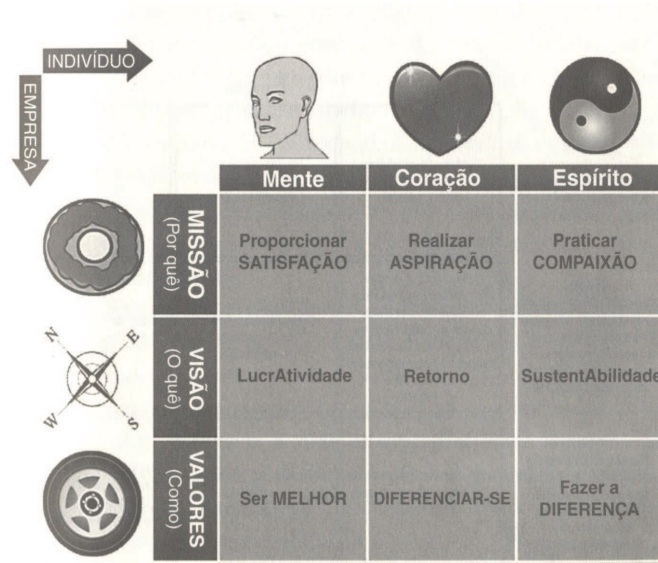
2.1.5 Marketing baseado em Valores

No Marketing 3.0 as empresas ícones serão aquelas que melhor souberem compartilhar com os consumidores o desejo de tornar o mundo um lugar melhor. Os desafios principais para tanto são: incorporar a responsabilidade social no DNA corporativo e manter o compromisso. A melhor abordagem, segundo Kotler é incluir as boas ações na missão, visão e valores da empresa.

Peter Drucker (2006), que destacou as melhores lições a aprender com o sucesso das organizações sem fins lucrativos, salientou que estas direcionam todos os seus recursos na efetivação de sua missão e colocam os resultados financeiros num segundo patamar de prioridades. A missão deve ser definida da forma mais ampla possível. É o propósito básico da existência da empresa e seu núcleo não pode mudar. As operações e o escopo de negócios podem ser flexíveis mas devem se manter alinhados à missão. Kotler, et. al. (2010) representa a missão como um doce típico americano que tem um furo no centro, o donut . A visão é o que a empresa pretende ser e realizar e deve ter por base a missão. Ela é representada como uma bússola que orienta a empresa para o futuro. Os valores são os padrões de comportamento institucional da corporação. Eles estabelecem as prioridades de gestão, incentivam e fortalecem comportamentos favoráveis à empresa e as comunidades com as quais ela se relaciona. Como os valores devem ser permanentes ao longo da história da companhia seu símbolo é uma roda.

A figura 2 abaixo, ilustra o modelo de matriz de valores defendido por Kotler, et. al. (2010). Cada empresa deve construir sua matriz fundamentada nos próprios princípios contendo dois eixos principais: o vertical com a missão, visão e valores corporativos e o horizontal, com o que se pode considerar a mente, o coração e o espírito do consumidor ou mesmo dos principais stakeholders com os quais atua. Assim, para cada item corporativo citado acima haverá sempre um argumento racional (visando a mente), um argumento de valor (visando o espírito humano) e um argumento emocional (visando o coração). Além dos atributos funcionais é fundamental que as marcas busquem atender aos anseios emocionais e sociais de seus públicos. Elas devem focar na sustentabilidade a longo prazo para os acionistas e serem percebidas como diferenciadas e melhores também pelos seus empregados.

Figura 2 – Modelo de matriz baseada em valores



(apud Kotler, et. al., 2010).

Percebe-se então que Marketing 3.0 é aquele praticado por empresas conscientes de seu papel social num tempo de desafios radicais para humanidade. Essas corporações desenvolveram uma personalidade única e conseguem tornar tangível sua proposta de valores através de ações que permeiam todos os seus relacionamentos de forma coesa, responsável, planejada e continuada. Nesta perspectiva, o marketing se torna elemento fundamental na retomada da confiança do consumidor nas empresas e na economia.

2.1.6 Marketing 3.0 e Marketing Social Corporativo: Convergências

O Marketing Social

O marketing social teve origem nos esforços do meio acadêmico para aplicar a disciplina em áreas como a política e a social, nas décadas de 1950 e 1960. Desenvolveu-se em paralelo ao marketing comercial. O conceito de marketing social surgiu pela primeira vez em 1971, para descrever o uso de princípios e técnicas de marketing para promoção de uma causa, ideia ou comportamento social, Kotler e Roberto (1992).

Andreasen (1994), entende esta vertente do marketing como uma adaptação das tecnologias de marketing comercial à programas criados para influenciar o comportamento voluntário de um público-alvo, com o objetivo de melhorar seu bem-estar pessoal e da sociedade da qual faz parte.

O Marketing Social Corporativo

A perspectiva do marketing 3.0 de Kotler et. al. (2010), aproxima-se muito do conceito de marketing social corporativo, o qual consiste na aplicação do marketing social pelas empresas buscando a associação destas a uma causa social.

Segundo Kotler e Lee (2004), o marketing social corporativo compreende uma estratégia que busca incentivar mudanças de comportamento em uma população alvo, melhorando a sociedade, ao mesmo tempo em que constrói mercados para produtos e serviços.

Semelhante a ideia de marketing do espírito humano, a mudança de comportamento, geralmente em prol de melhorias na saúde, segurança e meio ambiente, consiste no principal objetivo deste tipo de marketing, que o diferencia da filantropia e do voluntariado.

Dias (2008), salienta que as políticas de marketing social devem procurar o equilíbrio ideal entre a satisfação dos consumidores, os benefícios para a corporação e o interesse público. Este enfoque mercadológico também implica a incorporação e manutenção da responsabilidade social das organizações.

As convergências entre estas duas visões de marketing também podem ser observadas na abordagem de Vásquez (2006), sobre as ações características do marketing social corporativo:

- Implica num suporte ativo a uma causa de interesse social e/ou cultural;
- Gera novos eixos de comunicação, reforça a imagem de marca e a eficácia publicitária, por meio de um posicionamento por valores;
- Melhora a opinião pública sobre a organização, por meio do incremento das ações de relações públicas e aumento da presença positiva nos meios de comunicação;
- Cria e aprofunda os vínculos com os consumidores através do compartilhamento de valores. Favorece o início de uma relação mais personalizada, potencializando a base de dados, os trabalhos sociológicos e o uso de técnicas de estudo de mercado;
- Constitui base para a promoção de vendas efetivas, já que parte delas pode ser destinada para uma causa social;
- Aumenta a motivação para a compra.

Assim como o marketing 3.0, o marketing social corporativo tem como objetivo reposicionar o produto como socialmente responsável, a fim de oferecer ao consumidor um alto benefício num prazo maior. Uma vez que o cliente compreende que adquirindo o produto estará contribuindo para transformações positivas, ele passa a ver a si mesmo como participante do processo.

A escolha da causa a ser apoiada pela corporação deve fundamentar-se na conexão natural com a atividade da empresa, sua cultura, e ou por uma tendência social. Uma iniciativa eficaz neste sentido é a formação de parcerias com órgãos públicos ou organizações não governamentais sem fins lucrativos - ONGs que se identifiquem com a questão abordada, (Dias, 2008).

Dentre os principais benefícios do marketing social corporativo destacam-se (Kotler e Lee, 2005):

- Apoio ao posicionamento da marca no mercado;
- Aumento da preferência do consumidor pela marca através da ligação desta com a causa;
- Mudança do comportamento das campanhas de marketing com aumento do fluxo de compras;
- Aumento nas vendas;
- Redução de custos operacionais e despesas, ocasionando aumento da lucratividade;
- Formação de parceiros entusiastas e com credibilidade, apoiados por setores públicos estatais e ONGs;
- Impactos positivos no comportamento social por parte considerável da população.

Enfim, o marketing social corporativo adapta os conceitos, instrumentos e atividades do marketing comercial para incorporar e promover maior responsabilidade social por parte das companhias. Esta política organizacional assemelha-se ao marketing 3.0, pois busca engajar-se às causas sociais de seu tempo, capitalizando este envolvimento dos cidadãos ao ligar sua imagem à questões coletivas relevantes.

Conforme será visto mais adiante, estas visões de marketing se harmonizam com as perspectivas do marketing ecológico e todas elas ampliam o conceito de marketing incorporando a ele, de forma definitiva, o respeito aos interesses da sociedade como um todo, ao meio ambiente e às futuras gerações.

2.2 TRANSFORMAÇÃO SOCIOCULTURAL.

Apesar da grande dificuldade em lidar com a mudança, decorrente da própria natureza das organizações humanas, as empresas precisam mudar, para sobreviverem no ambiente da nova economia moldada pelas tecnologias da

informação e comunicação e ainda para se tornarem sustentáveis do ponto de vista ecológico. (Capra, 2005).

2.2.1 Valores como Estratégia

Conforme Porter (1980), verifica-se que a estratégia competitiva da Natura é a liderança em diferenciação. Segundo Hooley (2005), a teoria da dependência de recursos TDR indica que a vantagem competitiva da Natura é sustentável porque em seus recursos coincidem três características principais: a geração de valor para os clientes, a exclusividade ou raridade e a difícil imitação ou cópia por parte da concorrência.

Esta estratégia fundamenta-se sobretudo na ambiguidade causal, que torna difícil para a concorrência identificar os principais recursos que geram valor e na dependência do caminho, que determina a necessidade de investir tempo e esforço para o estabelecimento e ou a apropriação destes recursos.

Collis & Montgomery (1997), ao definirem a escala da inimitabilidade dos recursos, classificaram elementos como imagem e reputação da marca, lealdade do cliente, cultura corporativa, motivação dos funcionários, redes e alianças, como aspectos de difícil imitação, atrás apenas daqueles impossíveis de ser imitados, tais como direitos autorais, patentes legais, localizações exclusivas e ativos físicos únicos.

Prahalad e Hamel (1990), argumentam que a habilidade crítica para a administração do futuro será identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que possibilitam o crescimento. A competência essencial da Natura, suas habilidades, tecnologias e competências principais apontam o talento para a criação de cosméticos ecológicos.

Para Dias (2008), produto ecológico é aquele que cumpre as mesmas funções dos produtos equivalentes, porém, causando um prejuízo ao meio ambiente perceptivelmente menor, ao longo de todo o seu ciclo de vida, tanto na produção, como no consumo e eliminação final. Contudo, esse objetivo implica necessariamente a incorporação das variáveis ambientais em todas as fases do processo produtivo, venda, pós-venda e descarte do produto pelo consumidor.

Antônio Luiz da Cunha Seabra, presidente e fundador da Natura, em entrevista concedida no ano de 2000, declarou a profunda crença da companhia na compatibilidade entre lucros, responsabilidade socioambiental e uma visão mais humanizada do ambiente corporativo:

Acreditamos profundamente que o espírito da época, que o que está despontando no horizonte são empresas com esse lado mais humanizado, mais integrado e mais holístico de ver suas relações e funções na sociedade. São essas empresas que estarão brilhando e sendo admiradas e, ao mesmo tempo, precisamos lembrar disso, estarão dando a seus acionistas mais lucros. (...) Nós estamos em um país em que a desigualdade e a injustiça social, em algumas regiões, são absolutamente desumanas. Assim, definitivamente, o trabalho de convencimento dos dirigentes e empresários sobre a responsabilidade social das empresas é um tarefa das mais importantes. (Manager Online, 2012)

Trecho de artigo acadêmico publicado pela Stanford Graduate School of Business intitulado Natura's Business: Guided by Principle, destaca a cultura e os valores da Natura como uma vantagem competitiva que não pode ser facilmente igualada. Salienta ainda que, enquanto muitas grandes empresas mantêm suas estratégias de responsabilidade social e financeira separada, a Natura desenvolveu uma estratégia integrada englobando as responsabilidades ambientais, financeiras e sociais. O trabalho ilustra este aspecto através do depoimento de um acionista destacando os valores corporativos da companhia como seu principal diferencial:

Many recognized Natura's corporate values as its major differentiating factor, as highlighted by an investment analyst: "Natura has good products, but what sets them apart are their corporate values, exemplified by their efforts to help the Amazonian communities to operate in a sustainable form. They [Natura] want to make the world a better place". As described previously, the company worked with communities that supplied its materials to develop socially and environmentally sustainable practices. This included developing alternative sources of income, so that communities were not dependent on Natura for their economic survival. (Natura: Exporting Brazilian Beauty - Yamamoto and Bouissou - Stanford Graduate School of Business, 2010).

2.2.2 A Grande Causa

Ao preconizar a chamada sociedade em redes existente atualmente, Castells (1999) alertou para o crescente ressentimento contra os impactos sociais e ambientais negativos da globalização e a necessidade de uma reestruturação dos valores do capitalismo global.

Hawken, Lovins e Lovins (1999), enfatizaram que nenhum debate científico sério pode negar que a deterioração de todo o sistema vivo no mundo atingiu níveis tais capazes de comprometer a continuidade do processo de vida, chegando a um limite extraordinário.

A crescente percepção em relação ao agravamento dos problemas ambientais do planeta configura uma ampliação do interesse geral pela ecologia, consolidando-a como a principal tendência social deste século. Neste contexto, as empresas continuam sendo consideradas as maiores agressoras da natureza, fazendo com que muitas pessoas passem a adotar comportamentos de consumo mais criteriosos, preferindo produtos ambientalmente corretos, Dias (2008).

No Brasil, pesquisa do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) finalizada em 2012, indicou que 70% dos brasileiros estão dispostos a pagar mais por um produto saudável para o meio ambiente e mesmo à mudar o estilo de vida para beneficiar o planeta (61%). Embora apenas 26% deles tenha declarado reciclar seu lixo frequentemente, 86% concordaram que isso é dever de todos (Mundo do Marketing, 2012).

Makower (2009), pondera que apesar de ainda existir considerável distância entre as declarações, a autoimagem e as atitudes dos consumidores, não há dúvida de que a consciência sobre assuntos ambientais está crescendo, oriunda de uma preocupação genuína com o futuro. O mesmo autor destaca que, pressionadas pela maior regulamentação governamental e de instituições específicas que visam superar a grave crise mundial de recursos naturais e pela necessidade de sobreviver no mercado, as companhias buscam adaptar-se para conquistar os consumidores ecológicos.

O aumento da filantropia corporativa, do marketing de causas e do marketing verde ocorrido nos últimos anos em todo o mundo ilustram este

movimento, que é ainda mais significativo em mercados maduros. A empresa de pesquisas americana Cone, demonstrou que nos últimos 15 anos, 85% dos consumidores daquele país foram simpáticos à companhias que apoiavam desafios sociais, e 38% deles comprometeram-se com atividades socialmente responsáveis, mesmo durante a crise financeira de 2009. Pesquisas da britânica Ipsos Mori constataram que 93% dos consumidores do Reino Unido desejam que as empresas reduzam o impacto ambiental de seus produtos e serviços, Kotler, et. al. (2010).

Segundo Peattie (1995), o marketing contribuiu para a atual deterioração dos ecossistemas como força impulsionadora de um consumo não sustentável.

Atualmente, devido à constatação do esgotamento dos recursos naturais e suas relevantes consequências sócio econômicas, urge reconhecer a necessidade da incorporação de limitações e controles ao processo de marketing, tornando-o sustentável, Dias (2008).

Em abril de 1987, a Comissão Brundtland, da ONU publicou um relatório inovador denominado “Nosso Futuro Comum”. O documento trouxe à público, pela primeira vez, o conceito de desenvolvimento sustentável e o define como aquele que atende às necessidades das gerações atuais sem comprometer as futuras gerações. Segundo o relatório:

Na sua essência, o desenvolvimento sustentável é um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, o direcionamento dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a modificação institucional estão em harmonia e reforçam o atual e futuro potencial para satisfazer as aspirações e necessidades humanas.

(Trecho do Relatório Brundtland, Nosso Futuro Comum, 2012).

O conceito de marketing 3.0, dialoga com esta perspectiva enquanto fundamenta-se na incorporação dos valores sociais à estratégia das empresas e na participação efetiva destas na busca por soluções conjuntas para os desafios coletivos atuais, oportunizando mudanças. Entretanto, as boas práticas sociais ainda são pouco aplicadas de forma estratégica nas corporações ficando, em geral, restritas à táticas de relações públicas ou de comunicações de marketing. Deste modo, a responsabilidade social não é percebida como oportunidade de crescimento e diferenciação, Kotler, et. al., (2010).

2.2.3 A Sobrevivência é Verde

De acordo com Capra (2005), o início do século XXI apresenta um desafio fundamental à humanidade: conciliar o crescimento global do capitalismo e a sobrevivência e bem estar da espécie humana. O mesmo autor argumenta que uma comunidade humana sustentável deve ser planejada de maneira que suas formas de vida, negócios, economia, estruturas físicas e tecnologias não venham a interferir com a habilidade inerente à Natureza de sustentar a vida.

Além de optarem pela busca de soluções aos desafios sociais de forma conjunta com outras empresas, as corporações que adotarem as práticas do novo marketing espiritual deverão incorporar a sustentabilidade ambiental de forma definitiva em sua estratégia, Kotler, et. al., (2010).

2.2.4 Marketing Ecológico – Conceitos

Para Dias (2008), o marketing ecológico, também denominado ambiental ou verde, é ao mesmo tempo um marketing de causa social e um marketing comercial. Do ponto de vista social, está voltado ao incremento dos valores do desenvolvimento sustentável e sua abordagem ocorre nos termos do macromarketing.

No âmbito empresarial, situa-se no contexto do micromarketing e constitui uma ferramenta de gestão que inclui o planejamento, a implantação e o controle da política ambiental, fundamentada em princípios ecológicos, como novo elemento de competitividade.

Para Ottman (1994), o marketing ecológico requer uma mudança qualitativa no tratamento da questão ambiental pela organização, não se resumindo à promoção do produto.

Numa outra abordagem, Welford (1995) destacou a característica informacional do marketing verde, definindo-o como aquele que orienta o consumidor sobre escolhas e hábitos mais eficazes e menos danosos ao ambiente.

Conforme Prakash (2002), diversas definições de marketing verde convergem ao defini-lo como uma metodologia de gestão na qual a questão

ambiental é priorizada nos esforços para a satisfação das necessidades dos consumidores e também durante a realização dos objetivos da empresa.

Numa perspectiva mais ampla, o eco-planejamento, segundo Capra (2005), consiste na aplicação do conhecimento ecológico para o replanejamento fundamental das tecnologias e instituições sociais, de modo a estabelecer uma ponte entre o planejamento humano e os sistemas ecologicamente sustentáveis da Natureza. Exercer o planejamento industrial neste contexto requer uma mudança fundamental de atitude para com a natureza, abandonando a ideia do que se pode simplesmente extrair dela e substituindo-a pelo questionamento do que se pode aprender com ela.

Em consonância com estas ideias, Dias (2008), argumenta que a implantação do marketing ecológico possibilita às companhias a obtenção de uma vantagem competitiva de diferenciação, o consequente incremento da participação de mercado e a consolidação do posicionamento competitivo.

O marketing verde equilibra a dimensão tecnoeconômica com uma abordagem socioambiental mais ampla, o que requer a reavaliação de algumas premissas do marketing, (adaptado de Peattie e Charter, 2005 – apud Dias, 2008):

- Legitimidade do Marketing: a necessidade de sustentabilidade ambiental exige que se questione a viabilidade das ações para satisfazer os consumidores. O limite norteador deverá ser a segurança das próximas gerações.
- Consumidores: o marketing verde propõe uma abordagem dos clientes como pessoas e não apenas como uma fonte de consumo. Considera a satisfação das necessidades destes clientes por outros meios que não necessariamente a compra explícita, tais como o conserto de objetos, por exemplo.
- Satisfação do Cliente: dialogando com a reavaliação acima sobre o consumidor, o cliente verde eleva seu conceito de satisfação incluindo como aspecto principal a questão da sustentabilidade.
- O Conceito de Produto: neste modelo de marketing a satisfação do cliente depende cada vez mais do processo produtivo e neste sentido, o produto consumido passa a ser a empresa.

- **Responsabilidade do Produtor:** o produtor torna-se parte fundamental neste processo e cabe a ele também a destinação correta do produto ao final de seu ciclo de vida.
- **CrITÉrios de Sucesso:** o sucesso do marketing ecológico envolve mais do que lucro. Inclui critérios como, satisfação da necessidade dos clientes, segurança dos produtos e da produção para clientes, trabalhadores, sociedade e ambiente, aceitabilidade social dos produtos e da empresa, sustentabilidade e, se necessário, até mesmo o demarketing, que é a promoção negativa de produtos não sustentáveis pelo próprio fabricante.

2.2.5 Marketing Ecológico - A Implantação

Existem muitas razões para que as empresas adotem o marketing verde, entre as principais estão (adaptado de Dias, 2008):

Oportunidades – a crescente conscientização ecológica da sociedade pode oportunizar a realização dos objetivos das empresas através da adoção do marketing verde.

Responsabilidade Social – as práticas ambientalmente corretas melhoram a opinião pública sobre as organizações.

Pressão Governamental: a efetiva gestão ambiental alivia a pressão dos órgãos públicos de controle. E em alguns casos pode até mesmo favorecer incentivos.

Pressão Competitiva: as práticas sustentáveis da concorrência pressionam as empresas a incorporarem o marketing verde no seu planejamento estratégico.

Relação Custo-Benefício: o custo associado à destinação final dos resíduos ou a redução no uso de material forçam as empresas a mudar seu comportamento.

O mesmo autor entende que o marketing ecológico corporativo pode adotar estratégias de diferenciação compostas por ações diretas e indiretas:

Ações Diretas – são aquelas diretamente relacionadas à atividade comercial da empresa. Podem ser mais voltadas ao processo produtivo, visando reduzir o consumo de energia, água ou a emissão de carbono, por exemplo. Ou podem ser

mais direcionadas aos aspectos do produto final, como embalagens recicláveis ou biodegradáveis.

Ações Indiretas - manifestam-se através do apoio à causas ambientais não imediatamente ligadas a companhia, como por exemplo: campanhas pela proteção de espécies ameaçadas de extinção e preservação de ecossistemas.

Esty e Winston (2008), destacam que as diversas motivações mercadológicas que podem levar as companhias a um posicionamento ecologicamente correto influenciam seus papéis e a forma como realizam estes movimentos. Os inovadores são motivados pela dependência de recursos naturais, exposição a normas e regulamentações e o crescente potencial de regulação de seus mercados. Os investidores, têm suas ações ambientais impulsionadas em função da alta exposição da marca e do grande impacto ambiental de seus negócios. Já os propagadores, em geral, atuam em segmentos onde existe grande demanda por talentos e alta competitividade, com uma reputação ambiental já estabelecida.

Kotler, et. al., (2010), descreve as corporações propagadoras dos valores sustentáveis como representantes de setores como o de alta tecnologia, biotecnologia e não químicos. Elas possuem um modelo de negócio verde e transformam seus valores internos em vantagem competitiva externa, como sinaliza a Natura.

2.2.6 A Viabilidade do Verde

A viabilidade econômica do marketing verde foi internacionalmente reconhecida no relatório Talk Walk, estudo elaborado pelo Pacto Global do PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente) e pela consultoria francesa Utopies (apud Dias, 2008).

O diagnóstico afirma que ao adotar este tipo de marketing as empresas – em particular aquelas que não dispõe de grandes somas para publicidade - se beneficiam do apoio de outros agentes, através de associações com o poder público e organizações não governamentais que indiretamente promoverão o produto e a marca. Elas também podem ganhar destaque pela relevância do tema junto a

sociedade e a mídia. A pesquisa também aferiu que 70% dos consumidores gostariam de comprar produtos socialmente corretos e não o fazem mais frequentemente por falta de informação. Assim, empresas pioneiras do marketing verde terão vantagens competitivas num futuro próximo, Dias (2008).

O desempenho ambientalmente favorável pode proporcionar outras oportunidades interessantes para as companhias tais como: entrada em novos mercados, diferenciação, vantagens de custos e no curto prazo, lucratividade proveniente do aproveitamento do nicho de consumidores ecológicos em segmentos específicos, (adaptado de Peattie e Charter, 2005 – apud Dias, 2008).

2.2.7 Políticas de Marketing Ecológico

A sustentabilidade ambiental precisa ser inserida na estratégia das corporações devido ao seu impacto na sociedade de forma geral e no seu entorno em particular, o que pode influenciar suas atividades em diversos aspectos.

As políticas organizacionais para proteção do meio ambiente podem gerar vantagens competitivas desde que sejam projetadas e implementadas para uma atuação abrangente e todos os membros da companhia tenham assumido os valores ecológicos que ela publica. Este instrumento de gestão deve contemplar os fatores econômico, político e cultural que integram a temática ambiental.

Dias (2008), sugere que um modelo de política de marketing ecológico deve contemplar pelo menos:

- A criação de produtos ecológicos, recordando que este conceito considera todas as etapas do ciclo de vida do produto e inclui reciclagem e utilização de materiais menos agressivos ao meio ambiente.
- A adoção de práticas que considerem a limitação dos recursos naturais e não somente o atendimento das necessidades dos consumidores.
- O desenvolvimento de ações de educação ambiental nos âmbitos interno e externo da organização.
- A consideração de máxima importância, da estabilização dos ecossistemas e da diminuição do uso de energia.

- A busca de alternativas que evitem a devastação da natureza e recomponham as áreas já degradadas.
- A descentralização das atividades produtivas, visando diminuir a carga de agressão a um determinado ecossistema.
- A articulação da política da organização com as políticas públicas ambientais de caráter local e mais geral.

O mesmo autor menciona a Natura como um modelo de política de marketing ecológico, tendo recebido reconhecimento do relatório Talk Walk do Pacto Global pelo PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente) no ano de 2005. A empresa foi uma das cinco citadas como pioneiras do marketing verde no mundo e o relatório explorou principalmente o trabalho de comunicação da linha de produtos Ekos.

2.2.8 O Balanço Social

A publicação de balanços ambientais ou socioambientais tem se tornado exigência de instituições públicas para o estabelecimento de parcerias com o setor privado e pré-requisito para empréstimos em muitos bancos privados. A publicação destes documentos configuram uma tendência em crescimento e uma forma tangível de verificação do compromisso da organização com sua responsabilidade social, Dias, (2008).

O balanço socioambiental expressa as relações do patrimônio da empresa com o meio ambiente natural e visa tornar pública para avaliação de desempenho, todas as ações, com ou sem fins lucrativos, mensuráveis em moeda, que possam influenciar o ecossistema, assegurando que custos, ativos e passivos ambientais sejam reconhecidos a partir do momento de sua identificação, (Raupp, 2002 apud Dias, 2008).

As informações de desempenho divulgadas pela Natura estão em consonância com as práticas e os modelos sugeridos por respeitadas entidades nacionais e estrangeiras. Na elaboração do balanço social, a empresa segue o padrão proposto pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e as

diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), uma instituição internacional criada em 1997 que visa desenvolver e disseminar um modelo de comunicação sobre os impactos econômicos, sociais e ambientais nos negócios. A Natura foi a primeira empresa a adotar integralmente o modelo de relatório dessas duas entidades, no início da década de 2000, bem como as diretrizes de comunicação corporativa da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, Aberje. (Relatório Anual Natura 2004, Natura, 2012).

A Natura integra o Structured Feedback Group, fórum composto por 31 grandes corporações internacionais que adotam o modelo GRI nos seus relatórios. Para elaborar a primeira versão do relatório nestes novos parâmetros a empresa precisou coletar 95 indicadores econômicos, sociais e ambientais. O trabalho inclui adicionar valores para os diferentes públicos com quem a companhia se relaciona e gerenciar os impactos provocados por suas estratégias. A iniciativa sinaliza a mobilização no sentido da eleição e adoção de padrões globais de balanços corporativos que integrem uma perspectiva socioambiental abrangente:

A Natura é uma das empresas líderes quando se trata de relatar o desempenho econômico, social e ambiental. Foi importante ouvir seus líderes explicarem por que agem assim e como esse comportamento é representativo do modelo de negócio da empresa. O valor dessa escolha foi recentemente reconhecido no mercado de ações.

(Declaração de Ernest Ligteringen, presidente executivo da Global Reporting Initiative - Relatório Anual Natura 2004, Natura 2012).

As diversas aferições dos relatórios anuais da companhia parecem priorizar o compromisso com a verdade, ainda que nem sempre esta premissa seja muito favorável, conforme ilustram os fragmentos abaixo:

A Natura poderia ter optado por elaborar da maneira que bem quisesse o seu balanço. Com o conceito da diversidade no ambiente corporativo tão em alta, poderia ter omitido informações como a de que, embora possua 46% da sua gerência composta por mulheres, os cargos de direção são todos ocupados por homens. Botamos a cara para bater e não dá para fazer isso pela metade, o próximo passo é trabalhar pela melhoria dos indicadores que não estão muito bem na foto. Ainda não é possível dizer se isso é muito ou pouco. Isso só será possível dentro de algum tempo, quando passarmos a comparar nossos números com o de outras empresas do setor de

cosméticos.
(Trecho de declaração de Rodolfo Gutilla, Revista Geração Sustentável, 2012).

Na apresentação dos resultados econômico-financeiros, a empresa obedece ao padrão das normas contábeis internacionais e segue as recomendações das principais entidades do mercado de capitais brasileiro, como a Associação dos Analistas e Profissionais de Investimentos do Mercado de Capitais, Apimec, e a Associação Brasileira das Companhias Abertas, Abrasca. (Relatório Anual Natura 2004, Natura, 2012).

2.2.9 A Política Ambiental da Natura

Em sua concepção de marketing ecológico, Dias (2008), pondera que o entendimento abrangente e construtivista da questão ambiental dentro da organização é fundamental para a efetivação de uma produção ecológica, pois alcança sua dimensão relativa e temporal em conjunto com seus atores.

De acordo com Capra (2005), a concepção das organizações como sistemas vivos, redes não lineares complexas, propicia um ambiente mais favorável à mudanças.

A Natura opera por processos através de uma metodologia de gestão própria voltada para o alinhamento à essência e à cultura organizacional, o dinamismo e a flexibilidade na condução dos negócios. A aprendizagem, as relações, a sustentabilidade e os resultados tripple bottom line estão entre os componentes prioritários.

A companhia acredita que o valor e a longevidade de uma empresa se medem por sua capacidade de promover o desenvolvimento sustentável da sociedade. Investe continuamente na identificação e compreensão dos desafios socioambientais, a fim de transformá-los em oportunidades de negócios que gerem e distribuam benefícios para todos.

Orientada pelos princípios da responsabilidade social busca agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias

potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando para outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos na experiência da gestão ambiental.

A Política do Meio Ambiente é uma das três vertentes da Natura em seu compromisso com a sustentabilidade, junto com a ecoeficiência – ao longo de todo o seu processo de atividade – a valorização da biodiversidade e de sua responsabilidade social.

A gestão da sustentabilidade é abordada de forma transversal e determina posicionamentos e diretrizes para toda a organização. Estas prioridades são definidas periodicamente em conjunto com os públicos de relacionamento, por meio dos painéis de diálogo no Brasil e nas operações internacionais e seu desempenho é reportado pelo Comitê de Sustentabilidade à alta gestão da Natura.

Também compõe a política ambiental o gerenciamento da qualidade das relações com todos os stakeholders e a incorporação destas demandas pela Natura. Este trabalho envolve atividades de educação para a relação e o diálogo.

Principais diretrizes da política ecológica da Natura:

- responsabilidade para com as gerações futuras;
- educação ambiental;
- gerenciamento do impacto do meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços;
- minimização de entradas e saídas de materiais.

(Adaptado do Relatório Anual Natura 2011, Natura, 2012).

Responsabilidade para com as gerações futuras

Em suas atividades no setor de cosméticos, saúde e fitoterápicos, em todos os países onde está presente, a empresa procura reduzir cada vez mais o impacto ecológico de suas operações. Para tanto (Site da Natura, 2012):

- respeita os parâmetros e requisitos exigidos pela legislação e demais normas subscritas pela organização;

- através do monitoramento e controle de todas as etapas do processo produtivo, visa a redução de insumos de valor ambiental estratégico, à redução do impacto ambiental de embalagens e à pronta reparação de eventuais incidentes;
- utiliza tecnologias limpas, promovendo melhoria contínua dos processos em toda a cadeia produtiva;
- aborda a questão ambiental como tema transversal em sua estrutura organizacional e a inclui no planejamento estratégico;
- implementa novos modelos de negócios considerando os princípios e as oportunidades oferecidas pela sustentabilidade.

A organização internacional WBCSD - World Business Council for Sustainable Development - Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável - em artigo publicado em 2007, enfatiza a política da Natura para o uso da biodiversidade amazônica. Conforme os casos apresentados no capítulo dois, conduzidos com comunidades do Amapá, Bahia e Paraná, a abordagem propõe o extrativismo previamente consentido e sustentável das matérias-primas, o pagamento justo aos fornecedores, a repartição equitativa dos benefícios obtidos, o respeito ao patrimônio genético e ao conhecimento tradicional associado. O documento segue as normativas da CDB - Convenção de Diversidade Biológica - maior acordo internacional de biodiversidade, firmado em 1992 por 190 países:

Natura's alliance with local communities helps the company create new outlets for its products in the domestic market and to develop business-oriented models of management that match local situations. Natura's relationships with the supplier communities reflect the company's commitment to sustainable development. As cosmetic products go in and out of style quickly, Natura helps communities organize themselves socially and economically to minimize the impact of an eventual decrease in volumes bought by Natura to supply basic raw materials, but also to participate in other stages of the production chain, thereby adding value to its product. The alliance increases sales and profits for Natura and improves the engagement of local communities in environmental preservation. The sustainability concept is part of Natura's corporate culture and is now being spread via partnerships to its suppliers. (WBCSD , 2012)

Para auxiliar na condução desta política foi criada a GRC – Gerência de Relacionamento com as Comunidades fornecedoras de ativos naturais. A área é responsável pela condução de todo o processo, desde o fornecimento de subsídios técnicos prévios, para um melhor entendimento da proposta por parte das comunidades, até a negociação monetária e o acompanhamento da utilização dos recursos oriundos da repartição dos benefícios. Esta repartição é preferencialmente não financeira e orientada pela conservação ambiental, valorização cultural, fortalecimento das cadeias produtivas e organização social (Natura Ekos, 2012).

Em consonância com os marcos de sustentabilidade da companhia, demonstrados no capítulo dois, artigo acadêmico da Stanford Graduate School of Business, destaca as seguintes iniciativas da companhia (adaptado de Natura: Exporting Brazilian Beauty - Yamamoto and Bouissou - Stanford Graduate School of Business, 2010 – p.11 e 12):

- o pioneirismo na venda de refis para produtos de alto volume (1983);
- a elaboração de balanços sociais no padrão internacional (GRI) Global Reporting Initiative (2000);
- a suspensão dos testes em animais (2006);
- a etiqueta com informações ambientais dos produtos (2007);
- a vegetalização total das fórmulas (2007);
- o programa Carbono Neutro (2007);
- o uso de álcool orgânico na perfumaria (2008).

Educação Ambiental

Senge (1990), um dos maiores defensores do pensamento sistêmico e da ideia de organização aprendiz, argumenta que a empresa como um ser vivo é capaz de mudar, regenerar-se e evoluir naturalmente.

Neste contexto, Capra (2005), elabora que a eco-alfabetização é o primeiro passo na estrada da sustentabilidade. Nas próximas décadas, a sobrevivência da

humanidade dependerá da habilidade para assimilar os princípios básicos da ecologia e viver de acordo com sua observação.

A Natura busca disseminar a cultura da responsabilidade ambiental, individual e coletiva, entre colaboradores, equipes de vendas, fornecedores, prestadores de serviços e consumidores. Capacita colaboradores para a prática da sustentabilidade nas atividades profissionais e estende este compromisso às parcerias com fornecedores, inclusive por meio de cláusulas contratuais. Promove campanhas internas dirigidas a familiares de colaboradores e à comunidade do entorno imediato da empresa. Participa e apoia projetos e programas de educação ambiental voltados para a sociedade em geral.

Criado para fortalecer e ampliar mais de vinte anos de ações voltadas à melhoria da qualidade do ensino público no Brasil, o Instituto Natura abriga projetos educacionais voltados à comunidade em geral desenvolvidos de forma articulada com todos os seus atores. Visa a formação cidadã de crianças, jovens e adultos dentro e fora do ambiente escolar, por meio de conceitos e métodos inovadores. Engloba a ideia de Comunidade de Aprendizagem e também potencializa o ISP (o investimento social privado). Atualmente, a fundação se relaciona com outros sete institutos e organizações sem fins lucrativos que atuam em cooperação com o Instituto Natura em oito projetos (53% do portfólio de projetos).

Dentre estas iniciativas destaca-se o projeto Trilhas, que tem por objetivo desenvolver as habilidades de leitura e escrita em crianças de até seis anos. Em 2011, o Trilhas foi reconhecido pelo Ministério da Educação do Brasil (MEC) como uma metodologia educacional eficaz e implementado em 2012 como política pública. A Natura se tornará parceira na ampliação da iniciativa para dois mil municípios – cerca de metade do total do país - atingindo aproximadamente 72 mil escolas, 140 mil professores e mais de três milhões de crianças.

São projetos da Natura voltados à educação corporativa:

ECN - Educação Corporativa Natura, criada em 2003, pautada pelo pensamento sistêmico e o respeito à diversidade humana como fonte de criatividade. Visa desenvolver a pró-atividade dos colaboradores na formação da realidade organizacional.

Projeto Cosmos - criado em 2012, voltado ao desenvolvimento dos gestores, utiliza uma perspectiva multidisciplinar, idealizada de forma conjunta entre colaboradores e universidades. Busca fortalecer as competências estratégicas e conscientizar sobre as necessidades da companhia alinhando-as a sua essência e preparando os líderes para ocupar posições cada vez mais relevantes. (Instituto Natura e Movimento Natura , 2012)

Gerenciamento do Impacto Ambiental do Ciclo de Vida dos Produtos

A empresa opera sistemas de gestão ambiental com ampla identificação de riscos, plano de ação, alocação de recursos, treinamento de colaboradores e auditoria. Dirige seus esforços preventivos nos processos que envolvem dano potencial ao meio ambiente, à saúde e à segurança de seus colaboradores, visando prevenção à poluição.

Aspectos como o sistema de gestão da Natura e sua política de inovação contribuem favoravelmente para o gerenciamento do impacto ambiental dos produtos. O sistema de governança da Natura, caracterizado pelo dinamismo e horizontalidade, atua como um catalizador do processo de inovação. Iniciativas internas como o FIC – Funil de Ideais e Conceitos, estimulam e potencializam a inventividade dos colaboradores e o modelo de inovação aberta estruturado através do programa Natura Campus (desde 2006), desenvolve a aquisição de conhecimento e tecnologias em parceria com as instituições de ciência. Este ambiente cocriativo permite a constante investigação de possibilidades de melhoria . (Natura, 2012).

De acordo com Capra (2005), o avanço criativo da natureza é uma propriedade fundamental de todos os sistemas vivos. O surgimento espontâneo de coisas novas é um processo não linear, que ocorre em momentos críticos de instabilidade, provocados por perturbações no ambiente e realçados por elos de realimentação. Para gerar inovação uma companhia deve estar aberta à perturbações, novos conceitos, tecnologias e conhecimentos oferecendo flexibilidade e favorecendo a capacidade de aprendizado.

Minimização da Entrada e Saída de Materiais

A Natura procura reduzir o consumo de energia, água, produtos tóxicos e matéria-prima, sem alterar seu padrão tecnológico atual. Investe em inovação visando à redução ou substituição de recursos de entrada. Realiza o tratamento de efluentes e resíduos em geral e promove o uso de matérias-primas renováveis. Monitora o consumo de recursos naturais e a geração de resíduos, atualizando periodicamente as metas. Adota boas práticas de manejo florestal na extração de ativos. Promove a reciclagem e o reúso de materiais. Pratica o gerenciamento da qualidade do ar, da água e do solo, o controle de efeitos sonoros e a redução do desperdício, entre outras iniciativas.

A diretriz de redução da entrada e saída de materiais é beneficiada pela política de avaliação contínua e certificação interna de fornecedores denominada de método Qlicar. A metodologia elaborada pela Natura foi atualizada em 2011 e passou a considerar critérios como os impactos sociais e ambientais das operações destes parceiros, com o objetivo de aproximá-los cada vez mais dos valores da organização. (Adaptado do Relatório Anual Natura 2011, Natura, 2012)

Para Calomarde (2000), a distribuição é um elemento que contribui para a construção da imagem do produto ecológico e os diversos elos de sua cadeia devem agregar valores ambientais à empresa, produto e marca. É importante considerar este aspecto na análise de todas as etapas do ciclo de vida do produto.

2.2.10 Reconhecimentos Internacionais

A responsabilidade socioambiental demonstrada desde os primeiros anos da companhia, têm se refletido num grande número de expressivos reconhecimentos internacionais. Dentre os mais recentes estão:

Natura - Reconhecimentos Internacionais em Sustentabilidade

| Ano | Reconhecimento | Colocação | Organização | Categoria |
|-------------|--|------------------------|---|---|
| 2010 | Road to Credibility | 1º | SustainAbility e FBDS | Melhor Relatório de Sustentabilidade |
| 2010 | ET Carbon Verification Leaders Award - Environmental Investment Organisation (EIO) | 1º | Carbon Disclosure Project | Empresa global por suas estratégias de controle, verificação e divulgação de emissões de carbono. |
| 2010 | Global 100 Most Sustainable Corporations in the World | 99º | Corporate Knights Inc., Innovest Strategic Value Advisors, Asset 4 e Bloomberg. | As 100 Empresas Mais Sustentáveis do Mundo. |
| 2010 | Ranking Fundación Chile: Las Empresas Mejor Preparadas para el Cambio Climático | 3º | Fundación Chile y Revista Capital | Las Empresas Mejor Preparadas para el Cambio Climático. |
| 2010 | Mejores Prácticas de Responsabilidad Social - México | 1º | Centro Mexicano para la Filantropía | Mejores prácticas 2010 "Vinculación con la comunidad". |
| 2009 | SAM/SPG Leadership Award | 1º | SAM Sustainability | Líderes mundiais em gestão de negócios sustentáveis - para Luiz Seabra, co-presidente do conselho de administração na Natura. |
| 2009 | Eco - Amcham | 1º | Câmara Americana de Comércio - Amcham | Modelo de Negócios Sustentáveis com o case "Engajamento de Stakeholders na Biodiversidade" . |
| 2008 e 2010 | Prêmio Ciudadanía Empresarial Amcham Argentina | 1º (2008) 2º (2010) | Amcham Argentina | Premiada na categoria Gestão Orientada à Sustentabilidade. |

(Fonte: Natura, 2012).

2.2.11 Multiplicando Embaixadores

De acordo com Kotler, et. al., (2010), uma das principais características das companhias que assumem o papel de propagadoras dos valores da sustentabilidade ecológica é a estratégia da criação de embaixadores do meio ambiente, sobretudo entre seus empregados e consumidores, como meio de despertar e desenvolver a cultura da preservação ecológica.

Dias (2008), argumenta que a criação e manutenção de uma cultura ambiental na organização é crucial para que o marketing ecológico seja incorporado por todos os setores e em todos os níveis hierárquicos. O mesmo autor considera um grave erro julgar que esta estratégia se resume à política de comunicação ou à aplicação de determinadas técnicas verdes pelo setor de marketing.

A Natura mantém um foco constante na disseminação interna da cultura corporativa, a fim de consolidar o entendimento e a absorção plena de sua visão singular de fazer negócios. Executivos da companhia salientam que, mesmo nas implantações fora do Brasil, as quais procuram respeitar e incluir algumas idiossincrasias locais, a compreensão da história, dos valores, das crenças e dos objetivos da organização é considerada aspecto fundamental. Formar lideranças que assimilem e compartilhem esta perspectiva de gestão é determinante, sobretudo no processo de internacionalização da empresa, conforme sinalizam os depoimentos abaixo:

O desafio crônico que enfrentamos ao entrar em um novo país é encontrar as pessoas certas. Este é o nosso maior desafio. E não é a falta de talento, ele existe. Nossa empresa está estabelecida em nossas crenças e precisamos de pessoas totalmente comprometidas com elas, capazes de perpetuá-las em toda a nova organização. Por exemplo, quando entramos no México, contratamos um executivo experiente, extremamente bem informado sobre a região, para liderar a operação. Ele veio para Cajamar e passou três meses acompanhando nossa equipe executiva, antes de assumir seu papel. Ele investiu um bom tempo só para entender o nosso jeito de fazer negócios e absorver nossa cultura. Isso exige muita dedicação de todas as partes, mas acreditamos que é fundamental para nossa existência.

(Trecho de depoimento de Maurício Bellora, vice-presidente de operações internacionais da Natura em 2008 - apud Natura: Exporting Brazilian Beauty - Yamamoto and Bouissou - Stanford Graduate School of Business, 2010 – p.19)

As pessoas que estão sendo preparadas para lançar a Natura em outro país estão constantemente no Brasil. O processo de integração tem enorme profundidade: para compreender as raízes da empresa, sua história, seus valores e proposição. Sem isso, a internacionalização não é possível.

(Trecho de depoimento de Phillippe Pommez, consultor executivo da Natura em 2008 - apud Natura: Exporting Brazilian Beauty - Yamamoto and Bouissou - Stanford Graduate School of Business, 2010 – p.19)

O mesmo princípio orienta a empresa a disponibilizar plataformas colaborativas para que seus diversos projetos socioambientais dialoguem e sejam constantemente aperfeiçoados pelo público interno e os consumidores, como ocorre com o programa Carbono Neutro (desde 2007) em relação à plataforma aberta na internet denominada Natura Conecta.

O sociólogo Niklas Luhmann (apud Capra, 1996) salientou que a comunicação é o elemento central das redes sociais autogeradoras, produzindo um sistema de crenças e valores sustentados por novas comunicações: a cultura. Estas redes sociais são estruturadas sobre um forte senso de grupo, característica que define a comunidade.

A participação das consultoras e de seus clientes como disseminadores dos valores da Natura é central e determinante para o sucesso das suas principais iniciativas sociais, as quais abrangem todos os países onde a companhia opera e estão centralizadas no Instituto e no Movimento Natura. Projetos como o Reciclar, o Natura Acolher e o Natura na Comunidade foram idealizados de forma a maximizar o potencial da teia de relacionamentos destes públicos mobilizando a todos, cada um por meio de sua história pessoal, em prol dos objetivos sociais da Natura.

Neste sentido, Castells (1999), salientou que a cultura criada por meio das redes de comunicação determina valores, crenças e regras de conduta, e interfere profundamente na percepção de realidade. Para De Geus (1998), uma forte noção de comunidade é fundamental para a sobrevivência das organizações na atualidade. Quanto mais numerosas, desenvolvidas e sofisticadas forem estas redes sociais nas empresas, mais a organização será capaz de aprender, reagir, mudar e evoluir.

A Natura visa propagar os valores e iniciativas ambientais às Consultoras, desde a apresentação institucional, até os argumentos de venda dos produtos junto aos consumidores finais em cada nova campanha, conforme ilustra fragmento de orientação da companhia às revendedoras transmitida no verão de 2010:

Orientações da Natura às Consultoras - transmitidas através do site específico - (verão de 2010):

Conscientização e Consultoria

Como foi visto, a Natura, mais uma vez, dispara na frente das demais empresas mundiais quando se trata de sustentabilidade de indústrias cosméticas.

A sustentabilidade na extração de ativos, o cuidado com o material usado para armazená-lo, o controle na emissão de CO2 e o incentivo ao uso de refis fazem da Natura uma empresa responsável e reconhecida no mercado mundial pela sua postura.

No momento da Consultoria ou da Compra de produtos da Natura, é muito importante disseminar as ações da Natura e, se o produto escolhido possuir refilagem, ofereça: conte a sua origem, a maneira como é produzido até o modo como será descartado no meio ambiente. Desta forma, você contribuirá para um mundo mais sustentável.

Sustentabilidade é um excelente argumento de venda, por isso tenha sempre informações atualizadas sobre este tema para passar para seus Clientes, familiares e amigos, isso fará a diferença.

A Natura oferece muitas informações sobre reciclagem, não só de seus próprios produtos, como também de todo o lixo que produzimos.

Dá para imaginar a importância que essa mudança representa para a Natura, mesmo que parcial, ou ela não seria o destaque do ciclo estampando orgulhosamente a capa da Revista Natura do ciclo 15/2010.

Deu-se o início à redução do impacto ambiental e de resíduos nos Refis Natura. O movimento é ainda um tanto quanto tímido, pois as mudanças atingem apenas os refis dos Hidratantes Desodorantes Corporais Tododia e Sabonete Cremoso para as Mãos Erva Doce, mas é enorme em representatividade.

Então vocês podem estar se perguntando: Por que só dois modelos de refis? Por que só para estes produtos?

A resposta é simples, mas não definitiva: porque esses refis são duas novidades tecnológicas, e as fábricas fornecedoras não conseguem ainda atender à enorme demanda da Natura. Reduzimos a demanda portanto limitando os refis para apenas alguns produtos, e assim com o tempo as fábricas se estruturam para atender um volume maior de refis. Essa é a boa notícia... a notícia melhor ainda é que a Natura pretende migrar o quanto antes todos os refis pra um modelo de menor impacto ambiental.

Agora que vocês já sabem os motivos e a importância das mudanças, tá na hora de saber mais detalhes sobre cada um dos dois novos modelos de REFIL.

(Fonte: ViaSegura, 2012).

2.2.12 Alianças pela Ecologia

De acordo com Capra (2005), a formação de redes e sistemas de cooperação são dois princípios fundamentais da ecologia, ligados à saúde e bem estar dos seres humanos.

O mesmo autor acredita que está surgindo uma nova sociedade civil, organizada em torno da redefinição da globalização e caracterizada pelo foco nas relações sociais e políticas entre as entidades socialmente ativas. Essas relações estruturam-se tanto em redes locais, como globais por meio das tecnologias da

informação e comunicação. Através deste elo entre as redes humanas e eletrônicas, a sociedade civil global mudou a paisagem da realidade política.

Castells (1999), afirma que a nova política será cultural, a qual ocorrerá predominantemente no espaço virtual e terá como arma os símbolos, mas permanecerá ligada aos valores e questões que nascem da experiência de vida das pessoas e organizações.

A composição de alianças ou parcerias entre as empresas e as organizações sem fins lucrativos são um aspecto relevante na política de marketing ecológico. Estes acordos podem ser formais ou informais e em geral compreendem a realização de um programa ou atividade ambiental, por um período pré-determinado. Ambas as partes visam atingir os objetivos de suas organizações, da mesma forma que procuram gerar um benefício social comum. E a corporação não é integralmente compensada por sua participação (adaptado de Andreasen e Drumwright, 2002 apud Dias 2008).

Diferentemente das alianças comerciais, que são operacionais e lucrativas, as alianças sociais são estratégicas e não lucrativas. Mas ambas se assemelham quanto à obtenção de vantagens que não conseguiriam alcançar sem a parceria. Existem alguns benefícios característicos que este tipo de associação pode trazer para as companhias, tais como (adaptado de Andreasen e Drumwright, 2002 apud Dias 2008):

- a melhora da imagem da corporação;
- o maior engajamento dos colaboradores;
- o fortalecimento dos laços com os clientes;
- o aumento da eficácia dos programas sociais;
- o incremento nos recursos ligados à missão da empresa, incluindo capital de investimentos e ajuda voluntária;
- o acréscimo no conhecimento e na sofisticação para o gerenciamento.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social orienta que este princípio só traz resultados positivos para a sociedade e para as companhias, quando realizado de forma autêntica, incorporada à identidade e aos valores da

organização. A mesma alerta que desenvolver programas sociais apenas para divulgar a empresa, ou, como forma compensatória, não traz resultados positivos sustentáveis ao longo do tempo. Ressalva, porém, que as companhias que incorporarem os princípios e os aplicarem corretamente, poderão perceber resultados como valorização da imagem institucional e da marca, maior lealdade do consumidor, maior capacidade de recrutar e manter talentos, flexibilidade, capacidade de adaptação e longevidade (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social – área de Perguntas Frequentes, 2012) .

As redes de relacionamentos, tão valorizadas pela Natura, complementam e potencializam ainda mais o compromisso com o desenvolvimento sustentável em diferentes dimensões. Abaixo, seguem alguns exemplos significativos:

Instituto Ethos

A Natura é parceira institucional do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, organização sem fins lucrativos, caracterizada como Oscip (organização da sociedade civil de interesse público). Guilherme Peirão Leal, um dos sócios fundadores da entidade, é também co-presidente do Conselho de Administração da Natura. Criado em 1998 por um grupo de empresários e executivos oriundos da iniciativa privada, o Instituto Ethos é um polo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. É considerado referência internacional nesses assuntos, desenvolvendo projetos em parceria com diversas entidades no mundo todo.

A missão do Ethos é sensibilizar, mobilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa.

Propõe-se a disseminar a prática da responsabilidade social empresarial, ajudando as instituições a:

1. compreender e incorporar de forma progressiva o conceito do comportamento empresarial socialmente responsável;

2. implementar políticas e práticas que atendam a elevados critérios éticos, contribuindo para o alcance do sucesso econômico sustentável em longo prazo;
3. assumir suas responsabilidades com todos aqueles que são atingidos por suas atividades;
4. demonstrar a seus acionistas a relevância de um comportamento socialmente responsável para o retorno em longo prazo sobre seus investimentos;
5. identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum;
6. prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável.

A fundação acredita que é preciso criar uma consciência global e engajar a todos num processo de desenvolvimento que vise a preservação do meio ambiente e do patrimônio cultural, a promoção dos direitos humanos e a construção de uma sociedade economicamente próspera e socialmente justa. Compreende as empresas socialmente responsáveis como poderosas agentes de mudança juntamente com os Estados e a sociedade civil para a construção de um mundo melhor. (Instituto Ethos, 2012)

Instituto Akatu

O Instituto Akatu foi criado no ano 2000 dentro do Instituto Ethos e conta com o apoio estratégico da Natura. Surgiu a partir da percepção dos dirigentes do Ethos sobre a importância do papel do consumidor como indutor da filosofia da responsabilidade social nas empresas. Caso essa indução não ocorresse com intensidade suficiente, a responsabilidade social empresarial não realizaria o seu potencial transformador da sociedade.

A palavra que dá nome a organização vem do tupi e significa semente boa e mundo melhor. Sintetiza a proposta e a visão de que um futuro melhor pode ser criado a partir da cultura do consumo consciente e solidário, buscando multiplicar os impactos positivos e reduzir as consequências negativas para o indivíduo, para a sociedade, para a natureza e para a economia.

A estratégia do Akatu é educar, comunicar e mobilizar, buscando sempre sistematizar os aprendizados derivados da ação na forma de metodologias e

modelos que possam servir de inspiração e referência na direção do consumo consciente.

Abaixo, seguem os principais pactos e compromissos institucionais assinados pelo Akatu junto com empresas, governos e entidades do terceiro setor:

- Fórum Amazônia Sustentável – Adesão em junho de 2008, com participação no Conselho de Ética.

- Pactos Setoriais da Madeira, Soja e Pecuária – Participação no Comitê de Acompanhamento dos Pactos Empresariais como signatário dos Pactos Conexões Sustentáveis: São Paulo – Amazônia.

- Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo – Adesão desde 2005, com a divulgação das chamadas listas sujas contendo as empresas e propriedades rurais onde a fiscalização encontrou trabalho escravo.

- Fórum do Varejo e Consumo Sustentável do Centro de Excelência em Varejo da Fundação Getúlio Vargas (FGV). (Instituto Akatu, 2012)

Programa Defensores do Clima do WWF - World Wide Fund For Nature

O WWF é uma organização internacional independente bastante respeitada voltada para a conservação ambiental. Fundada em 1961 com sede na Suíça, consolidou suas atividades no Brasil em 1996. O WWF já investiu mais de US\$1,165 milhões, em mais de 11 mil projetos conservacionistas em 130 países.

O programa Defensores do Clima é um convite ao setor privado para reduzir suas emissões de gases de efeito estufa. Neste sentido, ele incentiva as empresas a incluírem, em suas políticas, análises de riscos e oportunidades climáticas, fomentando sua inclusão como elemento fundamental de suas estratégias. Trata-se de um acordo formal entre o WWF-Brasil e uma companhia participante. Nele, são estabelecidas metas concretas e absolutas de diminuição no lançamento de gases de efeito estufa com origem no processo produtivo da empresa ou de seus produtos.

A data final para que as metas assinadas sejam atingidas, assim como as ações que serão desenvolvidas, também constam no documento. Para além da oportunidade de se tornar líder no combate ao aquecimento global em seu campo de atuação, a companhia também se destaca dos concorrentes por ter acesso direto a uma ferramenta atraente de solução empresarial frente às mudanças climáticas.

O programa, criado em 1999 com o nome, em inglês, de Climate Savers, já conta com 21 empresas espalhadas pelo mundo. Em dezembro de 2009, o WWF-Brasil ingressou na iniciativa através da parceria com a Natura, 21ª companhia a fazer parte da seleta lista, a primeira no Brasil.

Em 2010, com 11 anos de programa, as empresas parceiras reduziram 14 milhões de toneladas de gases de efeito estufa, equivalente às emissões anuais da Bolívia.

O WWF espera que as ações destas companhias pioneiras influenciem outras empresas, consumidores e investidores a adotarem ações semelhantes contribuindo para que o mundo permaneça abaixo de um aquecimento médio de 2º Celsius. (WWF-Brasil, 2012)

A difusão da consciência ambiental e prática do consumo sustentável é uma tendência social irreversível e necessária. O marketing, sobretudo até a segunda metade do século XX, contribuiu consideravelmente com a atual crise ecológica global, enquanto disciplina indutora do consumo, intensificando a exploração predatória dos recursos naturais e gerando resíduos poluentes.

As necessidades radicais do novo século sinalizam o aprofundamento da dimensão social do marketing convocando-o à criação e cocriação de produtos ecologicamente corretos e culturalmente amigáveis, bem como à promoção de modelos de negócio pautados pela responsabilidade socioambiental. (Adaptado de Dias, 2008).

2.3 RE-CONHECENDO AS MULHERES

Conforme analisado nos capítulos anteriores, percebe-se que a Natura é uma das poucas companhias que abarcam em sua estratégia toda a problemática da sustentabilidade ambiental de forma transversal, consistente e em sintonia com as melhores práticas de governança e tecnologia. Por todas as razões já demonstradas, não há dúvidas de que este é o modelo de negócios mais adequado às necessidades globais do terceiro milênio.

Porém, o sucesso da vantagem competitiva da Natura parece consistir também no sofisticado diálogo mercadológico entre os princípios da

responsabilidade social corporativa e um entendimento profundo e diferenciado do seu principal público-alvo: as mulheres. Compreender as necessidades e desejos do consumidor é um princípio fundamental do marketing, mas fazê-lo com propriedade não é tarefa simples.

Qualquer estratégia de negócios dirigida para mulheres deve compreender primeiramente que elas não são um nicho, ao contrário, constituem a maioria. Tom Peters (1997), destaca que o mercado feminino é a oportunidade número um do futuro previsível. O autor salienta que a economia dos Estados Unidos é formada pelas mulheres americanas, num fenômeno que envolve trilhões de dólares e também ocorre pelo mundo.

Alguns dados expressivos considerando aquele país, Underhill, (2010):

- Aproximadamente 70% das mulheres trabalham fora;
- Elas dominam a educação superior com 60% de presença nas universidades;
- As americanas também representam a esmagadora maioria dos que compram livros;
- No âmbito doméstico, o poder de compra delas chega a 80%, independentemente de renda ou posses;
- Elas destacam-se mesmo em categorias tradicionalmente masculinas de consumo como investimentos, eletrônicos, materiais de construção, carros e computadores;
- As mulheres representam 49% de todos os profissionais de nível superior e gerencial e cerca de 15% dos profissionais de compras das empresas;
- As americanas detêm metade de cerca de 48% das pequenas empresas do país;
- Elas também são filantropicamente ativas: 70% fazem trabalhos voluntários pelo menos uma vez por mês, 31% contribuem com US\$ 5 mil ou mais para caridade anualmente, 15% contribuem com U\$ 10 mil ou mais.

O poder financeiro das mulheres cresce aceleradamente no planeta, representando um mercado atual e potencial. Neste contexto, Barletta (2006), pondera que tratar o marketing para mulheres como uma iniciativa de valorização da

diversidade, ou ainda incluí-lo nas ações de mercados emergentes ou especiais são estratégias desatualizadas e equivocadas.

2.3.1 Re-conhecendo as Mulheres

Diversos estudos científicos na área das funções cerebrais e hormônios apontam que as diferenças de gênero estão incorporadas ao código genético básico dos seres humanos. A maior parte destas características têm origem nos instintos de sobrevivência e estratégias de evolução de cada sexo. Numa perspectiva puramente biológica, as mulheres foram evolutivamente programadas para serem nutrizes e voltadas para pessoas e os homens foram programados para serem competitivos.

Influências Biológicas

Hormônios

- Estrogênio – é o principal hormônio feminino. Associado aos sentimentos de proteção, abrigo e nutrição. Supre os efeitos da testosterona que as mulheres geram. O estrogênio diminui nas mulheres após os 50 anos, o que pode ser responsável pela maior sensação de confiança e liberdade observada nesta etapa da vida.
- Progesterona – liberado quando as mulheres estão em contato com seres que lembrem um bebê, qualquer bebê, não somente o seu. Associado aos sentimentos maternos de cuidado e atenção.
- Oxitocina – inunda o sistema durante o trabalho de parto e o nascimento de uma criança e ainda quando uma mulher está sob estresse. Diferentemente dos homens, as mulheres liberam mais oxitocina do que adrenalina nestas situações, o que provoca uma necessidade urgente de contato interpessoal. O cientistas chamam esta resposta orgânica feminina de síndrome do “cuidar e amparar”.

- Serotonina – As mulheres possuem mais áreas receptoras de serotonina no cérebro do que os homens o que abafa as compulsões por aventura e risco e comportamentos exibicionistas.

Cérebro

- Estudos sobre as atividades cerebrais de homens e mulheres revelam que o cérebro masculino é mais localizado, especializado e eficiente em termos de foco, enquanto o das mulheres é mais bem distribuído, conectado e capaz de integrar.
- Os centros emocionais dos homens se concentram no hemisfério direito. Nas mulheres as emoções estão distribuídas em diversas áreas do cérebro.
- O cérebro feminino tem mais conexões e mais dendritos que conduzem os impulsos entre as células cerebrais. Os tecidos e as fibras que conectam os hemisférios direito e esquerdo são maiores e mais desenvolvidos. O que pode explicar a propensão a pensar holisticamente e expressar melhor as emoções, já que a fala está ligada aos centros emocionais do cérebro.
- Análise de cintilografias do cérebro mostram que as mulheres usam os dois hemisférios esquerdo e direito juntos, enquanto os homens usam com maior eficiência o hemisfério direito.

Sentidos Femininos

Percepção extra-sensorial - As mulheres têm melhor visão periférica e os quatro sentidos mais acurados que os dos homens: audição, olfato, paladar e toque.

Acesso Emocional - De acordo com o senso comum, as mulheres são o sexo mais emocional. Pesquisadores apontam que elas vivenciam as emoções com mais intensidade e volatilidade que os homens. A maior conectividade do cérebro feminino também faz com que elas articulem melhor as emoções.

Atenção e Foco – Diversos estudos afirmam que as mulheres captam detalhes e nuances melhor do que os homens. E também recordam melhor deles. As mulheres também têm melhor percepção social, ou seja, são mais sensíveis aos

sinais não explícitos de uma comunicação, como o tom de voz, as expressões faciais, etc.

Pensamento Contextual - Psicólogos relatam que as mulheres pensam mais regularmente em termos holísticos, integrando os elementos num todo mais amplo. E tendem a ser mais sintetizadoras.

Movidas a Gente - As mulheres sempre foram mais orientadas para pessoas que os homens. Estudos mostraram que meninas recém-nascidas sustentam o contato através do olhar com adultos por um tempo duas vezes maior que os meninos. Com quatro meses de vida, as meninas já sinalizam reconhecer fisionomias, reagindo de forma distinta à imagem de conhecidos e desconhecidos. A diferença também se estende ao aspecto comportamental, as mulheres conversam mais sobre as pessoas em suas vidas.

Inclinação para o Verbal - As meninas aprendem a falar, ler e escrever mais cedo que os meninos, têm mais habilidade com gramática, ortografia e geração de palavras, obtendo melhor desempenho escolar nestas disciplinas. Outro aspecto é que as mulheres dão muita importância ao papel da conversação durante suas interações sociais.

Estas diferenças inatas acarretam um conjunto de prioridades, preferências e atitudes próprio do universo feminino. Também o processo de decisão de compra e a resposta às mídias, mensagens, linguagens e visual utilizados pelo marketing é muito peculiar nas mulheres.

Imagem Falsa

O conceito de diferentes culturas de gênero, uma masculina e outra feminina, é relativamente novo, bem como suas aplicações ao marketing. Isto faz com que, ainda hoje, frequentemente as mulheres sejam consideradas como se tivessem as mesmas motivações e aspirações dos homens e não sejam retratadas da maneira como elas mesmas se vêem, ou, como gostariam de ser vistas.

No Brasil, estudo qualitativo da empresa Millward Brown demonstrou que as consumidoras consideram o mundo da propaganda muito masculino e têm dificuldade de recordar alguma marca ou anúncio que elas julguem compreender o

universo feminino. Elas relatam terem se sentido subestimadas pela pretensão dos anúncios de fazer com que acreditem em promessas milagrosas de beleza, por exemplo. E também citam desconforto com os estereótipos usualmente associados a elas, como futilidade e romantismo. (IBOPE – Seção Biblioteca – Área Papers - Mulheres consideram o universo da propaganda muito masculino, 2012).

Estudo americano, que avaliou mil mulheres, revelou que 91% delas se declararam não compreendidas pelas propagandas. E 58% se mostraram extremamente incomodadas com a forma como a mídia representa o seu gênero. (Adweek, 27/05/02, p.2 – apud Barletta, 2006).

O Idioma Feminino

As distinções biológicas e fisiológicas entre os gêneros também implicam diferenças fundamentais nas formas de comunicação. Assimilar estas particularidades é crucial para potencializar a estratégia de marketing para mulheres.

A Importância dos Detalhes

Para as mulheres os detalhes não só acrescentam riqueza e profundidade, mas são necessários para um bom entendimento do contexto geral. Elas tendem a adicionar informações e não suprimir. Enquanto os homens entendem isto como complicar a situação, para as mulheres trata-se de integrar material para construir uma visão abrangente.

Esta característica faz com que anúncios muito resumidos não funcionem bem com elas. Elas podem esquecer os com facilidade, não se sensibilizarem, ou ficarem ansiosas por mais informações. O mesmo traço também as torna consumidoras mais exigentes e bem informadas, fazendo com que as empresas que ouvem suas sugestões, não raro, passem a agradar também ao público masculino, menos atento aos detalhes.

Conversa de Relação

Os diálogos femininos se assemelham à conversação dos homens, pois incluem transmitir informações e resolver problemas. Mas, enquanto eles visam

estabelecer ou defender o status individual, buscando vencer uma discussão, o propósito principal para elas é criar conexões entre indivíduos.

Homens e mulheres possuem motivações diferentes que geram estruturas próprias de conexão dentro de seus gêneros. Barletta (2006), chamou estas interações de jogos sociais. Cada gênero possui ainda sua própria moeda social, que atua como elo de ligação e valorização dos indivíduos dentro do grupo.

As mulheres se conectam principalmente pela afinidade. Elas preferem as ligações à hierarquia. O sentimento que impulsiona estas interações é a empatia.

Busca de Similaridades

Uma característica marcante dos contatos femininos é a tendência, quase inconsciente, de salientar as similaridades em relação ao interlocutor. Há uma necessidade de encontrar pontos em comum, para criar uma aproximação.

Pronta para Ajudar

A tendência instintiva das mulheres para cuidar e proteger se manifesta com frequência nas interações sociais. Ao perceberem qualquer situação em que alguém esteja desfavorecido, envergonhado ou derrotado, o primeiro impulso delas é demonstrar apoio, auxiliar ou resgatar.

Cumprimentos Mútuos

As mulheres trocam cumprimentos principalmente sobre a aparência, como forma de demonstrar afinidade e até mesmo afeto. Os elogios são também a porta de entrada para a troca de sua moeda social: histórias, detalhes pessoais e confidências.

Histórias detalhadas: a moeda social

Ao contarem histórias, repletas de detalhes e revelações pessoais, as mulheres estabelecem vínculos e integram umas as outras. Compartilhar desta intimidade é um privilégio que elas concedem como demonstração de simpatia e afeição.

O que move as mulheres

Ao explorar a questão dos valores sociais femininos Barletta (2006), enfatiza a centralidade das pessoas como o elemento fundamental da vida das mulheres. Para a autora existem três perspectivas distintas, porém, intimamente relacionadas, nas quais os homens e as mulheres diferem em relação às pessoas:

1. Os homens são solistas e as mulheres integrantes de um conjunto;
2. Os homens aspiram ser vencedores e as mulheres preferem ser acolhedoras;
3. Os homens ocupam uma pirâmide e as mulheres estão em um grupo de amigos.

As integrantes de um conjunto

Um dos principais valores para as mulheres é o sentimento de proximidade e conexão com outra pessoa. As mulheres enxergam o mundo a partir da perspectiva do grupo. Sua unidade básica é o nós. Elas sentem grande satisfação e mesmo orgulho em poder cuidar, de alguma forma, daqueles que lhe são caros e mantêm uma visão periférica em relação a tudo que pode ser importante para o bem estar deles. Elas acreditam na responsabilidade de todos para com todos e que o melhor resultado é o máximo de bem para o máximo de pessoas. Para as mulheres a cooperação e o apoio mútuos deveriam mover o mundo.

As mulheres, de todas as idades, raças e classes sociais, são mais inclinadas à filantropia, doando mais tempo e mais dinheiro do que os homens. Estudo da agência de propaganda Grey Advertising revelou que a aspiração número um das mulheres é transformar o mundo num lugar melhor, só depois é citado o sucesso pessoal dos filhos. Neste sentido, homens e mulheres concordam enfaticamente que as mulheres são o sexo moralmente superior.

As acolhedoras

Estudo americano demonstrou que as mulheres distinguem a competitividade interna, considerada como a luta pela excelência pessoal, da competitividade externa, no sentido de derrotar alguém. No quesito excelência pessoal a pontuação delas foi igual à dos homens, mas o desejo de conquistar não é forte nelas. As mulheres consideram a competição entre pessoas de um mesmo grupo sem sentido,

contraproducentes, desagradáveis e cansativas. O foco feminino é o trabalho em equipe. Para elas, a excelência vem da fusão de talentos e cada negociação é uma oportunidade para alcançar resultados em que todos os envolvidos se beneficiem.

As mulheres estão em um grupo de amigos

No contexto social e principalmente entre elas mesmas, as mulheres preferem minimizar as diferenças hierárquicas e manifestações de patente, que consideram desconfortáveis, algo a ser neutralizado e não enfatizado. Isto ocorre principalmente porque a perspectiva de mundo da mulher é relacional, sem ser comparativa.

As mulheres acreditam que todas as pessoas são criadas iguais, que carinho e consideração são valores prioritários e que interagir com os outros de uma forma que todos ganhem deveria ser o ideal de todos.

Os benefícios desta premissa de igualdade são tão evidentes para as mulheres, quanto o poder vertical o é para os homens. Esta visão permite que sempre exista alguém com quem conversar, trocar ideias e partilhar experiências. Gera condições para que os grupos se beneficiem do conjunto dos talentos e recursos de todo mundo. E mobiliza a todos para o sucesso do grupo. Para as mulheres a emoção atuante não é a inveja, é a empatia.

É interessante observar que o importante nestas diferenças de opinião é o grau em que se manifestam. Até certo ponto, todos podem acreditar nos benefícios de ser individualista ou de ser comunitário. Porém, a diferença de graus destes aspectos é que é influenciada pelo gênero. Pesquisa que cruzou culturas de seis sociedades modernas pediu a homens e mulheres para descreverem o seu eu ideal. A maioria dos homens se autodescreveu como ousado, competitivo, capaz, dominante, assertivo, admirado, crítico e controlado. As mulheres, em sua maioria, escolheram para si características bem diferentes, como: calorosa, amorosa, impulsiva, generosa, simpática e afetiva.

Alguns dos principais valores que as mulheres incorporam no seu processo decisório:

Principais Valores e Orgulhos Femininos

O que as mulheres valorizam:

Relacionamentos Calorosos – Os vínculos pessoais são fundamentais para a felicidade. A liberdade não é tão importante quanto a amizade.

Amigas – Dentre os seus vínculos, os mais importantes, depois da família, são as amigas.

Homens Respeitosos e Atenciosos – As mulheres anseiam por conviver com homens que tenham sincera empatia por elas. Homens que respeitem aquilo é importante para elas, as compreendam e admirem.

As realizações dos filhos – A emoção das mães e relação aos filhos parece ir além do orgulho paterno. Implica uma sensação ampla de amor transcendental e de continuidade da vida.

De que elas se orgulham:

Ser uma boa pessoa – Conforme diversas pesquisas multiculturais, a autoimagem das mulheres frequentemente inclui numerosos adjetivos altruístas.

Ser multitarefa – As mulheres têm orgulho de sua capacidade de conduzir muitas tarefas e papéis sociais ao mesmo tempo.

Ser necessária – As mulheres se sentem poderosas quando sua ajuda é requisitada. Ao contrário dos homens, elas se energizam na interação de ajuda.

Fazer do mundo um lugar melhor – Este item se relaciona ao anterior, porém, em escala macro. Pesquisa demonstrou que este é o sonho número um das mulheres.

A aura corporativa – Em consonância com as motivações altruístas das mulheres, a conduta de responsabilidade social e cidadania das empresas das quais adquire produtos ou serviços significa muito para elas.

Reconhecimento – Embora tenham um comportamento mais discreto neste sentido, as mulheres apreciam ser reconhecidas e admiradas pelas razões e da maneira certa. Elas também valorizam o reconhecimento das realizações femininas em geral.

(Fonte: Adaptado de Barleta, 2006).

Este espectro congênito de valores, formas de pensar, relacionar-se e comunicar-se, tornam as mulheres consumidoras lucrativas por duas razões principais: uma vez conquistadas elas se tornam bastante fiéis e numa condição relacionada a esta, elas propagam com um entusiasmo pessoal muito eficaz, aquilo em que acreditam.

Mas será que somente a administração mercadológica deste perfil é suficiente para estruturar uma vantagem competitiva sustentável? Ou haverá um entendimento mais amplo a ser feito?

2.3.2 Guardiães da Civilização

O pensamento holístico, a visão sistêmica e humanística características do gênero feminino, o faz mais sensível e simpático às causas sociais. A natureza feminina tem uma importante contribuição a dar na mudança de paradigma em processo nas bases culturais da sociedade.

Esta transformação ocorre no sentido de construir uma alternativa a um modelo de sociedade que tem sido visto como o principal responsável pelas maiores mazelas humanas, como a desigualdade social, a degradação do planeta, as guerras e a fome. Tal modelo tem como elementos centrais o capitalismo e a dominação, sobre a natureza e os mais fracos.

A vontade de tudo dominar nos está fazendo dominados e assujeitados aos imperativos de uma Terra degradada. A utopia de melhorar a condição humana piorou a qualidade de vida. (Boff, 2000).

Capra (1996), coloca o conceito de ecológico acima do significado popularizado, agregando fortes valores éticos e comportamentais a concepção de visão ecológica. A percepção ecológica profunda reconhece a interdependência essencial de todos os fenômenos e o fato de que, enquanto indivíduos e sociedade, estamos todos integrados nos processos cíclicos da natureza e, em última análise, somos dependentes desses processos.

Os valores consistem a característica definidora central da ecologia profunda. Enquanto o paradigma atual fundamenta-se em valores antropocêntricos (centralizados no ser humano), a ecologia profunda está alicerçada em valores ecocêntricos (centralizados na Terra). É uma visão de mundo que inclui todos os seres vivos como membros de comunidades ecológicas ligadas entre si por uma rede de interdependências.

A incorporação da percepção ecológica profunda como parte da consciência cotidiana, tem potencial para instaurar um sistema de ética completamente novo.

O Ecofeminismo

O ecofeminismo é uma corrente do movimento feminista que relaciona historicamente a mulher e a natureza com a exploração e a violência sofrida por ambas. Este movimento surgiu para reforçar a importância da mudança de paradigma e também para a melhoria da relação entre gêneros. Seus ativistas entendem a dominação patriarcal sobre as mulheres como o protótipo de todas as

demais formas de dominação e exploração: hierárquica, militarista, capitalista e industrialista. Para Boff (2000), o desejo de dominar a tudo e a todos consiste no cerne da presente crise civilizatória, a quimera de melhorar a condição humana levou à destruição do meio ambiente.

De acordo com Capra (1996), os ecofeministas consideram o conhecimento vivencial feminino como uma das fontes de uma visão ecológica da realidade. Esta visão sagrada da natureza percebia o homem como parte dela e este em troca lhe tratava com respeito e gentileza, numa relação filial. A perda deste caráter simbólico coincidiu com a escalada da exploração dos recursos naturais. Os valores patriarcais de dominação e centralização de poderes foram inicialmente sentidos pelas mulheres de forma muito similar e a mulher, assim como a natureza, tornou-se por muito tempo, uma propriedade masculina.

Shiva (2000), destaca que a recuperação dos princípios femininos, baseia-se na amplitude, através de uma mudança de preceitos que oportuniza a homens e mulheres reavaliarem essa relação histórica entre si e com o planeta. A autora salienta que esta transformação consiste em recuperar as formas criativas de ser e perceber. Supõe considerar a Natureza como um organismo vivo, e as mulheres, como seres produtivos e ativos. Implica recriar as atividades humanas em função de instaurar sociedades que promovam a vida e não a reduzam ou a ameacem.

Esta nova visão de mundo equilibra as forças motivadoras do desenvolvimento humano, busca uma reorientação da complexa realidade histórico-sócio-cultural, que possibilite reintegrar os indivíduos à natureza, compreendendo-os como parte absolutamente dependente de um sistema natural muito mais amplo e que precisa ser protegido. Trata-se de um imprescindível resgate não apenas para o gênero feminino, mas para toda a civilização e principalmente para as gerações futuras.

As companhias que souberem potencializar a vocação feminina para a condução desta mudança cultural, não apenas estarão construindo uma vantagem competitiva sustentável para seus negócios mas também, o mais importante, estarão contribuindo para alicerçar as bases socioeconômicas de uma transformação social fundamental à sobrevivência da humanidade.

“Temos uma escolha a fazer, uma escolha realmente simples, entre ver e perceber. Podemos fingir que não percebemos a degradação das condições de vida que estamos deixando para nossos descendentes, podemos nos iludir com a possibilidade da tecnologia “dar um jeitinho” nos desastres ambientais cada vez maiores e mais frequentes, podemos permitir que a ganância por dinheiro e poder seja o valor e a medida dominante em nossa vida. Ou, podemos encarar a realidade, assumir as nossas responsabilidades com as futuras gerações, escolher o equilíbrio e a sobriedade”. (O dito e não feito, Marina Silva, 2012).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia adotada na execução da pesquisa para este estudo, as fontes de coleta de dados e a técnica usada para analisá-los. Para atingir o objetivo proposto, identificar e analisar como os princípios do Marketing 3.0 estão presentes na estratégia competitiva da indústria brasileira de cosméticos Natura, optou-se por realizar uma pesquisa de caráter exploratório, utilizando-se do método qualitativo apoiado em um estudo de caso único.

3.1 Classificação da Pesquisa

Foi escolhida a investigação exploratória a qual é indicada, segundo Malhotra (2006), em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes de desenvolver uma abordagem. A flexibilidade e versatilidade características desta técnica, permitem a supressão de protocolos e procedimentos formais de pesquisa e raramente apropriam-se de questionários estruturados, grandes amostras, ou fazem uso de probabilidade. Na pesquisa exploratória, os pesquisadores buscam novas ideias e dados e podem mudar a trajetória da análise conforme a necessidade.

A pesquisa exploratória também é relevante para assegurar que um estudo futuro, mais aprofundado, não inicie a partir de uma compreensão equivocada quanto à natureza do problema investigado. Esta metodologia tem por finalidade servir de fonte para o desenvolvimento de ideias que poderão ser melhor investigadas posteriormente, Zikmund (2006).

Em consonância, Mattar (2001), reforça a adequação da pesquisa exploratória quando existe a necessidade de se encontrar uma maior compreensão sobre a temática escolhida. De acordo com Boone e Kurtz (1998), a pesquisa exploratória é suporte auxiliar na descoberta da causa de um problema.

Uma vez que o tema deste estudo retrata uma companhia específica com a posterior formulação de hipóteses genéricas, a pesquisa exploratória mostrou-se adequada para o melhor esclarecimento e validação das presentes reflexões e ainda como sugestão de futuras linhas investigativas.

Utilizou-se a técnica de pesquisa qualitativa, definida como não-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras e que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema, Malhotra (2006).

Lima (2004), argumenta que a pesquisa qualitativa é o instrumento ideal para buscar o significado dos fenômenos humanos devido a densidade da observação, participação e interpretação que a técnica propicia.

Para Malhotra (2006), as perguntas com obrigatoriedade de respostas pré-definidas obrigam, na maior parte das vezes, que sejam relatadas informações conscientes, havendo assim uma limitação. Existem valores e motivações que estão situadas no nível inconsciente e para isso é necessário que haja a possibilidade do entrevistado ter uma resposta livre, sem indução ou limitação.

Devido à natureza do problema a ser abordado, optou-se por perguntas que permitiram, em sua maioria, respostas subjetivas e livres, com possibilidade de captar posicionamentos inconscientes do público-alvo estudado.

3.2 Estratégia de Investigação

A estratégia de investigação adotada nesta pesquisa, bem como, todo o presente trabalho é o estudo de caso único com abordagem qualitativa e a pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica consiste na atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita orientada pelo objetivo explícito de coletar materiais mais genéricos ou específicos a respeito de um tema. Já a pesquisa

qualitativa, corresponde a uma das formas de realizar uma pesquisa empírica, de caráter qualitativo sobre um fenômeno em curso e em seu contexto real. A adoção deste método viabiliza uma imersão profunda do pesquisador sobre a realidade social investigada, Lima (2004).

Yin (2002), concebe o estudo de caso como a investigação empírica de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, especialmente recomendado quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O autor cita que este tipo de investigação enfrenta uma única situação com mais variáveis de interesse, do que pontos de dados. O método de estudo de caso fundamenta-se em diversas evidências e se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Para Goldenberg (2001), o estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, completa, que considera a unidade estudada de forma única, possibilitando a penetração na realidade social, não obtida através da realidade estatística.

Assim, o Estudo de Caso Único permite uma exploração exhaustiva dos dados com a finalidade de buscar as informações necessárias para analisar a percepção dos consumidores sobre a abordagem de marketing 3.0 da Natura.

3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Este estudo contou, essencialmente, com dois instrumentos de coleta de dados: a pesquisa em dados secundários e a realização de entrevistas individuais com consumidoras e consultoras Natura.

De acordo com Aaker, Kumar e Day (2001), os dados secundários são aqueles provenientes de outras fontes, que foram coletados para outros propósitos que não a solução de problemas específicos, além de serem úteis no levantamento de dados primários.

Os dados secundários foram adquiridos principalmente nos sites da empresa Natura, de suas linhas de produto específicas, do instituto Natura e do projeto Movimento Natura.

3.4 Instrumentos para a Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados utilizado para resolver o problema de pesquisa deste estudo foi a entrevista em profundidade, o qual constitui um método de obtenção de dados qualitativos. Malhotra (2006), define a Entrevista em Profundidade como uma entrevista não-estruturada, direta e pessoal, na qual um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes a um tópico. O autor destaca que as entrevistas devem ser feitas separadamente, cada uma delas podendo durar de trinta minutos à uma hora, partindo sempre de um questionamento inicial genérico. Na etapa seguinte, o entrevistador incentiva o respondente a falar abertamente de suas relações com o assunto em questão, buscando não usar um formato estruturado, para não conduzir as respostas. O rumo da entrevista pode ser alterado de acordo com as respostas e através das sondagens do entrevistador, a fim de aprofundar e enriquecer a pesquisa.

O papel do entrevistador, neste tipo de coleta de dados, também é enfatizado por Zikmund (2006). O autor salienta a necessidade de uma capacitação prévia que permita ao entrevistador encorajar o entrevistado a falar espontaneamente, mantendo o cuidado de não influenciar a direção da conversa, a fim de descobrir e validar as verdadeiras motivações deste.

Neste estudo, utilizou-se a entrevista semi-estruturada, devido a característica de possibilitar ao entrevistador a utilização de tópicos novos e inesperados, os quais podem ser explorados com facilidade. (Adaptado de Aaker; Kumar; Day, 2001).

A partir deste instrumento, de autoria da própria pesquisadora, foram definidos dois grupos distintos de potenciais entrevistados dentro da perspectiva abordada no problema de pesquisa, sendo o primeiro composto de cinco consumidoras e o segundo, formado por cinco consultoras – as revendedoras dos produtos Natura.

Abaixo, são apresentados os questionários utilizados para cada grupo:

Questionário para Consumidoras

1) Há quanto tempo você conhece os produtos Natura?

2) Existe um ou mais produtos Natura que você já utilizou mais de uma vez?

Qual?

3) Mencione tudo o que levou você a comprar novamente este(s) produto(s).

4) Dentre os produtos Natura que você conhece, qual deles você associa de forma mais imediata à marca Natura? Por quê?

5) Tente lembrar que impressões, sensações, lembranças ou associações que os produtos da Natura despertam em você? E por quê?

6) Que tipo de publicidade/propaganda da Natura você já viu? Quais impressões, sensações, lembranças ou associações a publicidade da Natura despertou em você?

7) Ainda considerando a publicidade da Natura, existe algum aspecto que você considere mais marcante nesta empresa, do que na concorrência? Qual ou Quais?

Porquê?

8) Você considera a Natura uma empresa que representa os valores brasileiros?

9) Existe alguma informação sobre a Natura - enquanto empresa - que tenha chamado sua atenção? Qual ou quais?

10) Você conhece alguma iniciativa social ou ambiental da Natura? Qual ou quais?

Como você tomou conhecimento desta ação? E qual sua opinião sobre ela?

11) Nas questões abaixo, cite se você percebe, de alguma forma, que a Natura se preocupa ou apoia alguma destas causas:

11a. Preservação do Meio Ambiente?

11b. Causas sociais?

11c. Causas raciais?

11d. Causas de opção sexual?

11e. Educação?

11f. Consumo consciente?

12) Nos casos afirmativos, como você percebe isto? Como tomou conhecimento destas ações?

13) Na sua opinião o que constrói o diferencial da Natura?

14) Complete a sentença: a Natura é uma empresa que:

Questionário para Consultoras

1. Há quanto tempo você revende os produtos Natura?
2. Existe algum motivo especial que tenha levado você a revender Natura e não uma outra marca? Qual ou Quais?
3. Qual produto Natura você considera o mais procurado? Na sua opinião, que motivos levam as pessoas a procurarem mais por este produto?
4. Você acredita que as pessoas que preferem os produtos Natura têm características em comum? Qual ou quais?
5. Com base na sua experiência de vendas, qual produto ou linha de produtos, as pessoas associam de forma mais imediata à marca Natura? Porquê?
6. Existe alguma informação sobre a Natura - enquanto empresa - que tenha chamado sua atenção? Qual ou quais?
7. Você conhece alguma iniciativa social ou ambiental da Natura? Qual ou quais?
8. Caso afirmativo, de que forma você tomou conhecimento desta ação?
9. Você participa ou já participou desta ação? De quê forma? Qual sua opinião sobre ela?
10. Você considera a Natura uma empresa que representa os valores brasileiros? Justifique.

11. Nas questões abaixo fale se você percebe, de alguma forma, que a Natura se preocupa ou apoia de alguma forma:

11.a. Preservação do Meio Ambiente?

11.b. Causas sociais?

11.c. Causas raciais?

11.d. Causas de opção sexual?

11.e. Educação?

11.f. Consumo consciente?

12. Nos casos afirmativos, como você percebe isto? Como tomou conhecimento destas ações?

13. Você usa isto (as causas que a Natura apoia) no momento da venda de algum produto? Estas causas são mencionadas em algum momento?

14. Você incentiva os consumidores a optarem pelos refis dos produtos em vez da embalagem original quando se trata de uma recompra?

15. Você percebe se os consumidores se preocupam com isto?

16. Na sua opinião o que constrói o diferencial da Natura?

17. Complete a sentença: a Natura é uma empresa que _____.

Os questionários foram encaminhados por correio eletrônico, via internet, aos potenciais respondentes. A íntegra de todas as entrevistas realizadas, consta ao final deste estudo de caso, no item Anexos. À medida em que foram recebidos e transcritos, os mesmos foram analisados, conforme a técnica de análise exposta a seguir.

3.5 Unidade de Análise

Considerou-se como unidade de análise para este estudo todos os públicos com os quais a companhia Natura se relaciona: consumidores, consultoras, colaboradores, fornecedores e acionistas.

A amostra foi determinada por acessibilidade e levando-se em conta as configurações já descritas, que sinalizam que a quantidade de pesquisas esteja relacionada à natureza do tópico, ao número de contextos relevantes e aos recursos disponíveis. Desse modo, selecionou-se dois públicos consumidoras e consultoras, e definiu-se um mínimo de dez entrevistas individuais. Neste universo quantitativo, ainda que respeitadas as particularidades entre os entrevistados, foi possível perceber similaridades. A prioridade foi preservar a qualidade das informações coletadas, Bauer e Gaskell, (2002).

3.6 Sujeitos da Pesquisa

Foram escolhidas cinco consumidoras e cinco consultoras Natura. O critério utilizado para o grupo consumidoras foi o contato efetivo com os produtos, pelo menos, uma única vez. Para o grupo consultoras não foi definido um critério prévio. Embora todas as respondentes sejam do sexo feminino, as entrevistas foram distribuídas aleatoriamente também para respondentes do sexo masculino.

3.7 Método de Análise dos Resultados

Para realizar a análise dos resultados coletados empregou-se o conceito de análise de conteúdo, definida por Marconi; Lakatos (1999), que tem por finalidade encontrar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores, com base em dados e informações a fim de gerar subsídios para reflexões. O uso de roteiros semi-estruturados, precisa manter o foco na coleta de informações com diferentes perspectivas. Esses dados devem ser unificados em textos devidamente estruturados, por meio do método de análise de conteúdo, Roesch, (2006).

Bardin (1999) elabora que a utilização da análise de conteúdo ocorre em três fases cronológicas principais: (1) a pré-análise, (2) exploração do material e (3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A fase de pré-análise envolve a leitura aleatória, na qual deve haver um contato com os documentos a serem verificados; a constituição do corpus, isto é, da organização de todos os documentos que serão encaminhados à análise, a

formulação das hipóteses e dos objetivos e dos indicadores que embasem a interpretação final.

A fase de exploração consiste na codificação, decomposição ou enumeração dos dados buscando o cumprimento de regras formuladas anteriormente .A codificação é o processo pelo qual os dados em brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo.

De acordo com Bauer e Gaskell (2002), tanto a codificação quanto a classificação dos materiais obtidos na amostra referem-se a uma tarefa de construção, que carrega consigo a teoria e o material de pesquisa.

Após a codificação, inicia-se um sistema de categorias analíticas, a qual constitui a operação de classificação de elementos de um conjunto por diferenciação e, reagrupamento segundo analogia, com os critérios previamente definidos, Bardin (2009).

O processo de análise foi organizado com base em duas categorias prioritárias de aferição, definidas pela pesquisadora e derivadas dos objetivos propostos neste trabalho: (1) Responsabilidade Social Empresarial e (2) Diferencial de Mercado.

Pretendeu-se aferir a primeira categoria através da percepção dos respondentes sobre as iniciativas sociais e ambientais conduzidas pela Natura. Esta categoria foi verificada em dois momentos no questionário, a fim de validar o entendimento do entrevistado. A segunda categoria, diferencial de mercado, foi aferida através de respostas livres.

Síntese dos dados gerais do esforço de pesquisa:

Total de Entrevistados: 10

Públicos: Consumidoras (05) e Consultoras (05)

4 NATURA – MATRIZ DE VALOR E STAKEHOLDERS

4.1 Origens e Desenvolvimento

A Natura teve origem 1969 a partir de uma pequena loja e um laboratório abertos em São Paulo capital na rua Oscar Freire por Antônio Luiz da Cunha Seabra. O modelo da venda direta – as consultoras Natura - para a distribuição dos produtos foi adotado em 1974. Essa decisão é considerada fator determinante para o crescimento da empresa. Os processos de gestão e produção ganharam reforços respectivamente em 1979 e 1983 quando dois novos diretores e sócios passaram a trabalhar ao lado de Seabra: Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos.

Durante a década 1980 houve um amplo crescimento na receita da companhia. Também neste período a Natura tornou-se uma das empresas pioneiras no país a oferecer produtos com opção de refil, cuja massa média é 54% menor que a da embalagem regular. A decisão que ocorreu em 1983 permitiu a empresa deixar de lançar no mercado cerca de 2,2 mil toneladas de embalagens.

No início dos anos 1990 a empresa define sua Missão, Visão e Valores que tiveram seus conceitos refletidos na formulação de novas linhas de produtos de fundamental importância até hoje: como a linha Chronos de tratamento anti-sinais para mulheres a partir dos 30 anos e a Mamãe & Bebê focada no vínculo fundamental mãe-filho desde a gestação. Inicia-se a expansão pela América Latina e a participação ativa no movimento de ampliação da responsabilidade social corporativa no Brasil.

Em 1995 é criado o Programa Crer para Ver em parceria com a Fundação Abrinq visando apoiar a melhoria da qualidade de ensino nas escolas públicas do Brasil e em 1998, ano em que a Natura foi reconhecida como Empresa do Ano pela Revista Exame ocorre a fundação do Instituto Ethos – Empresas e Responsabilidade Social.

No ano de 1999 a companhia inova outra vez na área da sustentabilidade através da escolha da biodiversidade brasileira como plataforma tecnológica de pesquisa e desenvolvimento, base para o lançamento da linha Natura Ekos, no ano 2000, linha completa de produtos biodegradáveis utilizando embalagens recicláveis e refis.

Também neste período a atenção voltou-se para a governança corporativa com a criação do Conselho de Administração em 1998, do Comitê de Auditoria e Administração de Riscos em 1999 e do Comitê de Recursos Humanos em 2001.

A década de 2000 foi marcada pela inauguração do complexo industrial, de pesquisa e desenvolvimento, treinamento e logística situado em Cajamar no estado de São Paulo. Houveram também duas grandes reorganizações societárias em 2001 e 2004 com o objetivo de eliminar as antigas holdings e simplificar a estrutura para a oferta pública de ações. Desde o ano de 2000 a Natura começou a elaborar um relatório anual que segue os parâmetros da Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca), mesmo ainda sem ser obrigada a realizá-lo.

Em 2003, o relatório anual da empresa foi considerado o melhor entre as companhias fechadas pela Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca), ganhou o primeiro lugar em prêmio concedido pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) e também recebeu o prêmio Balanço Social, na categoria regional São Paulo, da Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec), da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), da Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Fides) e do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase).

A Natura também foi uma das primeiras empresas brasileiras a adotar, na íntegra, em seu relatório anual as diretrizes recomendadas pela Global Reporting Initiative (GRI), organização criada por diversas instituições multilaterais para o

desenvolvimento de um modelo comum de divulgação voluntária dos impactos econômico, social e ambiental de empresas.

Os marcos da estratégia de internacionalização vieram em 2005 com a inauguração de uma loja na França chamada Casa Natura Brasil no bairro de Saint-Germain-des-Près em Paris, a capital mundial dos cosméticos, utilizando o slogan “L’autre nature de la beauté” (“A outra natureza da beleza”) e o início das operações no México.

Ao longo de quatro décadas, a Natura tornou-se líder no segmento de cosméticos na América Latina e é hoje a 4ª maior empresa no mundo em vendas diretas segundo a publicação americana Direct Selling News, focada em executivos de marketing de rede e venda direta. A companhia ocupa a 14ª posição entre as fabricantes mundiais de acordo com o tradicional ranking da revista WWD Beauty Biz. É uma empresa de capital aberto desde 2004 com ações listadas no Novo Mercado, o mais alto nível de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) e está presente em sete países da América Latina e na França. (Cosméticos BR, 2012)

Segundo relatórios próprios, a receita líquida da empresa atingiu R\$ 1,276 bilhão no primeiro trimestre de 2012, crescimento de 11,3% sobre o mesmo período de 2011. As operações internacionais representaram 10,6% da receita líquida consolidada no trimestre, ante 8,1% nos três primeiros meses de 2011. Segundo a consultoria Interbrand, a Natura é atualmente a 6ª marca no ranking das 25 mais valiosas do Brasil, avaliada em R\$ 5.666 bilhões, valorização de 22% em relação à 2010. (Natura, 2012).

4.2 Sustentabilidade

Analisando o histórico de desenvolvimento da Natura é possível verificar os seguintes marcos em relação à sustentabilidade ambiental:

1969 - A Natura nasce com a proposta de utilização de ingredientes naturais em suas formulações.

1983 - A Natura é a pioneira no lançamento de refis no setor de cosméticos do Brasil.

1990 - Oficialização da Razão de Ser e Crenças.

Razão de ser: compromisso com o bem-estar/estar bem

Crenças: a importância das relações, o compromisso com a verdade, o aperfeiçoamento contínuo, o estímulo à diversidade, à valorização da beleza sem estereótipos e à empresa como promotora do enriquecimento social.

1997 - Frota de distribuição em São Paulo é convertida para gás natural veicular (GNV).

1998 – Regulamentação do controle e monitoramento ambiental das atividades: dimensão do impacto ambiental de nossos processos.

2000 - Lançamento da linha Natura Ekos: uso consciente da Biodiversidade.

Estação de tratamento de efluentes no Espaço Natura Cajamar.

2001 – Metodologia de Avaliação de Ciclo de Vida (ACV) para embalagens: identificar o impacto da Natura, da matéria-prima ao pós-consumo.

2004 - Conquista da certificação ambiental ISO 14001.

2005 - Substituição da gordura animal por óleos vegetais na linha de sabonetes.

2006 - Operação da Unidade Industrial Benevides (PA) para fornecimento de óleos vegetais da Amazônia.

Sistema Natura de Gases do Efeito Estufa: rede interna de colaboradores encarregada de planejar a redução de emissões.

2007 - Substituição de óleos minerais por vegetais nas linhas de óleos corporais.

Criação da Tabela Ambiental: estímulo ao consumo consciente.

Linha Ekos passa a ter 30% de PET reciclado em embalagens de óleo trifásico.

Lançamento do Programa Carbono Neutro para redução e compensação da emissão de gases do efeito estufa.

2008 - Nova revista Natura: menor impacto ambiental.

Substituição do álcool comum por álcool orgânico (perfumaria e desodorantes).

2009 - Abertura de novos centros de distribuição: otimização dos transportes.

Primeira empresa brasileira a aderir ao programa de redução de carbono do WWF – Defensores do Clima.

2010 - Uso de polietileno verde nas embalagens de refil.

Calculadora de carbono: medição de CO2 por produtos e processos.

Campanha Menos Carbono Mais Produtividade.

(Natura, 2012)

4.3 Missão, Visão e Valores

Para Kotler, et. al. (2010), a melhor estratégia para inserir os valores na cultura corporativa de forma completa e consistente é incorporá-los à missão, visão e valores da empresa. No contexto do marketing 3.0 essa abordagem deve contemplar mente, coração e espírito de cada um dos públicos com os quais a companhia se relaciona. Abaixo segue uma adaptação da matriz baseada em valores da Natura. Para cada item que compõe a personalidade da empresa há argumentos e ações que buscam satisfazer a razão, a emoção e os valores.

4.4 Missão

Criar e comercializar produtos e serviços que promovam o Bem-Estar/Estar Bem

Bem-Estar

É a relação harmoniosa e agradável do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo.

Estar Bem

É a relação empática, bem-sucedida e prazerosa do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte e com o todo.

4.4.1 A Missão segundo a MENTE

A empresa cria cosméticos e perfumes de alta qualidade.

4.4.2 A Missão segundo o CORAÇÃO

Utilização de processos produtivos sustentáveis e promoção da reciclagem.

4.4.3 A Missão segundo o ESPÍRITO

Valorização e preservação da biodiversidade brasileira.

4.5 Visão

A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com as pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte e com o todo.

4.5.1 A Visão segundo a MENTE

Internacionalização da marca. Bom desempenho das ações e da receita.

4.5.2 A Visão segundo o CORAÇÃO

Pioneirismo na adoção das diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) - organização para divulgação voluntária dos impactos econômico, social e ambiental de empresas.

Fundação do Instituto Ethos - Empresas e Responsabilidade Social (desde 1998).

Programa Crer para Ver em parceria com a Fundação Abrinq - em prol da educação pública no Brasil (desde 1995).

Parceira do IPE - Instituto de Pesquisas Ecológicas (desde 1992).

Principal apoiadora da ESCAS - Escola Superior de Conservação Ambiental e Sustentabilidade.

Uma das financiadoras de pesquisa da FUNBIO - Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (1996).

Apoio ao Instituto Arapyaú.

4.5.3 A Visão segundo o ESPÍRITO

Sólidas políticas sustentáveis e de relacionamento com seus diversos públicos.

4.6 Valores

Pessoas que ajudarem as sociedades a se tornarem mais felizes farão diferença no futuro. A atividade corporativa é parte de um todo conectado através das relações humanas que devem ser éticas e construtivas. A busca contínua por processos sustentáveis é fundamental para a preservação do planeta.

4.6.1 Os Valores segundo a MENTE

Promoção da flora brasileira e do conhecimento das comunidades nativas. Incentivo ao consumo consciente. Opção pelo modelo de venda direta. Produtos e publicidade que promovem o vínculo entre as pessoas respeitando as diferenças como fator de enriquecimento da vida.

4.6.2 Os Valores segundo o CORAÇÃO

Incremento do Banco de DNA de Espécies da Flora Brasileira – no Jardim Botânico do Rio de Janeiro (desde 1998).

Programa Natura Campus – espaço de construção das Redes de Inovação da Natura com a comunidade científica (desde 2006). Parcerias com Universidades do Brasil e do mundo.

Programa Natura Carbono Neutro (desde 2007) com plataforma aberta para participação de públicos internos, instituições técnicas, outras empresas e organizações governamentais. Oferece apoio informacional para outras companhias para incentivar a economia de baixo carbono.

Adesão pioneira no país ao Programa Defensores do Clima da WWF-Brasil (desde 2009).

Movimento Natura – gestão de diversos projetos que promovem o empreendedorismo social, a disseminação de ações de sustentabilidade e a potencialização das interações humanas na busca de soluções comunitárias (desde 2005). (Natura, 2012)

4.6.3 Os Valores segundo o ESPÍRITO

Orientação para a responsabilidade social com ênfase na sustentabilidade em todas as práticas. Ampla disponibilização de informações sobre políticas, processos e produtos. Adoção antecipada de exigências ambientais. Prêmios na área de governança corporativa.

4.7 A Missão segundo os Consumidores

Peter Drucker (2006), argumenta que os negócios devem começar a partir de uma boa missão. O sucesso financeiro vem como consequência de sua realização. No marketing 3.0, uma boa missão de marca precisa ter três características

fundamentais: uma abordagem inovadora, difundir histórias que emocionem as pessoas e concretizar o empowerment do consumidor.

Os diversos sites e blogs da Natura na web e nas mídias sociais refletem a preocupação em priorizar a interação dos consumidores com os produtos mas sobretudo entre si compartilhando histórias únicas em torno de suas relações com a empresa.

Para Kotler, et. al. (2010), a perspectiva de negócio da missão não necessariamente precisa ser pioneira, mas sim tornar a ideia principal mais significativa para os consumidores, propiciar mudança. Pine e Gilmore (2007), destacam que quando a economia da experiência amadurece surge a economia da transformação.

O conceito “Bem Estar Bem” significou a sintetização de uma personalidade única, construída de forma consistente e claramente refletida nos produtos, políticas e projetos apoiados pela Natura. A alta qualidade, a introdução de valores até então pouco trabalhados no segmento como a brasilidade, o consumo responsável e as práticas ambientais e de gestão inovadoras agregaram novo significado à escolha de cosméticos e transformaram a maneira como os consumidores vivenciavam a marca.

A importância da opinião dos consumidores se expressa também na governança da companhia. Em 2011 foi criado um comitê estratégico especial que visa o monitoramento da qualidade dos serviços prestados pela Natura aos clientes finais, Consultoras e Consultores. Liderado pelo vice-presidente de Operações Logísticas João Paulo Ferreira e com a participação do vice-presidente de Negócios José Vicente Marino, o comitê atua como apoio ao Comitê Executivo. (Mundo do Marketing – O que determina a força a marca Natura, 2012).

4.7.1 Histórias Compartilhadas

Dentre os muitos projetos de responsabilidade corporativa criados ou apoiados pela Natura alguns dos mais abrangentes e expressivos pertencem ao chamado Movimento Natura que abriga uma série de subprojetos em sete anos de existência, tais como:

Reciclagem – Coleta de embalagens e catálogos de produtos já descartados que são encaminhados à cooperativas de catadores. Recebe apoio de outras empresas. Atua também nos países da América Latina onde a Natura está presente.

Água de Viver – Monitoramento da qualidade da água de rios e córregos. Conscientização da população local da importância da preservação destas fontes.

AfroReggae – Promove a educação e o desenvolvimento artístico nas comunidades carentes do Rio de Janeiro como ferramenta inclusão social.

Papo de Resposta – Parceria entre a polícia Civil do Rio de Janeiro e o grupo AfroReggae. Procura disseminar a cultura da paz e encontrar soluções de forma conjunta entre a comunidade e o poder municipal.

Mulheres da Paz – Visa a capacitação de líderes comunitárias em regiões de baixa renda no Rio de Janeiro.

Crer para Ver – Projeto em parceria com Fundação Abrinq - em prol da educação pública no Brasil. Possui linha de produtos especiais cujo o lucro líquido é revertido para o projeto.

Respeito São Paulo – Visa transformar os cidadãos em agentes transformadores da cidade. Recebe apoio de entidades municipais.

Gol de Letra – ONG apoiada pela Natura que busca levar educação e esportes à crianças de bairros populares.

Pracatum – ONG de Salvador – BA. Recebe apoio da Natura para desenvolver populações carentes através da música.

A Mata Atlântica é Aqui – Ação itinerante que educa e mobiliza pela preservação do que resta da floresta.

Canta Brasil – Musicalização, dança e ensino da língua inglesa à crianças da cidade de Bento Gonçalves – RS.

Natura Acolher – Divulga e apoia iniciativas sociais de consultoras que buscam melhorias para suas comunidades. Disponibiliza material informativo a fim de qualificar o empreendedorismo social. Premia com apoio técnico e financeiro as melhores iniciativas. Os finalistas ganham a produção de um vídeo onde publicam suas ações, com a participação dos beneficiados, dos coordenadores regionais da

Natura e clientes. Os projetos são divulgados em programas de TV aberta e na internet nos sites You Tube, Facebook, Natura e no blog do Natura Acolher.

Natura na Comunidade – Parceria com a Coordenadoria de Polícia Pacificadora para atuação em 50 comunidades em processo de pacificação da capital carioca. Visa a construção coletiva de benefícios e desenvolvimento para todos os envolvidos nos chamados Espaços Natura. Agrega adaptações dos projetos, AfroReggae, Gol de Letra e Acolher Comunidade e tem parceria com a Fundação de Apoio à Escola Técnica do Estado do Rio de Janeiro (Faetec) para a capacitação profissional de moradores.

Estas iniciativas, cada vez mais amplas, convergem na abertura para participação de todos os públicos com os quais a empresa se relaciona visando a construção coletiva de meios de mudança social. Oportunidades como estas atendem aos anseios latentes na sociedade global ao mesmo tempo que permitem vivenciar valores compartilhados através de experiências locais, próximas das realidades de seus participantes e portanto mais significativas.

Nas histórias contadas pela Natura seus stakeholders são os protagonistas das melhorias que desejam para o planeta. E desta forma ajudam a concretizar a missão da companhia. Estes relatos pessoais produzem forte sentimento de identificação, simpatia e comoção reforçando a integridade da marca ao concretizar sua razão de ser, visão e crenças e conquistando o empowerment dos consumidores.

4.8 Colaboradores Natura

Segundo Lencione (apud Kotler, et. al., 2010), os chamados valores essenciais constituem a verdadeira cultura organizacional que orienta os colaboradores de acordo com a missão da marca. Para Kotler, et. al. (2010), cultura corporativa deve ser sinônimo de integridade e significa alinhar os valores compartilhados ao comportamento dos empregados. As organizações que adotam o marketing do espírito humano devem construir uma relação colaborativa, cultural e criativa com seu pessoal. Trabalhar nestas companhias deve ser uma experiência positiva transformadora e inspiradora para todos os profissionais.

4.8.1 Consultoras – A Personificação do Canal

A política de recursos humanos da Natura é fundamentada na crença da força das relações humanas e no seu potencial transformador do indivíduo e da sociedade. Esse princípio presente desde a sua fundação fez com que a companhia adotasse a venda direta como principal canal com o consumidor.

Desde a candidatura para a função de vendedora, que pode ocorrer via seu próprio site, a empresa apresenta e destaca a importância da aproximação com seus princípios, norteadores de todas as suas ações, em consonância com o argumento de Kotler, et. al. (2010) de que somente uma parceria de canal com valores compatíveis pode agregar relevância à marca.

Hoje, a corporação detém a 4ª posição no ranking das maiores empresas de venda direta no mundo, com mais de 1,435 milhão de consultoras, sendo 1,179 milhão no Brasil e 256 mil no exterior. No final de abril de 2012 a empresa informou crescimento no número de consultoras da ordem de 14% no Brasil e 29,8% no exterior em relação ao mesmo período do ano passado. Em 2011 a Natura somou receita de US\$ 3,01 bilhões, à frente de gigantes americanas como Mary Kay (6ª) e Tupperware (7ª) entre as dez mais rentáveis em vendas diretas. (Folha de São Paulo – Natura e a quarta maior do mundo em vendas diretas, 2012)

Para o Vice Presidente de Operações da Natura João Paulo Ferreira, as consultoras são o primeiro cliente da marca, responsável por manter vivo o espírito da companhia. Portanto, envolvê-las, fazer com que elas compreendam e disseminem corretamente os valores da empresa junto ao consumidor é um desafio criativo fundamental. Em resposta foram desenvolvidas ferramentas de comunicação e interação específicas para este público, que contam com portal na internet, blog, uma central de atendimento telefônico e revista impressa e digital. Há fortes investimentos em interação presencial interna, celebrações e cerca de 500 mil treinamentos anuais. Bem como premiações pelo tempo de relacionamento com a marca e desempenho pessoal. (Mundo do Marketing – O que determina a força de marca da Natura, 2012).

Visando transpôr essa integração para as mídias sociais a Natura lançou um aplicativo para o Facebook que cria um selo para as consultoras facilitando sua

localização no networking virtual e permitindo que divulguem também suas ações socioambientais. O aplicativo “Aqui tem Natura” possibilita o cadastro de novos consultores, permite localizar aqueles que pertencerem à rede de relacionamentos do usuário ou que estiverem fisicamente mais próximos dele através da localização por CEP. É possível ainda recomendar o consultor para outros amigos e inserir opiniões e sugestões para o aprimoramento da ferramenta. Em seu relatório de resultados de 2011 a companhia se diz “especialmente motivada com o futuro da venda direta” e vislumbra nas redes sociais a evolução da oferta de serviços aos consumidores e consultoras, tendo a alta tecnologia e a conectividade como instrumentos para ampliar a geração de valor nos relacionamentos. (ABIHPEC, 2012)

As consultoras também são o centro da estratégia do Movimento Natura criado em 2005 - com diversos projetos pelo país e América Latina - e suas derivações mais recentes como o Movimento Natura Acolher e o Natura na Comunidade. Por meio da participação coordenada e da inserção de suas próprias histórias, a força de vendas da Natura constitui uma comunidade que efetivamente ajuda o mundo a melhorar. Como explicou Capra (2005), este tipo de engajamento faz com que a equipe seja motivada no nível espiritual potencializando bons resultados.

4.8.2 Colaboradores – A Diversidade como Diferencial

Com quase 7 mil colaboradores entre operações na América Latina e França a Natura salienta em seus princípios gerais de relacionamento o acolhimento e o estímulo a diversidade. A companhia acredita que a interação entre os diferentes gera a energia necessária à evolução dos indivíduos, das organizações e da sociedade. As questões culturais estão no âmago do modelo de negócios da empresa e a causa da educação reflete-se em diversos projetos existentes desde o início das operações da organização visando atender uma das principais demandas do Brasil enquanto país em desenvolvimento.

Expressão significativa dessa crença é a ECN – Educação Corporativa Natura. Criada em 2003 como ampliação das ações educacionais internas - as quais

eram inicialmente voltadas para suprir as deficiências do sistema de ensino brasileiro e as necessidades do próprio negócio – a área passou a incorporar todos os stakeholders da companhia, colaboradores, familiares, consultoras, fornecedores e as comunidades de Cajamar e Itapecerica da Serra (SP), além de consumidores finais, assumindo assim objetivos mais abrangentes.

Segundo Denise Asnis, Gerente de Treinamento da Natura em seu artigo Educação Corporativa - Uma experiência Natura (2003), o modelo educacional da companhia propõe um aprendizado criativo que valoriza a diversidade como essencial para sua própria sustentabilidade social, econômica e ambiental. Esse paradigma vê o sucesso como resultado da eficiência de funcionários com conhecimentos culturalmente diversos e prioriza a troca de experiências. A visão da ECN Natura é pautada pelo pensamento sistêmico em que se deixa de ver as partes para se ver o todo. Esse modelo reconhece as pessoas como participantes ativas na formação da realidade organizacional, deixando de reagir ao presente para criar o futuro. (Educor , 2012)

O Programa Cosmos lançado em 2012 é mais um exemplo da consolidação da diversidade como um valor fundamental para a sustentabilidade do negócio em todos os seus aspectos na visão da Natura. Voltado para os gestores, busca fortalecer as competências estratégicas, conscientizar sobre as necessidades da companhia alinhando-as a sua essência e ampliar as possibilidades de sucessão interna preparando estes líderes para ocuparem posições cada vez mais relevantes. O Cosmos é composto por quatro dimensões de aprendizado denominadas Escola, Comunidade de Interesses, Confraria e Oficina cada uma com objetivos próprios, embora articuladas. Prevê a utilização de variadas metodologias, canais de criação e amplo compartilhamento de experiências entre os participantes e professores, abrangendo até mesmo profissionais de outras empresas.

Para estruturar o projeto a Natura contou com parceiros internos e especialistas do mercado nacional e internacional. Antes, porém, foram ouvidas mais de 80 pessoas entre colaboradores e demais stakeholders da organização para escolher os professores e parceiros que irão orientar os líderes em seu desenvolvimento. A natureza dinâmica e aberta do processo é destacada por Marcelo Madarasz, gerente de desenvolvimento de liderança, relações e times da Natura, em 2012:

[...] os conteúdos e abordagens serão continuamente transformados a partir da realidade da organização, do mercado, do universo acadêmico e de pesquisa, das necessidades de clientes e outras variáveis. Ele está antenado com o mundo e, ao mesmo tempo, multiplica convicções alinhadas aos negócios e essência da Natura. (Trecho de declaração de Marcelo Madarasz, 2012).

O Cosmos incluirá a totalidade dos gestores de todos os níveis, cerca de 600 profissionais entre América Latina e França.

4.9 Inovação – Conexões Criativas

Considerada uma das empresas mais inovadoras do mundo em 2011 segundo a revista de negócios norte-americana Forbes, a Natura ocupa a 8ª colocação na lista das 50 mais inovadoras, resultado próximo a ícones da inovação como Apple (5ª posição) e Google (7ª posição). A inovação está no centro da criação de valor para a Natura e permeia todos os pilares estratégicos da companhia. Está presente em seus produtos, estratégias comerciais, sistema de gestão, no relacionamento com os stakeholders e na transformação de desafios socioambientais em aprendizado e suporte para o desenvolvimento sustentável. Na Natura o próprio sistema de governança é um direcionador do processo de inovação. Utilizando-se de uma estrutura cada vez mais ágil e descentralizada, próxima de seus públicos de relacionamento colaborativo, contribui para a manutenção de uma postura permanentemente inovadora.

Para propiciar um ambiente criativo e em constante aprimoramento a Natura procura disseminar a cultura da inovação através do pleno entendimento de seus processos por parte de todos os colaboradores e da capacitação destes em temas de interesse da empresa ligados à inovação, com o auxílio de instrutores da própria organização e de renomadas instituições de ensino. O principal mecanismo para a captação interna da inovação é o Funil de Ideias e Conceitos (FIC) para a geração de projetos empreendedores. Nele os colaboradores, sozinhos ou em grupos, inscrevem suas ideias e preparam um plano de negócios. Os projetos selecionados são apoiados em sua conceituação e execução. A companhia adota uma métrica própria para a inovação com base na receita gerada pelos lançamentos de produtos dos últimos dois anos. Mensalmente o Balance ScoreCard (BSC) permite avaliar o

desempenho desse quesito. O índice influencia a remuneração variável de curto prazo (PLR) dos executivos ligados a Inovação de Produtos e é uma das metas da PLR anual. Todos os meses também é realizada a gestão de desempenho do próprio processo de inovação com métricas de entrada, execução e saída.

Como parte da estratégia de buscar inovação, a Natura opta pelo modelo de Inovação Aberta (Open Innovation) acreditando no desenvolvimento e aquisição de conhecimento e tecnologias junto a instituições de ciência (ICs), fundamentada numa relação ética e geradora de oportunidades mútuas de desenvolvimento, incluindo universidades, centros de pesquisa e tecnologia e também outras empresas no Brasil e no mundo. Estas ações fazem parte do programa Natura Campus, lançado em 2006 e atualizado em novembro de 2011 com novos temas de pesquisa e áreas de atuação.

Além de canais de comunicação especiais o programa promove o Desafio de Inovação Natura concurso que apresenta demandas de caráter científico, técnico, criativo ou de infraestrutura, abordando assuntos de interesse da empresa. Cada desafio possui seu regulamento próprio, de acordo com a demanda e permite diferentes formas de interação e prêmios.

Outra frente importante na coleta de inteligência coletiva é o programa Carbono Neutro criado em 2007 para redução dos gases do efeito estufa (GEE) e do impacto das operações da Natura. Desde 2011 a companhia mantém painéis de diálogo sobre a questão com todos os seus públicos dividindo conquistas, desafios e identificando as prioridades para o futuro. A iniciativa continua nas ferramentas virtuais de relacionamento específicas e conta também com a plataforma colaborativa Natura Conecta na qual é possível participar dos debates e obter informações sobre boas práticas na gestão do carbono. (Natura, 2012).

4.10 Fornecedores – Qualidade Reconhecida

A fim de garantir qualidade e o cumprimento de suas políticas ambientais na aquisição de insumos, produtos e serviços de terceiros a Natura disponibiliza um portal para os fornecedores no qual descreve seus princípios de relacionamento e o método de avaliação contínua que determina a escolha deste público. O processo é

aplicável a todos os fornecedores de materiais produtivos (Insumos/Manufatura, Biodiversidade/Matéria Prima, Embalagem, Terceiristas) e de algumas categorias de serviços (Centro de Distribuição, Transportes e Atendimento), desde que previamente qualificados.

Denominado de Qlicar o método prevê o acompanhamento e a avaliação dos fornecedores através de um sistema de pontuação que identifica e reconhece os parceiros que apresentam as melhores práticas dentro dos indicadores pré-estabelecidos: Qualidade, Logística, Inovação, Custo/Contrato, Atendimento e Relacionamento. As avaliações, mensais, são realizadas através do Score Card de Fornecedores e discutidas anualmente entre os membros do comitê, formado por integrantes da área de Qualidade, Logística e Inovação.

Terminado o período de avaliação será certificado o fornecedor que obtiver 75% dos pontos medidos neste tempo. Este certificado tem a validade de um ano, período de um novo ano Qlicar, quando os indicadores são novamente medidos de acordo com os objetivos do processo. No primeiro trimestre do ano subsequente ao medido, a Natura reconhece em evento e com prêmio específico o melhor fornecedor certificado de cada categoria, reservando-se o direito de não haver premiações em categorias nas quais não haja fornecedores certificados. Caso um fornecedor que já tenha sido certificado não atingir a pontuação mínima no Score Card para a Qualidade e Logística, ele perderá o status de fornecedor certificado Qlicar para o ano avaliado.

Em 2011 esta metodologia foi aprimorada e passou a considerar além de critérios como preço, qualidade e logística, os impactos sociais e ambientais das operações a fim de aproximar cada vez mais as práticas destes parceiros dos valores praticados pela organização.

Deste modo a Natura assume o compromisso de privilegiar os fornecedores que apresentam os melhores padrões de excelência e sustentabilidade. (Natura, 2012).

4.10.1 Comunidades Provedoras de Ativos Naturais – O Valor da Sabedoria

A Natura é uma das empresas pioneiras no uso comercial de ativos da biodiversidade brasileira dentro dos critérios da CDB - Convenção de Diversidade Biológica - o maior acordo internacional de biodiversidade, adotado em 1992 e ratificado por mais de 190 países, o qual determina que, além da conservação da biodiversidade e seu uso sustentável, também seja feita a repartição justa e equitativa dos benefícios adquiridos pela utilização dos recursos genéticos. De acordo com esta convenção, para que o patrimônio genético ou o conhecimento tradicional de um grupo sejam utilizados, é necessário haver o consentimento prévio destas pessoas.

A Gerência de Relacionamento com Comunidades da Natura é a responsável por realizar os primeiros contatos, a negociação direta de valores e a transferência dos recursos para as comunidades provedoras. A empresa também disponibiliza aos envolvidos no contrato o suporte de consultores ou técnicos independentes para que elas compreendam quais são seus direitos e possam ter um melhor entendimento geral do projeto de pesquisa.

A companhia possui uma Política de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional Associado, a qual contém uma série de princípios norteadores da repartição de benefícios. Os objetivos são promover a conservação e a utilização sustentável da diversidade biológica e desenvolver as comunidades provedoras valorizando sua riqueza natural e seu patrimônio cultural, preservando-as para as gerações futuras.

Critérios utilizados pela Natura para a repartição de benefícios com as sociedades provedoras:

- Patrimônio Genético

Quando ocorre a possibilidade de uma matéria-prima pesquisada ser utilizada como produto, a empresa repassa um valor aos responsáveis pela área em que se encontra a espécie. Quando se trata de comunidades tradicionais, unidades de conservação, agricultores familiares, universidades públicas, ONGs, OSCIPs ou coleções públicas, esse valor corresponde a um percentual, estabelecido

previamente, do lucro líquido das vendas dos produtos que contenham o ingrediente em questão por um período de três anos, a partir do lançamento do primeiro produto que utilizar a matéria-prima.

No momento em que a viabilidade técnica da matéria-prima é comprovada, a Natura já paga um valor pré negociado aos provedores do recurso natural, com base na estimativa de venda dos produtos. A segunda parte do pagamento se refere ao restante do percentual da receita líquida obtida com a comercialização dos produtos que contenham o ativo. Caso as vendas fiquem abaixo das expectativas e o valor pago inicialmente supere o percentual total combinado, a Natura absorve o custo e o provedor não precisa devolver o que foi pago a mais.

Quando os provedores são empresas, universidades privadas ou áreas próprias da Natura, é pago apenas um valor fixo, previamente negociado.

Os valores de repartição de benefícios são calculados e negociados também com base em seu potencial de preservação e uso sustentável da biodiversidade e de geração de impactos ambientais, sociais e econômicos positivos.

- Conhecimento Tradicional Associado

Ao encerrar as pesquisas, a Natura paga um valor fixo à comunidade pela contribuição prestada para o acervo intelectual da empresa. Se o conhecimento for utilizado, de alguma forma, em um produto lançado e comercializado pela empresa, seja como inspiração para uma nova linha, ou na inovação de uma técnica de processamento, por exemplo, paga-se mais um valor fixo por isso.

A política da empresa prevê que o contato com o conhecimento tradicional sempre ocorra em comunidades ou grupos que estejam organizados de modo a preservar aquela sabedoria.

Um exemplo é a linha de maquiagem Una, elaborada com base no mesocarpo do babaçu. Depois de obtido o consentimento para acessar o conhecimento tradicional associado ao babaçu junto às quebradeiras do coco, da Coopaesp (Cooperativa dos Pequenos Produtores Agroextrativistas de Esperantinópolis) a Natura negociou com a comunidade o pagamento equitativo dos benefícios decorrentes desse acesso.

- Formas de Pagamento e Gestão dos Recursos

A companhia estabelece os contratos de repartição de benefícios com organizações formais, ou seja, no caso de comunidades tradicionais, pequenos agricultores ou unidades de conservação, o repasse é feito a uma cooperativa ou associação formal. A repartição de benefícios é, preferencialmente, não monetária e, normalmente, feita por meio do financiamento de projetos e iniciativas que contribuam para uma das quatro grandes linhas prezadas pela Natura. São elas:

1. Conservação ambiental
2. Valorização cultural
3. Fortalecimento das cadeias produtivas
4. Organização social

Apesar de não interferir na gestão dos benefícios recebidos pela comunidade, a GRC acompanha o modo como os recursos são aplicados.

Os contratos de repartição de benefícios são estabelecidos por prazo determinado e se referem a um recurso extra, que vai além do processo normal de comercialização dos ativos da biodiversidade. A intenção da Natura é fortalecer a capacidade de as comunidades fornecerem insumos e valorizar sua atividade produtiva, sem gerar dependência entre as partes. (Natura, 2012).

Alguns exemplos do uso dos recursos da Repartição dos Benefícios pelas Comunidades:

4.10.2 Comunidade Provedora de São Francisco do Iratapuru - Amapá

A Cooperativa Mista dos Produtores e Extrativistas do Rio Iratapuru - COMARU - tem 32 famílias cooperadas, todas do município de Laranjal do Jari, no Amapá.

A Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Rio Iratapuru, com cerca de 800 mil hectares, é um dos mais importantes maciços de castanhais da Amazônia oriental e fornece seu óleo à linha Natura Ekos. A reserva está sob os cuidados dos moradores da região, que têm na coleta e processamento da castanha sua principal atividade econômica.

O relacionamento com a comunidade teve início em 2000. Ao longo de 10 anos, foram 11,5 mil kg de castanha. Neste período foram pagos recursos pelo fornecimento e também pelo uso de imagem dos produtores em propagandas da Natura. A cooperativa conseguiu investir em uma fábrica de extração de óleo de castanha, agregando valor a ela e a seus subprodutos comercializados. Com o resíduo da extração do óleo, a chamada torta de castanha, a cooperativa começou a produzir farinha para a merenda escolar da região e para venda à indústria alimentícia.

Os cooperados da COMARU participaram de cursos de capacitação ambiental, como sistemas agroflorestais, viveiros e mudas, e conseguiram, através do manejo sustentável de seus recursos, a certificação dos ativos que fornecem. Também fizeram cursos de capacitação gerencial e a reforma da Casa da Beira – escritório da cooperativa, além de criarem o Fundo Iratapuru.

A COMARU também fornece para a Natura a resina de breu-branco. Desde 2006, foram 220 kg de resina. Além do fornecimento, a comunidade recebe uma repartição de benefícios pelo acesso ao breu-branco e ao conhecimento tradicional a ele associado, além de investimentos em estudos e assessorias. Entre 2006 e 2007 a comunidade chegou a fornecer também copaíba.

4.10.3 Comunidade Provedora de Turvo - PR

A Coopaflores é a cooperativa do município de Turvo no estado do Paraná que fornece a pitanga utilizada nos produtos Natura. Situada em uma região que abriga um dos últimos remanescentes das florestas de araucárias que cobriam antigamente toda a região sul do país. As pitangueiras da região são nativas, e a colheita de suas folhas é feita de maneira sustentável, contribuindo para a conservação das Araucárias da região.

A parceria com a Natura possibilitou avanços importantes no desenvolvimento local, melhoria da qualidade do produto final, certificação orgânica de seus insumos, ampliação de lazer e educação comunitária, além de fortalecimento do manejo de recursos naturais e restauração florestal.

4.10.4 Comunidade Provedora do Sul da Bahia - BA

Localizada no sul do estado da Bahia a Cabruca é uma cooperativa que envolve mais de mil pessoas e cultiva cacau orgânico em sistemas agroflorestais, onde os pés de cacau crescem às sombras das árvores nativas. A cooperativa abrange uma área de 3 mil hectares e tem papel importante para a conservação de grandes corredores de remanescentes de Mata Atlântica.

A Cooperativa de Produtores Orgânicos do Sul da Bahia (CABRUCA), foi fundada no final de 2000 e atua hoje com 62 cooperados no domínio da Mata Atlântica. São pequenos e médios produtores rurais e um assentamento de reforma agrária, que funcionam na maior parte em sistemas agroflorestais. A missão da cooperativa é o fomento à agricultura sustentável nas propriedades dos cooperados.

A parceria com a marca Ekos iniciou em 2003. Com os recursos gerados pelo fornecimento do cacau e repartição de benefícios, a cooperativa investiu na capacitação e aperfeiçoamento de técnicas em agricultura orgânica, agregando conhecimento aos agricultores, possibilitando melhoria na sua produção e expansão de mercado para seus produtos. Com os recursos da repartição de benefícios, a CABRUCA pretende abrir uma loja orgânica em Ilhéus, capacitar seus agricultores em agricultura orgânica, participar de feiras e produzir o cacau de primeira qualidade. (Natura Ekos, 2012).

4.11 Investidores – Porquê a Natura?

As atuais tendências econômicas da polarização de mercados e da escassez de recursos fortalecerão o rumo à sustentabilidade no sentido da sinergia entre a sobrevivência das organizações e a preservação do meio ambiente e do bem estar social no longo prazo (Kotler, et. al., 2010).

Para convencer os acionistas sobre a importância dos princípios do Marketing 3.0 a empresa precisa oferecer provas tangíveis de que a sustentabilidade vai gerar maior economia de custo, aumento da receita obtida com as novas oportunidades de mercado e ampliará o valor da marca.

A Natura abriga em seu portal na internet um site específico para os investidores com amplas informações sobre, Governança, Desempenho Financeiro (demonstrativos, relatórios e prospectos) Notícias e Serviços Específicos. Nele a companhia se declara inserida no contexto da “nova sociedade, comprometida com o uso equilibrado dos recursos naturais, maior justiça social e inclusão”.

A sustentabilidade é entendida como a contribuição consistente para a transformação da sociedade em direção a economia verde criando um modelo de negócios que alie o crescimento econômico às necessidades sociais e ambientais. É o caminho ideal para assegurar negócios bem sucedidos no longo prazo, em harmonia com os diferentes stakeholders visando sua fidelização. Para obter sucesso dentro desta filosofia a companhia investe em lideranças conscientes e genuinamente interessadas pelo desenvolvimento ambientalmente responsável, em estratégias e iniciativas inovadoras e processos robustos. São apresentados como temas prioritários nesta área: amazônia, biodiversidade, educação, gases de efeito estufa, impacto de produtos e qualidade das relações.

4.11.1 Amazônia

Programa que visa contribuir para o desenvolvimento sustentável da região amazônica bem como proporcionar novas oportunidades para o negócio. Prevê o direcionamento de recursos educacionais, científicos e tecnológicos, geração de trabalho e renda, e o envolvimento dos diversos públicos com os quais a empresa se relaciona.

4.11.2 Biodiversidade

Através de sua Política de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Patrimônio Cultural criada em 2009 a Natura promove constantemente incentivos à criação de fundos de desenvolvimento comunitários para as populações fornecedoras de insumos, à construção de cadeias de valor de preço justo e à remuneração pelo uso do patrimônio genético e do conhecimento tradicional.

A política prioriza o desenvolvimento e a implementação dos Planos de Relacionamento com estas comunidades e seu monitoramento por meio do Grupo Gestor da Biodiversidade (GBD), composto pelas diretorias envolvidas no processo e liderado pela Diretoria de Sustentabilidade.

Inclui também a contribuição com os esforços governamentais em torno do estabelecimento de um novo marco regulatório de acesso à biodiversidade brasileira. E a eliminação de vulnerabilidades internas relacionadas à regulamentação atual ou àquela que venha a ser criada.

4.11.3 Educação

O Instituto Natura foi criado em 2010 e é uma organização sem fins lucrativos com sede independente, gestão autônoma e governança própria. Visa ampliar e consolidar as iniciativas da empresa na área da educação já existentes desde a década de 1990, por meio de projetos no Brasil e América Latina.

Por meio da captação recursos financeiros externos, o instituto estabelece parcerias públicas e privadas e incentiva iniciativas de terceiros. Também gere e investe os recursos do Programa Crer para Ver, criado pela companhia em 1995, que já beneficiou mais de 4 milhões de pessoas em 180 projetos ligados à educação infantil. A verba para a manutenção operacional do Instituto provém da Natura, que direciona 0,5% de seu lucro líquido para este fim. Os recursos destinados aos projetos apoiados são levantados a partir da venda de produtos exclusivos da linha Natura Crer Para Ver.

No âmbito interno, desde 2009 a empresa implementa o Projeto Cosmos um programa de desenvolvimento voltado para as lideranças, com metodologia e temáticas multidisciplinares e inovadoras, elaboradas em conjunto com colaboradores de diversas áreas e renomadas instituições de ensino superior. O qual conta com investimento anual de 0,4% da receita líquida e visa capacitar os gestores para identificar os desafios socioambientais e traduzi-los em oportunidades de negócios sustentáveis.

4.11.4 Gases de Efeito Estufa

Durante a última Conferência sobre as Mudanças Climáticas (COP15), realizada em 2009, na cidade de Copenhague, Dinamarca, a Natura firmou parceria com o WWF para reduzir em 10% as emissões relacionadas aos chamados escopos 1 e 2 de gases de efeito estufa (GEE) até 2012.

No Programa Carbono Neutro, a empresa definiu a meta de redução de 33% as emissões relativas de GEEs em toda a cadeia produtiva no prazo de cinco anos, entre 2007 e 2011. Em 2009, houve uma redução de 5,2% das emissões, totalizando, desde 2006, um acumulado de -16,1%.

O programa contempla ainda a compensação das emissões que não podem ser evitadas, realizada por meio de projetos de caráter socioambiental, que promovem a captura de carbono e, ao mesmo tempo, contribuem para o desenvolvimento das comunidades locais.

Impacto de Produtos

A Natura garante aos consumidores produtos seguros, livres de testes em animais, aprovados por dermatologistas e equipes multidisciplinares. E se declara comprometida com a eliminação de ingredientes controversos nas formulações. Investe na vegetalização das fórmulas e no uso de substâncias orgânicas. Em 2009, alcançou o melhor índice no uso de material de origem renovável vegetal de sua história: 79,2%.

Nas embalagens oferece a possibilidade do refil e utiliza materiais recicláveis e reciclados. Através dos conceitos do eco design, procura facilitar a reciclagem de seus produtos no pós-consumo.

Para reduzir o impacto ambiental e contribuir com a geração de renda para as pessoas que vivem da coleta seletiva desses materiais, a empresa mobiliza sua força de vendas para que recolham as embalagens pós-consumo de seus clientes e as encaminhem, por meio das transportadoras parceiras, às cooperativas de catadores locais.

Qualidade das Relações

A partir de 2009 a Natura incorporou a gestão da qualidade das relações ao planejamento estratégico visando construir processos estruturados de educação para a relação e o engajamento com seus públicos. A iniciativa contribuiu para uma mudança de patamar nos relacionamentos.

Foram criados indicadores próprios para monitorar a qualidade dos relacionamentos e o tema passou a ser uma das prioridades na capacitação e mobilização dos gestores.

Em 2009, a companhia promoveu uma série de encontros nacionais que envolveram diretamente cerca de mil e quinhentas pessoas dentre todos os seus públicos. Ao final deste processo foi elaborado um texto de construção coletiva sobre o papel da Natura diante dos temas prioritários em sustentabilidade.

No portal específico dos investidores é possível acompanhar o aprimoramento permanente da gestão de impactos ambientais, os principais indicadores de desempenho da Natura, em 2009, referentes às etapas da Cadeia de Valor e o Orçamento socioambiental, referente ao ano de 2010.

Estão também disponíveis os relatórios anuais de desempenho da empresa desde o ano de 2005. Os documentos, com pouco mais de cem páginas cada um, não se restringem à informações financeiras. Iniciam invariavelmente pelas diretrizes da empresa, razão de ser (missão), visão e crenças (valores) e contém um olhar amplo sobre a performance das diversas áreas e públicos da empresa naquele ano. Há também a análise das proposições não atingidas, da evolução e criação de políticas e ajustes de procedimentos. O material contém mensagens da presidência e principais comitês executivos e fragmentos de declarações de diversos públicos a cerca dos temas abordados.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados analisados para cada uma das categorias estabelecidas. Os resultados analíticos estão divididos em duas fases: na primeira fase são retratados os resultados de análise referentes às consumidoras. Na segunda etapa, são demonstrados os resultados de análise concernentes as consultoras.

Foi realizado um cruzamento dos resultados com o referencial teórico, a fim de identificar como a aplicação dos princípios do marketing 3.0 e do marketing ambiental, podem contribuir para a imagem organizacional.

5.1 Análise das respostas do grupo de consumidoras

O processo de análise foi organizado com base em duas categorias prioritárias de aferição, definidas pela pesquisadora e derivadas dos objetivos propostos neste trabalho: (1) Responsabilidade Social Empresarial e (2) Diferencial de Mercado.

Categoria: responsabilidade social empresarial.

Forma de Aferição: percepção de alguma iniciativa social ou ambiental da Natura.

A totalidade das consumidoras entrevistadas declarou conhecer alguma iniciativa social ou ambiental da Natura. Todas elas também afirmaram a preocupação da companhia com a questão ambiental.

Categoria: diferencial de mercado.

Forma de Aferição: percepção dos aspectos que compõe o diferencial da Natura.

Ao serem questionadas sobre o que acreditam que constrói o diferencial da Natura frente à concorrência, as consumidoras mencionaram os seguintes aspectos corporativos:

Valores – ações sociais e ambientais (40%);

Qualidade – bons produtos e preocupação com os clientes (40%);

Propaganda – marca consolidada (20%).

5.2 Análise das respostas do grupo de consultoras

Categoria: responsabilidade social empresarial.

Forma de Aferição: percepção de alguma iniciativa social ou ambiental da Natura.

Conforme ocorreu com o grupo de consumidoras, observou-se que a totalidade das consultoras entrevistadas conhece alguma iniciativa social ou ambiental da empresa. Da mesma forma, todas as revendedoras estão cientes da preocupação ecológica da Natura.

Categoria: diferencial de mercado.

Forma de Aferição: percepção dos aspectos que compõe o diferencial da Natura.

A maioria das consultoras citou mais de um atributo ao responder o que constrói o diferencial da Natura. Sendo assim, os percentuais abaixo demonstram quantas vezes o atributo foi citado no total das entrevistas:

Qualidade – bons produtos, boas fragrâncias, variedade (60%);

Propaganda – muitas vendedoras (60%);

Valores – identificação com as mulheres, visão de futuro (40%);

Preço – preço justo (20%).

Um ponto verificado especificamente no grupo consultoras, tem relação ao uso do argumento da sustentabilidade ambiental no momento da venda, que foi verificado através de pergunta direta. A mesma questão foi conferida, logo em seguida, por meio do questionamento sobre o oferecimento ao cliente de produtos com refil, por parte da consultora. Neste aspecto, 40% delas declararam utilizar a preocupação ambiental da Natura como motivação para compra e 60% afirmou oferecer os produtos com refil.

Dentro da dimensão epistemológica da pesquisa exploratória, percebe-se que há diversas linhas investigativas a serem cogitadas a partir do material coletado. Buscou-se, neste momento, priorizar apenas aquelas já definidas inicialmente e que contribuem de maneira mais direta para melhor esclarecer o problema proposto. A partir das respostas obtidas, consolidou-se o entendimento de que os públicos aferidos reconhecem, indubitavelmente, elementos que sinalizam a responsabilidade social e ambiental da Natura. Porém, a influência desta política na estratégia competitiva da empresa não é percebida com a mesma clareza.

A percepção que os consumidores tem de um produto ou serviço é tão importante quanto suas características técnicas. Além dos atributos físicos o consumidor identifica no produto atributos psicológicos e sociais que formam uma ideia-força a qual constitui o imaginário do consumidor a cerca do produto. Assim, considerando os produtos ecológicos é possível tangibilizar, por meio do produto, a sensação de engajamento em uma causa nobre.

A imagem dos produtos também está fortemente associada à das empresas e as organizações que conseguem agregar valor ecológico à sua imagem tradicional obtém vantagem competitiva em relação à concorrência. (Adaptado de Dias, 2008 – p.132-133)

5.3 Objetivos Versus Resultados Obtidos

Esta seção visa confrontar cada um dos objetivos do trabalho com os resultados alcançados pelo mesmo.

5.3.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar como os princípios do Marketing 3.0 estão presentes na estratégia competitiva da indústria brasileira de cosméticos Natura.

Demonstrou-se que os principais elementos constitutivos do marketing 3.0, tais como a cocriação, a comunização e a valorização das motivações espirituais, estão presentes nas ações de marketing da Natura. Verificou-se que a empresa aborda a sustentabilidade ambiental de forma transversal em seu sistema de gestão, por meio de uma política verde inserida na estratégia da empresa, aferida de forma transparente e em conformidade com padrões internacionais. Os diversos projetos, alianças e apoios que a companhia mantém neste sentido complementam e potencializam o posicionamento ecológico da organização, que transcende o ambiente corporativo. Dessa forma, a Natura corresponde à principal característica desta visão de marketing: o engajamento em causas sociais relevantes.

5.3.2 Objetivos Específicos

- Examinar os fundamentos e características do Marketing 3.0.

Este objetivo foi atendido através da observação da evolução do marketing, desde a era industrial, passando pelo surgimento do marketing estratégico, fruto da crise do petróleo da década de 1970, até o despertar da disciplina de gestão de marca, na década de 1990. A partir daí, foram analisadas as principais forças propulsoras do marketing 3.0, como os paradoxos da globalização, a era da participação e a ascensão da sociedade criativa e seus instrumentos culturais próprios. Também foram verificadas as convergências entre marketing social corporativo e marketing 3.0.

- Analisar como a proposta de valor da Natura foi apresentada a cada um de seus parceiros de negócios – consumidores, colaboradores, canal de vendas, fornecedores e investidores.

Alcançou-se este propósito por meio de análise documental que abordou a relação da companhia com cada um de seus stakeholders. Iniciou-se com a

demonstração do histórico da companhia, seu desempenho destacado no segmento de cosméticos e seus marcos inovadores em sustentabilidade ambiental. Procurou-se identificar e salientar os processos por meio dos quais ela comunica, gerencia e dissemina sua cultura organizacional. Buscou-se salientar os elementos característicos do marketing 3.0 e como eles constroem uma imagem de marca autêntica.

- Verificar como a identidade da Natura é percebida pelos consumidores e pelo canal de vendas.

Embora este objetivo tenha sido atingido, através da obtenção de resultados precisos em relação às categorias de análise pré-estabelecidas para este estudo, não foi possível aprofundar, de maneira mais consistente estes aspectos considerando estes públicos como fonte.

- Avaliar de que maneiras a companhia pratica os princípios do marketing do espírito humano e quais os impactos destes conceitos em sua estratégia competitiva.

As bases para atingir este objetivo foram alicerçadas sobre a apreciação de diversos conceitos de marketing ecológico e suas implicações aos preceitos tradicionais da disciplina. Em seguida, analisou-se a política ambiental da Natura, buscando-se realçar sua fundamentação nestes preceitos. Foram detalhadas as diretrizes principais desta estratégia e seus instrumentos de implementação e manutenção. Também foram apresentados os reconhecimentos internacionais da Natura na área da sustentabilidade ambiental e as principais parcerias sociais da empresa que consolidam sua filosofia ecológica.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais acerca dos resultados encontrados em relação aos objetivos definidos no início deste estudo de caso. Também serão apresentadas as contribuições, a relevância e as limitações do trabalho, bem como sugestões para pesquisas futuras.

6.1 A Visão Sistêmica da Vida

A atual crise ambiental mundial traz consigo uma série de graves e complexos problemas sociais. A maioria destas questões está relacionada ao atual modelo econômico de capitalismo global. O mesmo se mostra inviável do ponto de vista social, político e ecológico.

Iniciativas como a adoção de legislações ambientais mais rigorosas, atividades empresariais mais éticas e tecnologias limpas e eficazes, são necessárias, mas não são suficientes. A verdadeira transformação só é possível por meio de uma mudança de paradigma.

A concepção unificada e sistêmica da vida e da consciência, fundamentada na profunda compreensão dos princípios ecológicos e dos valores ecocêntricos, pode gerar reflexões capazes de instaurar uma nova ética social.

Compreender a vida é compreender seus processos intrínsecos de mudança. A preservação do planeta é um imperativo inegável e urgente que exige modificações em todas as formas de organização humanas. Construir sociedades

sustentáveis requer a implementação de um planejamento ecológico amplo que contemple uma nova proposta cultural, política e econômica.

A nova economia, caracterizada pelas tecnologias da informação e comunicação, marcada pela complexidade e orientada para o conhecimento, muda rapidamente. As empresas guiadas pelo antigo estilo mecanicista não têm condições de sobreviver nela. O entendimento das organizações como sistemas vivos e portanto, dinâmicos e não-lineares e como parte integrante da sociedade, permite que elas acompanhem naturalmente seus movimentos, capacitando-as para adaptarem-se ao meio.

Quando assumem sua responsabilidade social como parte da estratégia organizacional as companhias inserem-se de maneira pró-ativa no debate político, potencializam as oportunidades geradas por estas questões e tornam-se mais competitivas, mantendo uma postura ética. As competências humanas necessárias para atender esta demanda são as mesmas presentes em todos organismos vivos na natureza: a responsividade, a criatividade, a organização, a comunicação e a cooperação. Neste sentido, a formação de alianças baseadas no compartilhamento de valores com toda a rede que compõe o universo organizacional é imprescindível.

Fortalecer as comunidades de prática nas organizações constitui a via mais adequada para aumentar o potencial de aprendizado e o surgimento das inovações. Promover a dignidade e a humanidade dos indivíduos, gera ambientes de trabalho saudáveis, onde as pessoas se sentem apoiadas para realizar também os seus próprios objetivos.

A transposição da dimensão sistêmica da vida para o mundo do trabalho, favorece a criação de políticas de governança, produção e modelos de negócio ambientalmente sustentáveis e de toda uma estrutura socioeconômica que as apoie, agregando mais valor às atividades humanas. Possibilita desenvolver uma nova relação com os consumidores considerando motivações de longo prazo e a obtenção de maiores níveis de fidelização. A boa qualidade do ambiente laboral permite atrair e reter um melhor capital humano, favorece a gestão da inteligência organizacional e gera lucratividade, entregando mais resultado aos acionistas.

As ideias de marketing analisadas neste estudo de caso compartilham de uma ética ambiental que dialoga com esta perspectiva holística, situando o ser

humano como mais um integrante da biosfera e responsável pela proteção das demais formas de vida. Tais concepções de marketing tem um papel fundamental na elaboração das políticas econômicas dentro do novo desenho ecocêntrico da civilização que torna-se necessário.

A difusão do respeito ao meio ambiente e à qualidade de vida como um valor social fundamental, numa visão de longo prazo que abarque as gerações futuras, deve constituir um dos objetivos centrais do marketing do terceiro milênio, não apenas pela sua relevância e premência, mas sobretudo pela importância estratégica como ferramenta de gestão comportamental, ao lado da educação e da aplicação da lei.

O marketing configura, portanto, um instrumento ético e eficaz para auxiliar na condução de mudanças comportamentais, contribuindo para a adoção de novos valores, colaborando para o uso mais racional dos recursos naturais e a promoção do desenvolvimento sustentável.

6.2 Contribuições do Trabalho

Este estudo de caso pretende contribuir com a comunidade acadêmica no sentido de ampliar a discussão conceitual sobre a dimensão social do marketing. Pode ser utilizado para abordar o potencial e as limitações da disciplina de marketing em relação às políticas organizacionais de sustentabilidade ambiental. Também pode constituir alternativa de referência para assuntos relacionados à inserção da responsabilidade social na estratégia das organizações.

6.3 Relevância do Trabalho

Considera-se que este estudo é relevante em vários aspectos:

- Por abordar a revisão de alguns preceitos tradicionais de marketing diante da crise ambiental global.
- Por sinalizar a relação entre a inserção estratégica da responsabilidade social nas empresas e a construção de uma vantagem competitiva duradoura.

- Por existir pouca teoria relacionada ao marketing ambiental e menos ainda mencionando a ideia de marketing 3.0.
- Por indicar aplicações práticas das teorias do marketing 3.0 e marketing ambiental, as quais podem ser adaptadas e utilizadas por qualquer empresa.

6.4 Limitações da Pesquisa

Este trabalho possui algumas limitações que merecem ser destacadas:

1) Em relação ao objetivo de analisar como a proposta de valor da Natura foi apresentada a cada um de seus parceiros de negócios, consumidores, colaboradores, canal de vendas, fornecedores e investidores, inicialmente buscou-se efetuar contato com todos estes públicos, por considerar-se que todos compõe o universo da empresa. Entretanto, a companhia não autorizou este acesso, concordando, porém, com o uso de qualquer material documental sobre a organização disponível publicamente.

2) Quanto ao objetivo de verificar como a identidade da Natura é percebida pelos consumidores e pelo canal de vendas, embora este objetivo tenha sido atingido, por meio da aferição das categorias de análise pré-estabelecidas, não foi possível aprofundar estes aspectos, como se gostaria, devido ao meio eletrônico utilizado para responder às entrevistas que prejudicou a qualidade das respostas.

3) O uso do correio eletrônico, via internet, ou e-mail, para o envio e recebimento das entrevistas, pode ter induzido os entrevistados à responderem de forma muito breve, o que dificultou sobremaneira a análise dos dados obtidos, em virtude do pouco material para apreciação.

6.5 Sugestões para Pesquisas Futuras

Como temas para pesquisas futuras sugerem-se:

1) Verificar o nível de influência da política ambiental da Natura como motivação de compra de seus produtos.

2) Analisar as contribuições do marketing 3.0 com enfoque ambiental, para pequenas empresas.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.; KUMAR, V. ; DAY, George S. . Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 2001.

ARTIGO ACADEMICO - Natura: Exporting Brazilian Beauty - Yamamoto and Bouissou - Stanford Graduate School of Business, 2010

BARLETTA, Martha. Marketing para mulheres: Como entender e aumentar sua participação no maior segmento do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARRET, Richard. Libertando a alma da Empresa. São Paulo: Cultrix, 1998.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BOFF, Leonardo. Dignitas Terrae – Ecologia: grito da terra, grito dos pobres. São Paulo: Atica, 2000.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. Marketing contemporâneo. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CALOMARDE, José V.. Marketing Ecológico. Madrid: Piramide/Esic Editorial, 2000.

CAPRA, Fritjof. As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2005.

CAPRA, Fritjof. A Teia da Vida. São Paulo: Cultrix, 1996.

CASTELSS, Manuel - A era da informação: economia, sociedade e cultura. A Sociedade em Rede. V. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COLLIS, D.J.; MONTGOMERY; C.A. . Corporate Strategy: Resources and the scope of the firm. Chicago: McGraw-Hill, 1997.

Coluna - Dedicated to Making a Difference - Case Using Raw Materials Sustainably: Natura – p.3 - publicado em 08/01/07 - site do WBCSD - <http://oldwww.wbcd.org> – acessado em 01/06/12)

Coluna - Dedicated to Making a Difference - Case Using Raw Materials Sustainably: Natura – p.3 - publicado em 08/01/07 - site do WBCSD - <http://oldwww.wbcd.org> – acessado em 01/06/12)

DE GEUS, Arie – A empresa viva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS, Reinaldo – Marketing Ambiental. Ética, Responsabilidade Social e Competitividade nos Negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

DRUCKER, Peter. What Bussiness Can Learn from Nonprofits. Classic Drucker. Boston: Harward Business School Press, 2006.

ESTY, Daniel; WINSTON, Andrew – O verde que vale ouro: como as empresas inteligentes usam a estratégia ambiental para inovar, criar valor e construir uma estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008.

FOURNIER, Susan; LEE, Lara. Getting Brands Communities Right, Harvard Bussiness Review, abril de 2009.

GILMORE, James; PINE II, Joseph. Autenticidade: Tudo o que os consumidores realmente querem. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

GOBÉ, Marc. Citizen Brand: 10 Commandments for Transforming Brande Culture in a a Consumer Democracy. New York: Allworth Press, 2002.

GODIN, Seth. Tribes: We need you to lead us. New York: Portfolio, 2008.

GOLDENBERG, Mirian. A arte de pesquisar. Rio de Janeiro: Record, 2001.

HANDY, Charles. Era do Paradoxo. São Paulo: Makron Books, 1995.

HAWKEN, Paul; LOVINS, Amory; LOVINS, L Hunter. Capitalismo natural: criando a próxima revolução industrial. São Paulo: Cultrix, 1999.

HOLT, Douglas. Como as marcas se tornam ícones. São Paulo: Cultrix, 2005.

HOLEY, Graham; SAUNDERS, John; PIERCY, Nigel. Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo – Terceira Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan – Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____; ROBERTO, Eduardo L. Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público. Tradução de José Ricardo Azevedo e Elizabethe Maria Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1992

_____; LEE, Nancy. Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause. Hoboken, NJ: John Wiley, 2005

_____; _____. Best of breed: when it comes to gaining a market edge while supporting a social cause, 'corporate social marketing' leads the pack. Stanford Social Innovation Review, p.13-23, Spring 2004. Disponível em: <http://www.ssireview.com/pdf/2004SP_feature.pdf>. Acessado em 04/04/2006.

_____; ZALTMAN, G. Social marketing: an approach to planned social change. Journal of Marketing, v. 35, July 1971, p. 3-12.

LIMA, Manolita C.. Monografia a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

MAKOWER, Joel. A economia verde. São Paulo: Gente, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing - Uma Orientação Aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 2001.

Orientações da Natura às Consultoras - <http://www.viasegura.com.br/lojas.asp?loja=26&link=TextoAtendimento&Cod=191> – acessado em 04/07/12)

OTTMAN, Jacquelyn. Marketing Verde: Desafios e oportunidades para uma nova era. São Paulo: Makron Books, 1994.

PEATIE, K.. Rethinking marketing: shifting to a greener paradigm. In: CHARTER, M.; POLONSKY, M.J. (Org). Greener Marketing: a global perspective on greening marketing practice. Sheffield: Greenleaf, 1999.

PORTER, M.E. . Competitive Strategy. New York: The Free Press, 1980.

PRAHALAD, C.K. ; HAMEL, G. . The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68 (3), 1990.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkat. O futuro da competição: Como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.

PRAKASH, Aseem. Green Market, public policy and managerial strategies. Business Strategy and The Environment, v 11, p. 285-297, 2002.

Relatório Brundtland, Nosso Futuro Comum - site - <http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-e-o-meio-ambiente> – acessado em 10/06/2012.

ROESCH, Sylvia. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2006.

SENGE, Peter – A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SHIVA, Vandana. Abrazar la vida: mujer, ecologia y supervivencia. Montevideo: Instituto del Tercer Mundo, 1991.

SHIVA, Vandana. La mirada del ecofeminismo. 1995.

site - Artigo - O dito e não feito - 13/06/12 - <http://www.minhamarina.org.br/blog/artigos/page/2/> - acessado em 20/06/12.

site – cosmeticosbr.com/conteudo/materias/materia.asp?id=1609 – acessado em 01/06/12

site – empresa Natura - www.natura.net - acessado em 01/06/12

site – Folha de São Paulo – www1.folha.uol.com.br/mercado/1082084-a-natura-e-a-quarta-maior-do-mundo-em-vendas-diretas.shtml

site – <http://revistageracaosustentavel.blogspot.com.br/2011/03/mais-do-que-documentos-devotados.html> – acessado em 01/05/12).

site – <http://www.institutonatura.org.br> e <http://www.movimentonatura.com.br> - acessados em 01/05/12.)

site – IBOPE – Seção Biblioteca – Área Papers - Mulheres consideram o universo da propaganda muito masculino – 25/05/2004 – <http://www.ibope.com.br> – acessado em 18/06/12.

site – Instituto Akatu - <http://www.akatu.org.br> - acessado em 01.06.12)

site – Instituto Ethos - <http://www.ethos.org.br> - acessado em 01/06/12)

site – Manager Online – acessado em 17/06/2012 – http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id_reportagem=338)

site – Mundo do Marketing - 70% dos brasileiros podem pagar mais por produto sustentável – acessado em 02/06/12.

site – Mundo do Marketing - <http://mundodomarketing.com.br/tv/entrevistas/51/o-que-determina-a-forca-de-marca-da-natura-.html> – acessado em 01/06/12.

site – Mundo do Marketing – “70% dos brasileiros podem pagar mais por produto sustentável” - em 02/06/12 – 15:44).

site – WWF-Brasil - <http://www.wwf.org.br> – acessado em 01/06/12)

site – www.abihpec.org.br/2012/01/valor-economico-vendas-diretas-planeja-faturar-nas-redes-sociais/ - acessado em 01/06/12

site – www.natura.net – acessado em 01/05/12).

site – www.pactoglobal.org.br – acessado em 10/06/12)

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Antony. Wikinomics: Como a colaboração em massa pode mudar seu negócio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

The American Marketing Association Relesases Neew Definition for Marketing, Press Releases. American Marketing Association, 14 de janeiro de 2008.

UNDERHILL, Paco. O que as mulheres querem ? Descubra porque o mercado global se rendeu ao poder feminino. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Wall Street Journal - We Need Sustainable Capitalism - Gore e Blood, 2008 – site: <http://online.wsj.com/article/SB122584367114799137.html> – acessado em 01/06/12).

WELFORD, R. . Environmental strategy and sustainable development. Londres: Routledge, 1995.

YIN, Robert K. Estudo de caso, planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZIKMUND, William G, Princípios de pesquisa de Marketing. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. Capital Espiritual. São Paulo: Best Seller, 2006.