

A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS VOLTADAS PARA A SUSTENTABILIDADE – O CASO DE NATURA SOU

DENISE DE ABREU SOFIATTI DALMARCO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP)

dsofiatti@usp.br

CÁSSIO AOQUI

FEA

cassio.aoqui@usp.br

KAVITA MIADAIIRA HAMZA

USP - Universidade de São Paulo

kavita@usp.br

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO SOCIOAMBIENTAL

A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS VOLTADAS PARA A SUSTENTABILIDADE – O CASO DE NATURA SOU

RESUMO

Na década de 1960 vemos surgir os primeiros questionamentos em relação à sustentabilidade do planeta, com o surgimento do Clube de Roma e a publicação do emblemático estudo “Os Limites do Crescimento”. Já em 1971 surge o conceito de *ecodesign*, uma abordagem que consiste em reduzir os impactos de um produto, ao mesmo tempo em que conserva sua qualidade de uso (funcionalidade, desempenho). A questão debatida neste trabalho é de como as empresas poderiam implementar estratégias integradas de marketing e produção, voltadas para a sustentabilidade e à potencialização do consumo consciente. Para isso, foi realizado um estudo de caso do lançamento da marca Natura SOU, que ocorreu em 2013. A empresa precisou mudar processos internos e envolveu toda sua gama de *stakeholders*, desde seus fornecedores de insumos e engenharia, por meio do desafio de se viabilizar uma nova forma de produção de um produto cosmético, até os seus consumidores, que foram impactados com um produto inovador e uma estratégia de comunicação que convida a uma nova forma de encarar o consumo.

Palavras-chave: consumo consciente, *ecodesign*, sustentabilidade.

ABSTRACT

In the 1960's we see the first questions arise regarding the sustainability theme, with the emergence of the Club of Rome and the flagship publication "Limits of Growth". By 1971 the concept of *ecodesign*, an approach that consists in reducing the impacts of a product, while retaining its usefulness (functionality, performance) arises. The issue discussed in this paper is about how companies could implement integrated marketing and production strategies, focused on sustainability and the increase of conscious consumption. A case study on the release of the new brand Natura SOU, which occurred in 2013, was conducted. The company had to change internal processes and involved throughout their range of stakeholders, from their input suppliers and engineering, through the challenge of enabling a new way of producing a cosmetic to their consumers who were impacted with an innovative product and a communication strategy that invites a new way of looking at consumer product.

Key-words: conscious consumption, *ecodesign*, sustainability.

1. Introdução

A mecanização da produção, como característica ímpar da Revolução Industrial, juntamente com as obras de infraestrutura que possibilitaram grandes melhorias logísticas na Europa e nos EUA, impulsionaram o acesso a um sem número de novos produtos entre camadas crescentes de pessoas (CUZZIOL e DIAS, 2014). Simultaneamente, apontam os autores, tem início a “cultura do descartável” nos EUA, em meados do século 19, quando uma variedade de matérias-primas baratas se tornou disponível para a indústria. Foi nesse contexto que surgiram produtos de papel para substituir os de tecido e, em 1905, as lâminas de barbear descartáveis, inventadas por King Camp Gillette (SLADE, 2006, *apud* CUZZIOL e DIAS, 2014). Nesse mesmo contexto, as resinas plásticas também foram sendo criadas e desenvolvidas para atender às necessidades crescentes de consumo de uma população que se multiplicava intensamente ao longo do século 20.

Essa cultura do descartável há muito já preocupava pelas suas eventuais consequências futuras. No início dos anos 1960, Vance Packard, um jornalista norte-americano já alertava para o volume de embalagens e produtos descartáveis que eram jogados fora, todos os dias, pelos norte-americanos. Ele conta o caso de um fabricante de descascadores de batatas que apostava que, ao passar a fabricá-los com uma cor exatamente igual à das cascas da batata, provaria uma onda espetacular de novas vendas: “Como a maioria das pessoas embrulha as cascas em jornais [...], imaginamos que tão pronto larguem o descascador ele desaparecerá no meio das cascas e será jogado fora. No próximo ano, esperamos dobrar nossas vendas” (PACKARD, 1965, *apud* CUZZIOL e DIAS, 2014).

Passado quase meio século do lançamento desse livro, as preocupações seguem aumentando quanto a esses limites, e de quão rápido se chegarão a eles, se não se fizerem mudanças importantes na forma atual de produzir e consumir. Em relação à sustentabilidade no mundo dos negócios (ou nas formas de produção), um dos principais debates está relacionado à definição de quem seria o ator, ou os atores, responsáveis por estabelecer de forma mais estratégica a agenda da sustentabilidade na estratégia das empresas. Muitos acreditam que as empresas só farão um movimento mais expressivo a partir do momento em que os consumidores começarem a demandar isso de forma efetiva. Mas, segundo Lacy (2013), diversas empresas declaravam, em um estudo da Accenture de 2010, que esta demanda estava longe de ser clara, sendo possível verificar o surgimento de um segmento específico de consumidores com este viés, mas que ainda era incerto o momento em que a sustentabilidade seria um fator relevante de decisão de compra para a maioria das pessoas. De qualquer forma, uma coisa era clara, segundo os resultados do estudo: 89% dos CEOs entrevistados identificavam os consumidores como elementos-chave para inserir, efetivamente, a sustentabilidade em seus processos estratégicos, dando exemplos de práticas de como concretizar este movimento, como por meio da disponibilização de melhores informações e certificações, promoções como forma de incentivo para mudar o comportamento de compra e da inserção de conceitos sustentáveis nos estágios preliminares do processo de inovação no desenvolvimento de produtos.

Neste contexto, a questão a ser debatida neste trabalho é “como as empresas poderiam implementar estratégias integradas de marketing e produção, voltadas para a sustentabilidade e à potencialização do consumo consciente?”. Para responder esta pergunta, foi utilizado o método de estudo de caso do lançamento da marca Natura SOU, que ocorreu em 2013, e que foi classificado, pelos presentes pesquisadores, como um bom exemplo de integração entre o

processo de desenvolvimento de produtos e a comunicação mercadológica, com foco na ampliação de consciência dos consumidores rumo ao desenvolvimento sustentável.

2. Revisão Bibliográfica

A fim de contextualizar os temas debatidos neste trabalho, serão apresentados neste capítulo alguns aspectos teóricos fundamentais, a saber: a questão da sustentabilidade e seus impactos para o mundo dos negócios, o consumo consciente como uma possível resposta aos desafios da sustentabilidade e o *ecodesign* como uma alternativa para atender às demandas que surgem do consumo consciente.

2.1. Sustentabilidade

Na década de 1960 vemos surgir os primeiros questionamentos em relação à sustentabilidade do planeta. Em 1968 surge o Clube de Roma, instituição que reúne pensadores de todo o mundo e de diferentes campos da ciência para promover as mudanças sistemáticas que são determinantes para o futuro da humanidade (PECCEI, 1968). Em 1972 é publicado o emblemático estudo “Os Limites do Crescimento”, analisando as causas e consequências do crescimento populacional e da economia material/capitalista, onde concluíram que seria necessária uma inovação profunda e pró-ativa por meio de mudanças tecnológicas, culturais e institucionais a fim de evitar que o aumento da “pegada ecológica” da humanidade ficasse acima da capacidade que o planeta pode suportar (MEADOWS; RADERS; MEADOWS, 2004). No mesmo ano ocorreu a Conferência das Nações Unidas Sobre Meio Ambiente Humano (Conferência de Estocolmo), que teve o objetivo de chamar a atenção da comunidade internacional para os problemas ambientais globais.

Em 1987 Brundtland lança o relatório *Nosso Futuro Comum*. É onde surge o conceito mais amplamente utilizado de desenvolvimento sustentável, como aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas necessidades (BRUNDTLAND, 1987). Segundo Elkington (1994), é a partir da publicação deste relatório e da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (Eco-92), que o conceito de desenvolvimento sustentável – que envolve a integração do pensamento ecológico em todos os aspectos das atividades sociais, políticas e econômicas – se tornou um ponto central no debate sobre o papel das empresas em desenvolver estratégias para o desenvolvimento sustentável. Para Elkington (1999), dado que as empresas existem para gerar riqueza, a contribuição mais direta que elas podem fazer para o desenvolvimento sustentável é a de criar valor econômico, social e ambiental no longo prazo – de onde surge o já bastante disseminado conceito de “*triple bottom-line*”.

2.2. O consumo consciente

Segundo Pereira (2011) previsões assustadoras são lançadas diariamente pelas organizações que empunham a bandeira da preservação do meio ambiente como uma forma de despertar a necessidade de consumir com responsabilidade. A sustentabilidade deve passar do discurso para a prática envolvendo não só as indústrias, mas a população em geral. Afinal, o consumo elevado é sinônimo de alta produção, esgotamento de recursos naturais e alta produção de resíduos.

O consumo consciente, ou sustentável, implica em uma mudança comportamental na sociedade, com a adoção de condutas ambientalmente éticas, sendo que o conceito de sustentabilidade deve estar implícito quando se fizer uso da palavra “consumo” (DIAS, 2009). Ademais, é fundamental

associar a produção e a aquisição do conhecimento às melhores práticas de fabricação, utilização e descarte (FERREIRA, 2008). Seguindo o mesmo raciocínio, o Instituto Akatu (2005) destaca que o consumo consciente é um processo que busca o equilíbrio entre as necessidades individuais, as possibilidades ambientais e as necessidades sociais em três diferentes etapas: compra, uso e descarte. Tal definição é ampliada pela OECD (2002 *apud* PAPE et al., 2011), que considera ainda outras etapas, além das já mencionadas: escolha, manutenção e reparo.

O conceito de consumo sustentável, ou consumo consciente, é complexo e, por vezes, distinto entre diferentes autores. Porém, o YouthXchange (2011) destaca que é possível notar que a maioria das definições tratam de algumas características comuns: (i) Satisfazer as necessidades do ser humano; (ii) Favorecer uma boa qualidade de vida; (iii) Compartilhar recursos entre ricos e pobres; (iv) Agir tendo em mente as gerações futuras; (v) Atentar-se ao impacto do consumo do “berço-ao-túmulo”; (vi) Minimizar o uso de recursos, lixo e poluição. Seu objetivo é, então, adotar formas alternativas de consumo, que resultem na redução de materiais e energia, envolvendo todos os consumidores (governo, empresas e indivíduos). Sua análise considera o ciclo de vida completo de um produto e o uso mais eficiente de recursos renováveis e não-renováveis (UNEP, 2008).

Vale destacar que o estudo de Hamza e Dalmarco (2011) mostra que o conhecimento de ações relacionadas ao consumo consciente vai decrescendo conforme a classe social e a escolaridade diminuem. Ademais, a última pesquisa realizada pelo Instituto Akatu (2013) traz dados preocupantes, que vão à contramão das evoluções citadas sobre a conscientização dos cidadãos: o número de pessoas menos conscientes em relação à sustentabilidade cresceu de 67% em 2006, para 73% em 2012.

2.3. Ecodesign

Num contexto de desperdício e escassez de insumos, diversos pesquisadores com ênfases variadas têm apontado que o aumento da importância da sustentabilidade nos últimos anos tem feito com que algumas empresas passem a considerar como parte integrante da estratégia de negócios a inclusão de metas empresariais compatíveis com seus desafios (GUIMARÃES, 2014), sendo uma delas o desenvolvimento de linhas de produtos sustentáveis, como pode ser vislumbrado, de forma resumida, na Tabela 1.

Tabela 1 – Evolução da literatura acerca do desenvolvimento de produtos sustentáveis

Porter e Linde (1995)	A economia mundial está em transição. O novo paradigma de competitividade global requer a habilidade das empresas em inovar rapidamente, considerando a rápida transformação tecnológica e melhor desempenho ambiental. Muitas empresas consideram a inovação com foco em sustentabilidade um diferencial competitivo na definição de preços <i>premium</i> para produtos verdes, bem como na exploração de novos mercados.
Schumpeter (1997)	As novas necessidades surgem espontaneamente nos consumidores e então o aparato produtivo se modifica sob sua pressão. É o produtor, geralmente, que inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar.
Almeida (2002)	É necessário promover uma mudança de atitude, com o objetivo de acelerar a transição de um mundo com base em um modelo esgotado de relações ambientais, econômicas e sociais para a nova era da sustentabilidade.
May, Lustosa e	A pressão dos <i>stakeholders</i> sobre as empresas pode induzi-las a adotarem práticas

Vinha (2003)	sustentáveis, principalmente com relação às questões ambientais, por meio de investimentos de forma planejada e alinhada com as prioridades estratégicas da empresa.
Maxwell e Van der Vorst (2003)	Desenvolvimento de produtos sustentáveis pode ser definido como um processo de produção sustentável, considerando o ciclo de vida completo do produto, desde a concepção até o descarte.
Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009)	Os executivos devem se questionar e empreender novas soluções com foco em inovação e sustentabilidade, para que o impacto de um novo produto ou processo possa se estender para diversos mercados.
Smeraldi (2009)	O aumento da produtividade dos recursos é um grande desafio de curto prazo para a sustentabilidade corporativa, incluindo redução de desperdício, transformação de resíduos em matéria-prima, materiais alternativos, redução de energia e no transporte. Essas atividades são críticas, contribuem na melhoria do desempenho do negócio, além de gerar novos negócios sustentáveis.

Fonte: Adaptado de Guimarães (2014).

Sob a perspectiva do consumidor, Hamza e Dalmarco (2011) comprovam, em uma pesquisa com 950 consumidores, o alinhamento atualmente existente com esse paradigma: 88% dos entrevistados apontam a redução do consumo e, 82%, a reutilização de materiais, como elementos definidores do consumo consciente. Em relação à definição de “produto sustentável”, as alternativas relacionadas à embalagem foram as mais citadas: embalagem reciclável (60%); reutilizável (47%); reciclada (35%). Sobre comportamentos de compra conscientes e as avaliações dos respondentes sobre se possuem tais hábitos, quase metade diz comprar produtos que utilizam menos embalagem sempre ou quase sempre. Já Lages e Neto (2002), em estudo que visa mensurar a consciência ecológica do consumidor em Porto Alegre, apontam entre os fatores que se destacam em uma lista de 26 indicadores: a) quando eu tenho que escolher entre dois produtos iguais, eu sempre escolho o que é menos prejudicial às outras pessoas e ao meio ambiente; b) quando eu compro produtos e alimentos, as preocupações com o meio ambiente interferem na minha decisão de compra; c) eu evito comprar produtos com embalagens que não são biodegradáveis; d) sempre que possível, procuro comprar produtos com embalagens reutilizáveis; e) eu procuro não comprar produtos que possuem grande quantidade de embalagem.

No geral, o estudo aponta dois itens de especial interesse entre as seis dimensões de consumo ecologicamente consciente, obtidos por análise fatorial: a) produto – consciência em relação a produtos, relacionada com a preocupação do consumidor em comprar ou consumir apenas produtos que não gerem, de alguma forma, prejuízos ao meio ambiente ou de empresas que não apresentem descaso com questões ambientais; b) reciclagem e reutilização – dimensão da consciência ecológica em que o consumidor apresenta uma preocupação em utilizar apenas produtos que possam ser reciclados ou que de alguma maneira sejam reutilizáveis.

Seguindo essa mesma linha, Kazazian (2005) defende que a empresa representa a escala mais eficiente para a introdução de mudanças fundamentais nas modalidades de consumo. Reformar as ferramentas do mercado que são o marketing e o design em prol de um desenvolvimento sustentável, acrescenta, permitiria superar uma primeira etapa que, hoje em dia, parece ambiciosa demais, quer se olhe em direção à massa de consumidores, quer se escolha o sistema do todo econômico. “A empresa poderia estar na origem de uma profunda mutação: a passagem de uma sociedade de consumo baseada no produto para uma sociedade de utilização cuja principal modalidade seria o serviço, e que teria por finalidade uma economia ‘leve’”:

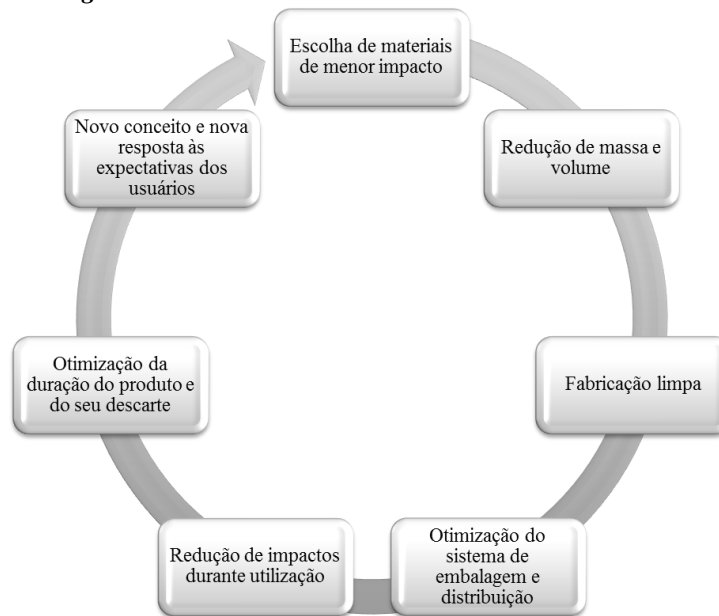
Hoje em dia os produtos se tornam vetores de valores de uma marca. Por exemplo, um produto concebido por uma empresa de economia leve deve assegurar sua traçabilidade e demonstrar que o meio ambiente foi bem integrado durante seu ciclo de vida conforme uma abordagem multicritérios (água, energia, dejetos etc.). O produto informa seu comprador dos compromissos sociais que foram firmados a respeito de sua produção. (KAZAZIAN, 2005).

Assim, afirma o autor (2005), o *ecodesign*, cuja primeira definição foi dada por Victor Papanek, em 1971, participa de um processo que tem por consequência tornar a economia mais “leve”: igualmente chamada de “ecoconcepção”, trata-se de uma abordagem que consiste em reduzir os impactos de um produto, ao mesmo tempo em que conserva sua qualidade de uso (funcionalidade, desempenho), para melhorar a qualidade de vida dos usuários de hoje e de amanhã. Segundo essa abordagem, o meio ambiente é tão importante quanto a exequibilidade técnica, o controle dos custos e a demanda do mercado.

Na busca do melhor compromisso, o criador seleciona e articula soluções sobre todo o ciclo de vida do produto, integrando o conjunto dos impactos ambientais. O *ecodesign* é, assim, uma abordagem global que exige uma nova maneira de conceber, que pode ser resumida em três aspectos: i) primeiramente, prevendo-se o futuro do produto para reduzir o impacto ambiental por todo o ciclo de vida: fabricação, uso, fim de vida; ii) em seguida, considerando-se o produto como um sistema constituído tanto por componentes quanto por consumíveis, peças para troca, suportes publicitários, embalagens utilizadas para todos esses elementos, cujo impacto pode às vezes ser maior que o do produto em si, mas também, e sobretudo, o criador escolhe como finalidade a utilização, e não o produto; iii) enfim, ele inicia uma cooperação com uma cadeia de atores em uma abordagem transversal e multidisciplinar (KAZAZIAN, 2005).

O *ecodesign* representa uma oportunidade para o desenvolvimento de uma nova oferta, que, finalmente, constituirá talvez uma vantagem concorrencial. Outras motivações podem existir, principalmente a melhora da qualidade dos produtos, a redução dos custos e o estímulo interno pela inovação. A exigência ambiental estimula a criatividade e pode estar na origem de maiores evoluções: novos materiais, funcionalidades, tecnologias, e usos (KAZAZIAN, 2005), conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – A Roda do Ecodesign



Fonte: Adaptado de Kazazian (2005, p.36).

3. Metodologia

Este estudo baseou-se em uma pesquisa exploratória, considerada mais apropriada para os estágios iniciais do estudo, uma vez que a análise de construções de marcas com criação de valor sustentável ainda é incipiente, especialmente no Brasil. Desta forma, optou-se pelo método do estudo de caso, adequado quando a ênfase da pesquisa é a análise de fenômenos ou processos dentro de seu contexto, e não traços, opiniões ou ações de indivíduos (ROESCH, 1999). A empresa escolhida foi a Natura, com Natura SOU, uma marca nova lançada em 2013 no mercado nacional. Para os produtos desta marca, a empresa utilizou-se dos conceitos de *ecodesign*, minimizando os impactos ao meio ambiente em seu processo produtivo e, ao mesmo tempo, oferecendo um produto em uma faixa de preço inferior ao consumidor final.

A coleta de dados envolveu a entrevista com a Gerente de Marca e Produto de SOU, Janice Rodrigues, que ocorreu no 2º semestre de 2013, logo após o lançamento da marca no mercado brasileiro. Foram ainda utilizadas fontes secundárias, como o Relatório de Sustentabilidade de 2013, além de reportagens, *website* da empresa e outros documentos sobre a atuação da empresa e o desenvolvimento da marca SOU.

A escolha da empresa Natura é relevante por ser uma empresa sustentável desde sua concepção, dado que ela nasceu da paixão de um líder visionário pela cosmetologia, principalmente no que se refere ao poder que os produtos cosméticos têm em transformar para melhor a vida das pessoas que os utilizam. Durante sua história, vários são os marcos que reforçam a escolha da empresa em relação à atuação socialmente e ambientalmente responsável, associadas à busca por resultados econômicos, desde a iniciativa inovadora e pioneira de ser a primeira empresa de bens de consumo do Brasil a disponibilizar produtos de uso contínuo na versão refil, cuja massa média é 54% menor que a da embalagem regular (em 1983), até o lançamento da linha Natura Ekos, em

2000, que consolida toda a estratégia de sustentabilidade da empresa numa linha de produtos, por meio do compromisso de buscar conhecer, pesquisar e utilizar a biodiversidade brasileira de forma sustentável, contribuindo assim para a sua preservação, e passando por diversas outras iniciativas, como o pioneirismo na utilização do modelo da Global Reporting Initiative para publicação de Relatórios Anuais de Responsabilidade Corporativa (2001), a vegetalização de toda a linha de sabonetes, que passaram a ser 100% livres de matéria-prima animal (2005) e a utilização de plástico produzido a partir da cana-de-açúcar, uma fonte de energia vegetal e renovável, nas embalagens de refis (2010).

Este breve resumo mostra que a Natura é um caso único e relevante a ser analisado. A empresa sempre buscou agir como protagonista em relação à sustentabilidade, colocando essa questão no centro de sua estratégia de atuação. Todas essas iniciativas são reconhecidas e valorizadas pelo mercado, e se refletem nas diversas premiações recebidas anualmente pela empresa (NATURA COSMÉTICOS, 2014a). Dentre elas, pode-se ressaltar que a Natura é a única empresa brasileira no ranking das empresas mais éticas do mundo (ETHISPHERE INSTITUTE, 2013), é a 2ª empresa mais sustentável do mundo (CORPORATE KNIGHTS, 2013) e também a 10ª empresa mais inovadora do mundo (da Forbes). Além disso, apesar de possuir 12,4% de participação no mercado de cosméticos no Brasil, é admirada por 44% dos consumidores do país (NATURA COSMÉTICOS, 2014b). A concepção da marca Natura SOU levou aproximadamente cinco anos, e lançou mão dos conceitos de *ecodesign* em seu desenvolvimento, conforme será apresentado a seguir.

4. Análise de resultados: Caso Natura SOU

4.1. A Natura

Fundada em 1969, a Natura é uma marca de origem brasileira, presente em sete países da América Latina e na França, que tem como visão ser uma marca de expressão mundial, que busca criar valor para a sociedade como um todo, gerando resultados integrados nas dimensões econômica, social e ambiental. Segundo a empresa, resultados sustentáveis são aqueles alcançados por meio de relações de qualidade e é por isso que busca manter canais de diálogo abertos com todos seus *stakeholders*, em um exercício contínuo de transparência. Partindo desta visão de mundo, tem como missão criar e comercializar produtos e serviços que promovam o Bem-Estar e o Estar Bem, sendo que o Bem-Estar significa a relação harmoniosa do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo; e 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.

É uma companhia de capital aberto desde 2004, com cerca de 40% das ações listadas no Novo Mercado, o mais alto nível de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), e figurando por cinco anos consecutivos no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)¹.

A Natura comercializa produtos de higiene e beleza no modelo de venda direta, com o objetivo de gerar e distribuir renda, e oferecer alternativas de desenvolvimento aos seus consultores. O Brasil é o 4º maior mercado de venda direta do mundo, responsável por 9% do volume global de

¹O ISE é uma ferramenta para análise comparativa da *performance* das empresas listadas na BM&FBOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. (<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&idioma=pt-br>)

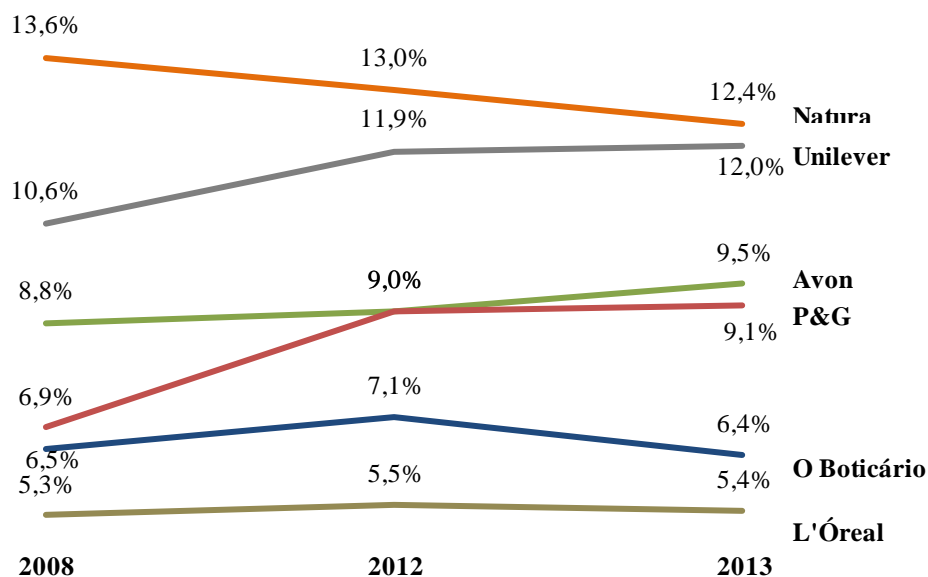
negócios do setor, com crescimento de 5,9% no primeiro semestre de 2013 em relação ao mesmo período do ano anterior. No segmento de higiene e beleza o Brasil também se destaca, sendo o 3º maior mercado consumidor do mundo, com volume de negócios de US\$ 43 bilhões em 2013, sendo que 26,3% da comercialização desses produtos é feita por meio da venda direta (NATURA COSMÉTICOS, 2014b).

Dentro deste contexto, em 2013 a Natura atingiu uma receita líquida de R\$ 7 bilhões, 10,5% maior que 2012, com EBITDA de R\$ 1,6 bilhões e lucro líquido de R\$ 842 milhões. Com esses números, é a indústria líder no setor de venda direta no Brasil, mobilizando mais de 1,6 milhões de consultores (NATURA COSMÉTICOS, 2014a), assim como no mercado de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, com 12,4% de participação de mercado e 44% de preferência dos consumidores (NATURA COSMÉTICOS, 2014b).

4.2. O Mercado de Higiene Pessoal e Cosméticos no Brasil

A grande atratividade do mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos no Brasil vem acirrando cada vez mais a competição entre as empresas que atuam nesses segmentos, como mostra a Figura 2, que apresenta a evolução da participação de mercado dos principais competidores de 2008 para 2013. Além das empresas apresentadas, diversas outras estão surgindo ou aumentando seu investimento (e, conseqüentemente, seu crescimento) no país.

Figura 2: Evolução da participação de mercado dos maiores competidores do mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos no Brasil



Fonte: Natura Cosméticos (2014b)

Pode-se avaliar o tamanho da oportunidade através do consumo per capita de artigos deste segmento no Brasil, que é quatro vezes maior que a média mundial (R\$ 547,80 vs R\$ 132,90), e continua crescendo (AGUIAR, 2013). Neste contexto, para manter sua posição de liderança, a Natura definiu quatro grandes estratégias, a saber: i) excelência em serviços, com previsão de operação de oito centros de distribuição no Brasil, melhorando prazos de entrega das

encomendas; ii) ajustes no modelo comercial, com mudanças nos incentivos da equipe de vendas; iii) inovação em produtos, por meio da atuação em novas faixas de preço e posicionamento; e iv) *cross-category* – estratégias de comunicação visando aumentar o número de categorias adquiridas por consumidor (NATURA COSMÉTICOS, 2013). No caso da inovação em produtos, a partir desta definição estratégica, iniciou-se o desenvolvimento da marca SOU, que será apresentada nos tópicos a seguir.

4.3. O Conceito de Natura SOU

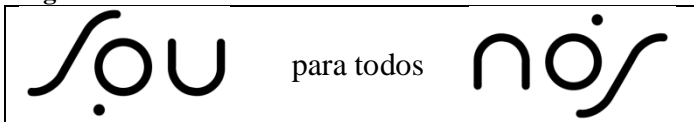
O manifesto da marca Natura SOU é apresentado no Brand Book da marca (RELATÓRIO INTERNO, 2013), e reproduzido a seguir:

“Não somos definitivamente o que temos, mas o que temos ajuda a nos definir quem somos. Muitas vezes, a crítica radical ao consumismo acaba “vilanizando” o próprio consumo. Consumo, no entanto, não é só compra. Consumo é uma ação fundamental da vida. Todo ser vivo consome recursos – ar, água, alimentos ou mesmo luz, como fazem as plantas – justamente para se manter vivo. Consumo é um direito: promove crescimento, incrementa trocas, estimula descobertas, amplia relações, abre mercados, gera prosperidade, impulsiona os avanços científicos, cria mais qualidade de vida. O consumismo é outra coisa. É consumo excessivo de alto desperdício restrito a poucos. Por isso, precisamos passar a consumir com sentido. SOU convida a um consumo mais equilibrado – com menos desperdício, mais prazer e acessível a todas as pessoas.”(Manifesto da marca)

Com uma proposta inovadora e irreverente, a marca SOU se propõe a questionar as formas como consumimos, mostrando que a redução no consumo não é a única saída para o desenvolvimento sustentável – até porque, muitas pessoas no Brasil estão começando a ter essa oportunidade de consumir mais produtos e serviços agora, com a ascensão das classes C, D, E. A solução, então, passa a ser a forma como as empresas produzem suas mercadorias e a forma como as pessoas os consomem, por meio de escolhas cada vez mais conscientes, que “premiem” e promovam o crescimento das corporações que realmente buscam fazer negócios de uma maneira diferente, preocupada com o impacto que produzem no ambiente e na sociedade. De acordo com Fontenelle (2006) e Instituto Akatu (2002), nota-se que muitas pessoas estão cada vez mais dispostas a contribuir para a construção de uma sociedade mais sustentável, mas talvez ainda não tenham encontrado a melhor forma de fazer isso. Quando se fala em alterar os hábitos de compra, elas parecem ainda não perceber a influência que têm com o seu poder de escolha, mostrando que o consumo pode ser um espaço de disputa política, tanto pelos problemas a ele associados, quanto pela compreensão do consumidor com relação à sua força de mercado.

Neste sentido, a marca SOU buscou, já na definição de seu nome, carregar protagonismo e consciência, por meio do verbo SER na primeira pessoa do singular: SOU. Foi escolhido para mostrar que consumir de uma maneira diferente depende da escolha de cada um. Além disso, se lido sob outro ponto de vista, como pode ser visto na Figura 3, o nome transforma o singular em plural: NÓS. “SOU/NÓS” é um nome pertencente, em que cada pessoa se torna individualmente protagonista do coletivo.

Figura 3:



Fonte: Relatório interno

4.4. Segmentação de Mercado e Posicionamento da Marca

De acordo com Janice Rodrigues, dado que o desafio do consumo consciente envolve todos os consumidores, SOU é uma marca feita para todos, que fala com homens e mulheres de todas as classes. O perfil sociodemográfico é bem amplo, abrangendo pessoas das classes sociais A,B,C,D (sem rejeição dos homens) e de todas as idades.

Como perfil comportamental, buscou-se atingir o consumidor que valoriza a boa relação custo/benefício na compra dos produtos. Dentro desse perfil, o foco está nas pessoas que buscam consumir de forma consciente, gerando o mínimo impacto, mas sem abrir mão do prazer e da qualidade. Além disso, a marca quer estimular a economia criativa e pessoas que já estão transformando a forma de consumir nos diferentes segmentos.

A Gerente de Marca e Produto de SOU destaca ainda que, para transformar o modo de consumir das pessoas, é necessário envolvê-las, e não afastá-las através de conceitos restritivos e panfletários, que promovem um sentimento de culpa pelo ato do consumo. Por isso, a marca SOU busca um diálogo, mais do que um discurso, com um convite para que todos escrevam uma nova história, uma nova atitude. Ela convida a um consumo com mais sentido, que equilibra o prazer individual com a vida do coletivo; inspira um jeito novo de viver: mais leve e descomplicado. É uma marca que se posiciona como moderna, democrática e inclusiva – “para todos nós”.

Para atender essa proposta, escolheu-se trabalhar a marca com as categorias cabelo, hidratantes para o corpo e sabonetes, por meio do posicionamento em uma faixa de preço intermediária do mercado. Tal posicionamento foi possível graças ao ganho de eficiência e redução dos excessos do processo produtivo, ou seja, a economia gerada pelo novo processo produtivo resultou também em economia para o consumidor. No caso dos demais produtos da empresa, há uma dificuldade devido à diferença de preços (em relação às marcas concorrentes) e à dificuldade de acesso ao produto, ocasionada pelo modelo da venda direta, no qual, na maioria das vezes, os consumidores devem esperar alguns dias até que a consultora faça a entrega dos pedidos. Como estes produtos são de uso diário, possuem uma alta penetração e contam com uma ampla oferta no varejo de diversas outras marcas, o que proporciona agilidade e disponibilidade. Não por acaso, o varejo é o líder de vendas nessas categorias. Além disso, os principais concorrentes são marcas globais, como Pantene, Dove, Nívea e Johnson&Johnson, que se posicionam por meio de benefícios funcionais explícitos e com alto investimento em marketing, bem distantes dos atributos de sustentabilidade.

Um ponto a ressaltar é que a questão do preço aparecia como um dos maiores entraves para a difusão dos produtos sustentáveis no Brasil, segundo pesquisa realizada pela Ideia Sustentável

(2009), e SOU está sendo lançada também para quebrar esse mito, sendo a marca de menor nível de preço da Natura atualmente.

4.5. Desenvolvimento do Produto e Impactos Relacionados

Após a definição do posicionamento da marca SOU, o grande desafio enfrentado pela Natura foi o de tangibilizar o conceito de consumo consciente nas características dos produtos, de forma a gerar menos impacto ambiental/social, e mantendo a qualidade e atratividade de um cosmético. De uma forma inovadora no desenvolvimento de produtos, a empresa envolveu toda a cadeia de produção e distribuição para chegar a um processo totalmente novo que foi pensado, do início ao fim, para atingir suas metas, utilizando-se dos princípios do *ecodesign*. O que buscavam, de maneira geral, era um processo que: gerasse menos lixo, tivesse um menor consumo de energia, demandasse menos transporte e, conseqüentemente, gerasse menos poluição, e diminuísse o tempo de fabricação do produto.

Na Tabela 2 são apresentados os diferenciais dos produtos da marca SOU em relação ao seu impacto ambiental.

Tabela 2: Diferenciais dos produtos da marca SOU em relação ao impacto ambiental

	Antes da fabricação	Processo produtivo	Depois da fabricação	Benefícios alcançados
Fórmula: sem uso de corantes, e fragrância única para toda a linha	A não utilização de corantes e a mesma assinatura olfativa para toda a linha implicam em ter menos ingredientes na fórmula, e menos necessidade de transporte dos fornecedores de matéria prima para a Natura.	O fato de ter produtos sem cor e apenas uma assinatura olfativa implica em menos necessidade de lavagem dos tanques que produzem as formulações, gastando menos tempo, energia e água.		Foi possível obter uma redução de 16% de matérias primas em relação a outros produtos similares da Natura, sendo que no caso de hidratantes atingiu-se 33% de redução. Com isso, as fórmulas da linha apresentam uma redução média de 16% na emissão de gases do efeito estufa em relação à média de produtos similares da Natura.
Embalagem: design inovador e mesmo formato para todos os produtos	A embalagem foi desenhada para utilizar menos plástico, e não vem pronta para a Natura, mas sim em um rolo de filme plástico, o que demanda menos transporte do fornecedor para a empresa.	É utilizada apenas uma máquina para a produção de todos os produtos, numa velocidade de produção acima da média da Natura. O fato de ser a mesma máquina também otimiza o tempo de preparo da máquina quando da troca de formulação.	Com menos plástico, e sendo mais flexível, é necessário menos transporte para os Centros de Distribuição da Natura: para cada 1.000 embalagens de SOU, seria possível transportar somente 28 das embalagens tradicionais do mercado; gera 3,7 vezes menos resíduo que as embalagens	Consome 70% menos plástico de que a média dos produtos do mercado e representa emissão 60% menor de gases do efeito estufa.

			convencionais e a embalagem vazia ocupa um espaço 24 vezes menor.	
--	--	--	---	--

4.6. Estratégias de Promoção e Distribuição

Segundo Schoenheit (2004 *apud* HARTLIEB; JONES, 2009), os aspectos sustentáveis de um produto só “existem” para o consumidor se sua presença é informada. Portanto, o último desafio do lançamento de SOU ficou por parte da estratégia de lançamento e sustentação da marca. A distribuição continuará usando o canal de 1,6 milhões de consultoras da empresa, por meio do modelo de venda direta, e a estratégia de comunicação deve conseguir construir o conceito da marca e aumentar a penetração nos lares dos consumidores.:

O lançamento oficial para o consumidor final foi no ciclo 11/2013, em meados de julho de 2013, tendo sido o foco de todos os canais de comunicação da Natura do período (o catálogo de vendas, sites, reuniões de vendas etc). Mas o envolvimento da força de vendas da empresa começou já em fevereiro, no primeiro evento anual de vendas, momento em que foram promovidas palestras, apresentações e vivências sobre o consumo consciente. O próximo público envolvido foram as Consultoras Natura Orientadoras (CNOs), pessoas que não são funcionárias registradas da Natura, mas que possuem um papel de gestão de grupos que variam de 20 a 170 Consultoras (CNs), que são a ponta da cadeia de vendas. A adesão e entendimento dessas pessoas ao conceito da marca era fundamental, dado que são grandes influenciadoras das CNs. A estratégia foi estar presente nos eventos regionais realizados para as CNOs (cerca de 40 eventos em todo o Brasil), com apresentações dos gestores da marca. Já a divulgação da marca para as CNs começou a ser feita no ciclo 09/2013, com uma breve apresentação da marca nos diversos pontos de contato que a Natura possui com esse público e com o envio de um hidratante e um sabonete líquido para todas que fizessem um pedido naquele ciclo (cerca de 70% do total de consultoras), com o objetivo de gerar experimentação dos produtos.

Além dos canais tradicionais de comunicação já utilizados pela Natura, a marca SOU estabeleceu como uma de suas prioridades o meio digital, que possui menos impacto ambiental, possibilita a conexão com pessoas que pensam da mesma forma, e aumenta seu potencial de expansão. Pode-se notar que a estratégia, a princípio, está sendo efetiva: em menos de um ano, a página oficial da marca no Facebook já está entre as mais “curtidas”, quando comparada com as outras marcas da Natura e a página oficial da empresa.

5. Considerações Finais

Segundo Guimarães (2014), o desenvolvimento sustentável, a competitividade global e a rápida transformação tecnológica desafiam cada vez mais as empresas em inovar com foco em sustentabilidade. De acordo com estimativas das Nações Unidas, entre hoje e 2050, a população global deverá aumentar de 6,9 bilhões para 9 bilhões, com 98% desse crescimento ocorrendo nos países emergentes e em desenvolvimento. Cuzziol e Dias (2014) reiteram que muitos dos insumos necessários à fabricação de diversos produtos de consumo estão ficando escassos, o que lança novos desafios a quem queira ampliar sua produção para esses novos consumidores. “Além disso, as necessidades desse imenso público ainda a ser atendido podem ser, e por diversas razões, muito diferentes daquelas encontradas nos consumidores atualmente conhecidos pela maioria das empresas.” A expressão “massificação sustentável”, apontam os autores, pretende reunir o

conceito da inclusão de um número significativo de novos consumidores – em muitos aspectos potencialmente diversos daqueles até hoje atendidos por grande parte das empresas – e o da sustentabilidade, em um sentido amplo, que “não diz respeito apenas às questões de boas práticas na relação com o ambiente, mas também às formas de manter o negócio ativo e próspero diante da necessidade de produzir cada vez mais, com cada vez menos recursos”.

Nesse sentido, considera-se que a Natura teve uma iniciativa que respondeu aos atuais desafios das empresas rumo a um desenvolvimento mais sustentável, e a uma perenidade em seus negócios. Com o lançamento de Natura SOU, a empresa mudou processos internos e envolveu toda sua gama de *stakeholders*, desde seus fornecedores de insumos e engenharia, por meio do desafio de se viabilizar uma nova forma de produção de um produto cosmético, até os seus consumidores, que foram impactados com um produto inovador e uma estratégia de comunicação que convida a uma nova forma de encarar o consumo. A partir de agora, o grande desafio da marca será o de aumentar sua visibilidade e relevância numa grade de lançamentos contínuos como a que é mantida pela Natura, tendo que talvez buscar outras formas de consolidar o seu conceito. Além disso, fica o questionamento de o quanto esta nova marca agregará para a marca Natura corporativa, dado que se trata de uma pelo alinhado à sua atual estratégia, mas atingindo um público de nível socioeconômico inferior ao que atingia anteriormente.

É importante destacar que, por se tratar de um estudo de caso único, há claras limitações no estudo, no que concerne à extrapolação dos resultados obtidos pela Natura, para outras empresas, seja do mesmo ramo de atuação, ou de outros setores.

Como sugestão de estudos futuros, propõe-se avaliar a percepção dos consumidores e das consultoras em relação ao conceito da marca, a fim de buscar as melhores maneiras de ampliar o conhecimento do consumidor em relação ao tema do consumo consciente. Outro ponto importante será avaliar os resultados do lançamento para o negócio da Natura, a fim de se obter um cenário mais completo em relação à viabilidade econômica, social e ambiental de inovações relacionadas ao *ecodesign*.

6. Referências

- AGUIAR, I.D. Cuidado pessoal é prioridade dos brasileiros. Valor Econômico – Valor Setorial – Vendas Diretas, 10/10/2013.
- BRUNDTLAND, Gro Harlem (Org.). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. **UN Documents**, 1987. Disponível em <<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>>. Acesso em 03/07/2010.
- CORPORATE KNIGHTS. The Global 100: World Leaders in Clean Capitalism. Disponível em: <<http://www.global100.org/>>. Acesso em 14/09/2013.
- CUZZIOL, V.P.; DIAS, J.L. Sustentabilidade e Inovação em Bens de Consumo. In KRUGLIANSKAS, I.; CUZZIOL, V.P. (orgs.). Gestão estratégica da sustentabilidade: experiências brasileiras. 1ed, cap. 8. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DIAS, Reinaldo. A sociedade de consumo e o consumidor ecológico. In: **Marketing ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios**. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.
- ELKINGTON, John. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, 36(2), p90, Winter 1994.

ELKINGTON, John. Triple bottom-line reporting: looking for balance. **Australian CPA**, 69(2), p18, March, 1999.

ETHISPHERE INSTITUTE. The Global 100: World Leaders in Clean Capitalism. Disponível em: <<http://ethisphere.com/worlds-most-ethical/wme-honorees/>>. Acesso em 14/09/2013.

FERREIRA, J. A. et. al. Solid waste and nasomial wast: and ethical discussion. In.: **Caderno de Saúde Pública**. Rio de Janeiro. v. 11 , n. 2, p, 314-320, apr/jun. 1995.” , p. 157-170. 2008.

FORBES. The World’s Most Innovative Companies. Disponível em: <<http://www.forbes.com/innovative-companies/>>.

GUIMARÃES, L.F. Estratégias para a Sustentabilidade: o Caso das Embalagens de PET no Brasil. In KRUGLIANSKAS, I.; CUZZIOL, V.P. (orgs.). Gestão estratégica da sustentabilidade: experiências brasileiras. 1ed, cap. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

HAMZA, K.M.; DALMARCO, D.A.S. **A evolução do movimento do consumo consciente e seus impactos para as organizações**: um estudo exploratório. In: XIV SEMEAD – Seminários de Administração FEA-USP, São Paulo, 2011.

HARTLIEB, S; JONES, B. Humanising Business Through Ethical Labelling: Progress and Paradoxes in the UK. **Journal of Business Ethics**. Springer, 2009.

IDEIA SUSTENTÁVEL. Especial – Consumidor com valores – partes I e II. 2009. Disponível em: <<http://www.ideiasustentavel.com.br/revista/especiais/>>. Acesso em 27/08/2011.

INSTITUTO AKATU. **Descobrimo o consumidor consciente**. São Paulo: Instituto Akatu, 2005.

_____. **Pesquisa Akatu 2012**: rumo à sociedade do bem-estar: Assimilação e Perspectivas do Consumo Consciente no Brasil – Percepção da Responsabilidade Social Empresarial pelo Consumidor Brasileiro. São Paulo: Instituto Akatu, 2013.

KAZAZIAN, T. Haverá a idade das coisas leves: design e desenvolvimento sustentável. São Paulo: Editora Senac, 2005.

LACY, P.It's complicated: consumers, companies and sustainability. The Guardian, seção **Guardian Sustainable Business**, 30/07/2013. Disponível em: <<http://www.theguardian.com/sustainable-business/complicated-consumers-companies-sustainability>>. Acesso em 20/06/2014.

LAGES, N.S.; NETO, A.V. Mensurando a Consciência Ecológica do Consumidor: Um Estudo Realizado na Cidade de Porto Alegre. EnANPAD (Encontro da ANPAD). São Paulo, 2002.

MEADOWS, Donella; RADERS, Jorgen; MEADOWS, Dennis. **Limits to Growth: the 30-year update**. Vermont: Chelsea Green Publishing, 2004. 338p.

NATURA COSMÉTICOS (a). Relatório de Sustentabilidade 2013. Disponível em: <<http://natura.foinvest.com.br/ptb/s-15-ptb.html>>. Acesso em 20/07/2014.

_____. (b). Deutsche Bank Access Global Consumer Conference. Disponível em: <http://natura.foinvest.com.br/ptb/4781/Natura_DB_2014VFinal.pdf>. Acesso em: 20/07/2014.

_____. UBS Latin America Consumer Conference. Disponível em: <http://natura.foinvest.com.br/ptb/4293/201305_Apresentacao_UBS_v2_site.pdf>. Acesso em 20/07/2014.

PAPE, Jessica; RAU, Henrike; FAHY, Frances; DAVIES, Anna. Developing policies and instruments for sustainable household consumption: Irish experiences and futures. **Journal of Consumer Policy**, 34(1), p25, March 2011.

PECCEI, Aurelio. World problems in the coming decades. **The American Behavioral Scientist**, 11(6), p20, July-August 1968.

PEREIRA, E de J.; CARVALHO, R. AM. Descarte de computadores: resumo e reciclagem de seus componentes – uma proposta de aplicação. **FASCI – TEEH – Periódico Eletrônico da FATEC**. São Caetano do Sul. 1(5), p.41-55. out/dez.2011.

RELATÓRIO INTERNO. **Marca Natura SOU**. 2013.

UNEP. United Nations Environment Programme. **Planning for Change: guidelines for national programmes on sustainable consumption and production**. 2008.

YOUTHXCHANGE. **The guide: training kit on responsible consumption**. Disponível em: <http://www.youthxchange.net/main/download_guide.asp>. Acesso em: 25/06/2011.