

## **GESTÃO SUSTENTÁVEL NAS ORGANIZAÇÕES: O ESTUDO DE CASO DA NATURA**

Flaviane Pimenta Alves  
Sara Andrade Algarte  
Carla Faleiros De Souza Borges  
Maira Venância Malta  
Isabella Simão Carnieli

Orientador: Profa. Dra. Melissa Franchini Cavalcanti Bandos

### **RESUMO**

A preocupação ecológica da sociedade tem ganhado um destaque significativo face à sua relevância na qualidade de vida das populações. Assim, atitudes e medidas racionais para proteger e conservar o meio ambiente torna-se rapidamente condições para bons negócios e para a própria sobrevivência das empresas no mercado. Situado neste contexto, este artigo tem como objetivo analisar a gestão sócio ambiental estratégica focada na empresa Natura. Este artigo faz parte do trabalho de conclusão de curso que tem como foco: analisar os aspectos positivos e negativos da sustentabilidade ambiental nas empresas. Desta forma, a metodologia que será usada é a pesquisa qualitativa baseada em dados secundários para compor o referencial teórico e posteriormente o estudo de caso. Como resultados verificou-se que a Natura assume que uma empresa ambientalmente responsável deve gerenciar suas atividades de maneira a identificar os impactos sobre o meio ambiente, buscando minimizar aqueles que são negativos e amplificar os positivos. Deve, portanto, 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.

Palavras-chaves: Gestão Sustentável, Organizações, Meio Ambiente, Estratégia.

### **1. INTRODUÇÃO**

A globalização, nos dias atuais, exige a adequada administração dos recursos naturais pensando em garantir o futuro das novas gerações. É fato que a humanidade está atenta para a questão ambiental, porém, além de atenção é necessária ação por parte das pessoas e das organizações independente do segmento que atuam: indústria, comércio ou serviços.

O avanço industrial e as possibilidades de trocas internacionais, inseridas em um cenário de globalização, não seria possível sem o uso dos recursos

naturais. Por isso, direcionando o assunto para as indústrias, em especial, o segmento de cosméticos, foco deste artigo, esta realidade é mais evidente.

Neste contexto, somado ao crescimento desordenado da população e a intensidade dos impactos ambientais, Dias (2006) insere o conflito da sustentabilidade dos sistemas econômico e natural, destacando o meio ambiente como um tema estratégico e urgente.

Assim, a necessidade das organizações trabalharem em prol da sustentabilidade ambiental é uma realidade. E a necessidade imediata de ações prósperas para o crescimento sustentável se faz presente como meio para a convivência de todos (VEIGA, 2006).

Neste sentido, este artigo tem o objetivo analisar a gestão sócio-ambiental estratégica usando a empresa Natura como estudo de caso para exemplificar os conceitos. Foi, portanto, realizada uma pesquisa qualitativa a partir de dados secundários orientando a obtenção de dados práticos.

Para tanto, este artigo está dividido por esta introdução, na seqüência um referencial teórico que aborda os Aspectos Gerais da Gestão Sustentável das Organizações, a Gestão Sócio-Ambiental Estratégica e a Organização Sustentável. Na seqüência, aborda-se a metodologia, os resultados, as considerações finais e as referências.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A GESTÃO SUSTENTÁVEL NAS ORGANIZAÇÕES**

O conceito de sustentabilidade ou responsabilidade corporativa, não está vinculado apenas à questão ambiental, mas está relacionado em um tripé que engloba também os aspectos sociais e econômicos. Assim, as empresas descobriram que para se tornarem mais rentáveis, conhecidas e respeitadas, o caminho passa pelo exercício de práticas que vão além dos muros dos interesses dos acionistas (DONAIRE, 1999).

Entre as diferentes variáveis que afetam o ambiente dos negócios, a preocupação ecológica da sociedade tem ganhado um destaque significativo em face de sua relevância para a qualidade de vida das populações.

Atitudes e medidas racionais para proteger e conservar o meio ambiente torna-se rapidamente condições para bons negócios e para a própria sobrevivência da empresa no mercado.

Novaes (1991) ressaltou que as portas do mercado e do lucro se abrem mais para as empresas que não poluem, poluem menos ou deixam de poluir e não para as empresas que desprezam as questões ambientais na tentativa de maximizar seus lucros e socializar o prejuízo.

O meio ambiente e sua proteção estão se tornando oportunidades para abrir mercados e prevenir-se contra restrições futuras quanto ao acesso a mercados internacionais. As preocupações com o meio ambiente não param de crescer, estabelecendo um verdadeiro mercado verde.

Sendo assim, organizações que buscam alcançar este mercado “consciente” investem em produtos de baixa degradação ambiental, ou produtos ecologicamente corretos, também chamados: “produtos verdes”. Entretanto, é importante destacar que não é necessário somente à fabricação de produtos verdes, mas sim a empresa deve estar inserida em um programa de desenvolvimento sustentável envolvendo a sociedade de maneira geral, pois para efetividade das ações e sustentabilidade local, todos precisam estar comprometidos (DONAIRE, 1999).

## **2.2 A GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL ESTRATÉGICA (GSE)**

Neste sentido, as organizações têm entendido a importância de uma atuação mais responsável e preocupada com as questões sócio-ambientais e começam a assumir seu papel no cenário. Contudo, quando se fala em organizações, é preciso ter sempre presente que elas são formadas por “pessoas” e só será possível mudar a forma de pensar e agir destas pessoas quanto à sustentabilidade, se houver conscientização, e se estiverem certos de que isto é necessário. Só assim se pode começar a falar em mudança, que é uma palavra chave no processo de implementação de algo novo, como a Gestão Sócio-Ambiental Estratégica.

A Gestão Sócio-Ambiental Estratégica consiste na inserção da variável sócio-ambiental ao longo de todo o processo gerencial de planejar, organizar, dirigir e controlar, utilizando-se das funções que compõem esse processo gerencial, bem como das interações que ocorrem no ecossistema do mercado, visando atingir seus objetivos e metas da forma mais sustentável possível dentro de uma organização (DONAIRE, 1999). Por isso, sempre que algo novo precisar ser implementado nas organizações, deve começar pela alta administração ou ter o aval desta.

Sabe-se, que resistências sempre ocorrem nas organizações quando as rotinas e os métodos de trabalho são alterados. Contudo, é necessário reverter essas resistências, e cabe à alta administração desencadear o processo de motivação dos funcionários para a importância da preservação e conservação ambiental, bem como dos aspectos sociais.

Quando a questão sócio-ambiental é inserida na gestão administrativa, atingindo as mais altas esferas de decisão, ela passa a fazer parte do planejamento estratégico, do desenvolvimento das atividades de rotinas, da discussão dos cenários alternativos e conseqüentemente, da análise de sua evolução, gerando políticas, metas e planos de ação. É necessário que faça um planejamento sustentável eficaz, para que assim, possa alcançar o conceito de excelência ambiental que traga benefícios futuros para a organização.

## **2.3 A ORGANIZAÇÃO SUSTENTÁVEL**

A experiência das empresas pioneiras como a Natura, o Banco Bradesco, a General Electric, entre outras, (EXAME, 2008) permite identificar resultados econômicos e resultados estratégicos do engajamento da organização na causa ambiental. Estes resultados, porém, não viabilizam de imediato, há necessidade de que sejam corretamente planejados e organizados todos os passos para a interiorização da variável ambiental da organização para que ela possa atingir no menor prazo possível, o conceito de excelência ambiental que lhe trará importante vantagem competitiva.

Verifica-se no Quadro 1 a seguir os Benefícios da Gestão Ambiental. Os benefícios econômicos trazem consigo uma alavancagem perante a concorrência, pois com custos reduzidos a organização terá uma forma de controlar sua economia. O aproveitamento de resíduos, além de diminuir a poluição evita a compra de novas matérias-primas, assim, contribuindo para menor uso de recursos naturais. A empresa trabalhando beneficentemente com a questão ambiental não terá preocupações com multas e penalidades aplicadas por instituições fiscais ambientais.

#### **Quadro 1** Benefícios da Gestão Ambiental

Benefícios econômicos/economia de custos	
1	Economias devido à redução de consumo de água, energia e outros insumos.
2	Economias devido à reciclagem, venda e aproveitamento de resíduos e diminuição de efluentes.
3	Redução de multas e penalidades por poluição.

(NORTH, 1992).

Na seqüência, insere-se o Quadro 2 em que é exposto o incremento da receita. Verifica-se que o consumidor que opta pelo mercado verde é consciente que pagará um valor agregado por essa escolha, com produtos e mercado novos, com poucas marcas que envolvem este ambiente. Com a forte influência deste mercado, a organização adquire uma parcela de produtos de consciência verde, para assim aumentar a demanda e certamente o seu lucro (NORTH, 1992).

#### **Quadro 2** Incremento da Receita

1.	Aumento da contribuição marginal de “Produtos verdes” que podem ser vendidos a preços mais altos.
2.	Aumento da participação no mercado devido a inovação dos produtos e menos concorrência.
3.	Linha de novos produtos para novos mercados.
4.	Aumento da demanda para produtos que contribuam para a diminuição da poluição.

(NORTH, 1992).

No Quadro 3 abaixo são relacionados os benefícios estratégicos para a organização que adota a Gestão Ambiental.

**Quadro 3** Benefícios Estratégicos

Benefícios estratégicos
1.Melhoria da imagem institucional
2.Renovação do “Portfólio” de produtos
3.Aumento da produtividade
4.Alto comprometimento de pessoal
5.Melhoria e criatividade para novos desafios
6.Melhoria das relações com os órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientalistas.
7.Acesso assegurado ao mercado externo
8.Melhor adequação aos padrões ambientais

(NORTH, 1992).

Analisa-se a partir do Quadro 3 exposto que acima de tudo, o mercado verde, além de contribuir para o meio ambiente, a empresa usufrui com benéficos estratégicos, podendo crescer sua imagem institucional com novos produtos de alta produtividade, com trabalhadores conscientes da necessidade de desenvolver produtos focados no meio ambiente, ganhando mercado além das fronteiras.

Adotando atitudes como estas a empresa estará bem com grupos ambientais, com a sociedade e com órgãos governamentais, adequando-se assim a padrões ambientais e conforme a exigência da legislação.

### 3. METODOLOGIA

Com o objetivo de analisar a gestão sócio-ambiental estratégica, usando a empresa NATURA como caso prático, foi escolhida a pesquisa qualitativa como o método mais apropriado a esse tipo de proposição, justificando-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999).

Descreve-se a pesquisa qualitativa como um conjunto de técnicas usadas nas ciências sociais, sem a preocupação de análises estatísticas (YIN, 2005). Desta forma, a pesquisa qualitativa foi desenvolvida a partir de dados secundários tanto para compor o referencial teórico como para o estudo de caso.

A coleta de dados desta fase da pesquisa, responsável pela elaboração deste artigo, foi exclusivamente a partir de dados secundários para auxiliar as pesquisadoras a delinarem melhor o problema de pesquisa e se aprofundarem no assunto que terá seqüência na conclusão do trabalho de conclusão do curso

de administração do Centro Universitário de Franca Uni-FACEF. Esta pesquisa foi feita a partir de uma revisão bibliográfica extraída principalmente de livros.

O estudo de caso foi escolhido com o objetivo conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la, para analisar o contexto e os processos envolvidos no fenômeno em estudo (YIN, 2005). As informações para compor o estudo de caso foram extraídas de revistas econômicas com Exame e também do site divulgado na internet da instituição.

A prioridade neste artigo, portanto, foi relacionar o conteúdo teórico e prático da sustentabilidade ambiental inserida como estratégia organizacional.

#### **4. ESTUDO DE CASO: A NATURA E A GSE**

##### **4.1 A EMPRESA**

A Natura no Brasil é considerada indústria líder no mercado de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, assim, como no setor de vendas diretas. Está presente em sete países da América Latina e na França (NATURA, 2009).

Inserida em sua estratégia empresarial, está à busca em criar valor para a sociedade como um todo, gerando resultados integrados nas dimensões econômica, social e ambiental. A empresa acredita que resultados sustentáveis são aqueles alcançados por meio de relações de qualidade e, por isso, mantêm canais de diálogo abertos com todos os públicos com quem tem contato, em um exercício contínuo de transparência (NATURA, 2009).

Na industrialização de seus produtos identifica-se a sua preocupação ambiental, pois para desenvolvê-los, mobiliza-se redes sociais capazes de integrar conhecimento científico e sabedoria das comunidades tradicionais, promovendo, ao mesmo tempo, o uso sustentável da biodiversidade botânica brasileira.

A empresa esclarece em seus valores expressos no seu site na internet que sua produção, não utiliza testes em animais e faz observância estrita das mais rigorosas normas de segurança internacionais. O resultado são criações cosméticas de alta qualidade, que proporcionam prazer e bem-estar, com design inspirado nas formas da natureza (NATURA, 2009).

##### **4.2 A GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL ESTRATÉGICA NA NATURA**

A seguir serão destacadas as principais áreas da gestão Sócio Ambiental Extratétrica focando no seu exemplo da Natura.

**a) Recursos Humanos:** A área de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental no gerenciamento de profissionais, desde a atração de talentos, aliando processos educacionais e de desenvolvimento, gestão do clima organizacional, até a remuneração, aplicando práticas gerenciais inovadoras e reconhecendo talentos.

A Natura é formada por pessoas comprometidas com os projetos da empresa e determinadas a realizar com sucesso suas metas. Elas buscam realização na participação ativa dos processos da empresa e procuram conquistar novos horizontes.

Os principais benefícios oferecidos aos colaboradores são: Assistência médica e odontológica, seguro de vida em grupo, restaurante, clube Natura, venda interna de produtos (VIP) - produtos Natura com desconto de 40% do valor da tabela de sugestão de preços, transporte fretado e berçário.

**b) Pesquisa e Desenvolvimento:** O compromisso com Pesquisa e Desenvolvimento na Natura ajudou a criar um ambiente propício para o encontro criativo do conhecimento científico e tecnológico com as informações do mercado, das novas tendências da cosmética mundial, da dinâmica evolução do comportamento das pessoas e, principalmente, da rica biodiversidade brasileira.

Assim, acentua-se a postura de vanguarda e os diferenciais da marca sob as seguintes diretrizes estratégicas que guiam o desenvolvimento de tecnologias, produtos e conceitos:

- Foco na biodiversidade brasileira como fonte de ativos e insumos;
- Geração de riquezas para as comunidades locais fornecedoras de matérias-primas;
- Consolidação do compromisso com o desenvolvimento sustentável;
- Desenvolvimento e utilização de formulações biodegradáveis, embalagens recicladas e recicláveis e ampliação do uso de tecnologia de refil;
- Vegetalização dos produtos através do uso de fontes renováveis e substituição de matérias-primas sintéticas por novos insumos naturais;
- Garantia da máxima eficácia e segurança em produtos por meio de metodologias e testes alternativos a testes em animais;
- Aprimoramento da gestão do conhecimento produzido;
- Implementação do Modelo de Inovação Aberta (Open Innovation) para desenvolvimento e aquisição de tecnologias (NATURA, 2009).

**c) O Relacionamento com fornecedores:** Os fornecedores são considerados como parte fundamental da rede de negócios. São pessoas e instituições, com características e portes diversos, que compartilham crenças, acreditam na marca, na capacidade de inovar e crescer, e na disposição de investir no desenvolvimento sustentável.

A Natura criou um processo de acompanhamento e certificação de fornecedores que atendem ao princípio da sustentabilidade. O padrão adotado para isso é o QLICAR. Melhor explicando o QLICAR significa qualidade, logística, inovação, custo/contrato, atendimento e relacionamento.

Este padrão QLICAR tem como pilares a construção de um relacionamento claro, justo e equitativo entre as partes.

O QLICAR 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.

A Natura assume que uma empresa ambientalmente responsável deve gerenciar suas atividades de maneira a identificar os impactos sobre o meio ambiente, buscando minimizar aqueles que são negativos e amplificar os positivos. Deve, portanto, 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 (NATURA, 2009).

Ao assumir a política de meio ambiente como uma das três vertentes de sua política de sustentabilidade, a Natura visa também a eco eficiência ao longo de sua cadeia de geração de valor; e, ao buscar a eco eficiência, favorece a valorização da biodiversidade e de sua responsabilidade social.

As diretrizes para o meio ambiente da Natura contemplam:

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

**d) Finanças:** Em 2007, a Natura viveu mais um ano de crescimento. A receita bruta aumentou 10,6% em relação a 2006, atingindo R\$ 4,3 bilhões (NATURA, 2009).

Nos últimos quatro anos, a Natura dobrou de tamanho, assumiu a liderança dos setores de cosméticos e da venda direta, tornou-se uma das marcas mais admiradas do Brasil, entrou em importantes mercados da América Latina, investiu em estrutura, pesquisa e desenvolvimento, e abriu o capital.

A Natura cresce reforçando seus compromissos com o desenvolvimento sustentável e com um modelo de negócio que não apenas gera, mas compartilha com toda a sociedade resultados econômicos, sociais e ambientais. Para a Natura, cidadania global significa agir como organização protagonista na busca da sustentabilidade e de um futuro melhor para todos.

Foi com essa disposição que a Natura lançou em 2007 um ambicioso e inovador Programa Carbono Neutro, destinado a reduzir e compensar as emissões de gases do efeito estufa.

Além de controlar as emissões nas fábricas e nos processos, reduzindo ao longo de toda a cadeia produtiva, até o descarte final dos produtos, envolvendo também os fornecedores com as suas metas e estratégias.

**e) Estratégias:** A Natura acredita que é preciso direcionar ações para o desenvolvimento da sociedade como um todo, construindo um futuro sustentável. Em relação a produção, oferece um portfólio de produtos que inclui soluções para diversas necessidades dos seus consumidores, homens e mulheres de todas as idades, tais como produtos de tratamento da pele do rosto e do corpo, cuidado e



tratamento dos cabelos, maquiagem, perfumaria, produtos para o banho, proteção solar, higiene oral e linhas infantis.

A linha Natura Ekos de produtos de perfumaria, higiene pessoal e ambientação utiliza recursos da rica biodiversidade brasileira e é inspirada pelo conhecimento tradicional das propriedades e usos de plantas. Com esta linha busca aumentar a consciência da riqueza do patrimônio ambiental e obter ingredientes naturais de maneira sustentável, de modo a preservar esse patrimônio para as gerações futuras e estimular o desenvolvimento e a qualidade de vida nas comunidades que cultivam ou extraem esses ingredientes.

Em linha com o conceito de sustentabilidade, os produtos Natura Ekos são biodegradáveis e utilizam vidros e embalagens que contêm material reciclado e refis que, além da diminuição do impacto ambiental, aumenta a competitividade, oferecendo economia e aproveitamento de embalagens.

Natura Ekos cobre a maior parte dos segmentos de mercado no qual atua, incluindo sabonetes, shampoos, condicionadores, hidratantes e perfumes.

Foi lançado o Perfume do Brasil e a Água de Banho, com o mesmo cuidado com que desenvolve suas fórmulas, para que elas reflitam a atratividade e o impacto positivo dos valores da Companhia, bem com a preocupação com a responsabilidade ambiental. Foi pioneira, em 1983, no uso de refis para produtos de maior consumo. Essa medida reflete expressivamente o comprometimento com a questão ambiental.

Desta maneira a Natura contribui com o meio ambiente sem prejudicar os recursos naturais e simultaneamente atinge seu foco empresarial.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através deste artigo foi possível concluir que nos dias atuais onde os recursos naturais tornam-se cada vez mais escassos, é necessário que as empresas que pretendem se estabilizarem no mercado se adaptem a nova realidade mundial, otimizando os recursos e diminuindo a degradação ambiental a fim de preservar o futuro das novas gerações.

Além disso, pode-se observar o quanto a Gestão Sócio-Ambiental Estratégica é importante, principalmente levando em consideração as empresas.

Hoje, a organização que não se adapta à gestão ambiental pode trazer danos ao meio ambiente e pode sofrer danos em seus negócios, não apenas se opta por esse “pensamento verde” as organizações preocupadas com o meio ambiente, atualmente uma empresa sem a preocupação com os seus recursos naturais não consegue se estabilizar em seu mercado.

O exemplo da empresa Natura, foi usado neste artigo como uma organização que tem comprovações que uma empresa verde, consciente da situação do meio ambiente, também pode obter lucros e estar no topo de seu mercado.

Esta pesquisa inicial contribuiu para esclarecer melhor o problema de pesquisa do trabalho de conclusão de curso, ao qual irá abordar os aspectos

positivos e negativos da sustentabilidade ambiental nas organizações, possibilitando maior visão quanto os aspectos sócio-ambientais e sua importância na preservação ao meio ambiente.

Do ponto de vista empresarial pode-se concluir que os recursos naturais são de suma importância nas organizações e sem a presença dos recursos naturais é bem provável que uma organização não consiga transformar processos em produtos finais, surge então a necessidade de preservar e otimizar os recursos existentes, contribuindo assim para com a organização e para a sociedade como um todo.

Com essa análise pode-se concluir que a gestão sócio-ambiental além de vantajosa é um bem necessário que se faz à natureza.

## REFERÊNCIAS

DIAS, Reinaldo. *Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. São Paulo – SP: Atlas, 2006.

DONAIRE, Denis. *Gestão Ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.

EXAME, *Mercado Verde* 23 mar. 2008.

NASCIMENTO, Luis Felipe; LEMOS, Ângela Denise Cunha; MELLO, Maria Celina Abreu. *Gestão Socioambiental Estratégica*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NATURA, Sobre a Natura, A empresa, Fornecedores, Produtos.

Disponível em: <<http://www.natura.com.br>>.

Acesso em: 02 mar. 2009.

NORTH, K. *Environmental business managment*. Genebra: ILO, 1992.

NOVAES, Washington. *Agenda 21: um novo modelo de civilização*. Armazém do Ipê, 2003.

RICHARDSON, Robert Jarry. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Robert K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2005.

VEIGA, José Eli da. *Desenvolvimento Sustentável – o desafio do século XXI*. Rio de Janeiro - RJ: Garamond, 2006.