



## O MARKETING VERDE RECOMPENSA?

*José Roberto Ribas\**

*Sandra Burle Marx Smith\*\**

\*Professor Adjunto da Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

E-mail: jroberto\_ribas@hotmail.com

\*\*Professora Mestre do Curso de Graduação em Marketing da Universidade Estácio de Sá.

E-mail: sandraburle@gmail.com

### Resumo

Esta pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem exploratória com entrevistas em profundidade, cujo objetivo básico foi o de analisar as ações adotadas pela Natura em relação ao meio ambiente. Enfatiza o desenvolvimento sustentável e seus meios para envolver a cadeia produtiva, desde as comunidades extrativistas de matéria-prima florestal até o consumidor final. Identifica o princípio de uma mudança de padrão nas organizações e nos consumidores, em direção a uma melhor aceitação e incentivo das organizações que praticam a gestão ambientalmente responsável. O estudo de caso enfoca as principais ações ambientais da Natura que a fizeram tornar-se uma empresa de destaque. Finaliza demonstrando que tais ações resultam em um círculo virtuoso que agrega valor à marca e identifica uma oportunidade disponível às empresas que desejam *esverdear* seus processos organizacionais adotando os princípios do desenvolvimento sustentável.

### Palavras-chave:

Desenvolvimento sustentável. Natura. Gestão ambiental.

### Abstract:

This research was developed by following one exploratory approach with in-depth interviews, which main objective was to analyze the actions adopted by Natura in relation to the environment. It emphasizes the sustainable development and its means to involve the productive chain, from the forestry raw material extracting communities to the final customer. It identifies the commencement of a changing pattern in organizations and customers, towards a better acceptance and incentive provided by organizations who adopt an environmentally responsible management. The case study focuses on Natura's main environmental actions that made it one outstanding company. It finalizes demonstrating that such actions result in a virtuous circle aggregating value to a brand and identifies one opportunity available for companies who wish to green their

organizational procedures adopting sustainable development principles.

### Key-words:

Sustainable development; Natura; Environmental management.

## 1. INTRODUÇÃO

Polonski (2001) explica que o “marketing ambiental, ou verde, consiste em todas as atividades desenhadas para gerar e facilitar trocas de forma a satisfazer os desejos e necessidades humanas, resultando um impacto mínimo sobre o meio ambiente”. Os estudos de Brown (2005), Peattie e Charter (2005), Porter e Linde (1995), Ottman (1993) e Popcorn (1993) demonstram que o *marketing* ambiental interage com a sociedade através de uma nova relação de consumo, promovendo ações ambientais de preservação, de conservação e de monitoramento, incentivando cada vez mais o *esverdeamento* das organizações, além de representar um diferencial competitivo fundamental para a imagem corporativa das empresas. Segundo Ottman (1993) e Polonsky (2001), o *marketing* ambiental ou *verde* é representado pelos esforços das organizações em satisfazer as expectativas dos consumidores de produtos que determinem menores impactos ambientais ao longo do seu ciclo de vida (produção, embalagem, consumo, descarte, etc). O *marketing* ambiental ou *verde* não se limita à promoção de produtos que tenham alguns atributos verdes, isto é, produtos recicláveis e produtos que não destroem a camada de ozônio (POLONSKI, 2001). Isto porque para uma empresa se posicionar como ambientalmente responsável, ela deve, antes de tudo, organizar-se para ser desta forma em todas as suas atividades. Os profissionais de *marketing* deveriam ter acesso a todas as informações

ambientais relevantes bem como conhecer a interposição das atividades da sua empresa com o meio ambiente. Esta seria uma forma de se disponibilizar produtos menos prejudiciais à natureza (POLONSKI e OTTMAN, 1998). Para que isto seja possível, as *empresas verdes* devem ampliar a diversidade de *stakeholders* envolvida, evitando limitar-se apenas à consulta dos fornecedores e consumidores, os quais algumas vezes não possuem suficiente *expertise* ambiental. O objetivo principal deste estudo está em verificar as dimensões nas quais o *marketing* ambiental atua como fator de diferenciação entre as organizações, por meio de uma investigação empírica conduzida junto à indústria de cosméticos Natura e na Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS). A pesquisa se propõe a responder a seguinte questão: *Em que medida a conscientização sobre o desenvolvimento sustentável praticada pela Natura, da comunidade extrativista ao consumidor final, resulta em um círculo virtuoso que agrega valor à marca?*

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O termo desenvolvimento sustentável começou a ser elaborado a partir de 1972, durante a 1ª Conferência Mundial do Meio Ambiente, realizada em Estocolmo, na Suécia. Após a verificação da ameaça real do impacto negativo sobre o planeta, gerados pela devastação das florestas e crescente emissão de gases na atmosfera terrestre; dos desastres ambientais decorrentes da ação predatória do homem; e da constatação de que os recursos da natureza são finitos, uma nova visão começou a ser verificada unindo o desenvolvimento com a preservação ambiental e as questões sociais. Em 1987, a sustentabilidade foi introduzida efetivamente ao debate internacional, após a publicação do relatório “Nosso Futuro Comum”, elaborado pela Comissão Brundtland. Sua conceituação aparece como “[...] aquela que

atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades”. Este documento serviu de base para a Conferência UNCED (*United Nations Conference on Environment and Development*) que aconteceu no Rio de Janeiro em 1992, a emblemática RIO-92. Capra (2003, p.19) ilustra:

[...] o conceito de sustentabilidade foi introduzido no início da década de 1980 por Lester Brown, fundador do Worldwatch Institute, que definiu comunidade sustentável como a que é capaz de satisfazer às próprias necessidades sem reduzir as oportunidades das gerações futuras. Anos depois, o chamado Relatório Brundtland, encomendado pelas Nações Unidas, usou a mesma definição [...].

Após a conferência de 1992, foi criado na Suíça o World Business Council Sustainable Development (WBCSD) para a difusão da sustentabilidade. Seis anos após sua criação, já reunia mais de cento e cinquenta grandes corporações em trinta países ao redor do mundo, com faturamento de U\$ 4,5 trilhões, ou 20% do PIB mundial. A Declaração de Johannesburg estabeleceu a adoção do consumo sustentável como princípio basilar do desenvolvimento sustentável (MMA, 2008).

Presente na conceituação de sustentabilidade, o extrativismo sustentável é primordial para assegurar a proteção dos recursos naturais brasileiros no longo prazo. É necessário ocorrer uma ação mais acentuada por parte dos governos e das organizações empresariais para que esta prática se torne comum em todo o território nacional, rico em diversidade ambiental. As reservas extrativistas são unidades de conservação, compostas por áreas naturais ou parcialmente alteradas, habitadas por populações tradicionalmente extrativistas que vivem dos recursos das matas e dos rios, completando-os com produtos da agricultura de subsistência e de seus recursos. Um dos principais locais para o extrativismo

acontece na região Amazônica Brasileira, que engloba uma longa faixa de vegetação de transição abrangendo cerca de 700 mil Km<sup>2</sup>, contendo os cerrados no sul da região e os campos no norte, em Roraima, Pará e Amapá. A chamada Amazônia Legal brasileira abrange os estados do Amazonas, Amapá, Acre, Mato Grosso, oeste do Maranhão, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins, com uma superfície de aproximadamente cinco milhões de km<sup>2</sup>, ou seja, 60% do território nacional (IBAMA, 2009). Esta área abriga metade das espécies de plantas tropicais conhecidas, uma variedade de peixes maior que a do oceano Atlântico e a maior bacia hidrográfica do mundo, com aproximadamente 80 mil quilômetros de rios navegáveis (REGO, 2005). De modo geral, existe forte consenso em torno da necessidade de explorar de forma sustentável a Floresta Amazônica, por se tratar do principal vetor na definição da sua vocação econômica. De acordo com o mesmo autor, surge uma alternativa econômica viável e adequada à região amazônica denominada neoextrativismo, que conscientiza o capital estrangeiro a adotar uma estratégia de preservação seletiva das áreas na Amazônia. Na região ocidental, de maior diversidade biológica, prevalece a forte conscientização da necessidade de preservação do ambiente, do modo de vida e cultura local, enquanto a região oriental recebe grandes empreendimentos de mineração e metalurgia, além do prosseguimento da agropecuária e agroindústria. Para esta última, ressalta-se que a ocupação ocorre por força do desenvolvimento e das demandas locais. As práticas extrativistas e ecologicamente sustentáveis adotadas na exploração dos recursos naturais dependem do nível de desenvolvimento das forças de produção e das formas de organização social e são determinadas por elementos culturais. Esse novo conceito de extrativismo transcende o nível econômico. A produção adquire uma nova lógica, diversifica-se, mas se subordina sempre ao universo cultural singular da população extrativista.

O crescimento econômico “limpo e equitativo” ocorre a partir da obediência à ecoeficiência. As empresas que tiverem começado a implantar ações ecoeficientes em suas gestões, no pátio da indústria e nas áreas administrativas, com a adoção das ações “Rs” - Reduzir, Reciclar, Reutilizar, Respeitar, Replanejar, Repensar - estarão incorporando um diferencial competitivo em suas organizações e fortalecendo suas marcas globais (SCHMIDHEINY, 1992).

A ecoeficiência decorre da responsabilidade ambiental corporativa, cujo princípio está em estimular a economia a crescer de forma qualitativa. Seus sete objetivos são: redução do consumo de materiais com bens e serviços; redução do consumo de energia com bens e serviços; redução da emissão de substâncias tóxicas; intensificação da reciclagem de materiais; maximização do uso sustentável de recursos renováveis; prolongamento da durabilidade dos produtos; agregação de valor aos bens e serviços (ALMEIDA, 2002). A padronização de uma conduta operacional que vise a aumentar a eficiência relativa dos recursos e a reduzir custos de gerenciamento requer a elaboração de um plano de gestão ambiental, menos frequente nas pequenas empresas (VINHA, 2002).

O IBAMA (2009) define que a biodiversidade é a “[...] variedade de vida no planeta Terra, incluindo a variedade genética dentro das populações e espécies, a variedade de espécies da flora, da fauna e de microorganismos[...]”, sendo que:

[...] as funções ecológicas desempenhadas pela biodiversidade são ainda pouco compreendidas, muito embora considere-se que seja ela a responsável pelos processos naturais e produtos fornecidos pelos ecossistemas e espécies que sustentam outras formas de vida. A diversidade biológica possui, além de seu valor intrínseco, valor ecológico, genético, social, econômico, científico,

educacional, cultural, recreativo e estético[...] (IBAMA, 2009).

Na Conferência RIO-92, mais de cento e oitenta países assinaram um dos principais acordos sobre a biodiversidade – A Convenção sobre Biodiversidade Biológica (CDB) (UNITED NATIONS, 1992, p.5). No Art.2º deste relatório, a biodiversidade é conceituada como:

[...] a variabilidade de organismos vivos de todas as origens, compreendendo, dentre outros, os ecossistemas terrestres, marinhos e outros ecossistemas aquáticos e os complexos ecológicos de que fazem parte; compreendendo ainda a diversidade dentro de espécies, entre espécies e de ecossistemas[...] (UNITED NATIONS, 1992).

A CDB, atualmente, apresenta uma abordagem interativa integrada à gestão da biodiversidade para todos os setores econômicos da sociedade, combinando a conservação ambiental com o uso sustentável de recursos biológicos e a distribuição equitativa dos benefícios advindos desta prática. Para a organização, ao integrar a biodiversidade à responsabilidade corporativa, uma empresa está gerando oportunidades de novos negócios e ao mesmo tempo, criando novas oportunidades de benefícios à própria empresa, aos seus *stakeholders* e às comunidades vizinhas.

Para o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS, 2002), a biodiversidade é a célula mãe do desenvolvimento sustentável, componente essencial da manutenção de toda a atividade humana. Adicionalmente, trata-se de um ponto crucial para a economia brasileira, pois se calcula que cerca de um terço das variedades de flora e fauna encontradas no mundo está localizada em território nacional, em ecossistemas únicos como a floresta Amazônica, a mata Atlântica, os cerrados, áreas úmidas e ambientes marinhos, entre outros, valendo em torno de R\$ 4 trilhões, cinco vezes superior ao Produto Nacional Bruto,

em valores de 2002. De acordo com dados do Ministério do Meio Ambiente, os principais processos responsáveis pela perda da biodiversidade são: (a) perda e fragmentação dos *habitats*; (b) introdução de espécies e doenças exóticas; (c) exploração excessiva de espécies de plantas e animais; (d) uso de híbridos e monoculturas na agroindústria e nos programas de reflorestamento; (e) contaminação do solo, água e atmosfera por poluentes e; (f) mudanças climáticas (MMA, 2008). É necessário observar que atualmente a maior parte das decisões de políticas públicas se baseia em considerações econômicas e no conhecimento dos montantes dos valores econômicos associados à conservação, à preservação e ao uso sustentável da biodiversidade.

A postura regulatória e ostensiva dos órgãos públicos garante que a variável ambiental se mantenha com peso efetivo na determinação dos critérios norteadores da tomada de decisão para a implantação de projetos privados, o que estaria em acordo com a linha de raciocínio do capital natural, na qual os recursos da natureza são contabilizados em todos os processos da sociedade.

As empresas da indústria de cosméticos brasileiras têm se caracterizado pela necessidade contínua de pesquisar novos insumos e introduzir inovações nas suas linhas de produtos. No caso do Brasil, principalmente na Amazônia e redutos remanescentes da mata Atlântica, a biodiversidade existente tem atraído a atenção de pesquisadores e empresas de todo o mundo, uma vez que o uso dos princípios ativos oriundos das floras nativas na indústria cosmética acabou por tornar comum a adoção de uma nova denominação: a cosmeceutica (MARINHO, 2004).

A “cosmeceutica” representa o casamento entre a cosmética e a farmacêutica. Como os cosméticos, os cosmeceuticos são aplicados topicamente, mas contêm ingredientes que influenciam a função biológica da pele (CENTURION e SCHWARTZ, 2005). Para os autores, sua utilização “[...] melhora o aspecto,

mas assim o faz levando os nutrientes necessários para a pele saudável. A cosmeceutica é o segmento de crescimento mais rápido da indústria dos cuidados pessoais naturais”. O Brasil tem uma variedade de cinquenta e cinco mil espécies de plantas superiores e muitas plantas medicinais fazem parte do arsenal terapêutico da população (MARINHO, 2004). O país contém ecossistemas diversos que incluem representantes de mais de 70% dos organismos vivos do planeta, dos quais cerca de 20% são encontrados somente aqui. A Amazônia, considerada por muitos como o mais importante ecossistema do mundo, conta com inúmeras espécies vegetais com potencial aplicação na indústria de cosméticos e cuja identificação tem sido feita através de estudos acadêmicos baseados no conhecimento popular.

O processo econômico se manifesta de maneira indissociável das restrições impostas pela biosfera. A limitação na combinação de recursos pressupõe que ocorra uma conciliação entre as atividades econômicas e a situação ambiental (CAVALCANTI, 1998) e representa uma reação à percepção dominante de que os recursos naturais são ilimitados (CUNHA e GUERRA, 2003). Entretanto, a adoção de um paradigma cartesiano e mecanicista de desenvolvimento e transformação da sociedade tem causado perdas nos ecossistemas. A atividade econômica não pode ser tratada de modo fragmentado, como os mecanismos de um relógio exato e previsível, mas sim relacionada às demais partes (ALMEIDA, 2002). Uma provável descontinuidade atingirá as dimensões física (fluxo de matéria e energia), econômica, institucional (relações entre os atores sociais), ética, estética e cultural (critérios de valor e qualidade) e, portanto, uma longa fase de transição do atual modelo de bem-estar baseado no crescimento da produção, para outro cujos critérios de sustentabilidade resultem na redução do consumo e, por consequência, da produção (MANZINI e VEZZOLI, 2005). Os valores éticos, o compromisso coletivo, as instituições

participativas e justas e a valorização da biodiversidade, são decorrentes de um comportamento baseado na sustentabilidade do ambiente (UNESCO, 2005). Um indicador relevante nas organizações tem sido o *triple bottom line* – compreendendo os resultados econômico, ambiental e social – todos intrinsecamente ligados ao desenvolvimento sustentável e à dependência da economia ao ecossistema global. Os três resultados são instáveis, por decorrência das pressões sociais, políticas e econômicas, ciclos e conflitos (GONÇALVES, 2006), sendo difícil atingir uma situação de sustentabilidade por ignorarmos a interdependência entre as dimensões econômica, ambiental e social e por permitirmos que estas se sobreponham ou entrem em conflito (VINHA, 2002). Apesar do bom senso, o conceito é vago, por não indicar os caminhos a seguir para atingi-lo. Setores diferentes da sociedade tendem a interpretá-lo acordo com seus próprios interesses, percepções e necessidades (COSTA, COHEN e SCHAEFFER, 2007).

O capitalismo natural absorverá o capitalismo industrial com novos padrões, do mesmo modo como o capitalismo industrial absorveu a economia agrária. Unindo objetivos ecológicos e econômicos, ele premiará as escolhas e as empresas que conseguirem atingir os dois. A mudança exigirá tempo, mas já está sendo acelerada, pois os primeiros a aderir ganham vantagens competitivas (HAWKEN, LOVINS e LOVINS, 1999, 2000).

Autores como Ottman (1993), Maimon (1996), Portilho (2004), Pereira (2004) e Peattie e Charter (2005) sugerem que a gestão ambientalmente responsável e a utilização adequada dos mecanismos de *marketing* ambiental contribuem para a agregação de valor econômico à marca. O consumidor cada vez mais esclarecido sente-se seduzido pela imagem que transparece ao se engajar em produtos e serviços cujo processo é ambientalmente correto, desejando assim ser parceiro nesta escolha.

Apesar desse crescente interesse, tanto por parte dos consumidores como das empresas, não existem ainda no Brasil estudos profundos que comprovem a compreensão plena das implicações de seus atos de consumo (PEREIRA, 2004). A percepção ambiental dos consumidores muda de acordo com a renda e a cultura. As pessoas que habitam os países em desenvolvimento são muito pobres para se preocupar com a questão ambiental, comparativamente aos países mais ricos (PERKINS, 2008; WALTERS, 2006). A idéia de responsabilidade cívica está vinculada à cultura de uma sociedade, a partir da qual a preocupação ambiental é um dos elementos considerados (LANGE e MEYER, 2009). Portanto, é necessária a criação de uma “[...] nova organização social onde o consumismo, o desperdício e a predação cedam lugar à cooperação, à ampliação dos direitos, à afirmação da qualidade de vida e do consumo responsável e sadio” (MAIMON, 1996, p.39). E, justamente, “são os ecoprodutos, produtos verdes, produtos ambientalmente amigáveis que sinalizam e refletem um novo paradigma de consumo, contrário à mentalidade de uso e descarte de produtos e, em particular, de produtos descartáveis” (p.39). Os produtos passam a ser avaliados não apenas pelo preço e qualidade, como também pela responsabilidade social e ambiental dos fabricantes, sendo que a “qualidade é uma imagem que não mais se separa do impacto ambiental” (OTTMAN, p.8). Saha e Darnton (2005) alertam, entretanto, para as instituições oportunistas que buscam no *marketing* verde uma credencial para a promoção dos seus produtos, processos e atividades, por meio principalmente da divulgação de políticas em relatórios sem, contudo, adotar ações relevantes que impliquem no envolvimento com a sociedade e adaptação da sua cadeia de valores.

Dentro do conjunto das instituições que demonstram comprometimento com o meio ambiente, encontram-se algumas organizações

brasileiras, a exemplo da Natura, Gerdau, CEMIG, Fiat, Boticário, Banco Real, Avon, Xerox, dentre outras. Estas empresas já incluíram a gestão ambiental em seus planejamentos estratégicos, incentivando a reciclagem, o uso de produtos biodegradáveis, o tratamento de efluentes e detritos de suas fábricas, a redução do consumo de energia e água e a utilização de matérias-primas renováveis no gerenciamento de suas organizações. Elas adotam instrumentos de análise e indicadores apropriados na avaliação de desempenho em indicadores ambientais e no monitoramento em busca de um aperfeiçoamento constante. A Natura, por exemplo, foi pioneira na utilização dos indicadores de desempenho elaborados de acordo com o *Global Reporting Initiative* (GRI, 2005), criado em 1997, a partir do esforço internacional de instituições multilaterais para desenvolver uma estrutura global de relatórios espontâneos sobre o impacto econômico, social e ambiental das atividades organizacionais. Utiliza também o Guia para Elaboração de Relatório e Balanço Anual do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, ONG criada em 1998, cuja missão é mobilizar e ajudar as organizações a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável. Almeida (2003) afirma que “mais de 2000 companhias no mundo já apresentam rotineiramente relatórios de sustentabilidade, documentos mais abrangentes que os tradicionais relatórios financeiros”. Segundo o autor:

[...] a percepção contemporânea dos ativos de uma empresa vai muito além de imóveis e máquinas. Inclui bens intangíveis como reputação, marca, diálogo com os *stakeholders* e capacidade de estabelecer parcerias com governos e organizações da sociedade civil. Tais elementos integram, por exemplo, a extensa lista de critérios do Índice Dow Jones de Sustentabilidade. Esse índice bolsista, uma espécie de versão de vanguarda do Dow Jones clássico, foi criado em 1999 para ajudar investidores internacionais a identificar ações

diferenciadas no mercado e privilegiar empreendimentos que aliem solidez e rentabilidade financeira a uma postura comprometida com o desenvolvimento sustentável. As ações incluídas nesse índice chegam a valer em média 20% mais que as do Dow Jones tradicional. Para serem incluídas no Índice Dow Jones de Sustentabilidade, as empresas passam por rigorosa seleção e a participação é revista anualmente. Na última análise candidataram-se 2.500 empresas de 26 países. Dentre as três centenas que fazem parte do índice há quatro brasileiras – Embraer, Cemig, Itaú e Unibanco (p.132).

### 3. METODOLOGIA

Este trabalho compreendeu uma pesquisa de campo de caráter exploratório, com o objetivo de verificar a visão que os gestores da Natura e da Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS) possuem sobre a influência que ações empresariais ambientalmente corretas, as quais visam conscientizar a comunidade sobre o desenvolvimento sustentável, exercem sobre a marca e o valor econômico da empresa. A pesquisa qualitativa foi conduzida na empresa de cosméticos Natura, em São Paulo, e na FBDS, sendo o universo da pesquisa de campo e estudo de caso formado pelos profissionais destas empresas com funções interligadas às questões ambientais e aos processos de *marketing*. A técnica adotada para amostragem dos sujeitos foi intencional e por julgamento do pesquisador (MALHOTRA, 2005, p.327), uma vez que era importante buscar informações e opiniões daqueles profissionais que tinham participado de maneira relevante nos processos e decisões que afetaram o objeto da presente pesquisa. Decorrente da pequena abrangência desta pesquisa, seus resultados não podem ser generalizados ou adaptados em outros contextos. O levantamento de dados por meio da técnica de entrevista não-estruturada em profundidade foi utilizado com o objetivo de

fundamentar a análise e validação empírica da problemática desta pesquisa. O levantamento de dados foi conduzido no local de trabalho dos entrevistados e as respostas transcritas e enviadas por *e-mail* para confirmação e eventuais ajustes. A seleção intencional envolveu os seguintes sujeitos: (a) na FBDS, o seu Presidente, a Diretora de Sustentabilidade e o Coordenador de Biodiversidade; (b) na Natura, a Gestora da Linha Ekos, a Gerente de Desenvolvimento Sustentável, a Gerente de Meio Ambiente, o Gerente Geral de Vendas, o Gerente de Internacionalização e uma Promotora de Vendas.

A flexibilidade na coleta de dados e a diversidade das perguntas atenderam ao grau de interação entre o pesquisador e entrevistados.

Em certos momentos foi utilizada a técnica de *laddering* (MALHOTRA, 2005, p.164-165), com o objetivo de detalhar os benefícios decorrentes do *marketing* ambiental, em particular aqueles adotados na linha de produtos Ekos. O conteúdo das questões foi direcionado para as habilidades e experiência que cada entrevistado detinha na sua função. Como exemplo, a Gestora da Linha Ekos respondeu a questões envolvendo o posicionamento do produto no mercado de cosméticos, a relação entre o fluxo de produção e a comunidade extrativista, o extrativismo sustentável, a percepção dos consumidores para o *marketing* ambiental desenvolvido pela linha Ekos. Por outro lado, para o presidente e membros da FBDS foram realizadas questões sobre tendência da adoção da gestão ambiental pelas empresas, percepção dos consumidores sobre a sustentabilidade dos produtos, reflexos da gestão ambiental no valor de mercado das empresas brasileiras, certificação pela ISO 14001, Protocolo de Kyoto e os relatórios do GRI. A análise das entrevistas foi conduzida orientada pelos enfoques desenvolvidos no referencial teórico, a sustentabilidade, a ecoeficiência, o extrativismo sustentável, a biodiversidade brasileira e a indústria de cosméticos, o valor econômico da responsabilidade ambiental, a valorização da marca Natura.

#### 4. O MARKETING AMBIENTAL SOB A ÓTICA DOS GESTORES DA NATURA E DA FBDS

Segundo as Melhores e Maiores 2009 da Revista Exame, a Natura foi considerada como a melhor empresa brasileira, ocupando a 2ª posição no setor e o 51º lugar no ranking das 1000 maiores empresas nacionais pelo critério do lucro líquido legal obtido em 2008. A Natura, com esta premiação, ficou acima de 17 outras empresas escolhidas como as melhores em seus setores de atuação. Segundo a mesma revista, destacou-se entre as demais fabricantes de bens de consumo na rentabilidade do patrimônio, com uma taxa de 36,9%, uma das mais altas do mercado. A receita líquida atingiu a US\$ 2,032 bilhões em 2008, seu lucro líquido US\$ 191,8 milhões e o EBITDA US\$ 303,5 (EXAME, 2009). A Natura aumentou sua participação no mercado de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal, de 25,1% em 2008. Em termos de desempenho da equipe de venda direta, em 2001 eram 287 mil consultoras<sup>1</sup> no Brasil, passando para 742 mil em 2009 (JB ONLINE, 2009). O forte investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) evidenciou a estratégia adotada pela empresa de desenvolver produtos com forte integração vertical (MINTZBERG, 2006, p.119):

[...] cada vez mais a Natura aposta no uso de componentes extraídos da flora nativa brasileira como diferencial. Foram desenvolvidos óleos de café verde e de pariparoba, destinados ao mercado europeu. Foram incluídos óleos de pitanga na linha Ekos, e de passiflora na linha mamãe e bebê. Parceria de universidades e centros de pesquisa, a Natura obteve 26 patentes de invenção e desenho industrial no país e no exterior, e fez novos 15 pedidos de patentes no Brasil no ano passado. Faz parte da estratégia da empresa o lançamento de produtos de alta tecnologia,

<sup>1</sup> O termo *consultoras* é adotado pela Natura para referir-se às pessoas, sem vínculo empregatício, que recebem rendimento variável por comissão e representam a linha de frente da empresa nas vendas diretas.



como a linha de tratamento anti-sinais para o rosto, destinada ao público feminino, que deverá ser comercializada no segundo semestre [...] (FGV, 2005, p.49).

A sociedade pós-moderna, principalmente no que tange à área financeira, já percebeu a necessidade da criação de parâmetros ambientais sustentáveis e, ao mesmo tempo, verificou que as empresas que investem na responsabilidade ambiental têm excelente saúde financeira e sofrem de baixo risco operacional. As empresas que incluíram o *marketing* ambiental como um diferencial competitivo posicionaram-se na linha de frente, como pioneiras. Ghoshal e Tanure (2004) identificam a estratégia adotada pela Natura com a orientação dada por Schumpeter, na qual a empresa em vez de simplesmente apropriar valor, funciona como principal locomotiva de descobertas da sociedade, e progride ao criar continuamente novos valores com os recursos da sociedade, estimulando o progresso social e econômico. A Natura tem profunda consciência do seu papel na sociedade e a firme crença de que a vida é um encadeamento de relações, e a empresa atua criando valor de forma ética com todos os seus *stakeholders*. “Isso criou no âmago da organização o desejo de agregar valor à sociedade”. Os autores enfatizam o papel da Natura argumentando que, “dessa convicção sobre o papel da empresa nasceu uma filosofia de gestão que impulsiona a organização rumo à prosperidade de que hoje desfruta, porém, mais do que isso, conquistando um prestígio e uma legitimidade que todo o Brasil reconhece” (p.268). Em 2008, a marca Natura foi avaliada em R\$ 1,917 bilhões, situando-a como a quarta empresa brasileira de maior valor da marca pelo Ranking BrandAnalytics, atrás apenas do Bradesco, Itaú e Banco do Brasil (INFOABRIL, 2009). Ottman (1993), Popcorn (1993), Porter e Linde (1995), demonstraram que o *esverdeamento* de uma organização seria um atributo de diferenciação na competição entre

empresas. De acordo com Peattie e Charter (2005), um dos melhores exemplos a ser citado é o caso clássico da empresa The Body Shop, “cuja base de competição era um forte comportamento ecológico e o atendimento da demanda do cliente por produtos mais verdes” (p.530). Neste mesmo período, Kotler e Armonstrong (1999) incluíram o ambiente natural na pauta de assuntos estratégicos a serem tratados pelas organizações, a partir da constatação de que a poluição tornava-se uma tendência perturbadora a nível mundial em prejuízo do planeta. Portanto, ações poluidoras passaram a ser questionadas por parte da sociedade consumidora e, principalmente, dos formadores de opinião. Os autores afirmam que “[...] alguns analistas de tendências rotularam os anos 90 como a Década da Terra e declararam que o ambiente natural é o assunto mundial de maior importância tanto para as empresas como para o público” (p. 52).

Alinhado a este pensamento, verifica-se que o papel das empresas está em processo de constante mudança, pois apesar dos consumidores identificarem-se com produtos e com marcas, muitas vezes eles sentem-se desconfortáveis com as organizações empresariais que não mantêm uma postura ética em relação à sociedade (TAPSCOTT, 2009). Em consequência da proliferação da troca de informações *online*, as empresas tornaram-se mais vulneráveis e passaram a ter suas ações analisadas globalmente. Almeida (2002, p.81) argumenta que além da empresa preocupar-se com o meio ambiente e o bem-estar do *stakeholder*, deve ainda buscar a constante melhoria da sua própria reputação, constatação confirmada pelo presidente da FBDS:

As empresas que utilizam o sistema de gestão ambiental estão mais preocupadas com a questão do desenvolvimento sustentável, até mesmo as de porte médio. Hoje, as empresas estão condicionadas por um tipo de mercado que está exigindo um comportamento

empresarial diferenciado. Um comportamento que não é mais apenas a oferta pura e simples de produtos bem embalados. As empresas querem saber a origem da matéria-prima, o tipo de manejo que foi utilizado na colheita, seu ciclo de produção.

Identifica-se o comportamento diferenciado a partir do posicionamento da empresa no seu elemento central, a interação entre a cadeia produtiva e o ambiente. A Natura busca envolver as comunidades no processo produtivo a partir de parcerias com os produtores locais, obtidas a partir da conscientização sobre o método de trabalho e objetivos. Os contratos de fornecimento de matéria-prima são encaminhados para a liderança local apenas quando é constatado que os integrantes da comunidade estão unidos em torno dos mesmos princípios. Os fornecedores são desenvolvidos e habilitados a suprir as essências conforme os procedimentos de extração sustentável, segundo relata a gerente de Desenvolvimento Sustentável:

[...] há quatro anos, quando queríamos óleo de buriti não conseguíamos, hoje, por exemplo, temos três grandes fornecedores de óleos amazônicos que estão certificados pelo Imaflora. Assim podemos rastrear, sabemos de onde vem e se eles têm o documento do IBAMA. Nós priorizamos o certificado, mas nem sempre as comunidades extrativistas o têm, mas de qualquer forma, procuramos saber de onde vem a matéria-prima. Como a Natura tem um histórico de campo, ela sabe se vem de uma área preservada ou não, se está correndo risco, se a matéria-prima vem de uma extração predatória ou não, nós queremos que seja sustentável e sempre fazemos auditoria para esta verificação, inclusive para ver se tem trabalho escravo. A certificação é importante, pois traz uma garantia ao consumidor e uma garantia para nós se não conhecemos esta nova comunidade extrativista. [...].

Os valores ligados ao meio ambiente, tais como a disseminação da ecoeficiência ao longo da cadeia de suprimentos, posse de certificação ISO 14000 e uso generalizado de indicadores ambientais são iniciativas inerentes às organizações ditas como ambientalmente responsáveis. A Natura tem por hábito certificar-se de que seus fornecedores ajam de acordo com os conceitos da tripolaridade, elementos estes que norteiam a organização, com o objetivo de evitar que sua credibilidade seja colocada em risco, assim como sua imagem corporativa. Tal postura tem por referencial o caso polêmico da empresa esportiva Nike através do uso indiscriminado de mão-de-obra infantil no Paquistão, prática esta que abalou a reputação da organização e a fez rever todo seu processo de produção e seleção de fornecedores ao redor do mundo. As organizações socioambientalmente corretas estão atentas à auditoria e certificação sobre a cadeia de custódia da matéria-prima de seus fornecedores, como forma de garantir que estes estejam atuando de acordo com os padrões de sustentabilidade da Forest Stewardship Council (FSC, 2009).

A Natura, por exemplo, incentiva seus fornecedores a conquistar a certificação da FSC – Imaflora, através do *Programa de Certificação de Ativos*, instrumento utilizado para comprovação do manuseio e extração de forma sustentável (IMAFLORA, 2009). Mantém assim a riqueza natural para as gerações futuras, ao levar aos locais de origem dos ativos não apenas o resultado monetário pontual da venda, mas um ciclo sustentável de retornos econômicos a partir das reservas extrativistas (NATURA, 2009). É possível acrescentar que se trata de um aspecto fundamental para sua consolidação no mercado internacional, onde os consumidores na hora da compra verificam se os produtos detêm os diversos selos ambientais.

A Gerente de Desenvolvimento Sustentável da Natura observa que as comunidades extrativistas apresentam características econômicas diferenciadas, e a

tangibilidade financeira para verificar os problemas da exaustão da biodiversidade deve ser observada a partir de exemplos práticos. Para que isto seja viável, é necessário explicar ao extrativista que se ele conseguir manter a floresta, as árvores darão frutos como a castanha e a andiroba, que se transformarão em produtos, e depois de três anos de extração das sementes, em média, as árvores terão possibilitado um retorno econômico capaz de igualar ao resultado obtido a partir do corte e venda da madeira.

Além de conservar a floresta e seu *habitat* natural, o extrativista terá sua subsistência financeira garantida, desde que haja demanda pelos produtos da floresta.

Nas comunidades, nós não entramos a fundo nestas questões de economia de água, petróleo, etc., pois elas estão em um patamar diferente do nosso. Mas nós entramos na questão da madeira, e também em nosso processo de seleção, nós trabalhamos com grupos que estão na floresta, pois querem ficar lá. Então, a priori, eles não vão exaurir o seu meio de subsistência. A própria comunidade barra os madeireiros que entram ilegalmente, chamam a polícia florestal, ou seja, eles mesmos são articulados para defender a floresta. (...) havendo demanda, um mercado consciente, temos uma modificação de hábitos e uma facilidade maior para preservar a floresta.

Além do uso das certificações para a sustentabilidade ambiental, as organizações precisam contar com o governo brasileiro para que o desafio do uso da biodiversidade seja uma questão prioritária neste século. Conforme afirma o Coordenador de Biodiversidade da FBDS:

[...] a Natura não tem todos os seus produtos certificados, pois eles ainda estão neste processo enfrentando outro problema que todas as empresas que trabalham nesta área têm - é a questão de licenciamento no Conselho de Gestão do Patrimônio Genético

(CGEN). Até agora, a Natura obteve apenas o licenciamento para um perfume. As licenças são muito complicadas, o processo é extenso. O Brasil fez uma tentativa correta, pois ele tem mesmo que regular o acesso ao recurso genético por obrigação da Convenção da Biodiversidade Biológica.

E apesar de termos uma das maiores biodiversidades do planeta, perdemos grandes chances de desenvolvimento e pesquisa científica devido ao excesso de burocracia brasileira, conforme ressalta a Gerente de Desenvolvimento Sustentável da Natura:

Atualmente temos países e companhias internacionais que em vez de pesquisarem no Brasil vão pesquisar na Amazônia de outros países vizinhos, para não ter que enfrentar nossa burocracia, nossa legislação. Nós temos as RESEXs (reservas extrativistas), as RDS (reserva de desenvolvimento sustentável), ou seja, temos estruturas criadas, justamente, para garantir que aquele recurso seja utilizado, e gere riquezas para as famílias que moram nas comunidades extrativistas, e que são importantes. Mas, até hoje, elas não tem planos de manejos, não tem assessorias que garantissem às comunidades a venda de sua matéria-prima, deixando-as viverem e prosperarem.

A pesquisa é um fator de diferenciação competitivo da Natura e, para que a inovação se perpetue, a parceria com instituições de ensino é imprescindível. A organização criou a Natura Campus, um investimento superior a vinte milhões de reais, em parceria com a ONG Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPE), visando à construção de um *campus* universitário voltado para cursos de pós-graduação sobre biodiversidade e meio ambiente. A Natura conta, também, com parcerias para o desenvolvimento de novos ativos junto às diversas instituições de ensino; conforme comenta a Gerente de Desenvolvimento Sustentável, “o Brasil é enorme [...] é necessário entender aquilo que as pessoas

do local estão dizendo. As parcerias com as universidades nos ajudam neste momento, é bem construtivo, e elas têm um *know-how* diferente da iniciativa privada”. Esclarece ainda que a empresa necessita do apoio das universidades para compreender o lado sociológico das comunidades, uma vez que é necessário “ter um guia para facilitar, abrir os caminhos, até mesmo para não errar no processo”.

A Gestora da Linha Ekos compreende que “as parcerias com as Universidades trazem um grande diferencial competitivo para a Natura”, apesar de existirem poucas universidades que são dedicadas ao estudo da biodiversidade aplicada à cosmetologia, esclarece que “o próprio pesquisador tem preconceito com a área empresarial, no entanto esta parceria é importante, vale a pena o pesquisador ter um olhar mais empresarial”. Lembra ainda ser fundamental o diálogo com o meio acadêmico e, “a Natura tem um trabalho muito importante para desmistificar o preconceito entre as partes envolvidas, ou seja, desmistificar o papel do pesquisador, do acadêmico frente à indústria, ele não se tornará um mercenário por conta disso. E nós dependemos deste conhecimento”.

A teoria apresentada confirma a afirmação de Kotler e Armonstrong (1999) de que “os ambientalistas não são contra o marketing e o consumo; eles apenas desejam que as pessoas e as organizações tenham mais cuidado com o meio ambiente” (p.479). Verificam ainda que qualidade de vida significa não apenas a quantidade e qualidade de bens e serviços de consumo como também qualidade do meio ambiente. “Os ambientalistas desejam que os custos ambientais sejam incluídos nas decisões de fabricantes e consumidores” (p.479).

Verificamos que uma das grandes preocupações do desenvolvimento sustentável é a sua ligação e compreensão por parte dos consumidores do vínculo causal entre o impacto ambiental e suas decisões de consumo. Conforme afirma Schmidheiny (1992, p.7), “são

as pessoas comuns – consumidores, comerciantes, agricultores – que de fato tomam as decisões ambientais do dia-a-dia”.

O consumidor verde, de acordo com os parâmetros definidos por Rolston e Benedetto (1994), é a pessoa que através de seu comportamento de consumo, conscientemente procura um efeito neutro ou positivo sobre o planeta, o meio ambiente e seus habitantes. O consumidor ambientalmente consciente, além de agir de forma ecologicamente correta em seu dia-a-dia, procura comprar produtos que produzam o mínimo impacto possível ao meio ambiente, preocupando-se com as gerações futuras e com a sociedade como um todo.

Segundo Ottman (1993, p.17), um grande indicador da mudança para o consumo responsável é o aumento do número de “consumidores que tomam decisões de marca com base em registros de realizações dos fabricantes quanto a critérios ambientais e sociais”.

Confirmando esta afirmação, constata-se o crescimento da demanda por produtos da linha Ekos que, atualmente, participam com mais de 10% do faturamento total da Natura. Em pouco mais de dois anos, a Ekos se transformou num negócio de cerca de US\$ 200 milhões anuais, apesar da resistência inicial por parte da força de vendas da empresa na época de seu lançamento, relatado por uma das promotoras baseada na cidade do Rio de Janeiro:

Em 2000 eu já era promotora da empresa e participei do lançamento da Ekos na festa no Jardim Botânico. Lembro-me dos presidentes Luis Seabra e Pedro Passos conversando sobre a nova era da Natura. A história do lançamento da linha é engraçada, pois a princípio, nós detestamos os produtos. Eram sabonetes rústicos, que pareciam uns tabletes de sabão de lavar roupa. Ficou um impasse muito grande. Os presidentes, entretanto, falaram para que nós estivéssemos preparadas, pois a Ekos deveria substituir outros produtos. Hoje, passados cinco anos, nós brigamos para ter os

sabonetes em barra [...]. Foi um choque cultural! Não estávamos preparadas para a Linha Ekos! Afinal, nós viemos de uma geração onde a embalagem bonita é a luxuosa, a com vidro retorcido, com excesso de material.

Os sabonetes rústicos resgataram os meios de produção do passado distante, quando não existiam embalagens e muitos produtos eram vendidos a granel ou *in natura*. A gestora da linha Ekos observa que a “linha Ekos é uma contadora de histórias, que está falando sobre o que é a biodiversidade brasileira, qual é a riqueza do nosso povo da floresta, qual a riqueza desta floresta [...]”. Verifica que a forma como esta história é contada é importante, pois “sua comunicação ambiental é fundamental e difícil, pois nós temos uma dificuldade interna de externalizar tudo isto, de conseguir fazer com que as pessoas entendam todo o processo, por se tratar de um processo complexo”. Prossegue descrevendo sobre a importância em comunicar ao consumidor o processo de extrativismo sustentado:

[...] a biodiversidade brasileira, quem são as pessoas da floresta, qual o conhecimento que elas detêm, o que é tão valioso neste conhecimento, como podemos preservar este conhecimento [...]. Como podemos nos beneficiar de tudo isto e ainda apontar o modo como o consumidor pode contribuir com este processo. Em outras palavras, mostrar ao nosso consumidor que além dele comprar um produto gostoso, cheiroso, está contribuindo com o dinheiro que volta para a comunidade extrativista. É um grande desafio! [...].

Por sua vez, a Natura tem sido pioneira na comunicação de *marketing* ambiental, que segundo a Gerente de Meio Ambiente é uma difícil comunicação,

[...] tem consumidor que acha que conservar é deixar em conserva, deixar intocado, ou seja, é o oposto do técnico. Então, ou mantemos o conceito técnico, que em qualquer lugar do

mundo ‘*to preserve*’ significa ‘deixar intocado’ e ‘*conservation*’ significa ‘utilização do manejo’, ou usamos a linguagem mais aceita pelo público em geral. Para decidir o que fazer, atualmente estamos fazendo uma pesquisa de entendimento para verificar qual a porcentagem da população que fez esta troca, e como vamos trabalhar de agora em diante, pois percebemos que o cuidado para o entendimento da mensagem tem que ser ainda maior[...].

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *esverdeamento* das organizações no Brasil tem atingido novos patamares, à medida que as grandes empresas começam a verificar que as ações de responsabilidade ambiental e socioambiental com credibilidade aumentam o valor das marcas, tornando suas imagens ligadas aos referenciais de qualidade, pioneirismo, vanguardismo, criando ainda novas possibilidades além do mercado nacional. A preservação do meio ambiente, atualmente, é um fator de grande influência empresarial e deverá crescer cada vez mais, até se tornar lugar comum nas organizações. Os consumidores, por sua vez, começam a incentivar e a prestigiar empresas que praticam a responsabilidade socioambiental, difundindo-a através da comunicação de *marketing* ambiental.

A conscientização sobre os benefícios da gestão com sustentabilidade ocorre a partir da incorporação da responsabilidade ambiental aos princípios éticos da Natura, a qual trouxe à rotina empresarial um novo estilo de gestão, alicerçada no compromisso por um comportamento preocupado com a estabilidade das próximas gerações, condição necessária à sobrevivência da própria companhia.

Um dos pontos mais importantes dessa nova responsabilidade é a incorporação das inovações, tanto para os processos industriais, através do uso de tecnologias limpas e do desenvolvimento da ecoeficiência, como também

das inovações dos produtos, trazendo ao mercado ecoprodutos ou produtos que contenham um maior envolvimento ambiental, desde a cadeia de custódia da matéria-prima até sua produção ambientalmente correta. A Natura tem adotado ações aderentes ao conceito de tripolaridade do desenvolvimento sustentável. Em um extremo da cadeia produtiva, por meio de estímulos à conscientização da comunidade extrativista nas RESEXs (reservas extrativistas) e RDS (reserva de desenvolvimento sustentável), cujas famílias participam e se beneficiam da geração de riqueza. No outro extremo, por meio da participação do consumidor final como elo essencial neste processo, cujo valor percebido resulta em um círculo virtuoso que agrega valor à marca. Não foi por acaso que a Natura se adiantou e seguiu em frente com sua estratégia ambiental iniciada com a linha Ekos, expandindo os conceitos que norteiam esta linha para suas outras, como por exemplo, a dos produtos de maquiagem, os sabonetes e a linha Cronos, com o novo ativo da biodiversidade brasileira, o Spilol, descoberto em parceria com a comunidade científica.

Atualmente, o mercado mundial tem reconhecido este posicionamento, incentivando ainda mais esta valorização, constatado quando do seu acesso ao mercado de capitais, ocasião em que a demanda por suas ações ultrapassou em muito o montante ofertado pela companhia. A construção e a consolidação de empresas como a Natura são importantes para um Brasil sustentável, um país que começa a identificar a importância de empreendimentos viáveis e criativos e que reconhece o valor da cultura diversificada de seu povo. O futuro da Natura, a exemplo da filosofia de Musashi (2000), tem o caminho no pensamento de seus fundadores e colaboradores; prospera com o uso de atitudes honestas; tem contato com as diversas artes e culturas e mantém um entendimento correto sobre as profissões.

Apreendeu nestes anos de construção, sobre a importância de seus ganhos e perdas,

desenvolvendo seu julgamento intuitivo e uma maior compreensão sobre seu negócio. Com isto, consegue perceber tendências que passavam despercebidas e, assim, adiantar-se nas atitudes corretas para aproveitar-se de tal momento. Destina atenção ao que aparentemente não tem importância e por fim, suas ações atendem ao conceito do não desperdício, citado em Musashi (2000) como *não faça nada que de nada sirva*.

Assim, foi possível responder à questão básica desta pesquisa, ao se constatar a existência de uma preocupação cada vez maior sobre o tema do meio ambiente no Brasil e a verificação da valorização da marca Natura no mercado nacional, por meio dos resultados positivos obtidos após a implantação de gestão ambiental eficaz; da criação da linha Ekos a partir do uso sustentável da biodiversidade brasileira junto à comunidade extrativista e da comunicação dos seus valores socioambientais para os consumidores. Não foi por acaso que a Natura foi considerada como a quarta marca mais valiosa do Brasil em 2008, ficando atrás de três grandes bancos (Bradesco, Itaú e Banco do Brasil), sendo a primeira no setor industrial.

O *esverdeamento* das organizações através da implementação de uma gestão ambiental eficaz, o uso do *marketing* ambiental com credibilidade, a educação ambiental dos fornecedores e consumidores por parte de organizações responsáveis e a difusão dos conceitos de desenvolvimento sustentável acabam por criar um círculo virtuoso de processos, agregando valor às marcas destas organizações, valorizando-as no mercado global, tão incerto e volátil neste início de século XXI.

## 6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **O Bom Negócio da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

BAKER, M. (organizador). **Administração de Marketing** – conceitos revistos e atualizados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BROWN, S. Marketing pós-moderno: vale tudo! In: Michael J. Baker (org). **Administração de Marketing** – conceitos revistos e atualizados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p.13-23.

CAPRA, F. Educação. In: André Trigueiro (Org.). **Meio Ambiente no Século XXI**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003, p.19-33.

CAVALCANTI, C. (Org.). **Desenvolvimento e Natureza**: estudos para uma sociedade sustentável. Recife:Cortez /Fundação Joaquim Nabuco, 1998.

CEBDS. **As Empresas e a Biodiversidade** – um manual de orientação para ações corporativas. Rio de Janeiro:Earthwatch Institute-Europe, 2002.

CENTURION, S., A; SCHWARTZ, R. **Cosmecêutica**. Disponível em: ([http://www.dermatonews.org.br/18\\_dermato/18\\_introducao.htm](http://www.dermatonews.org.br/18_dermato/18_introducao.htm)). Acesso em 8 de outubro de 2005.

COSTA, M.; COHEN, I.; SCHAEFFER, R. Social Features of Energy Production and Use in Brazil: goals for a sustainable energy future. **Natural Resources Forum**. n.31, 2007, p.11-20.

CUNHA, S.B.; GUERRA, A.J.T. (Org). **A Questão do Meio Ambiental**: diferentes abordagens. Rio de Janeiro:Bertrand do Brasil, 2003.

EXAME. Portal Exame: Anuário Maiores e Melhores 2009. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/mm/2009/>. Acesso em 20/08/2009.

FGV. **Conjuntura Econômica**. Agosto 2005, vol 59, nº08. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FSC. Disponível em: <http://www.fsc.org>. Acessado em 20 de agosto de 2009.

GONÇALVES, B.S. (Coord.). **Responsabilidade Social Corporativa nos Processos Gerenciais e nas Cadeias de Valor**. São Paulo:Instituto Ethos, 2006.

GRI. Disponível em: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org). Acessado de setembro 2004 a maio 2005.

GOSHAL, S.; TANURE, B. **Estratégia e Gestão Empresarial**. Rio:Elsevier, 2004.

JB ONLINE. Edição de 23/04/2009. Disponível em: <http://jbonline.terra.com.br/pextra/2009/04/23/e230422646.asp>. Acessado em 20 de agosto de 2009.

HAWKEN, P.; LOVINS, A.B.; LOVINS, L. **Natural Capitalism**: the next industrial revolution. Boston:Little Brown, 1999.

\_\_\_\_\_. Capitalismo Natural. **Revista Exame**. Ed.715 - 31/05/2000.

IBAMA. Site oficial do instituto. Disponível em: <http://www.ibama.gov.br/siucweb/guiadechefe/guia/anexos/anexo8/texto.htm>. Acessado em 6 de agosto de 2009.

IMAFLORA. Disponível em: [http://ww2.imaflora.org/?fuseaction=contentAlo ne&ID\\_documento=66](http://ww2.imaflora.org/?fuseaction=contentAlo ne&ID_documento=66). Acessado em 20 de agosto de 2000.

INFOABRIL. Disponível em <http://info.abril.com.br/corporate/ti-verde/a-marca-sustentavel.shtml>. Acessado em 20 de agosto de 2009.

KOTLER, P.; ARMONSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7ªed. Rio:LTC, 1999.

LANGE, H.; MEIER, L. (Ed.). The New Middle Classes: globalizing lifestyles, consumerism and

environmental concern. Heidelberg: Springer, 2009.

MAIMON, D. **Passaporte Verde: gestão ambiental e competitividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 4ª.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. **O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis: os requisitos ambientais dos produtos industriais.** São Paulo: Edusp, 2005.

MARINHO, V.M.C. Como as empresas brasileiras de cosméticos estão utilizando o conhecimento tradicional e as plantas medicinais. In: Reunião Anual sobre Evolução, Sistemática e Ecologia Micromoleculares, 26., 2004. **Anais...** Niterói: UFF, 2004.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

MMA. Ministério do Meio Ambiente. Disponível em <[www.mma.gov.br](http://www.mma.gov.br)>. Acessado em 19 de Março de 2008.

MUSASHI, Miyamoto. **O Livro de Cinco Anéis.** Rio de Janeiro: Ediouro, 2000.

NATURA. Disponível em: <http://www.natura.com.br>. Acessado em 20 de agosto de 2009.

OTTOMAN, J.A. **Marketing Verde: desafios e oportunidades para a nova era do marketing.** São Paulo: Makron Books, 1993.

PEATTIE, K.; CHARTER, M. Marketing Verde. In: Michael J. Baker (org). **Administração de Marketing – conceitos revistos e atualizados.** Rio de Janeiro: Elsevier, p.517-537, 2005.

PEREIRA, S.J.N. Marketing e Meio Ambiente: uma revisão crítica sobre os principais conceitos. In: Congresso Acadêmico sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento do Rio de Janeiro: administração para um desenvolvimento sustentável, 1., 2004. **Anais...** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

PERKINS, R. Incentivizing Climate Mitigation: engaging developing countries. **Harvard International Review**, Summer, 2008, p.42-48.

POLONSKY, M.J. **An Introduction to Green Marketing.** Department of Management, University of Newcastle, 2001.

\_\_\_\_\_; OTTMAN, J.A. Stakeholder's contribution to the green new product development process. **Journal of Marketing Management**, v.14, 1998, p.533-557.

POPCORN, F. **O Relatório Popcorn.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M.E.; LINDE, C. Green and Competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, Sep.-Oct. 1995, p.119-134.

PORTILHO, F. Consumo sustentável: limites e possibilidades de ambientalização e politização das práticas de consumo. Congresso Acadêmico sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento do RJ: administração para um desenvolvimento sustentável, 1., 2004. **Anais...** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

REGO, J.F. **Amazônia: do extrativismo ao neoextrativismo.** Disponível: <http://cienciahoje.uol.com.br/materia/resources/files/chmais/pass/ch147/opinio.rtf>. Acessado em 17 abril 2005.

ROLSTON, C; BENEDETTO, A. **Developing a Greenness Scale: an exploration of behaviour versus attitude.** Winter Conference of the AMA, 1994.



SAHA, M.; DARNTON, G. Green Companies or Green Companies: are companies really green, or are pretending to be? **Business and Society Review**, v.110, n.2, 2005, p.117-157.

SCHMIDHEINY, S. **Mudando o Rumo: uma perspectiva empresarial global sobre desenvolvimento e meio ambiente.** Rio de Janeiro: FGV, 1992.

TAPSCOTT, D. Sobre a geração net. Disponível em: [http://www.consultores.com.br/externo.asp?url=http://gurusonline.tv/pt/arq\\_nomes.asp](http://www.consultores.com.br/externo.asp?url=http://gurusonline.tv/pt/arq_nomes.asp). Acessado em 20 de agosto de 2009.

UNESCO. **Década das Nações Unidas da Educação para o Desenvolvimento Sustentável, 2005-2014.** Brasília:Unesco, 2005.

UNITED NATIONS. **Report of the United Nations Conference on Environment and Development.** A/CONF;151/26. Vol.IV. Sep,1992.

VINHA, Valéria Gonçalves. Estratégias empresariais e a gestão do social: o diálogo com os grupos de interesse. In: Congresso Brasileiro de Energia, 9., 2002. **Anais...** Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ; SBPE; Clube de Engenharia, 2002.

WALTERS, G.D. **Lifestyle Theory: past, present and future.** Hauppauge: Nova, 2006.

