



A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE PARA AS ORGANIZAÇÕES DA CONTEMPORANEIDADE

Área temática: Gestão de Negócios Sustentáveis

Adriana dos Santos Lacerda

adoslacerda@bol.com.br

(LATEC/UFF)

Denise de Moura

Denise.moura@globo.com

(LATEC/UFF)

Resumo: *Este estudo tem como objetivo geral, traçar um panorama da temática ambiental, no que tange o papel socialmente responsável das organizações de agir de forma sustentável e transparente no processo de atingimento dos resultados. Para manter a competitividade, ajustando-se a ambientes cada vez mais globalizados e imprevisíveis, torna-se importante que as empresas assumam novas posturas diante das questões ambientais, sobretudo na maneira como operam os seus negócios. Para isto, foi discutida teoricamente a temática da responsabilidade socioambiental como estratégia de competitividade nas organizações e analisada qualitativamente as iniciativas realizadas pela empresa Natura que, estrategicamente, alinha seu discurso com a prática e vem se tornando líder de mercado no segmento em que atua. É possível concluir que trabalhar de forma socialmente responsável, sobretudo nos dias atuais, é sinônimo de sobrevivência e ganho de vantagem competitiva para as organizações da contemporaneidade. Uma destas vantagens, claramente percebida, é o fortalecimento de imagem junto aos stakeholders da cadeia produtiva, compreendidos entre clientes internos e externos, investidores e sociedade.*

Palavras-chaves: *Responsabilidade Socioambiental. Natura. Organizações. Estratégia. Vantagem Competitiva.*

1 INTRODUÇÃO

Questões relacionadas à sustentabilidade pouco a pouco vêm ganhando espaço entre as organizações e pessoas, no entanto, o número de empresas que praticam ações voltadas para as questões relacionadas à responsabilidade socioambiental ainda é consideravelmente pequeno.

Ser sustentável, segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), é atender as necessidades do presente sem comprometer as futuras gerações de satisfazer suas próprias necessidades. É, sobretudo, preocupar-se com todos os aspectos e pessoas envolvidas, é trabalhar para atingir as metas econômicas, e melhor, alcançar os objetivos da sociedade em geral e também do meio ambiente. O termo sustentabilidade recebeu destaque e tornou-se conhecido no ano de 1987 pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, comissão que ficou conhecida como Comissão/Relatório de Brundtland.

Apontando o aspecto legal, a Lei 9.985/00 que institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza – SNUC, em seu artigo 2º, inciso XI, define o uso sustentável como: exploração do ambiente de maneira a garantir a perenidade dos recursos ambientais renováveis e dos processos ecológicos, mantendo a biodiversidade e os demais atributos ecológicos, de forma socialmente justa e economicamente viável.

A responsabilidade socioambiental visa, portanto, criar uma harmônica relação entre a sociedade e a empresa, onde esta passa a conceder meios para que a sociedade se desenvolva, seja nos aspectos sociais propriamente ditos, seja nos aspectos ambientais e até mesmo em termos econômicos, já que há geração de emprego “*in loco*” e geração de renda através da criação de cooperativas. Nesse sentido, a relação entre ambos funciona de forma positiva, pois além de promover ações através de projetos com benfeitorias, criam canais de comunicação com seu entorno a fim de escutar as críticas e sugestões da sociedade, objetivando a busca constante pela melhoria contínua dos processos nas organizações.

No entanto, apesar das cobranças legislativas, da pressão feita pela sociedade, dos incentivos do governo, das necessidades e preferências dos públicos interno/externo e dos fornecedores, percebe-se ainda que muitas empresas relutam ou desconhecem os sistemas de gestão existentes, além de desconsiderarem a importância do tripé que envolve todo o sistema, isto é, apesar da busca pelo crescimento econômico que toda organização almeja alcançar, elas desconsideram que existe também a questão social e principalmente a ambiental. Muitas não percebem que agir de forma socialmente responsável pode contribuir para o fortalecimento da imagem junto aos *stakeholders* e garantir sua sobrevivência em um mercado altamente competitivo e velozmente globalizado. Todavia, há organizações que buscam cada vez mais estarem inseridas no âmbito do mercado. Elas enfatizam seu compromisso com os atores sociais, inserindo em seu plano de negócio uma gestão que

atua de forma efetiva e caminham de acordo com os princípios de responsabilidade Social apresentados pela ABNT NBR ISO 26000 a qual menciona que “ao abordar e praticar a responsabilidade social, o objetivo mais amplo da organização é maximizar sua contribuição para o desenvolvimento sustentável” (ISO ABNT, NBR 26000:2010, p.10), sem esquecer as partes interessadas: “convém que a organização determine quem tem interesse em suas decisões e atividades para que possa compreender seus impactos e como lidar com eles” (ABNT, NBR 26000:2010, p.7).

Observam-se mudanças relativamente significativas em relação aos hábitos /preferências do consumidor final, que de acordo com Volpon e Soares (2007, p.393) está cada vez mais exigente.

A emergência desse consumidor mais agressivo e exigente reflete em grande parte as mudanças que a própria sociedade vem sofrendo quanto a valores e ideologias e que envolvem suas expectativas em relação às empresas e aos negócios. As empresas têm refletido esta mudança no comportamento do consumidor, passando a incorporar em suas transações, valores éticos que alteram a forma tradicional de obter lucros. Deixam de ser apenas produtores de bens e serviços e incorporam gradualmente, como parte de sua responsabilidade, a qualidade das relações com seus *stakeholders* (VOLPON E SOARES, 2007, p393).

Além de buscar empresas que fabricam os melhores produtos e oferecem serviços de excelência, eles buscam organizações que atuam de forma ética com a sociedade e responsabilmente correta com o meio ambiente.

Conseqüentemente, as organizações buscarão atender as exigências dos consumidores, dando origem a uma competitividade natural entre as organizações. A Responsabilidade Socioambiental entra como estratégia numa organização, gerando vantagem competitiva capaz de produzir valores e conseqüentemente benefícios para a empresa como, agregação de valor à imagem e preferência no momento de escolha pelos clientes.

Adotando a responsabilidade socioambiental, a empresa ganha de diversas formas: ganha com o aumento da produtividade, uma vez que seus colaboradores estarão motivados e jubilosos por fazer parte de uma empresa que se preocupa com todas as partes envolvidas; conquista satisfação e apoio da comunidade existente em seu entorno; obtém isenção de impostos, confiança dos fornecedores e especialmente satisfação dos clientes que valorizarão a marca por sua conduta ética e transparente.

Tendo em vista o tripé da sustentabilidade que é basicamente tudo que envolve os aspectos econômico, ambiental e social (devem estar interligados e ser de igual importância), é nítido que se busque a cada dia empresas que se preocupam com a sociedade e com o meio ambiente, e que ajam

positivamente em busca de melhorias para os *stakeholders*. Dessa forma, faz-se necessário que os gestores analisem o mercado a fim de traçar estratégias baseadas no desenvolvimento sustentável.

Para Souza (2002, p.5), *“as práticas ambientais corporativas, com isso, têm se tornado menos uma questão ambiental apenas, e mais uma questão de estratégia competitiva, marketing, finanças, relações humanas, eficiência operacional, e desenvolvimento de produtos”*.

1.2 A SITUAÇÃO PROBLEMA

Os efeitos e impactos oriundos da consequência do avanço tecnológico e da globalização são observados e sentidos mundialmente. O mundo está passando por incertezas na economia, desastres ambientais por todo o planeta e aumento da desigualdade social que cresce significativamente por toda parte. Embora os âmbitos apresentem significados diferentes, eles interligam-se entre si e formam o tripé do desenvolvimento sustentável. Empresas que buscam principalmente seu interesse econômico, produzem de forma acelerada e esquecem que ao seu redor há os atores sociais que, hoje em dia, possuem o poder de compra.

De acordo com BARROS (2013, p.29), o primeiro desafio do desenvolvimento sustentável está associado à crescente industrialização, que produz enormes benefícios econômicos, mas também gera significativa quantidade de poluição e continua a consumir, em uma taxa crescente, matérias-primas, recursos naturais e combustíveis fósseis.

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 Objetivo Geral

Com base no pequeno número de empresas que atuam de forma sustentável e que de fato trabalham em prol do meio ambiente e da sociedade, a pesquisa pretende analisar a temática sobre responsabilidade socioambiental como estratégia de competitividade através da apresentação de um *“case”* de sucesso, instigando o pensamento crítico entre as organizações no sentido de atuar de forma responsável e comprometida com o objetivo de mudar a situação socioambiental do local na qual está inserida ou até mesmo alcançar mudanças positivas ambientais e sociais em âmbito nacional.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com base na definição do objetivo geral da pesquisa, seguem os objetivos específicos:

- Apresentar o contexto sobre responsabilidade socioambiental;
- Identificar estratégias de competitividade nas organizações ligadas à temática da responsabilidade socioambiental.

2. RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL

É perceptível que nem sempre se pensou em proteção ao meio ambiente nem tampouco na sociedade como peça importante para a sobrevivência de uma empresa ou como parte da rede de relacionamento dela, conforme menciona BARROS (2013, p.24),

Antes, o antagonismo entre crescimento econômico e proteção ambiental traduzia uma visão meramente desenvolvimentista, de curto prazo. Hoje, o novo relacionamento transforma os interesses econômicos e ambientais em parceiros de uma concepção produtiva de vanguarda (BARROS, 2013, p.24).

Contudo, a partir de debates, convenções, conferências e protocolos acordados entre diversos países buscando formular acordos que objetivassem um desenvolvimento sustentável, a sociedade aprendeu a cobrar seus direitos e, desse modo, começou agir em prol de um bem estar cada vez melhor para a coletividade. O governo por sua vez dividiu responsabilidades, e as organizações estão cada vez mais se adequando ao novo modelo e inserindo a responsabilidade socioambiental em suas estratégias a fim de atender as exigências do mercado moderno sem comprometer as futuras gerações no atendimento de suas próprias necessidades. Para Almeida (2003), a ideia do desenvolvimento sustentável começou na década de 80.

[...] refere-se a um processo articulado a partir de meados da década de 1980, profundamente abrangente e transformador, em que a unidade de tempo para obtenção de resultados em larga escala é de décadas; que tem como paradigma a inclusão da dimensão social e ambiental desde o estágio de planejamento até a operação e avaliação de um empreendimento ou de uma política de desenvolvimento (ALMEIDA, 2003, p.123).

Devido às grandes transformações e avanços tecnológicos/científicos, e de igual modo devido a escassez dos recursos naturais, a corrida pela sustentabilidade de forma geral tem se tornado fundamental e essencial à sobrevivência humana. Quando se pensa em sustentabilidade, não quer

dizer que se aplica apenas no que tange ao meio ambiente, significa, sobretudo, uma interligação de contextos e práticas que visam a busca do correto uso dos recursos que a natureza por si só disponibiliza, do respeito às vidas existentes (biodiversidade planetária tanto humana como animal), e o bem estar coletivo e evidentemente da responsabilidade socioambiental empresarial. De acordo com Almeida (2003, p.17), “*no interior deste universo, a questão referente à proteção ambiental destaca-se, seja em virtude de sua importância para a sobrevivência da espécie humana (e de todas as demais formas de vida), seja em decorrência de sua socialização*”.

As organizações contemporâneas perceberam que, além da sobrevivência no mercado, as mesmas tendem a obter vantagens não apenas mensuradas em números, mas em diversos aspectos como aborda a ISO ABNT NBR 26000:2010:

A percepção e a realidade do desempenho em responsabilidade social da organização podem influenciar, além de outros, os seguintes fatores: sua vantagem competitiva, sua reputação, sua capacidade de atrair e manter trabalhadores e/ou conselheiros, sócios e acionistas, clientes ou usuários, a manutenção de investidores, proprietários, doadores, patrocinadores, e da comunidade financeira e sua relação com empresas, governos, mídia, fornecedores, organizações pares, clientes e a comunidade em que opera (ISO ABNT NBR 26000:2010, p. vii).

A preocupação das empresas não está mais voltada apenas para as questões legais impostas a elas, mas para adoção de posturas de responsabilidade socioambiental que atinjam não apenas às metas individuais da organização, mas principalmente aos critérios exigidos pela sociedade. Além de uma conduta ética, as mesmas têm se baseado em princípios norteadores que visam à responsabilização pelas decisões empresariais, identificação dos impactos presentes e futuros causados no local a qual estão inseridas, que tenham comprometimento ético tanto com a sociedade como também com todos os atores sociais (*stakeholders*).

Partindo do pressuposto de que o globo terrestre está com “febre” devido à ascensão da temperatura em decorrência da consequência humana em atender as necessidades de forma irresponsável e inconsciente, a corrida em busca do desenvolvimento sustentável não passa a ser compromisso apenas do governo. Agora, a incumbência passa ser de um conjunto de atores, isto é, das empresas de todos os âmbitos, da sociedade, dos fornecedores e especialmente dos clientes, já que esses possuem o poder de decisão no momento da compra. Essa decisão é voltada especificamente para aquelas empresas que se comprometem eficazmente com o lado social do entorno a qual pertencem. A ISO 26000 define Responsabilidade social como: “*Responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente*” (ISO ABNT NBR 26000: 2010, p.4).

Este comportamento inclui não apenas contribuir para o desenvolvimento sustentável, mas também, dar maior atenção e empoderamento às partes interessadas; estar de acordo com a legislação tanto em âmbito nacional quanto internacional; praticar a responsabilidade social não apenas na organização, mas, sobretudo em sua rede de relacionamento com envolvimento de todos os atores sociais.

Responsabilidade Socioambiental diz respeito à postura adotada pela organização no sentido de criar melhoria contínua para a sociedade e o meio ambiente. Empresas de todos os segmentos, através de atitudes e boas práticas visam oferecer uma melhor qualidade de vida à sociedade da qual está inserida e um uso consciente dos recursos naturais. Para CABESTRE, GRAZIADEL E FILHO (2008, p.43), responsabilidade socioambiental “[...] é um referencial de excelência para as empresas. Esse referencial serve como benchmarking para reconhecer as empresas que possuem os melhores resultados em determinados segmentos”.

Tendo em vista a real e alarmante situação sobre os impactos causados até a presente data, empresas que não traçarem metas estratégicas em seus negócios para vencer a competitividade, não sobreviverão em meio àquelas organizações que visam o alinhamento da teoria com a prática. A tendência daqui por diante é que apenas as empresas socialmente e ambientalmente corretas, sobrevivam no competitivo mercado empresarial. Para isso, é importante que as mesmas sejam socialmente responsáveis e adotem estratégias para um desenvolvimento sustentável, atendam aos aspectos legais e promovam engajamento não apenas dos clientes externos, mas especialmente dos internos já que eles farão a organização caminhar rumo ao cumprimento de suas metas.

2.1 ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE

Considerando a preocupação em satisfazer aos critérios exigidos/impostos pelos *stakeholders*, as organizações vêm desviando sua atenção constantemente sobre sua forma de atuação no mercado, isto é, como manter seu negócio ativo em meio a tantas mudanças e reações principalmente no que diz respeito à competitividade entre as empresas, já que a tendência é que clientes optem por empresas que estão com o olhar voltado para o desenvolvimento sustentável.

Competitividade nas empresas se dá a partir do momento que há duas ou mais empresas disputando por interesses em comum, seja para ganhos econômicos, seja pela melhor qualidade e preço, seja por questões políticas e sociais e ainda por aspectos ambientais.

Empresas de todos os tamanhos e de variados setores, têm traçado estratégias visando à facilitação nas tomadas de decisões e, conseqüentemente, o alinhamento do seu discurso com a

prática, já que transparência é um dos princípios da ISO NBR 26000 que trata da Responsabilidade Social.

Visando contribuir para um mundo mais sustentável, é fundamental que as ações de responsabilidade social adotadas pelas empresas não se resumam apenas ao cumprimento de legislações vigentes.

Estrategicamente, algumas empresas já vêm traçando caminhos, manobras e planejamentos mais adequados para o alcance dos objetivos e, principalmente, buscando vencer a concorrência que a cada dia fica mais acirrada, não somente pela questão de preços, mas também por sua postura ética no mercado. De acordo com PORTER (1991, p.16), *”estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas”*.

A estratégia competitiva ajuda a organização a consolidar sua posição no mercado de forma eficiente através da elaboração de metas e políticas para alcance de seus objetivos.

A estratégia competitiva levará em consideração as cinco forças de Porter - entrantes potenciais, fornecedores, compradores, concorrentes e os produtos substitutos. Esse modelo criado especificamente para analisar de forma criteriosa o mercado e conhecer a concorrência, torna-se essencial para que as organizações se diferenciem dentre as demais. Para PORTER (1991, p.23), *“Dado que o conjunto das forças pode estar exageradamente aparente para todos os concorrentes, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força”*.

Na busca por uma maior efetividade na área de sustentabilidade, as organizações identificam seus públicos de interesse interno e externo. Seu público interno corresponde aos acionistas, colaboradores (seus principais clientes), assessorias, consultorias, estagiários, familiares e dependentes, ou seja, todos aqueles ligados ao microambiente empresarial individualmente. Já o público externo corresponde a seus fornecedores, consumidores, comunidade e todos aqueles que de alguma forma utilizam os serviços/produtos da organização, todos que direta ou indiretamente compõe seu macroambiente.

Existe mercado e existe público, mas para satisfazê-los atualmente, é necessário que as organizações de pequeno, médio e grande porte se atentem para as questões não apenas relacionadas a ganhos financeiros, mas principalmente que analisem tudo que as envolvem, traçando metas e criando estratégias para vencer a competitividade, pois a tendência é que apenas as empresas socialmente responsáveis tenham vida longa, como afirma MONZONI (2010, p.47) *“[...] é importante reconhecer que, se o tema da sustentabilidade não fizer parte do núcleo da agenda empresarial, não será possível avançar muito, ao menos em curto prazo”*.

3. EMPRESA NATURA

Fundada há 47 anos, especificamente em 28 de agosto de 1969 por Luiz Seabra em sociedade com Jean Pierre Berjeaout, a Natura que inicialmente se chamava Indústria e Comércio de Cosméticos Berjeaout Ltda, lidera hoje o setor de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal e, desde então, dedica-se a gerar valor para toda sua rede de relações. Oferece oportunidades através da venda direta a Consultoras Natura que chega a somar mais de 1,3 milhão apenas no Brasil e totaliza mais de 40 mil nas operações internacionais incluindo México, Argentina, Bolívia, França, Colômbia, Chile e Peru.

No Brasil e no exterior, o número de colaboradores chega a 6,6 mil, que são treinados para desenvolver competências e habilidades a fim de aprimorar o negócio de forma empreendedora e cidadã. Além da atenção dada aos seus colaboradores, a Natura, de maneira sustentável, trata de forma exclusiva seus fornecedores e ainda mantém relacionamento com 33 comunidades.

Dona de um modelo de negócio capaz de desenvolver produtos e conceitos capazes de gerar valor para os *stakeholders*, (porque ela envolve todos da cadeia produtiva), a Natura possui seu próprio Centro Global de Pesquisa, Núcleo de Inovação Natura na Amazônia e escritório em Nova York. Essa rede é composta por 220 parceiros nacionais e internacionais e ainda investe 216 milhões de reais na área de inovação e em recursos de fomento, correspondendo a 3% da receita. Valores esses que se transformam em inovação capaz de mensurar os impactos em emissão de GEE (gases do efeito estufa) e resíduos antes da concepção de um produto. 30% desse portfólio são renovados a cada ano com o intuito de contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Os insumos da empresa são retirados das comunidades parceiras, o que totaliza 3,1 mil famílias que fornecem matérias-primas como pitanga, buriti e castanha ou recebem repartição de benefícios. Essas comunidades possuem um manejo sustentável que não agride o meio ambiente e ainda garantem recursos financeiros para a subsistência familiar. Os recursos gerados até 2014 no desenvolvimento econômico, social e ambiental da Amazônia, somam 582 milhões de reais.

Em 2014, a Natura passou a fazer parte do Índice Dow Jones (cotação de empresas) de Sustentabilidade. Esse é um passo importante para a empresa, já que se torna referência para aqueles que buscam investir em organizações que se preocupam com as questões socioambientais. De acordo com Barros (2013, p.41) em 1999, a *Sustainable Asset Management (SAM)*, [...] associou-se à Dow Jones (DJSI), o primeiro indicador que monitora o desempenho financeiro das empresas líderes em sustentabilidade de todo o mundo.

No mesmo ano, a empresa recebeu o prêmio de maior Empresa B do mundo (certificação B Corp). Certificação que a tornou parte de uma rede mundial de empresas que associam o crescimento econômico à promoção do bem-estar social e ambiental. A certificação refere-se a um movimento conhecido como B Corp (*Benefits Corporations*), originado nos Estados Unidos no ano de 2006 e liderado pelo B. Lab. Organização sem fins lucrativos.

A organização B Corp busca certificar empresas capazes de gerar o desenvolvimento sustentável através de produtos, serviços e também o lucro. Para ganhar a certificação, a empresa precisa atingir a pontuação mínima de 80 pontos de um total de 200. A Natura, por sua vez conseguiu 110 pontos em 2014.

A Natura também possui um programa de seleção e desenvolvimento de fornecedores preocupados com a questão socioambiental. Chamado de QLICAR, este programa tem como principal objetivo avaliar a *performance* dos fornecedores de forma ética e transparente.

O programa QLICAR avalia e certifica os seus fornecedores em 6 (seis) pilares, sendo: Q (Qualidade), L (logística), I (Inovação), C (Custo/Contrato), A (Atendimento) e R (Relacionamento). A Natura conta atualmente com 190 fornecedores que, por sua vez, oferecem matérias-primas e embalagens, álcool orgânico, fragrâncias e vidros. Com a implantação do programa de seleção e desenvolvimento, os parceiros da Natura obtiveram evolução na gestão socioambiental de seus negócios.

A Natura, além de crescer em termos econômicos devido à diversidade de produtos produzidos, também envolve a comunidade, desenvolve seus fornecedores e ainda preserva o meio ambiente através dos manejos sustentáveis de produção.

3.1 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS – NATURA

Tendo em vista o aumento do consumo de produtos de beleza e cosméticos no Brasil, disputa entre os concorrentes e exigência de clientes, a natura constatou que é necessário reforçar sua atuação no mercado com produtos que tenham cada vez mais qualidade e que promovam o bem estar da sua rede de relacionamento.

Com a pretensão de ampliar a venda através da conectividade, a companhia vem investindo para disponibilizar informação, aplicativos, meios de pagamentos para suas consultoras. Da mesma maneira, a Natura quer fortalecer sua presença diante dos clientes por meio do desenvolvimento de canais complementares com o propósito de reaproximar a marca a todos seus públicos, possibilitando então um canal de troca de informações eficiente.

A estratégia da Natura inclui também a gestão de riscos econômicos e socioambientais e, através de mapeamentos, analisa os fatores internos e externos, mapeia a cadeia de valor da empresa, realiza autoavaliação de riscos, possui indicadores de perda e fraude, possui relatórios de auditoria interna, controles decorrentes da certificação SOx (baseada na lei norte-americana Sarbanes –Oxley) e denúncias recebidas pela ouvidoria através do formulário disponível no portal Natura (http://juridico.natura.net/pgs/Denuncia_Natura.aspx), que visa combater os problemas de falsificação, da venda irregular, e do uso indevido da marca NATURA.

Os planos de ação para mitigação de riscos fazem parte da direção da empresa, isto é, além de serem monitorados pelo Comitê Executivo, todos os riscos estratégicos são acompanhados pelo Conselho de Administração.

Sobre as mudanças climáticas, a Natura atua de forma capaz de interligar os ganhos econômicos aos socioambientais, uma vez que busca reduzir os impactos em emissões de sua operação através do Programa Carbono Neutro, estruturado em três fontes: mensuração de emissões, redução e compensação.

O Programa Carbono Neutro está desde 2007 promovendo uma redução contínua das emissões de gases de efeito estufa, englobando todas as etapas de seu processo produtivo. O programa consiste em Inventário de gases de efeito estufa, onde mede e registra as emissões da organização; Redução, que abrange suas ações e seus processos objetivando a diminuição dos gases e Compensação que se dá com a compra de créditos de carbono de projetos certificados por padrões do mercado voluntário.

Todas as emissões que não podem ser evitadas pela empresa são compensadas por meio da aquisição de créditos de carbono oriundos de projetos de reflorestamento, eficiência energética, substituição de combustíveis, tratamento de resíduos e REDD (Redução das Emissões por Desmatamento e Degradação).

Para utilização da variedade de insumos oferecidos pelas comunidades, a Natura criou a Política Natura de Uso Sustentável de Produtos e Serviços da Sociobiodiversidade, que garante a justa divisão dos benefícios às comunidades e o manejo sustentável dos ativos. Dessa maneira, a empresa cria hábitos de responsabilidade e compromisso da própria comunidade com o meio a qual habita.

Em 2014 a Natura colocou em sua estratégia uma ousada visão, que objetiva transformar-se em uma empresa capaz de gerar, sobretudo, impactos positivos que tornem o mundo melhor para a sociedade e para o meio ambiente, viabilizando o tripé da sustentabilidade que visa manter os aspectos econômicos, sociais e ambientais nivelados. Sua nova visão reúne diretrizes estratégicas para a construção de impacto positivo até 2050, mas ela deseja alcançar tal visão até 2020.

A Natura estruturou sua visão de sustentabilidade em 3 (três) pilares interdependentes: Marcas e Produtos, Nossa Rede e Gestão e Organização.

Marcas e Produtos: as expressões de suas marcas e submarcas estimularão a emergência de novos valores e comportamentos necessários à construção de um mundo mais sustentável, assim como buscarão a vanguarda e pioneirismo em inovação a partir de tecnologias sustentáveis.

Para a produção e distribuição de seus produtos, a empresa atuará por meio de um modelo de produção e distribuição ecoefetivos com foco no desenvolvimento local e na geração de impacto socioambiental positivo em sua cadeia de valor.

Nossa Rede: Neste pilar, a empresa busca contribuir positivamente para o desenvolvimento humano e social de sua rede de relações e fomentará ações de educação e empreendedorismo por meio de plataformas colaborativas.

Gestão e Organização: A gestão integrada dos aspectos financeiros, social, ambiental e cultural, estará incorporada na cultura organizacional em todos os processos da Natura. Suas práticas serão de vanguarda e fonte de inspiração em comportamento empresarial.

Através de seu comportamento, posicionamentos e propostas, a mesma pretende dialogar com a sociedade e contribuir para o seu desenvolvimento, valorizando sua diversidade.

3.2 VANTAGEM COMPETITIVA – NATURA

Ter vantagem competitiva é se diferenciar dos demais concorrentes, criando produtos e serviços de qualidade. A Natura segue na frente quando coloca em prática aquilo que foi teoricamente/estrategicamente planejado e quando trabalha em prol do social e do ambiental para alcançar seus objetivos também em termos econômicos.

Além dos diversos projetos inovadores que a Natura realiza com seu público interno, a empresa também tem seu olhar voltado para o público externo. Sua contribuição vai além de suas obrigações particulares e legais. Seus compromissos atingem as esferas públicas com a disseminação de boas práticas em gestão. Seus projetos estão voltados para diversas áreas, como: educação (Comunidades de Aprendizagem, Inovações em Tecnologias Educacionais, Alfabetização, Apoio na Gestão Pública Estadual, Apoio na Gestão Pública Municipal, Rede de Apoio à Educação, Apoios Institucionais), cultura (Natura Musical) e ambiental (prática da ecoeficiência).

Estratégia de responsabilidade socioambiental não significa apenas que a empresa tenha uma ligação direta com a sociedade e o meio ambiente, significa que, além de envolver todas essas questões, a organização está interligada através de seus processos, atitudes, coerência e boas práticas que a mesma realiza para o bem estar da coletividade.

Uma forma de demonstrar que tal estratégia está sendo praticada, em 2014 a Natura lançou no mercado o desodorante aerosol Ecocompacto. Esse novo produto foi desenvolvido em parceria com seus fornecedores.

O design do ecocompacto possui metade da volumetria dos desodorantes convencionais, pois para sua fabricação se emprega 15% menos alumínio, no entanto possui o mesmo rendimento. A liberação de gases causadores do efeito estufa também foi minimizada, ou seja, a geração de gases caiu para 48% o que representa um valor extremamente considerável para as questões que envolvem o aquecimento global.

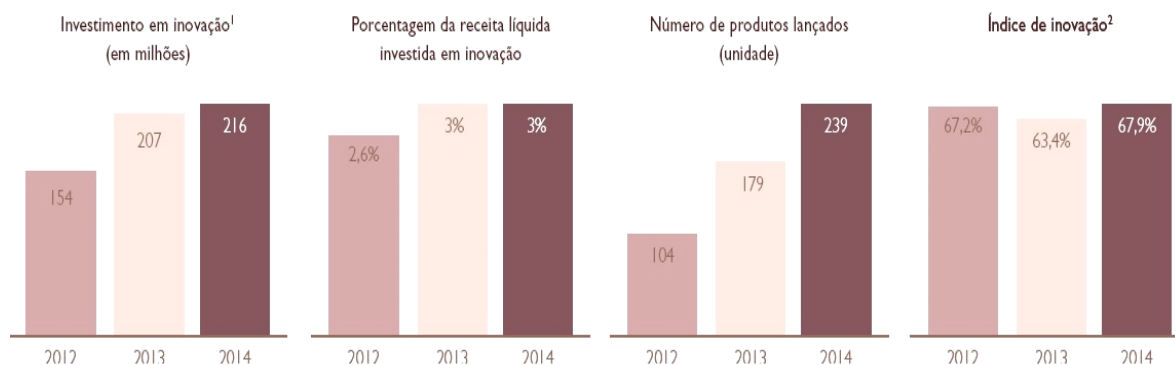
Figura 01: Embalagem do desodorante Aerosol Ecocompacto



Fonte: Relatório e Site Natura 2014

A vantagem competitiva da Natura vai além das expectativas de seus *stakeholders*, uma vez que, apesar do grande número de concorrentes do setor, a maioria dos lares brasileiros possui produtos Natura, o que garante preferência no momento de escolha do cliente.

Figura 02: Resultados



¹A Natura passou a considerar algumas despesas indiretas de inovação e o custo de inovação na América Latina. A nova métrica vale para 2013 e 2014; ²Compreende o percentual da receita obtido com a venda de produtos lançados nos últimos dois anos.

Fonte: Relatório Natura 2014

A figura 2 mostra os resultados que a Natura obteve nos investimentos em inovação (indicado em milhões), porcentagem da receita líquida investida em inovação, número de produtos lançados (por unidade), índice de inovação, ambos os resultados nos anos 2012, 2013 e 2014. Inovação para a Natura significa renovação de portfólio a cada ano, que conseqüentemente contribui para o desenvolvimento de temas socioambientais.

4. CONCLUSÃO

A pesquisa buscou analisar a empresa Natura que trabalha de forma ética e responsável com a sociedade e com o meio ambiente, adotando os princípios da Responsabilidade Social – *accountability*, transparência, comportamento ético, respeito pelos interesses das partes interessadas, respeito pelo estado de direito, respeito pelas normas internacionais de comportamento, respeito pelos direitos humanos e, sobretudo, mantém o seu discurso alinhado à sua prática.

A empresa analisada busca traçar sua estratégia de forma que o conceito *triple bottom line* esteja constantemente presente e visível principalmente na formulação/criação de seus produtos, como por exemplo, o ecocompacto e os refis, reforçando ainda mais que há um contínuo investimento em tecnologias, visando criar produtos inovadores com o intuito de minimizar os impactos negativos possivelmente causados ao meio ambiente e à sua diversidade no momento de sua fabricação.

A Natura não somente desenvolve seu público interno, ela também busca desenvolver e capacitar seus fornecedores e comunidades para que ambos deixem recursos naturais como legado para as futuras gerações.

Embora não se perceba claramente, uma organização pode influenciar positivamente ou negativamente através de suas decisões, e para que esses efeitos/impactos negativos sejam minimizados, mitigados ou até mesmos anulados, a mesma precisa estar atenta aos interesses dos atores sociais (*stakeholders*,) que compõem seu negócio, traçando manobras estratégicas com o intuito de criar vantagem competitiva que lhe diferencie da concorrência.

Através da vantagem competitiva obtida com a prática da responsabilidade socioambiental, as organizações da contemporaneidade além de ganhos financeiros, adquirem diferenciação e preferência dos consumidores no momento da escolha do produto e serviço, valor de imagem e Responsabilidade socioambiental.

5. Bibliografia

- ALMEIDA**, Dean Fábio Bueno. DIREITO SOCIOAMBIENTAL: O Significado da Eficácia e da Legitimidade. Juruá. Curitiba. 2003.
- BARBOSA**, Gisele Silva. O DESAFIO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. 2008. Disponível em: http://www.fsma.edu.br/visoes/ed04/4ed_O_Desafio_Do_Deenvolvimento_Sustentavel_Gisele.pdf. Revista Visões. 4ª Ed. Rio de Janeiro. 2008. Acessado em 12/04/2016
- BARROS**, Ricardo Luiz Peixoto. GESTÃO AMBIENTAL EMPRESARIAL. FGV. Rio de Janeiro. 2013.
- CABESTRE**, Sônia Aparecida, **GRAZIADEL**, Tânia Maria e **FILHO**, Pedro Polesel. Comunicação Estratégica, Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental: um estudo destacando os aspectos teóricos conceituais e práticos, Caxias do Sul, 2008.
- GALLI**, Alessandra, **SILVEIRA**, Alex Justus da, **LIBERATO**, Ana Paula, **WANDSCHEER**, Clarissa Bueno, **MINARDI**, Fábio Freitas, **ARBOS**, Kerlay Lizane, **FREITAS**, Mariana Almeida Passos de. DIREITO SOCIOAMBIENTAL EM DEBATE. 1ª Ed. Curitiba. Juruá. 2008.
- DIEGUES**, Antonio Carlos. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL OU SOCIEDADES SUSTENTÁVEIS: Da Crítica dos Modelos aos Novos Paradigmas. Disponível em: http://www.michaeljonas.com.br/meu%20trabalho/fca_grad/Economia%20II/Apo/Desenvolvimento%20Sustentavel.pdf. Acessado em 12/04/2016
- INSTITUTO NATURA**. Crer para ver. Disponível em: <http://www.institutonatura.org.br/cpv/crer-para-ver/>. Acessado em 07.04.2016
- Jequié e Região**. A Gestão da Responsabilidade Socioambiental empresarial. Disponível em: <http://www.jequieeregiao.com.br/blog/index.php/colunistas/45-emprededorismo--rosival-fagundes/3850-a-gestao-da-responsabilidade-socioambiental-empresarial>. Acessado em 05.04.16
- Lei Nº 9.985, de JULHO DE 2000
- MICHEL**, Porter. ESTRATÉGIA COMPETITIVA: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 5ª Ed.. Rio de Janeiro. Campus 1991.
- NATURA**. <http://www.natura.com.br/a-natura/sustentabilidade/natura-b-corp> acessado em 22/04/2016
- RODRIGUES**, Maria Cecília Prates. PROJETOS SOCIAIS CORPORATIVOS: Como avaliar e tornar essa estratégia eficaz. São Paulo. Atlas. 2010.
- SIRKIS**, Alfredo, **TRIGUEIRO**, André, **CAMARGO**, Aspásia, **MINC**, Carlos, **VIOLA**, Eduardo, **FELDMANN**, Fábio, **ALMEIDA**, Fernando, **GABEIRA**, Fernando, **CAPRA**, Fritjof, **GIL**, Gilberto, **CÂMARA**, Ibsen de Gusmão, **CARVALHO**, José Carlos, **VEIGA**, José Eli da,

GOLDEMBERG, José, **BOFF**, Leonardo, **DUARTE**, Moacyr, **NALINI**, Renato, **BORN**, Rubens Harry, **CRESPO**, Samyra, **BESSERMAN**, Sérgio, **NOVAES**, Washington. MEIO AMBIENTE DO SÉCULO 21. Rio de Janeiro. Sextante. 2003.

VOLPON, Claudia Torres, **SOARES**, Diana L. V. A. de Macedo . ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL CORPORATIVA EM EMPRESAS QUE ATUAM EM REDES DE RELACIONAMENTO: Resultados de pesquisa na Petrobrás

SOUZA, Renato Santos. Evolução e condicionantes da gestão ambiental nas empresas. REAd (Revista Eletrônica de Administração) – Edição Especial 30 Vol. 8 No Nov-dez 2002.

SPADER. Questionário para preenchimento de denúncia:
http://juridico.natura.net/pgs/Denuncia_Natura.aspx acessa do em 22/04/2016.