

O USO DE ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA

JÉSSICA MOLITERNO GENÚ

jessi.genu22@hotmail.com

KALINE MARIA TENÓRIO SALVIANO

kalinesalviano@gmail.com

O USO DE ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA

RESUMO

A busca por um diferencial competitivo e o aumento da preocupação ambiental, contribuem para que a temática da sustentabilidade ganhe destaque entre as empresas atuantes no setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Assim, a disputa acirrada tende a crescer concomitante à cobrança dos consumidores, fazendo com que a busca por estratégias de sustentabilidade se configure como alternativa para o desenvolvimento empresarial. Tendo como base este axioma, o presente estudo tem o objetivo de compreender como estratégias de sustentabilidade podem cooperar para o desenvolvimento das organizações. Optou-se pela realização de um estudo de caso em uma empresa brasileira atuante no setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, com intuito de observar as estratégias sustentáveis implantadas. Foram analisados dados provenientes de fontes secundárias como relatórios de sustentabilidade, *sites* oficiais do Governo brasileiro, informações provenientes da ABIHPEC e IBGE, dentre outros. Constatou-se que as estratégias sustentáveis desenvolvidas proporcionaram diversos benefícios para organização, e que a maior parte delas abarcavam a redução do impacto ambiental.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia; Sustentabilidade; Setor de Cosméticos.

THE USE OF SUSTAINABILITY STRATEGIES AS A DEVELOPMENT TOOL: A CASE STUDY IN A BRAZILIAN COMPANY

ABSTRACT

The search for a competitive differential and the increase of environmental concern, contribute to the sustainability theme gaining prominence among the companies operating in Personal Hygiene, Perfumery and Cosmetics sector. Thus, the fierce competition tends to grow concomitantly with the collection of consumers, making the search for sustainability strategies to be an business development alternative. Based on this axiom, the present study aims to understand how sustainability strategies can cooperate for the development of organizations. It was decided to carry out a case study in a Brazilian company in Personal Hygiene, Perfumery and Cosmetics sector, in order to observe the sustainable strategies implemented. Data from secondary sources such as sustainability reports, official websites of the Brazilian Government, information from ABIHPEC and IBGE, among others, were analyzed. It was found that the sustainable strategies developed provided several benefits for organization, and that most involved reducing environmental impact.

KEYWORDS: Strategy; Sustainability; Cosmetics industry.

1. INTRODUÇÃO

A partir da expansão dos desafios mercadológicos e do aumento da competitividade no contexto empresarial, a formulação de estratégias desempenha um papel fomentador de desenvolvimento. Desta forma, com a disputa acirrada entre as organizações, pesquisas que contribuam para manutenção dessas no mercado ganharam maior relevância ao longo dos anos.

Sabe-se que as ações estratégicas permitem que as empresas identifiquem as características dos seus clientes, fornecedores, ambientes, possíveis substitutos e compradores, bem como, as condições de estrutura que possam nortear o comportamento da empresa no mercado (DE WIT; MEYER, 2010). Dito de outro modo é por meio das estratégias que as organizações conseguem criar meios de observar as tendências mercadológicas e as possíveis respostas que permitam sua atuação de maneira eficiente e adaptável as mudanças (DE WIT; MEYER, 2010). Desta maneira, diversas estratégias empresariais são desenvolvidas com intuito de favorecer a manutenção das organizações no mercado.

Ao direcionar essas ações para perspectiva da sustentabilidade, sabe-se que nunca a sociedade esteve tão alinhada aos acontecimentos que impactam o meio ambiente, saúde e bem estar, assim a preocupação com essas questões se amplifica não estando centrada apenas nas classes detentores de bens financeiros, variando de local para local no que se refere à emergência das demandas socioambientais (ELKINGTON; HARTIGAN, 2009). Assim, investir em estratégias sustentáveis pode ser considerada uma tarefa difícil, mas que permite a criação de um diferencial competitivo com menor impacto ambiental (SAVITZ, WEBER, 2007). Nesse sentido, as ações direcionadas à sustentabilidade podem envolver melhorias nos processos, produtos e serviços ofertados, com intuito de menor impacto ambiental (VILLA, 2009; CÂNDIDO, 2010).

No contexto brasileiro, sabe-se que uma indústria de alta representatividade e forte cobrança de empresas alinhadas à sustentabilidade é a de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Ressalta-se que o Brasil ocupou o terceiro lugar o *ranking* mundial do ano de 2011, faturando aproximadamente 43 bilhões, favorecendo o aumento da atratividade do campo e a forte concorrência (ABIHPEC, 2016). Destaca-se também que no ano de 2012 a indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) cresceu 15,62% (ABIHPEC, 2013).

Isto posto, sabe-se que o aumento das preocupações com as questões ambientais e da concorrência acirrada, contribui para que muitas empresas desenvolvam ações estratégicas direcionadas à promoção do bem estar e o do meio ambiente para se manter no mercado. Assim, o presente estudo busca entender **quais as principais estratégias sustentáveis desenvolvidas por uma empresa brasileira atuante indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos?** Optamos pelo estudo qualitativo em uma empresa de grande porte pertencente à indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos pelas características de alta competitividade e atratividade do setor.

Concentramo-nos na noção de estratégia voltada para sustentabilidade, que é sem dúvida um item bastante considerado pelas organizações e sociedade, e tentamos apresentar como exemplos algumas das principais ações aplicadas pelas empresas a partir de uma análise temporal, a qual pode servir de base para pesquisas futuras.

São necessárias algumas observações iniciais sobre o artigo. Após esta seção introdutória, no segundo momento, apresentamos a visão geral do campo da estratégia e suas principais características. Em seguida, analisamos como a sustentabilidade se tornou relevante para as organizações, e quais os benefícios gerados por essa prática. Posteriormente, abordamos a

indústria de HPPC no Brasil com intuito de contextualizar o atual cenário. Na terceira seção, apresentamos a metodologia da pesquisa. Posteriormente, na quarta seção aborda-se a discussão dos resultados. Finalmente, na quinta seção expomos as considerações finais seguidas das referências utilizadas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Revisando o campo de estratégia

Primeiramente, faz-se necessária uma explanação sumária a respeito dos estudos direcionados à estratégia, para depois adentrar na conceituação do termo. Conforme salientado por Oliveira (2009), o ato de desenvolver estratégias não é recente, sendo seu uso inicial atribuído essencialmente às ações militares na Grécia antiga. Desta forma, as ações estratégicas direcionavam-se às informações dos adversários, local e ao posicionamento efetivo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Ao longo dos anos, por meio das mudanças geradas pelas revoluções industriais, guerras e globalização, o ambiente foi tornando-se mais competitivo e a estratégia do âmbito militar passou a se adequar ao contexto empresarial (GHEMAWAT, 2000). Assim, a estratégia inicialmente apresentada em ensaios científicos por intermédio de economistas foi incorporada a *posteriori* nas escolas de administração (GHEMAWAT, 2000).

Adentrado na conceituação do termo, destaca-se que muitas das definições apresentadas na literatura abarcam os aspectos ambientais e as tendências do mercado. Na perspectiva ambiental, Chaffe (1985) define a estratégia como ações complexas que envolvem a organização e o ambiente. Ratificando os achados Stoner e Freeman (1995, 141 p.), ao conceituar como “programa amplo para definir e alcançar metas de uma empresa a seu ambiente através do tempo”. Em outras palavras, por meio das ações estratégias é possível que as organizações elaborem ações que permitam o alcance dos objetivos no prazo estipulado.

Ainda nessa perspectiva, Certo e Peter (1993) defendem que o objetivo da estratégia é a busca contínua pela integração entre a organização e o ambiente, apresentando o sentido de alinhamento com as tendências de mercado. Desta maneira, os autores convergem com as pesquisas de De Witt e Meyer (2010), quando relatam que as organizações buscam maior orientação para o mercado, tentando observar quais as tendências e pressões em simultaneidade com o desenvolvimento de novos projetos que proporcionem uma maneira mais eficiente de abordar as exigências e desenvolver uma cultura adaptável.

Considerando à importância da formulação das estratégias alinhadas à dinamicidade e novas exigências do mercado, salienta-se que muitas organizações desenvolvem estratégias direcionadas à sustentabilidade, observando o impacto ocasionado pelo desenvolvimento de suas atividades e as contribuições sociais e ambientais que poderiam ser geradas (SAVITZ; WEBER, 2007). Ressalta-se que as práticas de sustentabilidade empresarial são exigidas progressivamente, fazendo com que a sociedade se debute a questionar as empresas sobre o compromisso ambiental nos processos de fabricação e impacto no meio ambiente, (ACHBAR; ABBOTT, 2003), considerando assim o contexto da responsabilidade socioambiental.

Desta maneira, as organizações buscam a redução do impacto ambiental, adequação do produto, qualidade, fornecimento eficiente e a criação de um diferencial competitivo de forma a consolidar a marca empresarial, partindo para uma perspectiva mais sustentável (TACHIZAWA, 2010), Assim, esses tipos de estratégias tornaram-se uma via que permite a

obtenção de vantagem competitiva concomitantemente às melhorias ambientais (SAVITZ; WEBER, 2007), conforme exposto no item seguinte.

2.2 A questão da sustentabilidade

A fabricação de produtos, uso e destinação dos recursos, degradação do solo e perda da diversidade, são demandas atuais cobradas pela coletividade (VILLA, 2009). Por conseguinte, as organizações tentam se adequar às condições impostas pelo Governo (questões legais), e às necessidades da sociedade contemporânea; de maneira simultânea a obtenção de vantagem competitiva, investindo em ações de sustentabilidade que favoreçam o meio ambiente, ecossistema e bem estar social (CÂNDIDO, 2010).

Assim, o uso do meio ambiente é feito objetivando desenvolver práticas corretas, a partir das bases que constroem a sustentabilidade e suas diretrizes (MACEDO, 2011). Deste modo, a busca pela sustentabilidade acompanha a geração do lucro de maneira concomitante aos benefícios ambientais e sociais (SAVITZ; WEBER, 2007).

Isto posto, ressalta-se que o termo “desenvolvimento sustentável” se torna mais comum e surgem diferentes definições. Ao se realizar uma análise superficial sobre a evolução do termo, observou-se que o Relatório de Brundtland reformula e amplia o conceito que antes era centrado no aspecto ambiental, passando a considerar a sociedade e defender um equilíbrio entre as necessidades da geração atual de forma a não comprometer as necessidades da geração futura (CMMAD, 1987).

Ainda na perspectiva ambiental, observa-se que Buarque (1999) relata que as ações de sustentabilidade podem ser cobradas mais fortemente em alguns locais que em outros. Concordando com Lafer (1996), ao defender que a concepção de sustentabilidade e responsabilidade social poderia estar relacionada com as crenças e valores cultivados pela sociedade.

Onze anos após o Relatório Brundtland a obra desenvolvida por Elkington (1998), apresenta a conceituação de Tríplice Resultado, alegando que as organizações não devem concentrar a avaliação das suas ações de sustentabilidade apenas no aspecto financeiro, mas considerar três vertentes: a econômica, ambiental e social, ampliando desta maneira o conceito inicial. Posteriormente, Barreto (2004) também não se atém apenas à perspectiva ambiental, definindo-o como ações que proporcionam mudanças sociais e melhorias na qualidade de tendo um caráter contínuo e preservado.

Tal definição apresenta convergências com as pesquisas posteriores de Savitz e Weber (2007), quando afirmam que é por meio da sustentabilidade que as empresas promovem ações que permitem maior integração entre os *stakeholders* proporcionando melhorias ambientais, sociais e empresariais, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1: Ações de sustentabilidade.



Fonte: Adaptado de Savitz e Weber (2007).

De acordo com os autores supracitados, é possível captar a natureza do impacto real e contribuir para o aumento do valor geral da empresa pelos seus acionistas. Assim, por meio das ações de sustentabilidade, as empresas podem obter melhorias no processo de gestão e a eliminação de custos desnecessários, aumentando a redução de riscos, proteção judicial, reconhecimento do mercado, fidelização dos clientes, valor da marca, dentre outras (SAVITZ; WEBER, 2007).

Ressalta-se também, que com crescimento econômico e da competitividade, as inovações surgem como ferramentas fomentadoras de desenvolvimento, entretanto, àquelas essencialmente tecnológicas muitas vezes ocasionam impactos negativos nos aspectos socioambientais (BATAGLIN; KRUGLIANSKAS; DELATORRE, 2016), fazendo que muitas organizações busquem inovações sustentáveis. Aqui, cita-se como exemplo as reuniões e maratonas corporativas, as quais possibilitam maior agilidade na proposição de novas pesquisas e projetos, bem como a inserção de novos talentos no mercado (SILBIGER, 2016).

Diante do exposto, observa-se que inúmeros benefícios são gerados pelas ações sustentáveis. Desta forma, muitas empresas baseiam suas estratégias nesses aspectos e fazem uso dos meios de comunicação para divulgá-los. Desta forma, muitos líderes já compreendem a demanda pela sustentabilidade e trabalham para elaborar diretrizes e práticas nas suas empresas, observando também os indicadores propostos pelo Poder Público e as exigências da sociedade.

Diversos setores já compreendem a demanda pela sustentabilidade e trabalham para elaborar diretrizes e práticas sustentáveis nas suas empresas. Entre os setores de alta competitividade no Brasil, tem-se o setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos que engloba produtos de cuidado pessoal como sabonetes, desodorantes e similares, apresentando uma alta taxa de crescimento no mercado. Por ser um setor fortemente fracionado e com características firmes de fidelização de clientes, constituindo assim, uma oportunidade de negócios interessantes para organizações nacionais e internacionais (SAVITZ; WEBER, 2007).

2.3 A indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos

O mercado brasileiro do setor aqui considerado se mostrou bastante representativo ao longo das décadas, se posicionando como terceiro maior mercado do mundo em 2007. Entretanto, a situação econômica desfavorável que o país enfrentava entre os anos de 2015 e 2016, repercutiu no desenvolvimento e no levantamento do panorama brasileiro realizado pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), havendo uma queda nos índices de crescimento do setor no ano de 2015 se comparado ao crescimento da economia e da indústria em geral, se retraindo em aproximadamente 8% pela primeira vez em 20 anos (ABIHPEC, 2016).

No ano de 2007 o Brasil contava com um número de 1.494 empresas no setor de cosméticos, cuja maior concentração era localizada na região sudeste (VILLA, 2009). Se compararmos ambos cenários, pode-se constatar que o quantitativo de organizações teve um aumento aproximado de 74%, ou seja, ainda que o crescimento econômico tenha caído à quantidade de empresas expandiu nos últimos anos. Atualmente, a indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos conta com 2599 empresas atuantes, onde a maior parte se concentra na região sudeste do país, conforme Figura 2.

Figura2: Panorama do Setor de HPPC 2016.



Fonte: ABIHPEC (2016).

Destarte, estas organizações se veem obrigadas a adotar novas estratégias de desenvolvimento e consolidação no mercado, para isto elas observam no campo da sustentabilidade uma forma de obtenção de diferencial competitivo, ao mesmo tempo, que conferem legalidade ao negócio e à produção de seus produtos (HESSEL; NEGRI, 2016). Nesse sentido as empresas procuram se manter no mercado ou buscar novos nichos/tendências, e com isso em meio a um cenário de incertezas, muitos empreendedores buscam a entrada neste setor propondo como estratégia a diferenciação do seu produto com base na sustentabilidade (HESSEL; NEGRI, 2016).

Considerando a atratividade do setor, a competitividade acirrada, a importância da sustentabilidade e do desenvolvimento de estratégias para obtenção de vantagem competitiva, optou pela seleção de uma empresa brasileira de grande porte pertencente à indústria HPPC, com intuito de atingir o objetivo da pesquisa.

3. METODOLOGIA

Observando as características desta pesquisa e o caráter da questão problema, optamos pela abordagem qualitativa por permitir “[...] uma análise detalhada e exata de alguns casos” (FLICK, 2010, p. 25), por meio de um estudo de caso, que segundo o mesmo autor, compreende a seleção de caso(s) para descrevê-lo(s) ou reconstruí-lo(s).

Adotamos a análise de conteúdo, como técnica de análise de dados por descrever o conteúdo das informações por intermédio de procedimentos de compreensão a comunicação de forma profunda (BARDIN, 2016). Corroborando com Bauer (2011) quando expõe que a técnica de análise de conteúdo tem vantagens por fazer uso de procedimentos confiáveis.

Conforme Bogdan e Biklen (1994, p. 232) “por dados entendemos as páginas de materiais descritivos recolhidos no processo de trabalho de campo (transições de entrevistas, notas de campo, artigos de jornal, dados oficiais, memorandos escritos pelos sujeitos, etc)”. Isto posto, foram pesquisados documentos de fontes secundárias, que envolveram relatórios de sustentabilidade da organização e de outras empresas, *sites* oficiais do Governo brasileiro, da organização, canais de atendimento ao cliente (elogios e reclamações), dados provenientes da

ABIHPEC, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e revistas que abordam o tema de sustentabilidade. A seleção de múltiplas fontes se deu por apresentar benefícios quanto à conveniência e disponibilidade, bem como a confiabilidade extraída a partir de fontes divergentes que facilita ao pesquisador realizar uma análise mais fidedigna da realidade (CRESWELL, 2010).

Destaca-se que a partir das convergências observadas literatura, emergiram 3 categorias que serviram de base para realização da pesquisa: redução do impacto ambiental; adequação dos produtos às exigências e a criação de diferencial competitivo (SAVITZ; WEBER, 2007; VILLA, 2009; TACHIZAWA, 2010).

Os critérios elegidos para a seleção do caso foram: atuação na indústria de Cosméticos, Perfumaria e Higiene Pessoal; reconhecimento da marca no mercado; e atuação no desenvolvimento de produtos ou serviços de maneira sustentável. Optou-se pelo anonimato da organização por respeitar os princípios éticos da pesquisa, apesar de todas as informações colhidas terem sido publicadas e amplamente divulgadas em meios de comunicação.

A empresa “X” foi criada em 1969 com a missão de “promover o bem-estar”, optando inicialmente por um canal de vendas diretas, o qual de acordo com o seu *site*, fortalece o “desenvolvimento e a geração de valor”, atendendo desta maneira, o critérios de consolidação na indústria de Cosméticos, Perfumaria e Higiene Pessoal. A organização é considerada de grande porte, de acordo com a classificação proposta pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), por sua receita operacional bruta anual ser acima de 300 milhões.

Destaca-se também que muitas das matérias relacionadas com a empresa relatam seu comprometimento com o aspecto sustentável e ambiental, atendendo assim os critérios de reconhecimento da marca no mercado e de atuação no desenvolvimento de produtos/ serviços sustentáveis.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico optamos por apresentar uma análise temporal entre as principais ações desenvolvidas pela empresa em conjunto com alguns acontecimentos locais e mundiais relevantes ocorridos. Percebe-se que algumas ações foram antecedentes aos fatos e outras foram posteriores as novas mudanças. Desta forma, foi observado que muitos destes acontecimentos ocorreram próximos aos períodos nos quais a organização fez uso de estratégias de sustentabilidade.

Destaca-se que todas as informações contidas no Quadro 1 foram obtidas por meio da análise de dados secundários não sendo expressamente expostas por nenhum representante da organização. Isto posto, seguem abaixo algumas das principais iniciativas desenvolvidas em paralelo com acontecimentos relevantes que ocorreram no Brasil e no mundo.

Quadro 1 – Ações da empresa e fatos vigentes no Mundo

Ano	Ações da empresa	Acontecimentos
1983	Pioneira na oferta de refil para cosméticos no Brasil.	Decreto nº 88.351/83 (Política Nacional Do Meio Ambiente no Brasil)
2000	Lançamento de uma linha de produtos que valoriza a biodiversidade brasileira e conta com o apoio de agricultores e extrativistas da região, gerando renda e permitindo a extração sustentável.	Cúpula do Milênio (Nova York)

2006	Extinção dos testes em animais	Plano de Ação do Bem-estar dos Animais (União Europeia)
2007	Lançamento de uma campanha de comprometimento com a menor emissão de gás carbono no ambiente	Conferência de Bali (Indonésia)
2012/ 2013	Criação de uma nova linha de produto com foco na redução do impacto ambiental	Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, o Rio +20 (Rio de Janeiro)
2014/ 2015	Inaugura um complexo industrial com a proposta de geração de negócios sustentáveis/ Reformulação da Missão/ Novas linhas	Conferência do Clima Paris 2015 (COP21)

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Ao se analisar o quadro, é possível observar inicialmente que no ano de 1983 a empresa iniciou a oferta de refis de seus produtos, consistindo em uma inovação para este setor. No mesmo ano tem-se no Brasil o Decreto de 88.351/83 que aborda aspectos da política nacional do meio ambiente, ecologia e proteção (BRASIL, 1983). A partir dessa ação, faz-se uma analogia ao que é apresentado por Tachizawa (2010) acerca da redução do impacto ambiental e da possível criação de diferencial competitivo, o que nesse caso conseguiu atingir esses dois objetivos.

A Cúpula do Milênio foi relevante no cenário internacional por abordar as questões sobre a proteção do ambiente e erradicação da pobreza (DECLARAÇÃO DO MILÊNIO, 2000). Neste mesmo ano, a organização procurou negociar com agricultores e famílias extrativistas das florestas para propor relação trabalhista de maneira sustentável, com isto ela contribuiu para geração de renda na região, extração sustentável das matérias-primas e com a oferta de produtos que valorizam a biodiversidade do país, estimulando o consumo nacional e de qualidade.

Relativo à preocupação da sociedade com os animais, observa-se a adoção da estratégia de “não testes em animais”, fato este que coincidência ou não, foi no mesmo ano que o “Plano de ação para o bem-estar dos animais” desenvolvido pela União Europeia, que apresenta como um dos seus objetivos a busca por soluções que substituam o experimento em animais (EUR-LEX, 2010).

Destaca-se também que entre os anos de 2006 a 2016 os manifestos dos consumidores brasileiros relativo ao não uso de animais se tornou mais forte, sendo gradualmente empregado o termo “*cruelty free*” para designar os produtos não testados em animais (HESSEL; NEGRI, 2016). Ainda nesse sentido, faz-se alusão acerca da criação do diferencial competitivo, salientando-se que nesse caso o pioneirismo da não oferta de produtos testados em animais pode ter criado vantagem competitiva, expondo a inovação como ferramenta de sustentabilidade, convergindo desta forma com o exposto por Cândido (2010).

A Conferência de Bali realizada na Indonésia em 2007 trouxe dentre outras temáticas uma proposta de redução de gases emitidos no meio ambiente (PROTOCOLO-DE-KYOTO, 2016). No mesmo ano a empresa se comprometeu em reduzir consideravelmente a emissão dos seus gases, esta redução pode ser acompanhada por meio dos seus relatórios de sustentabilidade e seus cadernos de indicadores. Nessa perspectiva, cabe ressaltar que os relatórios de sustentabilidade servem de alternativas viáveis de divulgar o comprometimento das organizações com o impacto. Convergindo com Villa (2009) ao defender que a coletividade passa a cobrar cada vez mais das empresas acerca dos impactos ocasionados no ambiente.

Cinco anos depois, a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável realizada no Rio de Janeiro abordou aspectos referentes à sustentabilidade e ao meio ambiente

(ONU, 2012). Em paralelo, a empresa investe na criação de novos produtos que gerem menos impacto ao ambiente e sejam ofertados e descartados de maneira sustentável. Aqui a organização desenvolve novamente uma estratégia de adequação/criação de novos produtos, se preocupando não apenas com o processo de fabricação mas também com o descarte final, transmitindo assim um entendimento de responsabilidade socioambiental (VILLA, 2009).

Entre os acontecimentos ocorridos em 2014 e 2015 destaca-se a Conferência da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre mudanças climáticas (NAÇÕES UNIDAS, 2015). No ano anterior a empresa investiu em um complexo industrial para o desenvolvimento de negócios sustentáveis e redige uma nova missão, novas linhas e produtos com um caráter mais firme direcionado a preservação do meio ambiente. Ao adotar essas ações pode-se fazer uma reflexão acerca dos benefícios ocasionados por estratégias sustentáveis nas organizações, dentre eles se encontra o maior reconhecimento de mercado e valor da marca, o qual foi favorecido por essas mudanças.

Ainda no ano de 2015 tem-se o início do desequilíbrio econômico no Brasil, a partir dos resultados pessimistas do IBGE, o aumento da inflação, o ajuste fiscal e a crise política no qual muitos setores da economia foram prejudicados e tiveram um declínio no seu crescimento (MENDONÇA, 2015). Adicionalmente, Pignata e Carvalho (2015), relatam que a crise nacional foi séria e consequência de uma gama de fatores, dentre eles falta de qualificação dos governantes, sequelas de crises anteriores, falhas na administração e gastos públicos e rebaixamento do Brasil na linha de crédito, assim a previsão de recuperação do cenário é lenta. Em 2015 a OCDE também confirma a situação crítica do país, corroborando com os autores supracitados quando relata que a mesma se deve a um conjunto de fatores, dentre eles o *déficit* financeiro, alta inflação e desafios fiscais (BETIM, 2015).

Apesar do cenário negativo a empresa continuou adotando ações ligadas à sustentabilidade, as quais proporcionaram sua entrada no Índice Dow Jones de Sustentabilidade pela segunda vez consecutiva, e a obtenção do prêmio da Organização das Nações Unidas do “Um Campeão da Terra” pelo seu programa internacional para o meio ambiente. Ratificando novamente os aspectos da valorização e reconhecimento da marca pelo mercado (SAVITZ; WEBER, 2007).

Outrossim em conjunto com essas estratégias, outras mercadológicas foram adotadas, tais como iniciativas de lojas físicas, entrada de produtos em farmácias e a criação de projetos que facilitam a compra *on-line* pelos consumidores. Destaca-se aqui o que foi mencionado por Tachizawa (2010) acerca de adequação de produtos e fornecimento eficiente como fonte de vantagem competitiva.

Referente à estratégia de oferta de produtos em farmácias a linha selecionada inicialmente foi à desenvolvida em 2013, que tem como característica a redução de 70% do uso do plástico se comparados a outras linhas e menor impacto ambiental. Esta ação pode ser avaliada como inspiradora, pois une a sustentabilidade, novo canal de distribuição, menor custo de fabricação e menor preço para o cliente, favorecendo também o fortalecimento da marca no mercado e a qualidade percebida pelo cliente.

Percebe-se que apesar do momento de incertezas a organização desenvolveu ações relevantes que apoiam sua visão de sustentabilidade para o ano de 2050 que envolvem as esferas financeiras, ambientais, sociais e culturais da sociedade (RELATÓRIO ANUAL, 2015) convergindo com os aspectos da Tríplice Resultado apresentados anteriormente. Desta forma, foi possível identificar as principais ações desenvolvidas a partir das categorias pré-estabelecidas, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Relação entre categorias, estratégias e frequência.

Estratégias observadas	Categorias	Frequências
Pioneira na oferta de refis	Redução do impacto ambiental	33%
Nova linha de produtos		
Extinção dos testes em animais	Adequação dos produtos	25%
Compromisso com menor emissão de gás carbono		
Nova linha de produtos com menor impacto	Diferencial competitivo	42%
Complexo industrial/ novas linhas/ reformulação da visão		
<i>Diferencial competitivo</i>	-----	
<i>Adequação dos produtos</i>	-----	
<i>Redução de impacto</i>	-----	

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Assim percebe-se que a frequência maior é a de 42% na categoria de “diferencial competitivo”. Observa-se que a maior parte das estratégias usadas tem a capacidade de gerar diferencial ou vantagem competitiva, geralmente envolvendo inovações em produtos e formas de fornecimento.

Outra categoria presente na análise foi a “redução de impacto ambiental” com 33% de frequência, sendo relativa à proposição de melhorias ou inovações em produtos e linhas. E por fim, a “adequação dos produtos” apresenta menor frequência com um total de 25%.

De maneira complementar, é necessário informar que a implantação destas estratégias favoreceu para que em 2015 a mesma não recebesse sanções ou autuações por desacordo legal, falta de informações na rotulagem de seus produtos, nos aspectos de segurança e saúde dos seus consumidores, nem referentes à publicidade e propaganda (CADERNO DE INDICADORES, 2015). Fato este que corrobora com o benefício exposto por Savitz e Weber (2007) quanto à proteção das organizações, redução de riscos inerentes ao uso de produtos e prestação de servidões, preservações de licenças, proteção judicial e reconhecimento do mercado.

Destaca-se também que dentre outras estratégias de sustentabilidade realizadas, a promoção do *Hackathon Corporativo* - termo atribuído aos eventos de programação de grandes empresas- direcionado a criação de novos projetos de sustentabilidade foi significativa para o desenvolvimento da mesma. Este tipo de maratona permite a agilidade nas pesquisas de desenvolvimento simultaneamente à geração de oportunidades de novos projetos para os interessados na área (SILBIGER, 2016), se tornando uma estratégia viável e interessante que possibilita maior vantagem competitiva, e um espírito de colaboração entre as partes, além de gerar maior visibilidade da marca.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que apesar da empresa X ter enfrentado momentos difíceis ao longo dos anos, conseguiu acompanhar as tendências do mercado e incentivar a inovação direcionada para sustentabilidade, fortalecendo sua marca e seu *marketing share*. Apesar do aumento de micro e pequenas empresas, a empresa possui uma marca forte e reconhecida, aqui cabe citar a afirmação realizada por Oliveira (2013, p. 111), “[...] é uma empresa de referencia em tópicos ligados a responsabilidade social no Brasil” que confirma as informações já expostas na pesquisa.

Entende-se que os objetivos propostos foram alcançados, por meio dos resultados foi possível observar as principais estratégias direcionadas à sustentabilidade que foram

implantadas, bem como os benefícios gerados para organização. Portanto, as análises obtidas desse trabalho contribuem de maneira efetiva para ampliação do debate de ações sustentáveis como forma de estratégia das organizações, no sentido de prestar subsídios no processo de tomada de decisão pelos líderes fornecendo caminhos mais adequados para implantação de ações sustentáveis nas suas organizações.

Tem-se como limitação de pesquisa a não execução de entrevistas com representantes da organização. Tal fato serve de sugestão de estudos futuros para comprovar a intencionalidade das ações desenvolvidas pela empresa em comparação com os fatos históricos apresentados. Também deixamos como proposta de pesquisas futuras o estudo de distribuição criativa alinhada aos negócios, assim como o uso de plataformas digitais e do *e-commerce* como tendência no mercado de cosméticos.

A abordagem quantitativa e longitudinal também segue como ideia interessante para comparação de resultados *ex ante* e *ex post* implementação de ações de sustentabilidade proporcionando subsídios para pesquisas, inclusive na área de *marketing* socioambiental. Ademais, este estudo também pode ser realizado em outros setores e organizações do país, servindo de orientação e reflexão da necessidade de implantação de ações que possibilitem o desenvolvimento do meio ambiente e que não gerem impacto negativo na natureza, sociedade e os *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

- ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Panorama do Setor de HPPC 2016**. Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/novo/wp-content/uploads/2016-PANORAMA-DO-SETOR-PORTUGU%C3%8AS-14jun2016.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2016.
- ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Brasil mantém liderança em categorias de Fragrâncias e Desodorantes em 2012**. Disponível em: <<https://abihpec.org.br/comunicado/brasil-mantem-lideranca-em-categorias-de-fragrancias-e-desodorantes-em-2012/>>. Acesso em: 27 jul. 2017.
- ACHBAR, M.; ABBOTT, J. **The Corporation**. 2003. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=rRIdr43uZxE>>. Acesso em: 24 jun. 2016.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BARRETO, R.V. Políticas Públicas e o Desenvolvimento Rural Sustentável no Estado do Ceará. **Dissertação** (Mestrado Desenvolvimento Rural e Sustentável). Universidade Federal do Ceará, 2004.
- BATAGLIN, J., KRUGLIANSKAS, I., DELATORRE, M. Dimensões da inovação social: o caso do banco palmas. In XVIII Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2016. São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENGEMA, 2016. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/18/anais/resumo.php?cod_trabalho=373>. Acesso em: 11 jul. 2017.
- BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M.W. e GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes. p. 189-217, 2011.
- BETIM, F. **OCDE descreve o atual momento econômico do Brasil como “crítico”**: o organismo prevê uma queda de 3,1% do PIB do país em 2015 e de 1,2% em 2016. 2015. Disponível em: <http://brasil.elpais.com/brasil/2015/11/04/economia/1446663237_818015.html>. Acesso em: 18 jan. 2017.

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Porte de empresa**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html#>. Acesso em: 11 jul. 2016.

BOGDAN, R. e BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, p.232, 1994.

BRASIL. Decreto nº 88.351/83. **Poder Executivo**. Brasília, DF, 01 de junho de 1983. Disponível em: < <http://mundoambiente.eng.br/new/legislacao-ambiental-estado/dispoem-respectivamente-sobre-a-politica-nacional-do-meio-ambiente-e-sobre-a-criacao-de-estacoes-ecologicas-e-areas-de-protecao-ambiental-e-da-outras-providencias/>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

BUARQUE, S. C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável**. 2.ed. Recife: IICA, 1999.

CADERNO DE INDICADORES. Disponível em: < http://natu.infoinvest.com.br/ptb/5723/ra2015_cadernoindicadores_natura.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2016.

CÂNDIDO, G. A. **Desenvolvimento sustentável e sistemas de indicadores de sustentabilidade**: formas de aplicações em contextos geográficos diversos e contingências específicas. Campina Grande: UFCG, 2010.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education, 1993.

CHAFFEE. E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**. v. 1, n. 10, p. 89-98, 1985.

CMMAD - Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DECLARAÇÃO DO MILÊNIO. **Declaração do milênio das nações unidas**. Disponível em: < http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/declaracao_milenio_nacoes_unidas.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2016.

DE WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: Process, Content, Context**: an international perspective. Thomson, 4rd Edition, United Kingdom, 2010. Cap 8.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: the triple bottom line of 21st century business. Philadelphia: New Society, 1998.

ELKINGTON, J. HARTIGAN, P. **Empreendedores sociais**: o exemplo incomum de pessoas que estão transformando o mundo. Rio de janeiro: Elsevier, 2009.

EUR-LEX. **Plano de acção para o bem-estar dos animais 2006-2010**. 2010. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=URISERV:f82003>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Pensa, 2013, 25 p.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário de negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HEssel, C; NEGRI, A. C. Os novos negócios da moda e beleza. **Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios**. n. 329. p. 64-79, 2016.

Lafer, C. Abertura do seminário: O projeto CIEDS. In: **Definindo uma agenda de pesquisa sobre desenvolvimento sustentável**. Brasília: Fundação Alexandre Gusmão, 1996;

MACEDO, R. F. et al. Ecoturismo de base comunitária: uma realidade ou uma utopia Pasos. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 09, n. 02, 2011.

MENDONÇA, H. **Como tirar o país da crise?**. 2015. Disponível em: < http://brasil.elpais.com/brasil/2015/08/28/economia/1440762550_559864.html>. Acesso em: 11 jul. 2016.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAÇÕES UNIDAS. **Conferência das nações unidas sobre mudanças climáticas**. 2015. Disponível em: < <https://nacoesunidas.org/cop21/>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

NATURA. Disponível em: < <http://www.natura.com.br/a-natura/sobre-a-natura/historia>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, J. A. P. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, 111 p.

ONU - Organização das Nações Unidas. **Rio+20**. 2012. Disponível em: < <http://www.onu.org.br/rio20/tema/rio20/>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

PIGNATA, F. A.; CARVALHO, D. O. Efeitos da crise econômica no Brasil em 2015. **Diálogos Acadêmicos**, v.9, n.2, p.4 - 18, jul-dez, 2015. Disponível em: <http://www.semar.edu.br/revista/downloads/edicao9/1-artigo.pdf>>. Acesso em: 17 jan. 2017.

PROTOCOLO-DE-KYOTO. **Conferências sobre meio ambiente**. Disponível em: < <http://protocolo-de-kyoto.info/conferencias-sobre-meio-ambiente.html>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

RELATÓRIO ANUAL. 2015. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=xWSaURyS8Ng>>. Acesso em: 09 jul. 2016.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SILBINGER, L. Maratonas de Inovação. **Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios**. n. 329, p. 22, 2016.

STONER, J. A. E; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995, 141 p.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VILLA, A. O. M. Gestão da inovação na indústria brasileira de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos: uma análise sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável. 2009. 169 f. **Tese** (Doutorado em Política Científica e Tecnologia), Universidade Estadual De Campinas – UNICAMP, São Paulo, 2009.