

O USO DO REFIL COMO ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO: O CASO NATURA DO BRASIL

Juliana Raquel de Souza Luchesi
Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul, RS/Brasil
Universidade de Caxias do Sul, RS/Brasil
julyluch@terra.com.br

Paulo Fernando Pinto Barcellos
Doutor em Engenharia Mecânica e Industrial pela Marquette University, WI/Estados Unidos
Universidade de Caxias do Sul, RS/Brasil
pfpbarce@ucs.br

Kelly Menezes Crespi
Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul, RS/Brasil
Universidade de Caxias do Sul, RS/Brasil
kelly@crespidb.com.br

Rosimeri Machado
Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul, RS/Brasil
Universidade de Caxias do Sul, RS/Brasil
rosimeri.m@terra.com.br

RESUMO

Muitos executivos permanecem apegados a uma visão de negócios que se limita à obtenção do lucro direto. Para eles, a necessidade de tornar o negócio sustentável é algo desvinculado de objetivos comerciais. O desenvolvimento sustentável, por exemplo, é encarado como um elemento gerador de custos, e como tal, constitui um empecilho à competitividade. Na opinião desses executivos, as “políticas verdes” da empresa podem entrar, quando muito, no âmbito do marketing ou das ações sociais. Empresas que persistirem por muito tempo neste cenário, estarão perdendo oportunidades de ganhar clientes e/ou mercados. A sustentabilidade tem sido apontada como um elemento de importância estratégica devido ao seu potencial de compreender todas as etapas do ciclo de vida, que vai desde o meio ambiente até o produto final. Desta forma, o presente trabalho apresenta e discute de que forma a refilagem é vista como um diferencial capaz de gerar vantagem competitiva. Para tanto, trás uma análise do caso Natura do Brasil que foi a pioneira do uso de refil como alternativa de consumo de seus produtos e redução de emissões de substâncias nocivas ao meio-ambiente.

Palavras-Chave: Estratégia de diferenciação; Sustentabilidade; Marketing ambiental; Natura.

INTRODUÇÃO

A ambição de transformar uma empresa tradicional em uma organização sustentável é cada vez mais comum. Entretanto, apesar do assunto estar em pauta de forma constante, poucas organizações conseguem ultrapassar a barreira entre a pretensão e a efetivação. Várias empresas têm visto neste cenário uma oportunidade de negócio. A incorporação de modelos sustentáveis de uso e exploração dos recursos passa a ser visto como um diferencial capaz de gerar vantagens competitivas.

Mundialmente várias ações sustentáveis existem para proteção ambiental com a redução do impacto gerado pelas embalagens, dentre eles podemos citar: a utilização do refil, embalagens recicláveis e inclusive a logística reversa. A utilização de refil neste panorama, reduz o volume de resíduos após o descarte além de utilizar menos matéria-prima para ser produzido, somando-se ao fato de que gera um valor econômico e de comprometimento ambiental para os consumidores, que cada vez mais valorizam as organizações preocupadas com o meio-ambiente.

Este tipo de estratégia requer investimentos e capacitação em inovação, seja esta tecnológica ou organizacional, interna ou em parceria. Neste contexto inserem-se as atuais estratégias de algumas empresas nacionais atuantes em diversos setores, como extratos naturais, cosméticos, perfumaria e higiene pessoal, as quais vêm procurando acompanhar e aproveitar o uso econômico da biodiversidade e da refilagem.

Produtos com grande apelo emocional, como cosméticos, apresentam uma forte relação com a percepção de qualidade. Nos mercados de moda, tais como vestuários, o design pode ser um meio poderoso para a diferenciação. A embalagem também pode ser usada para diferenciar um produto. A embalagem tem cinco funções principais, cada uma das quais pode ser usada como base para a diferenciação: armazena o produto e, portanto, pode ser usada para aumentar a vida de prateleira ou facilitar a armazenagem física; protege o produto durante o transporte e antes do consumo, de forma que garanta uma qualidade consistente; a embalagem facilita o uso do produto; ajuda a criar uma imagem do produto através do impacto visual, qualidade do design, ilustração dos usos; ajuda a promover o produto através de cores e formas atraentes e pouco comuns (Hooley; Saunders & Piercy, 2001).

Desta forma, este estudo tem como objetivo caracterizar e analisar o uso do refil como estratégia de diferenciação na empresa Natura do Brasil. O artigo está organizado em cinco seções. A primeira discorre sobre os diferentes conceitos de estratégia empresarial e tem como foco o entendimento do conceito de estratégia de diferenciação. A segunda parte trata do assunto sustentabilidade e apresenta algumas práticas sustentáveis. A terceira parte aponta o marketing ambiental como uma das forças

capazes de influenciar mudanças de atitudes nos consumidores frente às questões ambientais. A quarta parte apresenta e discute o caso da empresa Natura do Brasil que foi pioneira no uso de refis. Finalmente, a quinta e última seção trás as considerações finais do artigo.

REFERENCIAL TEORICO

Estratégia consiste em identificar uma posição em um mercado competitivo, em que haja como se defender da competição atual e futura. Ao fazer isso, a empresa conseguiria maximizar sua rentabilidade de longo prazo (Porter, 1986).

Do ponto de vista de Henderson (1998), estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com a empresa. As diferenças entre a empresa e os competidores são uma base para a vantagem. Se a participação no mercado assegura a auto-suficiência já tem-se uma vantagem competitiva, independente de ser pequena ou sutil. O objetivo deve ser aumentar o escopo de sua vantagem o que só pode acontecer se alguém perder com isso.

Na abordagem de Fernandes e Berton (2005), estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os seus recursos da organização.

Griffin (2007) entende que a estratégia é um plano abrangente cujo objetivo é fazer com que a empresa atinja suas metas. As estratégias efetivas são aquelas que promovem um alinhamento superior entre a organização, seu ambiente e a realização das metas estratégicas. Ainda seguindo o entendimento deste autor, uma estratégia bem concebida mobiliza três áreas: competência distintiva, escopo e utilização de recursos. Sobre a competência distintiva é algo que as empresas fazem melhor que seus concorrentes, um ponto forte que apenas poucas empresas competidoras possuem. O escopo, quando aplicado à estratégia, especifica a extensão dos mercados nos quais a empresa vai competir e a utilização de recursos é como a organização distribui seus recursos pelas áreas em que compete.

Os autores Fernandes e Berton (2005a), enfatizam alguns dos benefícios em dedicar tempo para criar, adaptar e reformular as estratégias: assumir o controle sobre o destino; enxergar as oportunidades; transformar ameaças em oportunidades; definir novos rumos para a organização; introduzir a disciplina de pensar a longo prazo;

desenvolver um processo educacional e incentivar a interação e a negociação; mobilizar recursos para objetivos comuns; promover a mudança e vender idéias.

Porter (1990) disserta sobre as “estratégias genéricas”, classificando-as em três categorias: diferenciação, que consiste em procurar projetar uma forte identidade própria para o serviço ou produto; liderança em custo, oferecer um produto ou serviço mais barato e foco, que consiste em selecionar um nicho no mercado e dominar os recursos para explorá-lo da melhor maneira possível.

Estratégia de diferenciação

Segundo os autores Hitt; Ireland e Hoskisson (2003), estratégia de diferenciação é um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços que, na percepção do cliente, apresentem importantes diferenças para ele. A estratégia de diferenciação enfoca o investimento contínuo na criação e no desenvolvimento de características que diferenciam um bem ou serviço em formas que o cliente valoriza. Quanto menos semelhanças entre os bens e os serviços da empresa e os da concorrência, mais protegida ela estará das ações dos seus rivais. A cadeia de valor de uma empresa pode ser usada para determinar se ela será capaz ou não de associar as atividades necessárias à criação de valor mediante a implementação da estratégia de diferenciação.

A essência da estratégia de diferenciação é ser único, ter valor para o cliente e poder ser sustentável. A estratégia de diferenciação, para ser exitosa, precisa levar em consideração o comportamento do consumidor e os atributos de valor considerados por estes. Uma estratégia de diferenciação bem-sucedida permite à empresa: determinar um *premium price* para seus produtos ou aumentar suas unidades de vendas e/ou gerar lealdade do cliente à marca. O principal motivo de insucesso na implantação de uma estratégia de diferenciação está em subestimar os concorrentes, eliminando as bases de diferenciação efetiva (Thompson & Strickland, 2001).

A vantagem diferencial pode ser criada com base em qualquer ponto forte ou nas competências específicas a empresa em relação à concorrência. Os fatores fundamentais que devem nortear a criação de vantagem residem no fato de que ela deve ser um valor para o cliente (Hooley; Saunders & Piercy, 2001a). Ainda em conformidade com o pensamento dos autores, menciona-se que uma das formas de se criar vantagem é através da diferenciação: isto é, a criação de algo que pareça ser único no mercado. Devido a essa estratégia, os pontos fortes e as aptidões da empresa são usados para diferenciar seus produtos e/ou serviços dos concorrentes, segundo alguns critérios valorizados pelos consumidores. A diferenciação cria motivos para a compra que a liderança de custos não cria. Além disso, a liderança de custos geralmente exige um

mínimo esforço em P&D, aperfeiçoamento do produto e criação da imagem, fatores esses que deixam o produto vulnerável a outros produtos competitivamente superiores.

Quando uma empresa descobre uma fonte subutilizada de economia da liderança, às vezes a melhor reação é “dobrar” os investimentos nessa área. Uma versão ousada para isso seria, na verdade, reduzir para crescer. As estratégias de reduzir para crescer não têm um fim em si mesmas, mas podem preparar o caminho para a redefinição. Essas medidas têm grande probabilidade de sucesso em se tratando de aumentar o valor da empresa e liberar uma das atividades principais para fortalecer e crescer, contanto que recebam recursos adicionais (Zook, 2009).

Como geralmente acordado na literatura de gestão estratégica, uma organização distingue-se em um mercado competitivo ao diferenciar suas ofertas de alguma maneira, ou seja, atuando para distinguir seus produtos e serviços daqueles dos concorrentes. A diferenciação está baseada em *design* quando a empresa consegue oferecer algo que seja realmente diferente, que se destaque do “*design* dominante” se houver um, oferecendo características únicas (Mintzberg; Lampel; Quinn & Goshal, 2006).

Os economistas classificam a diferenciação em vertical ou horizontal. Um produto é verticalmente diferenciado quando é claramente melhor ou pior do que produtos concorrentes. Isso melhora o produto para todos os consumidores em potencial, apesar dos consumidores poderem discordar sobre o quanto eles estão dispostos a pagar por esta melhoria. Um produto é horizontalmente diferenciado quando apenas alguns consumidores o preferem a produtos concorrentes, desde que o preço permaneça igual (Besanko; Dranove; Shanley & Schaefer, 2006).

Os condutores de diferenciação representam as possíveis razões implícitas pelas quais uma empresa supera outra em atributos que são importantes para o cliente. Os três principais condutores são escolhas de políticas, conexões e cronometragem. As estratégias baseadas em valor buscam mover a proposta de venda de sua posição centrada em preços e em transações individuais para um relacionamento a longo prazo, construído com base em valor e em um custo total de uso mais baixo. A implantação bem-sucedida de estratégias baseadas em valor requer uma coordenação estreita entre unidades de produto, vendas e serviços de uma empresa, sendo que cada unidade desempenha atividades que, ao final, determinam o custo do uso para o cliente (Hutt & Speh, 2002).

A distinção entre diferenciação de produtos e segmentação de mercados nem sempre é clara. A diferenciação de produtos ocorre quando um produto oferecido é na percepção do comprador diferente do produto da concorrência em qualquer de suas características físicas e não-físicas, incluindo o preço. Ao utilizar uma estratégia de diferenciação de produtos, a empresa pode visar um mercado inteiro ou um ou mais

segmentos. Empresas competitivas podem diferenciar suas ofertas de produtos na tentativa de ganhar vantagem competitiva com o mesmo grupo de compradores pretendido (Cravens & Piercy, 2007).

Sustentabilidade

Para Kazazian (2005), o desenvolvimento sustentável concilia crescimento econômico com preservação do meio ambiente e trás melhorias nas condições sociais. Já para os autores Manzini e Vezzoli (2005), em situações de sustentabilidade ambiental, as atividades humanas não interferem nos ciclos naturais resilientes do planeta e não conduzem o capital natural que será transmitido às gerações futuras. O primeiro conceito enfoca o desenvolvimento econômico e social, enquanto que o segundo enfoca os seus reflexos nos fluxos naturais. Desta discussão, emerge que a sustentabilidade é um objetivo a atingir, não uma direção a seguir. Nem toda proposta de melhoria ambiental pode ser considerada sustentável.

Chehebe (2002) definiu análise do ciclo de vida (ACV) como uma técnica de avaliação de aspectos ambientais e impactos potenciais associados a um produto. Segundo Ljungberg (2005), a ACV compreende etapas que vão desde a retirada, no meio ambiente, das matérias-primas (berço) até a disposição do produto final (túmulo).

A ACV (i) permite identificar os processos, materiais e sistemas que mais ameaçam o ambiente, (ii) comparar opções de minimização de riscos e (iii) traçar uma estratégia de longo prazo para o projeto e o uso de materiais de um produto (Giannetti & Almeida, 2006).

Abaixo segue quadro que detalha algumas práticas sustentáveis que podem ser adotadas pelas empresas.

Tabela 1

Práticas Sustentáveis

PRÁTICAS	DETALHAMENTO
Escolha de materiais de baixo impacto ambiental	i) Reduzir o consumo de materiais ao longo da vida do produto (produção e uso); ii) usar matéria-prima o mais próximo de seu estado natural; evitar a mistura de materiais não compatíveis que impede a separação dos componentes na reciclagem; iii) utilizar materiais que geram menos poluentes no processo de produção, durante o uso e na reciclagem ou no descarte; iv) usar materiais reciclados ou que requerem menos energia na fabricação; v) utilizar materiais onde é possível a reutilização/reaproveitamento de componentes.
Projetos voltados à simplicidade e modularidade	Formas mais simples possuem um custo de produção menor, utilizam menor quantidade de material, permitem maior facilidade de montagem e desmontagem; criar produtos cujas peças possam ser substituídas em caso de defeito, sem que ocorra a necessidade de trocar todo produto; observar a facilidade de acesso aos componentes.
Incineração de resíduos	É a forma menos interessante de recuperação de resíduos, mas é ainda a solução para países onde o espaço para aterros é restrito. Deve-se garantir os limites aceitáveis de substâncias perigosas.

Redução do uso de energia	i) Uso de energia na produção: os programas de redução do consumo energético destacam-se por serem fáceis de implementar e afetarem diretamente a redução dos custos operacionais; usar equipamentos mais eficientes em termos energéticos, dimensionados apropriadamente ao uso e usar facilidades naturais como a iluminação natural e a exaustão eólica; ii) redução de energia na distribuição: de modo a se considerar a energia consumida na cadeia de distribuição dos produtos, desde a aquisição de matéria-prima até a entrega ao consumidor final; iii) redução de energia durante o uso do produto: desenvolver produtos que possuam dispositivos para a redução do consumo energético, tais como motores mais eficientes e mecanismos que desligam equipamentos não utilizados ou que regulem a potência de acordo com a demanda.
Uso de formas de energia renováveis	Um dos pressupostos do desenvolvimento sustentável é o uso de formas de energia que utilizem recursos renováveis, como a solar, a eólica e a hidroelétrica, substituindo as que usam recursos não renováveis, como por exemplo, os combustíveis fósseis.
Produtos multifuncionais	Com uma mesma quantidade de material e energia podem ser criados bens para atender a diferentes necessidades. Os tipos essenciais de múltipla função podem ser divididos em: i) funções paralelas (um mesmo produto servir simultaneamente a mais de um propósito); ii) funções seqüenciais (quando um produto possui um uso primário, e após esse passa para um uso secundário).
Produtos com maior durabilidade	A extensão da vida útil de um produto contribui significativamente para a eco-eficiência (um produto durável evita a necessidade de fabricação de um substituto).
Recuperação de embalagens	A aplicação desta prática prevê que as embalagens possam ser reaproveitadas, seja na reutilização, seja na reciclagem. A utilização de produtos com refis é um bom exemplo de reutilização de embalagens.
Não utilização de substâncias perigosas	Eliminar do processo produtivo todas as substâncias que possam ocasionar algum dano à saúde dos funcionários da indústria e dos consumidores, bem como ao elemento humano que faz a desmontagem do produto para a reciclagem. Preferir a utilização de produtos à base de água, principalmente nos solventes, adesivos e tintas, para a substituição de produtos à base de hidrocarboneto.
Prevenção de acidentes	As práticas de prevenção de acidentes devem ser aplicadas no projeto do produto e em produtos já existentes.

Fonte: adaptado de Venzke, C. A Situação do Ecodesign em Empresas Moveleiras da Região de Bento Gonçalves – RS: Análise das Posturas e Práticas Ambientais. Porto Alegre, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS.

Marketing ambiental

A *American Marketing Association* (AMA) entende que marketing congrega todas as atividades comerciais relacionadas com a movimentação de mercadorias e serviços, desde a sua produção até o consumo final. Implica em conhecer as necessidades e desejos dos consumidores, estudar a viabilidade de sua produção, distribuição e pós-venda.

Do ponto de vista do marketing social, cabe às organizações atenderem às necessidades dos consumidores dentro de uma perspectiva de equilíbrio entre os lucros das organizações, os interesses dos consumidores e o bem-estar da sociedade. Neste sentido, o marketing ambiental insere-se nessa visão social, fundamentado no limite entre cultura do consumo de massa e os princípios básicos do ambientalismo (Menon & Menon, 1997). Podemos definir ambientalismo como os aspectos ligados à poluição de ar, água, o

uso do solo, os elementos que afetam negativamente a saúde, resíduos sólidos, uso de energia, a integridade da biosfera e a depleção de recursos (Polonsky & Mintu-Winsatt, 1995).

Para a autora Jacquelyn Ottman (1994, p. 46) o marketing ambiental tem dois objetivos-chave: 1 - desenvolver produtos que equilibrem necessidade dos consumidores tenham um preço viável e conveniência com compatibilidade ambiental, ou seja, exerçam um impacto mínimo sobre o ambiente. 2 - projetar uma imagem de alta qualidade, incluindo sensibilidade ambiental, quanto aos atributos de um produto e quanto ao registro de trajetória de seu fabricante, no que se refere a respeito ambiental.

A administração ecológica ou gestão ambiental é uma abordagem sistêmica da realidade, que pressupõe profundas mudanças na cultura da organização, pois os problemas ambientais não podem ser compreendidos de forma isolada; ao contrário, são interligados e interdependentes, como prevê o paradigma holístico (Schenini, 2000 p. 57).

A responsabilidade empresarial em relação ao meio ambiente deixa de ser compulsória e passa a ser estratégica. Estar acima das exigências legais passou a ser uma vantagem competitiva e um diferencial no mercado. Muitos consumidores estão até dispostos a pagar mais caro pelos eco-produtos (Schmidheiny, 1992).

Os esforços de comunicação devem buscar influenciar mudanças de atitudes frente às questões ambientais, estimulando a real mudança de comportamento, já que apenas disponibilizar informações não têm sido suficiente para tal. A mudança de atitude é positiva, e a propaganda deve induzir o consumidor a pensar, baseado em motivos reais, o porquê de mudar suas atitudes (Polonsky & Mintu-Winsatt, 1995a).

Caso natura do BRASIL

A Natura por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços é considerada uma marca de expressão mundial. Identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com os outros, com a natureza da qual fazem parte e com o todo.

Segundo informações obtidas no site da empresa e em seu relatório anual, a história da Natura começa em 1969, com a abertura de um laboratório e uma pequena loja na Rua Oscar Freire em São Paulo – Brasil. Desde o início, suas ações têm sido movidas pela paixão pela cosmética, como instrumento de promoção do bem-estar e do autoconhecimento e pelas relações humanas.

Em 1974, a Natura adotou o modelo da venda direta para a distribuição dos produtos. Essa decisão se baseou na crença da importância das relações e foi determinante para o crescimento da empresa.

Em 1983, foram um dos primeiros fabricantes brasileiros de cosméticos a introduzir o uso de produtos com refil permitindo economia de custo para o consumidor, redução do desperdício e ampliação da consciência ecológica.

Entre 1990 e 1992, surgiu a necessidade de expressar de maneira mais clara o jeito Natura de fazer negócios, o que foi sintetizado por meio de sua Missão, Razão de Ser e Crenças.

Em 1994, iniciam sua expansão pela América Latina. Também nessa época, começam a participar ativamente do movimento de ampliação da responsabilidade social corporativa no Brasil.

Em 1995, lançou-se uma parceria com a Fundação Abrinq, onde criou-se o Programa Crer para Ver, com o objetivo de apoiar a melhoria da qualidade de ensino nas escolas públicas de todo o país.

Em 1998, ano em que foram reconhecidos como a Empresa do Ano pela Revista Exame, foi fundado o Instituto Ethos – Empresas e Responsabilidade Social.

Em 1999, mais uma vez a Natura inova ao adotar o uso sustentável da biodiversidade brasileira como plataforma tecnológica de pesquisa e desenvolvimento, o que os auxiliou a lançar, em 2000, a linha Natura Ekos, com fragrâncias e produtos desenvolvidos a partir de ativos obtidos de plantas da flora brasileira.

Em 2001, inauguram um moderno complexo industrial, de pesquisa e desenvolvimento e de treinamento e logística em Cajamar – São Paulo.

Como parte da estratégia de inserção internacional, a Natura inaugurou em 22 de Abril de 2005 uma loja em Paris, em ponto privilegiado da capital francesa. A Casa Natura Brasil é um espaço em que o consumidor encontra produtos elaborados com ativos da biodiversidade brasileira e tem contato com aspectos da cultura e dos costumes do país. Neste mesmo ano, a Natura também iniciou operações no México.

A receita líquida da Natura em 2009 alcançou R\$ 4,2 bilhões, 18,6% superior a 2008, atingindo em 2010 R\$ 5,1 bilhões, um crescimento de 21,1%. O lucro líquido atingiu R\$ 744,1 milhões, uma alta de 8,8% sobre o ano anterior. A empresa foi mais eficiente na gestão ambiental, reduzindo entre 2007 e 2010 em 21% as emissões relativas de gases de efeito estufa e compensando a emissão da cadeia por meio de apoio a projetos socioambientais.

O desempenho da empresa é fruto de um intenso processo de amadurecimento, que se refletiu em um novo modelo de gestão, baseado em três pilares fundamentais: a gestão por processos, a formação de lideranças e o fortalecimento de sua cultura organizacional, requisitos indispensáveis para perpetuar o comportamento empresarial em meio a um ambiente de negócios em constante transformação.

Em Dezembro de 2010 possuía 7037 profissionais diretos em todas suas operações, seu quadro de colaboradores cresceu 12,4% em todas as operações e o índice de *turnover* caiu de 12,4% em 2008 para 7,5% em 2009, sendo que em 2010 foi de 8,4%.

Registraram em 2009 o melhor índice no uso de matérias-primas renováveis em fórmulas: 79,2% diante de 77,5% de 2008. Alcançaram também redução de 19% no consumo de energia por unidade faturada, porém ampliaram em 8,7% o consumo de água por unidade faturada. Em 2010 reduziram o consumo de água em 10%, passando de 0,52 litros/unidade faturada em 2009 para 0,47 litros/unidade faturada, reduziram o consumo de energia em 0,8% em relação ao ano anterior, mesmo com a ampliação da capacidade das fábricas.

Ainda em 2010 lançam no Brasil a primeira embalagem de refil fabricado com polietileno verde, produzido da cana-de açúcar e 100% reciclável, possuindo também uma redução de 58% dos gases de efeito estufa. Lançaram neste mesmo ano um novo refil para a linha de hidratantes Todo Dia com impacto ambiental 66% menor em comparação com o refil anterior, sendo produzido com 83% menos plástico e reduzindo a geração de lixo em 97%.

A cadeia de valor da Natura quanto ao uso de produtos e descarte de embalagens, segundo o Relatório anual da empresa, apresentou os seguintes índices:

- 16,9% de refis sobre itens faturados.
- 65,4 mPt/kg de impacto ambiental das embalagens por quantidade de produto (incluindo o impacto na extração e transformação de embalagens).
- 58.509 toneladas de GEEs (gases de efeito estufa) emitidas no descarte final de produtos e embalagens.

A Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD) contabilizou ao final do ano 2,7 milhões de revendedores ativos, o que apresentou uma ampliação de 12,2% no canal de vendas em comparação com 2009. Vale destacar que, segundo a agência Euromonitor, o Brasil se tornou o maior mercado do planeta em venda direta de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal, à frente de países como Estados Unidos e Japão. Na disputa por espaço nesse mercado em permanente expansão, o *market share* da Natura no mercado-alvo no Brasil voltou a crescer em 2009, passando de 21,4% em 2008 para 22,5% em 2009, atingindo em 2010 o percentual de 23,6%.

A empresa entende que na busca sistemática pela redução dos impactos causados pelos produtos, devem investir em instrumentos e práticas inovadoras. O foco constante deve ser na redução desses impactos, incorporando aspectos sociais e ambientais nas análises para a tomada de decisão em todas as áreas e processos da empresa.

Dessa forma investem na vegetalização das fórmulas e no uso de substâncias orgânicas. Nas embalagens, oferecem o uso de refis e adotam o uso de materiais recicláveis e reciclados. Em 2009, alcançaram o melhor índice no uso de material de origem renovável vegetal da história da empresa: 79,2%. Utilizam o conceito de *ecodesign*, visando facilitar a reciclagem no pós-consumo.

Quanto ao impacto dos produtos, a meta da empresa para 2009 era atingir 19% no refil sobre itens faturados. Contudo, a meta não foi atingida, alcançaram 18,4% e continuam comprometidos com a educação e sensibilização para a venda de refil. O compromisso da empresa para 2010 era atingir 18,5% na venda de refil sobre itens faturados no Brasil, porém o índice alcançado foi de 16,9%.

Tabela 2

Percentagem de refil sobre itens faturados (%)

	2007	2008	2009	2010
Brasil	21,3	19,9	18,4	16,9
Argentina	21,1	20,7	15,9	18,3
Chile	16,1	16,1	11,7	13,9
Colômbia	8,1	12,1	12,2	13,2
França	9,9	9,3	8,5	9,8
México	11,2	11,6	11,5	11,3
Peru	21,3	21,4	18,6	18,9
Venezuela ¹	6,0	8,1	N.A.	N.A.

Nota: As operações da Venezuela foram encerradas em Agosto/2009. Fonte: Relatório Natura 2010

Esta redução se deve a maior representatividade de itens de kits especiais ou sazonais, os quais não tem a opção do refil e também a diminuição das promoções. Os itens que dispõem de refil representam 55% dos produtos faturados, sendo que no portfólio total de produtos da Natura os produtos que tem a oferta de refil representam 40%. Nas operações internacionais, a empresa registrou crescimento do uso do refil em quase todos os países, exceto no México; com recuperação consistente na Argentina e Chile.

O Sistema da Gestão Natura é um direcionador do processo de inovação. A promoção de uma estrutura cada vez mais ágil e descentralizada, próxima dos públicos de relacionamento, colaborativa, contribui para a manutenção de uma postura permanentemente inovadora e protagonista na transformação da sociedade.

Tabela 3

Investimentos em Inovação

	2007	2008	2009	2010
Investimento em inovação (R\$ milhões)	108,4	103,0	111,8	139,7
Receita Líquida investida em inovação (%)	3,4	2,8	2,6	2,8
Número de produtos lançados	183	118	103	168
Índice de inovação ¹ (%)	56,8	67,5	67,6	61,4

Nota: ¹Receita Bruta proveniente de produtos lançados ou aperfeiçoados nos últimos 24 meses, dividida pela Receita Bruta da Natura nos últimos 12 meses. Fonte: Relatório Natura 2010

Refil – reduzir, reutilizar e reciclar

Utilizando o conceito de Marketing Ambiental a Natura criou a campanha “Reduzir, Reutilizar e Reciclar – Três passos simples que ajudam muito o meio ambiente!”

Reduzir – o refil é feito de um material diferente da embalagem regular. Esse material utiliza menos matéria-prima para ser produzido que a embalagem regular, ou seja, exige menos recursos da natureza para ser fabricado e gera menos resíduos depois de descartado.

Reutilizar – o refil proporciona a reutilização da embalagem regular do produto. Existem muitas embalagens e materiais que podem ser reaproveitados, evitando gastos e desperdícios.

Reciclar – o plástico usado no refil é reciclado e pode se transformar em novos produtos. Por isso, é tão importante separarmos o lixo em casa e garantir que ele seja recolhido da forma correta.

Histórico da Natura e o refil

1983 – A Natura foi a primeira empresa brasileira de cosméticos a lançar produtos com refil. O 1º refil foi lançado em Outubro de 1983 com a linha Somma.

1984 – O refil foi introduzido em três outras categorias de produtos: shampoos, desodorantes e sabonetes cremosos.

1993 – Transcorridos quase dez anos, a empresa saiu na frente ao desenvolver o primeiro refil para potes através da linha Natura Chronos.

2000 – É lançado a linha Natura Ekos que já nasce com grande parte de seus produtos também na versão refil.

2001 - Para monitorar o impacto causado pelas embalagens dos produtos, a empresa começa a utilizar a ferramenta de Avaliação de Ciclo de Vida (ACV). A metodologia permite quantificar os impactos ambientais das embalagens dentro de um ciclo completo, desde a extração de matérias-primas, produção, uso e disposição final.

2005 – A empresa já comercializa mais de 90 produtos com refil. A empresa deixou de colocar no mercado 2,2 mil toneladas de embalagens. Essa conquista não seria possível sem a participação dos consumidores que colaboraram com a diminuição do descarte de resíduos sólidos no meio ambiente.

2009 – A Natura registrou neste ano o índice que mede o impacto ambiental das embalagens em 69,5 mPt/kg (milliPoints por quilo de conteúdo de produto). Esse índice foi mais baixo de que 2008, quando esse atingiu 71,3 mPt/kg. A Natura atribuiu a redução principalmente à diminuição da massa dos materiais de apoio utilizados por consultoras(es) da Revista Natura.

2010 – a empresa lança novos refis com impacto ambiental ainda menor. O refil feito de “plástico verde”. O mesmo é fabricado a partir do etanol da cana de açúcar e é 100% baseado em matéria-prima renovável. Com essa tecnologia é possível absorver o CO² da atmosfera e transformá-lo em plástico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise do caso acima apresentado, é possível perceber que o uso do refil nos produtos de diversas linhas da Natura do Brasil caracteriza-se como uma estratégia de diferenciação. O refil cria uma diferença significativa que distingue as ofertas da empresa das ofertas de seus concorrentes.

Não restam dúvidas de que a inovação foi o elemento-chave para atingir o desenvolvimento sustentável. As ações de inovação geram tecnologias diferenciadas desenvolvidas internamente ou em conjunto com parceiros estratégicos, assim como aprovação do produto pelo consumidor.

Apesar da Natura do Brasil ter introduzido o refil no mercado em 1983, sua participação no mercado ocorreu de forma modesta. Essa evolução depende diretamente da conscientização dos consumidores no que se refere à importância de cuidar do nosso meio ambiente. Nas revistas e embalagens dos produtos Natura destaca-se o marketing ambiental que procura apresentar dados e “convencer” o consumidor da importância em adquirir o refil. Como se pode ver, a refilagem tem sua importância constada por seus desdobramentos econômicos, sociais, ambientais e na agregação de valor a produtos e processos.

O desenvolvimento sustentável não é apenas uma “moda”, ele tem se configurado na civilização e nas atividades humanas de tal forma, que preenchem suas necessidades econômicas e ao mesmo tempo preservam a biodiversidade e os ecossistemas naturais. Sugerem-se estudos futuros para a identificação dos fatores determinantes de escolha dos refis no comportamento de compra do consumidor e sobre o valor percebido por este

tipo de embalagem, visto que os benefícios ambientais e de sustentabilidade ainda podem não estar sendo notados, devidamente, pelos consumidores.

REFERÊNCIAS

- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2006). *A Economia da Estratégia* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Chehebe, J. (2002). *Análise do Ciclo de Vida de Produtos - Ferramenta Gerencial da ISO 14000*. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark.
- Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2007). *Marketing Estratégico* (8ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Fernandes, B. H. R., & Berton, L. H. (2005). *Administração Estratégica: da Competência Empreendedora à Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Saraiva.
- Giannetti, E., & Almeida, C. (2006). *Ecologia Industrial – Conceitos, Ferramentas e Aplicações*. São Paulo: Ed. Edgard Blücher.
- Griffin, Ricky W. (2007). *Introdução à Administração*. São Paulo: Ática, 568 p.
- Henderson, B. D. (1998). *As Origens da Estratégia*. In: Montgomery, C. A., & Porter, M. E. (Orgs). *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2003). *Administração Estratégica: Competitividade e Globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Hooley, G. J., Saunders, J. A., & Piercy, N. F. (2001). *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Prentice Hall.
- Hutt, M. D. (2002). *B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais* (7ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Kazazian, T. (2005). *Haverá a Idade das Coisas Leves – Design e Desenvolvimento Sustentável*. São Paulo: SENAC.
- Ljungberg, L. (2005). *Responsible Products: Selecting Design and Materials*. *Design Management Review*, 16(3), 64-73.
- Manzini, E., & Vezzoli, C. (2005). *O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis – Os Requisitos Ambientais dos Produtos Industriais*. São Paulo: Editora USP.
- Menon, A.; & Menon, A. (1997). *Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy*. *Journal of Marketing*, 61(1), 51-67.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Goshal, S. (2006). *O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Selecionados* (4ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- NATURA. (2011). homepage. Recuperado em 1 janeiro, 2011 de <http://scf.natura.net>.
- NATURA. (2010). *Relações com Investidores*. Recuperado em 12 novembro, 2010 de <http://natura.foinvest.com.br/>

- Ottman, J. A. (1994). *Marketing Verde: Desafios e Oportunidades para a Nova Era do Marketing*. São Paulo: Makron Books.
- Polonsky, M., & Mintu-Wimsatt, A. T. (Org.).(1995). *Environmental Marketing*. New York: The Hawthorne Press Inc.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E.(1990). *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Schenini, P. C. (2000). Avaliação dos Padrões de Competitividade à Luz do Desenvolvimento Sustentável: o Caso da Indústria Trombini de Papel e Embalagens S/A em Santa Catarina. *Revista de Ciências da Administração*. Florianópolis, 2(4), 55-64.
- Schmidheiny, S. (1992). *Mudando o Rumo: Uma Perspectiva Empresarial Global sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Thompson, A., & Strickland, A. J.(2001). *Strategic Management: Concepts and Cases* (12 Ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Venzke, C.(2002). *A Situação do Ecodesign em Empresas Moveleiras da Região de Bento Gonçalves – RS: Análise das Posturas e Práticas Ambientais*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RGS, Brasil.
- Zook, Chris. (2009). *Como Procurar sua Próxima Atividade Principal*. In: *Renovação da Estratégia – Harvard Business Review* (2ª reimpressão (HBR compacta)). Rio de Janeiro: Elsevier.

USE OF REFILLABLE PACKAGES AS DIFFERENTIATION STRATEGY: CASE NATURA OF BRAZIL

ABSTRACT

Many executives remain wedded to a business vision which is solely to obtain the direct profit. For them, the needed to make sustainable business is something unrelated to commercial goals. The sustainable development, for example, is seen as an element that generate costs, and as such, constitutes an obstacle to competitiveness. In the opinion of these executives, the company's "green policies" may enter, only under the marketing or social action. Enterprises that keep for a long time in this scenario, are missing opportunities to gain customers and/or markets. Sustainability has been identified as an element of strategic importance due its potential to understand all stages of the life cycle, ranging from the environment to the final product. Thus, this paper presents and discusses how the refillable packages is seen as a differential capable of generating competitive advantage. To this end, do an analysis of the Natura of Brazil who pioneered use refill as alternative of products and reduction of harmful emissions to the environment.

Keywords: Differentiation Strategy; Sustainability; Green Marketing; Natura.

USO DE RECAMBIOS COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION: EL CASO NATURA BRASIL

RESUMEN

Muchos ejecutivos se mantienen unidos a uma visión de negócios que se limita a obtención de beneficios directos. Para ellos, la necesidad de hacer negocios sostenible es algo no relacionado com los objetivos de negocio. El desarrollo sostenible, por ejemplo, es visto como un elemento que genera costos, y como tal, constituye un obstáculo a la competitividad. En opinión de estos ejecutivos, las "políticas verdes" de la empresa, puede obtener como máximo, dentro de la comercialización o la acción social. Empresas que persisten mucho más tiempo en este escenario, están perdiendo las oportunidades para ganar clientes y / o mercados. La sostenibilidad ha sido identificado como un elemento de importancia estratégica debido a su potencial para comprender todas las etapas del ciclo de vida, que van desde el medio ambiente hasta el producto final. Por lo tanto, este artículo presenta y discute cómo la recarga es visto como capaz de generar una ventaja competitiva diferencial. Con este fin, un análisis en el caso Natura Brasil, que fue pionera en el uso de recambios como una alternativa al consumo de sus productos y reduccion las emisiones de sustancias nocivas para el medio ambiente.

Palabras-Clave: Estrategia de diferenciación; la sostenibilidad; Marketing del Medio Ambiente; Natura.