



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO

OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROJETO INTEGRADO**

SISTEMAS DE GESTÃO AMBIENTAL E SEUS

IMPACTOS SOCIAIS

**NATURA COSMÉTICOS S/A**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

ABRIL, 2020

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO

OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROJETO INTEGRADO**

SISTEMAS DE GESTÃO AMBIENTAL E SEUS

IMPACTOS SOCIAIS

**NATURA COSMÉTICOS S/A**

MÓDULO CENÁRIOS ORGANIZACIONAIS

MEIO AMBIENTE, NEGÓCIOS E RESPONSABILIDADE  
EMPRESARIAL - PROFa. ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

AS RELAÇÕES DE TRABALHO NA SOCIEDADE  
CONTEMPORÂNEA - PROFa. JULIANA MARQUES BORSARI

ESTUDANTES:

CRISTIANE ALVES R. MATOS, RA 1012019100213  
FLÁVIA REGIANE D. MARTINS, RA 1012019100042  
LUCAS GABRIEL POLI, RA 1012019100574  
MARISTELA GIARETTA F. VILELLA, RA 101201820017

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

ABRIL, 2020

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>4</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>6</b>
3.1 MEIO AMBIENTE, NEGÓCIOS E RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL	7
3.1.1 SISTEMAS DE GESTÃO AMBIENTAL	12
3.1.2 NORMA ISO 14.001	20
3.2 AS RELAÇÕES DE TRABALHO NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA	41
3.2.1 SISTEMAS ECONÔMICOS E OS IMPACTOS SOCIAIS	43
3.2.2 SOCIOLOGIA NO TRABALHO	52
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>74</b>

# 1. INTRODUÇÃO

A questão ambiental tem sido muito debatida nos dias atuais. Cada vez mais as empresas atentam para a minimização de seus impactos ambientais. Isso porque a crescente conscientização dos consumidores mostra que as exigências futuras em relação à preservação do meio ambiente e à qualidade de vida deverão intensificar-se. Diante disto, algumas empresas vêm incorporando a variável ambiental no desenvolvimento de suas atividades, como um dos requisitos cruciais de sua responsabilidade social. Outras empresas estão cientes da crescente preocupação para com a questão ambiental e nem por isto tomam providências para minimizar seus impactos. Para tais empresas, prevalece a idéia de que qualquer providência tomada em relação à variável ambiental gerará aumento de despesas e, conseqüentemente, acréscimo aos custos de produção. Embora estas empresas não vislumbrem o retorno financeiro que os investimentos no Sistema de Gerenciamento Ambiental (SGA) proporcionam.

Por isso neste trabalho apresentaremos as vantagens que a implantação de uma SGA pode trazer a uma empresa, abordaremos as Relações de Trabalho nos dias atuais, Sistemas Econômicos e seus impactos e também como podemos aplicar a Sociologia no trabalho para melhorarmos ainda mais as relações entre gestores e colaboradores.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

Razão Social: Natura Cosméticos S/A

Nome Fantasia: Natura

CNPJ: 71.673.990/0001-77

Atividade: Comércio atacadista de cosméticos e produtos de perfumaria

Endereço (sede): Av. Alexandre Colares, 1188 - Parque Anhanguera

Cidade: São Paulo - SP / Cep.:05106-000

Site: [www.natura.net](http://www.natura.net)

Natura é uma empresa brasileira fundada em 1969 por Antônio Luiz Seabra que atua no setor de produtos de tratamento para o rosto, corpo, sabonetes, barba, desodorantes, óleos corporais, maquiagem, perfumaria, cabelos, proteção solar e infantil. Atuando no Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Venezuela, França, Estados Unidos, além de outros sessenta e três países indiretamente. A empresa trabalha com o modelo de venda direta, é por meio das consultoras e consultores Natura que os produtos chegam às mãos dos clientes. O número de funcionários chamados na empresa de “colaboradores” atingiu sete mil em 2013 e o de consultoras estimado em 1,5 milhão. Com a junção da gigante britânica The Body Shop (2017), e a recente aquisição do grupo americano Avon (2019), o grupo passa a ter 40.000 funcionários.

Após a fusão da empresa com sua principal concorrente a Avon anunciada em vinte e dois de maio de 2019 e que deve ser concluída até vinte e dois de julho de 2020, a Natura assumirá o posto de maior empresa de venda direta do mundo. Portanto seus principais concorrentes atualmente são “O Boticário” que distribui seus produtos a lojas de cosméticos, inclusive com rede de varejo com sua marca, a “Jequiti” e “Hinode” que também atuam na venda direta de seus produtos.

A Natura valoriza a sustentabilidade e busca inovação a partir da própria natureza, com produtos formulados à base de ativos sustentáveis, embalagens com menor impacto ambiental e que promovam o desenvolvimento social e econômico de comunidades produtoras de matérias-primas.

### **3. PROJETO INTEGRADO**

Para este projeto escolhemos a empresa Natura Cosméticos S/A, conforme descrição do tópico anterior.

No presente estudo, abordaremos inicialmente os tópicos relacionados à responsabilidade da empresa com o meio ambiente e a implementação de um Sistema de Gerenciamento Ambiental. Faremos uma breve abordagem histórica e após trataremos de um sistema de administração empresarial que prioriza a sustentabilidade e o gerenciamento ambiental, de maneira comprometida e com sua função socioambiental muito bem definida enquanto agente potencialmente poluidor, já que estamos falando de uma indústria de cosméticos que poderia adquirir matéria prima contribuindo para o desmatamento, testar seus produtos em animais e poluir rios e lençóis freáticos na cadeia final após o consumo de seus produtos.

Porém, o que apresentaremos aqui, é uma empresa que assumiu seu papel de forma a incorporar em seus objetivos o total comprometimento com as questões ambientais e para tanto, implementou um SGA de acordo com as normas Normas ISO 14001, além de vários projetos socioambientais e de pesquisas nas áreas relacionadas à biodiversidade.

Abordaremos o capitalismo financeiro e como este sistema econômico vem contribuindo para a crise ambiental e as ações adotadas pela empresa Natura para reduzir os danos causados ao meio ambiente, criando projetos de sustentabilidade e sociais. Também abordaremos sobre as relações do trabalho, como essas relações foram evoluindo até chegar nos dias atuais e como a Sociologia do trabalho analisa e avalia tais transformações.

### **3.1 MEIO AMBIENTE, NEGÓCIOS E RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL**

A preocupação com as questões ambientais é relativamente recente. O acelerado crescimento populacional ocorrido a partir da Revolução Industrial trouxe como consequência a demanda cada vez maior de consumo de recursos naturais, renováveis ou não. O uso desses recursos, aliado à necessidade crescente de bens e alimentos, teve como consequência um aumento do potencial impacto ambiental, ou seja, da poluição, pois os materiais excedentes eram simplesmente descartados e o ambiente se encarregava de absorvê-los. Esse modelo de desenvolvimento foi utilizado desde o início da história da humanidade e durante muito tempo se mostrou razoável, pois não havia a percepção da poluição e impacto no meio ambiente.

Com o passar dos anos e o crescimento populacional, esse modelo tornou-se incompatível com um ambiente finito no qual os recursos naturais e a capacidade de absorção e reciclagem dos resíduos gerados são limitados, tornando-se extremamente importante a apropriação dos conceitos relacionados à sustentabilidade.

Com a temática da sustentabilidade em alta nos dias atuais, fica cada vez mais evidente que a consciência ambiental desempenha um papel definitivo na construção da cidadania. De forma crescente, as pessoas avaliam seus comportamentos em sociedade e como eles se refletem na conservação do nosso ecossistema.

A atitude, inclusive, vai além do aspecto comportamental, já que não são somente as pessoas físicas que geram impactos na natureza. As empresas possuem responsabilidade de peso nesse contexto, sendo, aliás, cobradas por sua postura ambiental no sentido legislativo e também do público consumidor.

No sentido legislativo, com o intuito de regulamentar as práticas de destinação de resíduos e reduzir ao mínimo as consequências da ação de poluentes no meio ambiente, a legislação brasileira estabelece determinações, fiscaliza e prevê punições e multas a quem não segue as medidas de proteção ao ambiente. Aos poucos,

os esforços para implementar a reciclagem e a coleta seletiva como ações que englobem a maior parte dos municípios do país, a extinção dos lixões a céu aberto e o tratamento de efluentes diversos gerados por companhias e residências têm avançado e conquistado resultados relevantes na mudança de atitude de cidadãos, empreendedores e autoridades públicas em geral.

Determinações como a Política Nacional de Resíduos Sólidos - PNRS (discorre sobre a destinação adequada dos resíduos e reforça a importância da consolidação da logística reversa em diferentes âmbitos), a Política Nacional do Meio Ambiente (Lei 6.938 de 31 de agosto de 1981), a Lei que dispõe sobre os crimes ambientais (Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998) e a própria Constituição da República Federativa do Brasil, instituída em 1988, são argumentos legais que falam por si sós a favor da prática de manutenção consciente dos resíduos produzidos pelos processos industriais e domésticos. Empreendimentos que desrespeitam estas exigências estão sujeitos à atuação de instituições como o IBAMA, a CETESB, o Ministério Público e a Polícia Ambiental, arriscando-se a arcar com medidas severas (que vão desde multas à paralisação definitiva das atividades).

Neste trabalho, a gestão ambiental será foco de análise; suas características e as vantagens de se adotar um Sistema de Gestão Ambiental, além de uma introdução ao estudo sobre a Série de Normas ISO 14000, em especial a ISO 14001 que trata em específico do Sistema de Gestão Ambiental (SGA), que será assunto central do tópico 3.1.2.

Gestão ambiental é um sistema de administração empresarial que enfatiza a sustentabilidade. Desta forma, a gestão ambiental visa o uso de práticas e métodos administrativos que buscam reduzir ao máximo o impacto ambiental das atividades econômicas nos recursos da natureza.

A prática da gestão ambiental introduz a variável ambiental no planejamento empresarial. A mesma, quando bem aplicada, permite a redução de custos diretos e indiretos. A redução de custos diretos se dá através da diminuição do desperdício de matérias-primas e de recursos cada vez mais escassos e mais dispendiosos, como água e energia. Já, a redução de custos indiretos pode ser

representada por sanções e indenizações relacionadas a danos ao meio ambiente ou à saúde de funcionários e da população de comunidades que tenham proximidade geográfica com as unidades de produção da empresa.

À medida que a sociedade vai sendo conscientizada da necessidade de se preservar o meio ambiente, a opinião pública, de certo modo, começa a reivindicar práticas empresariais que não desafiem a capacidade da natureza de oferecer recursos. A partir do momento que a empresa coloca no mercado um produto que mostra a preocupação com a preservação do meio ambiente, esta empresa, juntamente com seu produto, passa a se tornar uma referência no meio empresarial.

É neste cenário de mudanças que o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) vem para balizar as ações corporativas em busca do equilíbrio do homem, da indústria e do meio ambiente, além da corporação vislumbrar vantagens competitivas como as citadas anteriormente, de redução de custos, imagem da empresa fortalecida pelas ações sustentáveis e comprometimento socioambiental com funcionários e sociedade.

Para a implementação do SGA é necessário que todos os setores da empresa estejam alinhados com os objetivos do Sistema, por isso é de extrema importância que na elaboração do SGA todos estejam cientes de suas obrigações por meio da aplicação da metodologia PDCA (Planejar, Executar, Avaliar e Agir).

Na etapa inicial do processo de implantação de um SGA, é feito um mapeamento de todas as atividades da empresa e suas necessidades, os aspectos principais são a definição dos objetivos do SGA pela alta administração, como se segue:

### **Etapa 1. Política Ambiental**

É o principal documento elaborado pela organização, na qual expõe suas intenções e princípios em relação ao seu desempenho ambiental global, que estabelece uma estrutura para a ação e definição dos seus objetivos e metas ambientais.

### **Etapa 2. Planejamento**

No planejamento deve incluir os seguintes tópicos: aspectos ambientais, requisitos legais e outros requisitos, objetivos e metas; e programas de gestão ambiental.

A Norma Técnica NBR ISO 14001 recomenda que a organização formule um plano para cumprir sua Política Ambiental, como veremos ainda neste tópico.

### **Etapa 3. Implementação e Operação**

Este recomenda que para que haja uma efetiva implantação da norma NBR ISO 14001 é necessário atender o que está previsto em sua política, metas e objetivos por meio da efetivação de algumas estruturas que são: Estrutura Organizacional e Responsabilidade; Treinamento, Conscientização e Competência; Comunicação; Documentação do Sistema de Gestão Ambiental; Controle de Documentos; Controle Operacional e Preparação e atendimento a emergências.

### **Etapa 4. Verificação e Ação Corretiva**

Neste cria condições para verificar se a empresa está de acordo com o programa de gestão ambiental previamente definido, trata as medidas preventivas, identifica aspectos não desejáveis e mitiga quaisquer impactos negativos. A Verificação e Ação Corretiva são orientadas por quatro etapas do processo de gestão ambiental: Monitoramento e Medição; Não-conformidade e Ações Corretivas e Preventivas; Registros e Auditoria do SGA.

### **Etapa 5. Análise Crítica**

É o momento em que a administração após a auditoria identifica a necessidade de possíveis alterações na Política Ambiental, nos seus objetivos e metas, ou em outros itens do sistema, aqui o processo de gestão é revisado, bem como o processo de melhoria contínua exercitado.

O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é um sistema que capacita uma organização a desenvolver e implementar política e objetivos que levem em consideração requisitos legais e informações sobre aspectos ambientais significativos. Esse sistema pode-se aplicar a todos os tipos e portes de organizações e adapta-se a diferentes condições geográficas, culturais e sociais.

Todas as oportunidades e melhorias nos processos do negócio também devem ser buscadas pelo viés do SGA, a fim de reduzir os impactos de suas atividades

produtivas no meio. A norma ISO 14001, da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é a responsável por regulamentar o sistema, estabelecendo os requisitos de implementação e operação. A finalidade da ISO 14001 é equilibrar a proteção ambiental e a prevenção de poluição com as necessidades socioeconômicas.

Um SGA implementado segundo a ISO 14001 permite a obtenção de certificação após auditoria por um organismo certificador acreditado.

Para muitas empresas, obter a certificação da ISO 14001 é uma demanda de mercado, pois demonstra seu comprometimento com práticas sustentáveis e padrões internacionais de gestão ambiental.

A proposta do SGA aplicada às empresas vai além do comprometimento ambiental da companhia, uma vez que traz inúmeros benefícios, como já citados anteriormente, a redução de riscos de acidentes ecológicos e a melhoria significativa na administração dos recursos energéticos, materiais e humanos, têm um impacto positivo direto nas contas de água e luz. O fortalecimento da imagem da empresa junto à comunidade, assim como aos fornecedores, stakeholders, clientes e autoridades também entra na lista das vantagens de se seguir um modelo verde de gerenciamento.

Cumprе ressaltar que a tendência da procura por produtos e serviços oriundos de empresas ecologicamente conscientes e socialmente responsáveis, que já é comum na Europa, está se fortalecendo de forma impressionante no Brasil. Outro ponto positivo é a possibilidade de conquistar financiamentos governamentais e bancários, assim como programas de investimento, que aumenta consideravelmente com o bom histórico ambiental das empresas. Um bom exemplo deste quesito é a iniciativa do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Iniciativa pioneira na América Latina, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) busca criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade ética das corporações. Iniciado em 2005, foi originalmente financiado pela International Finance Corporation (IFC), braço financeiro do Banco Mundial, seu desenho metodológico foi desenvolvido pelo FGVCes e B3.

O ISE é uma ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na B3 sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Também amplia o entendimento sobre empresas e grupos comprometidos com a sustentabilidade, diferenciando-os em termos de qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, natureza do produto, além do desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e de mudanças climáticas.

Depois deste primeiro momento, a empresa interessada deve passar por quatro etapas, organizadas do seguinte modo:

1. Definição e comunicação do projeto, bem como a geração de um documento detalhando as bases;
2. Revisão ambiental inicial para planejamento do SGA;
3. Implementação;
4. Auditoria e certificação.

Os sistemas de gestão são auditáveis, podendo receber ou não as devidas certificações de acordo com o grau de conformidade com as normas.

A certificação dos sistemas de gestão ambiental tem se tornado imprescindível para as empresas devido ao aumento da conscientização ambiental e a busca pela sustentabilidade, inclusive esteve em pauta na agenda 21.. Fazer parte desse rol é uma escolha acertada de empreendedores de todos os segmentos de atuação, mas é importante enfatizar que o sucesso da implementação da SGA depende – e muito – do comprometimento com as metas estabelecidas e dos próprios colaboradores.

O sucesso do sistema depende do comprometimento de todos os níveis e funções e especialmente da Alta Administração. Um sistema deste tipo permite a uma organização desenvolver uma política ambiental, estabelecer objetivos e processos para atingir os comprometerimentos da política, agir, conforme necessário, para melhorar seu desempenho e demonstrar a conformidade do sistema com os requisitos desta Norma.

### **3.1.1 SISTEMAS DE GESTÃO AMBIENTAL**

O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) pode ser definido como um conjunto de procedimentos para gerir ou administrar uma organização, de forma a obter o melhor relacionamento com o meio ambiente. O SGA que é estabelecido pela NBR

ISO 14001 faz parte de um conjunto de normas, a ISO 14000, que foram desenvolvidos pela INTERNATIONAL ORGANIZATION for STANDARDIZATION (ISO) que é uma organização internacional de padronização.

A implementação e o uso de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) além de ser utilizada para a prevenção dos danos ambientais em razão dos processos produtivos e dos produtos colocados no mercado, através desse sistema a empresa também parte em busca de sua certificação com o atendimento das diretrizes estabelecidas na norma NBR ISO 14001, e com a efetivação deste pode gerar diversos benefícios à empresa.

Definição importante para esses novos tempos de valorização dos empreendimentos verdes, o SGA é um conjunto de políticas, práticas e procedimentos técnicos e administrativos de uma empresa com o objetivo de obter um melhor desempenho ambiental.

A correta implementação do SGA gera diversos benefícios à organização como Econômicos e Estratégicos, como abordamos de forma sucinta no tópico anterior.

No entanto, ao optar pela implantação de um SGA, as companhias não recebem apenas benefícios financeiros, como economia de matéria-prima e de custos, devido à redução do consumo de água, energia e outros insumos; economia devido à reciclagem venda e aproveitamento de resíduos e diminuição de efluentes , menores gastos com resíduos, aumento na eficiência na produção e vantagens de mercado, mas sim, estão também diminuindo os riscos de não gerenciar adequadamente seus aspectos ambientais, como acidentes, multas por descumprimento da legislação ambiental, incapacidade de obter crédito bancário e outros investimentos de capitais, e perda de mercados por incapacidade competitiva.

Podemos citar aqui alguns benefícios da adoção de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA):

1. Conformidade legal, evita: Penalidades; indenizações civis e processo criminal; Menor tolerância das autoridades; Paralisação das atividades; Mudança de local.
2. Melhoria da imagem da companhia (reputação), pois os consumidores preferem produtos ecologicamente corretos, e o mercado reconhece e valoriza organizações ambientalmente corretas cada vez mais; instituições financeiras e seguradoras avaliam o desempenho ambiental das empresas; transparência e empresas “limpas” são bem vistas;
3. Melhoria da competitividade (vantagem de mercado), pois compromisso ambiental é prática básica no comércio internacional; consumidores mais influentes começam a exigir critérios ambientais; padrões internacionais mais rigorosos para acesso a mercados. Com a globalização da economia mundial e a criação de grandes blocos internacionais, como a União Européia, o cuidado com o meio ambiente passa a ser um fator estratégico.
4. Redução de custos, devido à minimização dos desperdícios de matéria-prima e insumos; eliminação de risco de passivo ambiental e despesas dele decorrentes;
5. Conformidade junto à matriz e/ou clientes; prevenir problemas X Corrigir problemas (minimiza despesas com remediação e multas); melhoria contínua (estar sempre um passo adiante dos concorrentes).

A empresa escolhida para o presente trabalho, não por acaso, trata-se, na nossa opinião, de uma das empresas brasileiras com maior valor agregado à sua marca, no sentido de comprometimento ambiental e da qualidade de seus produtos estarem diretamente ligados à matérias primas extraídas da natureza de forma sustentável e com valores socioambientais ligados ao processo produtivo. Esse diferencial competitivo vai além da imagem da empresa ligada à sustentabilidade e à confiança depositada na empresa pelos consumidores e fornecedores, mas também agrega valor financeiro, uma vez que seu desempenho econômico financeiro é crescente, o que eleva significativamente o valor de suas ações na bolsa.

No entanto, o que a diferencia das demais empresas é o fato de que a questão ambiental é parte da missão da corporação, com o intuito de reduzir os riscos ambientais e suas atividades potencialmente agressivas, mantém um sistema de gerência ambiental com base na ISO 14001, através de redução de resíduos e reciclagem de seus produtos, além de incorporarem à sua linha de produção atitudes e conceitos de preservação com o ecossistema e projetos ambientais extremamente relevantes para a melhoria de vida da população dos lugares onde fazem a extração de suas matérias primas, além de pesquisas relacionadas ao melhor uso dos produtos naturais e métodos de extração que não degradam o meio ambiente. A melhoria contínua dos processos e a inclusão de questões ambientais em toda cadeia produtiva também a coloca em posição de destaque no cenário nacional no que diz respeito à sustentabilidade.

Um sistema eficaz de gestão ambiental que atrele os interesses da empresa com a preocupação e preservação do meio ambiente tem sido fundamental numa organização, pois segundo Epelbaum (2004), as corporações perceberam que não adiantava ter apenas conscientização de preservação, tinham que incorporar uma educação ambiental dentro do gerenciamento de suas empresas. Foi a partir daí que as organizações passaram a enxergar os sistemas de gestão ambiental como princípio essencial no gerenciamento de negócio.

Na Natura, a Política Ambiental é de grande importância; devido à sua ligação direta com a natureza, para gerenciar os impactos ao meio ambiente e capacitar os colaboradores, tal política assume a responsabilidade para que esse processo ocorra de forma satisfatória.

A Natura é a primeira empresa da América Latina a divulgar estudo que determina o valor financeiro do impacto de seus negócios no meio ambiente, contabilizando o impacto de seus negócios no meio ambiente e na sociedade, por meio da metodologia internacional de contabilidade ambiental (conhecida em inglês como “EP&L”, Ganhos e Perdas Ambientais,). O estudo é uma análise profunda de todas as etapas de vida dos produtos da companhia, desde a extração da matéria-prima, passando por fabricação, transporte, uso e descarte dos materiais. A análise foi elaborada através de consultoria técnica, com base nos dados consolidados da Natura do ano de 2013.

Foram contabilizados o uso e a poluição da água, a emissão de gases de efeito estufa, a geração de resíduos sólidos, a emissão de poluentes no ar e o uso da terra. Para calcular os efeitos ambientais da atividade da Natura, a metodologia considera os tipos de insumos, o portfólio de produtos e as regiões onde eles são vendidos. Os impactos são mensurados a partir de cálculos com mais de 18 mil coeficientes.

O levantamento confirmou o impacto positivo de iniciativas adotadas pela Natura ao longo de sua trajetória, como a opção pelo uso de álcool orgânico na perfumaria e de ativos da biodiversidade amazônica em seus produtos. O programa “Natura Carbono Neutro”, implementado de forma inédita pela empresa em 2007 para diminuir suas emissões de gases do efeito estufa e compensar o que não for possível reduzir, também contabilizou positivamente.

O estudo é uma ferramenta de gestão pioneira que irá balizar as decisões estratégicas da Natura, para uma avaliação mais efetiva do Triple Bottom Line<sup>2</sup>. O EP&L passa a ser o principal indicador para medir o impacto ambiental positivo da empresa em todos os elos da cadeia produtiva.

Segundo José Roberto Lettiere, Vice-presidente Financeiro da empresa, com esse estudo, buscaram conhecer e detalhar os impactos ambientais gerados pelas operações e definir estratégias para neutralizá-los. O conhecimento desses números é fundamental para alcançarem a ambição da empresa de gerar impacto positivo nos âmbitos ambiental, social e econômico até 2050.

O estudo revelou que o impacto ambiental da cadeia da Natura – que compreende a extração de matérias-primas, a fabricação e o transporte dos produtos e o descarte das embalagens – foi estimado em R\$ 132 milhões para 2013. Esse impacto teria sido maior (equivalente a R\$ 164 milhões) sem as medidas do Programa Carbono Neutro, que, desde 2007, revê os processos da empresa para reduzir as emissões de gases do efeito estufa e faz a compensação do que não foi possível reduzir. O impacto

---

<sup>2</sup> O Triple Bottom Line é um conceito de gestão que preza pela sustentabilidade de forma ampla nas empresas. Mais do que preocupações ecológicas, é preciso ter uma atuação mais sólida em outros setores.

dos projetos de compensação, se considerado no cálculo da contabilidade ambiental, seria positivo em R\$ 77 milhões.

O maior impacto nessas etapas se dá pelas emissões de gases do efeito estufa (59%), que já são compensados pela Natura por meio da contratação de projetos de reflorestamento, entre outros. Em seguida vêm a poluição atmosférica (14%), a poluição da água (11%), o uso da terra (8%) e o consumo de água (7%).

No setor de cosméticos, a Natura é a primeira empresa no mundo a fazer uma análise de ponta a ponta em sua cadeia, incluindo a etapa de uso do produto. O estudo traz dados inéditos sobre este estágio, que depende do comportamento do consumidor. Conforme já era esperado, esta etapa é a de maior peso, pois produtos de higiene pessoal e cosméticos são, em grande parte, utilizados durante o banho. A etapa de uso representa um impacto adicional de R\$ 455 milhões, mais do que o triplo das etapas ligadas diretamente à cadeia de negócios da Natura.

O maior impacto na etapa de uso se deve ao consumo de água direta e indiretamente – já que a energia para aquecimento da água do banho no Brasil é prioritariamente de geração hidrelétrica. A complexidade do cálculo considera até as particularidades da matriz energética das regiões onde os produtos são vendidos.

Segundo Marcelo Alonso, diretor de sustentabilidade da Natura, ao revelar esses números, cria-se um nível de transparência extremamente importante para as redes de relações da empresa. A partir desse diagnóstico, o propósito é estabelecer um diálogo ainda mais franco e aberto com o consumidor.

A Natura há muitos anos divulga em seus relatórios anuais os índices e desempenho relativos aos projetos e ações ligadas ao meio ambiente, pois se posiciona como responsável em gerenciar os impactos ambientais causados por suas atividades de maneira que consiga identificar o que pode ser minimizado daquilo que é negativo e o que pode ser ampliado no que diz respeito aos impactos positivos e com essas atitudes seja capaz de apresentar para outras organizações as práticas e conhecimentos que ela adquiriu com a implantação de políticas e gestões ambientais. A empresa aponta ainda suas diretrizes de política ambiental e dentre elas está a responsabilidade com gerações

futuras, a educação ambiental, o gerenciamento do impacto do meio ambiente e a durabilidade de bens e serviços e por fim a redução de entradas e saídas de matérias-primas.

Na responsabilidade que a Natura adota com as gerações futuras, está explícito o cumprimento dos parâmetros e requisitos exigidos pela legislação e as normas internas da empresa, o acompanhamento e vigilância dos processos de produção também demonstram a preocupação que a organização tem com seus clientes, assim como a melhoria contínua dos processos e a inclusão de questões ambientais em toda cadeia produtiva. A educação ambiental é propagada individualmente e coletivamente para seus colaboradores, fornecedores e consumidores, qualificando seus funcionários por meio de treinamentos e palestras para que exerçam a sustentabilidade em suas atividades dentro e fora do local de trabalho.

Em sua Visão de Sustentabilidade 2050, a Natura se comprometeu com uma estratégia de redução e neutralização da pegada hídrica. Os resultados são divulgados no Relatório Anual.

A empresa estabeleceu publicamente um compromisso de estratégia de redução e neutralização da pegada hídrica em sua Visão de Sustentabilidade 2050. Além disso, divulga todos os anos os avanços no tema e indicadores no Relatório Anual.

No relatório anual de 2018, considerando o desempenho socioambiental, que faz parte da visão integrada de gestão da empresa, a emissão relativa de carbono teve redução de 2%, tanto em relação a 2017 quanto em relação ao compromisso 2020, cujo ano-base é 2012. O resultado reflete algumas ações estratégicas que aprimoraram a eficiência dos processos do portfólio de produtos.

Pelo 14º ano consecutivo, em 2018, a Natura foi escolhida para compor o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da B3 (bolsa de valores de São Paulo). Também fazem parte do Dow Jones Sustainability Index<sup>3</sup> para mercados emergentes.

---

<sup>3</sup> O Dow Jones Sustainability Index World é um indicador global de performance financeira. Foi lançado em 1999 como o primeiro indicador da performance financeira das empresas líderes em sustentabilidade a nível global. As empresas que constam deste Índice, indexado à bolsa de Nova Iorque, são classificadas como as mais capazes de criar valor para os acionistas, a longo prazo, através de uma gestão dos riscos associados tanto a fatores econômicos, como ambientais e sociais.

Em 2018, a empresa revisou o modelo de gestão e governança das ambições e compromissos e criou o Índice da Visão de Sustentabilidade. Baseado na metodologia OKR (Objectives and Key Results), adotada por várias empresas no Vale do Silício, na Califórnia (Estados Unidos), o cálculo considera a média do percentual de atingimento de cada meta no período, a partir dos resultados qualitativos e quantitativos alcançados, à luz dos objetivos estabelecidos para 2020. Assim, em 2018, alcançou o atingimento de 69% no índice da Visão de Sustentabilidade. Também, naquela ocasião definiram o próximo ciclo de compromissos, para 2030. Buscando aprimorar uma visão integrada dos efeitos dos negócios, que inclui a gestão dos recursos ambientais, o potencial da sociobiodiversidade, a manutenção da floresta em pé, a promoção de impacto social, o poder da imensa rede de relações e a mobilização de uma cultura habilitadora da mudança. Adicione aí a colaboração, a transparência, a diversidade e a interdependência de todos os membros da rede. Entre as ações de destaque de 2018, repactuaram o Programa Natura Amazônia e reforçaram seu pilar de Ciência, Tecnologia e Inovação, entendendo que aumentar o valor gerado localmente, com mais pesquisa e tecnologia agregada, é uma das alternativas para ampliar o desenvolvimento sustentável da região. Também reafirmaram o compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Organização das Nações Unidas (ONU), agenda global que ajuda na priorização das iniciativas e ações para um modo mais sustentável de produção e contribuição com a sociedade. Aprofundaram, ainda, o entendimento sobre a geração de impacto social positivo, reforçando os pilares que envolvem os públicos de relacionamento, como os colaboradores, as Consultoras de Beleza Natura, as comunidades fornecedoras dos insumos da floresta e os demais elos da cadeia fornecedora. E a visão que busca gerar impacto positivo também vem se expandindo da Natura para as demais empresas que formam o grupo Natura & Co. Sustentabilidade é uma das três redes de excelência, grupos envolvendo gestores e equipes técnicas das três empresas, para estimular o desenvolvimento de soluções conjuntas.

Analisando todos os dados extraídos dos relatórios anuais da companhia e informações do site oficial da empresa o que podemos concluir que o SGA da Natura

---

é, para a organização, muito mais que um sistema implantado, é um comprometimento com os projetos em si e a transformação deles em metas a serem anualmente alcançadas, motivo pelo qual, se faz tão presente no dia a dia de todos os colaboradores, desta forma, atingindo os objetivos traçados na seara da sustentabilidade, ano após ano. Por ter uma atividade potencialmente poluidora incorporou em seus objetivos, de forma muito responsável, um compromisso socioambiental permanente em toda a sua cadeia produtiva, além de vários projetos de educação ambiental e pesquisas relevantes ao meio ambiente.

### 3.1.2 NORMA ISO 14.001

#### ISO 14.001

Elaborada pela *International Organization for Standardization (ISO)*, seu objetivo é estruturar um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) para que uma organização – de qualquer natureza – possa:

- Controlar seus **impactos no meio ambiente;**
- E desenvolver práticas sustentáveis atreladas às suas atividades e produtos.

#### O que é SGA?

O **Sistema de Gestão Ambiental** é um método operacional que traz disciplina e suporte para que uma organização possa identificar e controlar seus impactos no meio ambiente.

É composto por processos e práticas que controlam a interação da empresa com o meio ambiente.

Dessa forma, é exigido um sério comprometimento com questões mais relevantes no âmbito do meio ambiente, como a prudência no descarte de resíduos e, de uma forma geral, estar em **compliance ambiental**.

O principal objetivo do SGA é **identificar e reduzir aspectos e impactos ambientais**, criando um ambiente de trabalho:

- Mais saudável;
- Com mais qualidade;
- E com mais eficiência frente aos custos de produção.

Para tanto é preciso, em primeiro lugar, levantar todos os possíveis **aspectos** geradores de impactos e **identificar** como funciona o processo de produção para, assim, realizar os estudos e metas de como o SGA deverá ser implantado em determinada empresa.

E a ISO 14001 estabelece os **requisitos necessários** para a implantação desse sistema de gestão para que a empresa atenda aos requisitos legais e se certificar na ISO.

### **Desenvolvimento sustentável**

Com o processo acelerado de industrialização, o uso e exploração inadequados dos recursos naturais se tornou um problema real e mundial que ameaça a preservação do planeta.

Diante disso, o **desenvolvimento sustentável** passou a ser uma exigência para a resolução e preservação das questões ambientais que são atreladas às questões sociais e econômicas.

E a partir da década de 1960, os grandes empresários viram que os danos ambientais deveriam ser tratados por toda a sociedade, de modo que o desenvolvimento econômico fosse visado por todos.

#### Discussões ambientais

Em 1972 ocorreu a Conferência de Estocolmo e, neste momento, foram discutidas, pela primeira vez em fórum internacional, questões ambientais.

Isso porque foram trazidas constatações sobre o consumo e sobre o esgotamento de energia e recursos naturais no mundo.

A partir de então tal discussão se tornou mais evidente na vida dos cidadãos e uniu o desenvolvimento econômico ao sustentável.

Neste contexto a Comissão Brundtland, formada pela **ONU** – Organização das Nações Unidas, criou o relatório “Nosso Futuro Comum” (*Our Common Future*), para discutir e estudar os impactos negativos do homem no meio ambiente e recursos naturais.

Assim, foi definido o significado de **desenvolvimento sustentável**:

Desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades.

### **Qual a origem da ISO 14001?**

ISO é uma sigla em inglês para “*Organização Internacional de Normalização*”.

Ela é formada por 162 organismos de normalização de diversos países que se reúnem para discutir e desenvolver **padrões internacionais**.

O Brasil teve acesso às normas ISO através da **ABNT** – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

A ISO 14001 foi criada pelo Comitê Técnico 207, chamado ISO/TC 207, que é a área da ISO responsável pela série ISO 14000.

Na ABNT seu correspondente é o CB-38, Comitê Brasileiro de Gestão Ambiental.

Com o aumento, na década de 90, da preocupação mundial com o meio ambiente, surgiu a necessidade de uma norma para trazer uma abordagem sobre negócios, performance ambiental e sustentabilidade.

Isso porque não basta que a empresa se preocupe apenas com a sustentabilidade externa; ela precisa se preocupar com o seu desenvolvimento sustentável também.

Neste contexto veio a ISO 14001, norma que serve como um guia para implementação e manutenção de um sistema de gestão ambiental.

Para que ela seja efetiva, é preciso comprometimento e responsabilidade geral de uma organização, além da implantação do SGA.

A comprovação da eficácia desse sistema se dá pela Certificação da conformidade da norma ISO 14001.

E estar de acordo com essa norma vai otimizar o Sistema de Gestão Ambiental para que uma empresa consiga evitar transtornos de um dano ambiental e suas consequências administrativas, civis e penais.

A ISO 14001 é baseada no ciclo PDCA do inglês “*plan-do-check-act*” – planejar, fazer, checar e agir – e utiliza terminologia e linguagem de gestão, apresentando uma série de benefícios para a organização.



ISO 14001 | PDCA

### **Para que serve a ISO 14001?**

A ISO 14001 é conhecida, mundialmente, como uma metodologia que busca:

- **Preservar** o meio ambiente através do controle dos impactos ambientais;
- Controlar custos;
- **Reduzir riscos**;
- Melhorar o **desenvolvimento sustentável** nas empresas através do SGA;
- Fomentar auditorias ambientais;
- Criar setores de comunicação ambiental nas empresas.

### Quais são os benefícios da ISO 14001?

- **Sistema de Gestão Ambiental:** Com a implantação da gestão, a política e comunicação ambientais são aprimoradas e torna a empresa engajada por causas sustentáveis;
- **Cumprimento dos requisitos legais:** Além de ser ecologicamente correto, ter o certificado faz também com que a empresa evite receber multas por impactos negativos ao meio ambiente. Isso porque é necessário manter continuamente o cumprimento de todos os requisitos legais;
- **Redução de gastos:** A ISO 14001 traz a redução de gastos desnecessários e faz com que a produção da empresa seja mais eficaz e consciente;
- **Reconhecimento da marca:** O certificado representa um selo sustentável da marca, o que significa que ela compactua com a preservação do meio ambiente e às causas sustentáveis. Com isso, o mercado passa a enxergar a empresa de forma positiva, principalmente pela responsabilidade ambiental. Consequentemente, isso atrai novos negócios pela questão de credibilidade;
- **Valorização no mercado internacional:** O certificado da ISO 14001 é, muitas vezes, um pré-requisito de contratação. Dessa forma, a certificação possibilita o surgimento de novos negócios internacionais, afinal, uma empresa que preserva o meio ambiente mantém relações com outras que possuem o mesmo viés ambiental.

### Gestão de Requisitos Legais na ISO 14001

Os requisitos legais são obrigações previstas em normas que precisam ser cumpridas pelas empresas e organizações, **independente** do segmento ou tamanho, para estar de acordo com princípios estabelecidos pela legislação.

Além disso, estar em **compliance** evita multas e penalidades civil, administrativa e/ou penal.

Ressaltamos que é importante atender às obrigações previstas em lei, mesmo se sua empresa não desejar se certificar em alguma norma.

E para atender a ISO 14001, as organizações precisam identificar qual é a legislação aplicável deste escopo ao seu negócio e monitorar, constantemente, o atendimento aos requisitos legais.

Esse monitoramento deve ser de forma documentada, para evidenciar o atendimento das disposições da ISO 14001.

Para avaliar e monitorar as obrigações aplicáveis, existem no mercado **softwares** e ferramentas que realizam a **gestão de requisitos legais**.

Nesses sistemas são oferecidos recursos necessários para que a legislação seja identificada, inclusive as diversas atualizações que acontecem constantemente, e avaliadas de forma personalizada, de acordo com a atuação e necessidade de cada empresa.

Caso a empresa não possua um sistema ou ferramenta que lhe auxilie, será mais difícil atender aos requisitos legais aplicáveis à empresa.

E o não atendimento aos requisitos legais aplicáveis às atividades de uma empresa, é considerado item **impeditivo** à certificação da ISO 14001.

Vamos explicar melhor no tópico logo abaixo:

### **Como obter a certificação da ISO 14001?**

Para estar em conformidade com essa norma, é preciso atender, integralmente, as legislações ambientais locais (país, estado e município) aplicáveis ao seu empreendimento.

Além disso, há outros requisitos que devem ser monitorados constantemente pela empresa.

Ter o SGA é a forma pela qual a empresa se organiza para monitorar esses processos e conquistar o certificado internacional. Mas será que só isso basta?

Após concluir a parte da documentação e implementação, a empresa precisa passar por um processo de 5 etapas para chegar ao certificado:

### **Auditoria Interna**

A auditoria interna é uma espécie de **treino** para que a empresa verifique:

- Se os processos do SGA estão funcionando adequadamente;
- E identificar problemas e erros para que não passem despercebidos durante a auditoria principal.

### **Análise crítica pela direção**

Uma análise **crítica** formal pela sua direção para avaliar os fatos relevantes sobre os processos do Sistema de Gestão de forma a tomar decisões apropriadas e designar recursos.

### **Ações corretivas**

Seguindo a auditoria interna e a análise crítica pela direção, você precisa corrigir a causa raiz de quaisquer problemas identificados e documentar como eles foram resolvidos.

O processo de certificação de uma organização é dividido em duas etapas:

### **Análise crítica da documentação**

Os auditores do seu organismo de certificação escolhido verificaram a documentação para assegurar que a empresa atende os requisitos da ISO 14001.

### **Auditoria principal**

Aqui, os auditores do organismo de certificação verificarão se as atividades da sua empresa estão em conformidade com a ISO 14001.

Além disso, irão verificar a documentação de sua empresa por meio da revisão de documentos, registros e práticas da organização.

### **ISO 14001 | Versão 2015**

Com a cláusula “Contexto da Organização” é fundamental o entendimento de que a organização pode ser afetada por problemas internos e externos e pelas necessidades e expectativas dos *stakeholders*.

Nesse cenário, deverá ser realizada a **identificação explícita** de quaisquer problemas internos e externos que possam afetar a capacidade do sistema de gestão para entregar os resultados pretendidos.

### **O que precisamos considerar na ISO 14001:2015?**

- Quais as questões **externas** a serem consideradas?  
Questões legais, tecnológicas, competitivas, de mercado, culturais, sociais e econômicas.
- E as **internas**?  
Valores, cultura, conhecimento e desempenho da organização devem ser verificadas.
- No tocante à determinação dos *stakeholders* e suas respectivas necessidades, devem ser também explicitadas quais destas se tornam requisitos legais e outros requisitos.
- Identificar e monitorar os requisitos legais e outros requisitos, tais como condicionantes de licença ambiental são requisitos vitais para o Sistema de Gestão Ambiental.
- A atuação da Liderança no SGA, tendo em vista os papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais, também mereceu cláusula específica na nova versão da Norma.

Durante os processos de Auditoria, inclusive, a alta-direção passa a ser mais demandada, aumentando sua participação no processo.

A Política de Gestão deve estar alinhada ao pensamento estratégico da organização (alta-direção).

- Outro destaque da nova versão é o **enfoque na gestão de riscos e oportunidades do negócio**.

As organizações precisam dedicar atenção às vulnerabilidades, probabilidades, ameaças, para avaliação dos riscos incidentes, bem como despende esforço na identificação das oportunidades;

- O levantamento de riscos e o contexto da organização podem indicar a relevância da identificação de requisitos legais que vão além da legislação aplicável às atividades e relacionada aos aspectos e impactos.

A ISO 14001:2015 contempla, portanto, novas abordagens para os SGAs das organizações.

E quando uma empresa implementar o SGA, ela demonstra ter uma mentalidade sustentável, expressão utilizada pela versão 2015 da ISO como “*mentalidade de riscos e oportunidades*”.

Analisa-se os riscos que aquele serviço ou produto poderá trazer para os consumidores e meio ambiente, incluindo formas seguras de se realizar o seu descarte.

E analisa-se as oportunidades quando o ciclo de vida deste produto é fechado também chamado de **logística reversa**, ou seja, em sua destinação final os resíduos gerados retornam como matéria prima secundária em novos produtos.

- O direcionamento estratégico do SGA se dá por meio dos tópicos “*Entendendo a organização e seu contexto*” e “*Entendendo as necessidades e expectativas das partes interessadas*”.

Mudança que ocorreu para fazer com que as práticas empresariais sejam aplicadas em matriz swot para alinhar todas as diretrizes da organização;

## **POLÍTICA AMBIENTAL NATURA**

A Natura pode ser classificada como uma empresa de grande porte e médio risco. Sua política ambiental (PA) contém importantes compromissos que uma empresa deve ter com o meio ambiente.

Por ser uma empresa ligada diretamente à natureza, em que muitos de seus produtos têm como matéria-prima recursos naturais, ela assume a responsabilidade de estar sempre gerenciando o impacto de seus processos no meio ambiente, identificando seus riscos, e capacitando seus colaboradores e auditoria.

Em sua política ambiental ela também assume que inclui a questão ambiental em sua estrutura organizacional e no seu planejamento estratégico. Promove a educação ambiental como uma das diretrizes de sua política de meio ambiente e busca a ecoeficiência de sua cadeia de valor. Dentre os termos que devem conter uma PA pode-se dizer que a Natura atende muitas desses compromissos, e isso é essencial para uma empresa que tem como imagem a natureza.

Existem alguns compromissos que devem ser expostos em uma política ambiental, como a contínua capacitação de pessoas, melhoria contínua do desempenho ocupacional, eliminação, prevenção, redução ou controle de riscos, entre outros. Abaixo foram identificadas essas partes básicas que devem conter uma Política Ambiental:

- Filosofia: a Natura assume que uma empresa ambientalmente responsável deve gerenciar suas atividades de maneira a identificar os impactos sobre o meio ambiente, buscando minimizar aqueles que são negativos e amplificar os positivos;
- Comprometimento corporativo: trata a questão ambiental como tema transversal em sua estrutura organizacional e a inclui no planejamento estratégico;
- Melhoria contínua: promove a melhoria contínua dos processos em toda a cadeia produtiva;

- Comunicação com as partes interessadas: a Natura busca disseminar a cultura da responsabilidade ambiental, individual e coletiva, entre colaboradores, equipes de vendas, fornecedores, prestadores de serviços e consumidores;
- Monitoramento: a empresa possui processos para medir, monitorar e auditar os aspectos ambientais associados ao consumo de recursos naturais e à geração de resíduos, estabelecendo periodicamente novas metas.

### ATIVIDADE DESENVOLVIDA PELA EMPRESA NATURA

A escolha das atividades desenvolvidas pela Natura baseou-se na disponibilidade de informações e na oportunidade de visita do grupo às suas instalações de fabricação. Portanto, analisaremos a utilização de embalagens de alumínio, a produção de perfumes e as atividades administrativas com relação aos aspectos e impactos ambientais e a severidade e a frequência com que ocorrem. A partir disto, concluiremos para qual tarefa será desenvolvido um plano de ação dada a sua importância para os negócios da Natura.

Tarefa	Identificação		Exame			Significância	
	Aspecto	Impacto	(S)	(F)	(I)	% I	% acum.
Utilização de embalagens de Alumínio.	Constante extração de minério.	Esgotamento dos recursos naturais e poluição por acúmulo deste material nos solos e nos rios.	5	5	25	43,86%	43,86%
Atividades administrativas.	Utilização de água.	Esgotamento dos recursos naturais.	4	5	20	35,09%	78,95%
Produção de perfumes.	Geração de resíduos.	Contaminação de solos, rios e lençóis freáticos.	3	4	12	21,05%	100,00%

(S) Severidade  
(F) Frequência  
(I) Importância (SxF)

Tabela 1 – Análise dos aspectos e impactos ambientais, severidade e frequência para cada tarefa.

A utilização de embalagens de alumínio é o que possui maior importância já que a constante prática disto influencia bastante na poluição dos solos e dos rios.

O esgotamento de recursos hídricos através da utilização de água sem controle nas atividades administrativas encontra-se em segundo lugar na importância dentre as tarefas citadas.

Já a geração de resíduos por causa da produção de perfumes não foi constatada com severo, apesar de frequente.

### APLICAÇÃO DO APR

Para definição do Plano de Ação, foi utilizada a “Matriz para Análise Qualitativa de Risco dos Perigos Identificados”, pela qual foram priorizados apenas os impactos considerados críticos.

	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	1	3	4	5

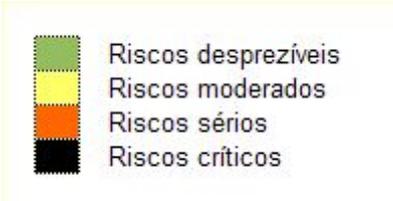


Tabela 2 - Matriz para Análise Qualitativa de Risco dos Perigos Identificados.

Assim, a utilização de embalagens de alumínio e as atividades administrativas foram considerados aspectos que apresentam riscos críticos para o desenvolvimento do negócio da empresa e para a adequação de seus processos e passivos ao meio-ambiente.

Identificação			Exame			Significância	
Tarefa	Aspecto	Impacto	(S)	(F)	(I)	% I	% acum.
Utilização de embalagens de Alumínio.	Constante extração de minério.	Esgotamento dos recursos naturais e poluição por acúmulo deste material nos solos e nos rios.	5	5	25	43,86%	43,86%
Atividades administrativas.	Utilização de água.	Esgotamento dos recursos naturais.	4	5	20	35,09%	78,95%
Produção de perfumes.	Geração de resíduos.	Contaminação de solos, rios e lençóis freáticos.	3	4	12	21,05%	100,00%

(S) Severidade  
(F) Frequência  
(I) Importância (SxF)

Tabela 3 – Tarefas, cujos riscos são críticos em preto e, sérios, em laranja.

## PLANO DE AÇÃO

O plano de ação para minimizar os efeitos da utilização de alumínio nas embalagens encontra-se a seguir:

WHAT					WHY	
Atividade	Aspecto Ambiental	Impacto Ambiental	Objetivos	Metas	Registros Legais	Normas internas
Utilização de embalagens de Alumínio.	Constante extração de minério.	Esgotamento dos recursos naturais e poluição por acúmulo deste material nos solos e nos rios.	Diminuir substancialmente a utilização do Alumínio através do uso de refis.	70% deste mercado ser substituído por refis.	Lei: limite de poluição nos solos e nos rios. Coleta seletiva.	Não tem.

Tabela 4 – Plano de Ação (primeira parte): embalagem de alumínio.

<i>WHERE</i>	<i>WHEN</i>	<i>WHO</i>	<i>HOW</i>	<i>HOW</i>
<i>Unidade ou Processo</i>	<i>Prazo de realização</i>	<i>Responsável</i>	<i>Método</i>	<i>Custo</i>
MKT / Suprimentos / Setor de Embalagem	4 meses	Gestor do projeto.	Pesquisa de mercado, análise de matéria-prima e adaptação do setor de embalagem.	MKT: salário + contratação de serviços de terceiros. Suprimentos: salário. Setor de embalagem: alteração de layout, automação.

Tabela 5 – Plano de Ação (segunda parte): embalagem de alumínio.

Assim como o plano de ação para a reutilização da água nas atividades administrativas segue abaixo:

<i>WHAT</i>					<i>WHY</i>	
<i>Atividade</i>	<i>Aspecto Ambiental</i>	<i>Impacto Ambiental</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Metas</i>	<i>Registros Legais</i>	<i>Normas internas</i>
Atividades administrativas.	Utilização de água.	Esgotamento dos recursos naturais.	Reduzir significativamente o consumo de água.	Reutilizar 80% da água captada no rio.	Lei em que a empresa é responsável pelos efluentes lançados no rio.	Não tem.

Tabela 6 – Plano de Ação (primeira parte): atividades administrativas.

<i>WHERE</i>	<i>WHEN</i>	<i>WHO</i>	<i>HOW</i>	<i>HOW</i>
<i>Unidade ou Processo</i>	<i>Prazo de realização</i>	<i>Responsável</i>	<i>Método</i>	<i>Custo</i>
Área de suporte à fábrica.	6 meses	Gerente da área de suporte à fábrica e Eng. Químico.	Análise de construções no terreno, manutenção.	Construção. Salário do Eng. Químico contratado. Adaptação do encanamento da fábrica.

Tabela 7 – Plano de Ação (segunda parte): atividades administrativas.

**PROGRAMA DE GESTÃO ESPECÍFICO**

Para garantir o futuro da empresa e também o desenvolvimento da sociedade, a Natura já desenvolve ações para minimizar os impactos ambientais causados pela produção de seus produtos.

Porém, alguns aspectos ambientais ainda precisam ser controlados e monitorados para que os danos causados ao meio ambiente não sejam graves. Diante dessa necessidade de controlar os aspectos ambientais mais críticos, elabora-se um Programa de Gestão Específico para que ações sejam implementadas no controle da gestão de água e resíduos, principalmente.

<b>Programa de Gestão Específico</b>	<b>Ações a serem implementadas</b>
Gestão da Qualidade da Água	- Tratamento da água do rio que passa pela empresa em Cajamar
	- Minimizar o consumo de água
	- Administrar o uso consciente da água
	- Reutilização da água em jardins, sanitários e nas reservas de combate a incêndio
	- Melhorar as condições de tratamento dos efluentes

Tabela 8 - Gestão da Qualidade da Água.

Fonte: Relatório Anual Natura, 2006.

Programa de Gestão Específico	Ações a serem implementadas
Gestão dos resíduos	- Proposição de projetos para a redução dos impactos ambientais
	- Controle na escolha da matéria – prima utilizada nas embalagens
	- Aumentar o uso de refil (embalagens)
	- Gerenciamento de resíduos em todos os espaços da Natura

Tabela 9 - Gestão dos resíduos.

Fonte: Relatório anual Natura, 2006.

## SWOT

O atual cenário de crescente preocupação com a degradação ambiental e seus efeitos para o futuro fez com que as organizações começassem a perceber que ter seus objetivos alinhados com as questões ambientais pode ser um diferencial competitivo e também, ao longo prazo, uma questão de sobrevivência.

A adoção de uma Sistema de Gestão Ambiental é importante para que a empresa possa gerenciar suas atividades que impactam o meio ambiente e tomar medidas para reduzir tais impactos. Para as organizações que se encontram nesse cenário competitivo, é interessante que façam uma análise da sua posição estratégica no mercado, identificando

o cenário interno e externo em que se encontra. A ferramenta SWOT pode ser utilizada para atender essa necessidade.

O objetivo da SWOT é definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças.

Quando houver a predominância de alguma dessas variáveis, podem-se buscar certas estratégias como sobrevivência (predominância de pontos fracos e ameaças), manutenção (predominância de pontos fortes e ameaças), crescimento (predominância de pontos fracos e oportunidades) e desenvolvimento (predominância de pontos fortes e oportunidades). No caso ambiental, a empresa identifica seu Ambiente Interno (pontos fortes e fracos) olhando para o seu passivo ambiental até o presente momento, realizando uma auditoria para identificar os passivos ambientais da organização, e seu Ambiente Externo (ameaças e oportunidades) olhando para o futuro, analisando o contexto ambiental em que se encontra. Pode-se concluir que existe uma predominância de pontos fortes alinhados a oportunidades, mostrando que a Natura pode adotar uma estratégia de Desenvolvimento em frente ao cenário em que se encontra.

### **TRIPLE BOTTON LINE**

A tendência mundial é que investidores procurem investir seus recursos em empresas que sejam sustentáveis, socialmente responsáveis e rentáveis. Com isso, a BOVESPA criou, em 2005, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) para que o desenvolvimento econômico do país esteja ligado com as questões sociais. E, esse índice adota o conceito do *Triple Botton Line (TBL)* que é um modelo empresarial que avalia, de forma integrada, os resultados empresariais nas dimensões econômico-financeiras, sociais e ambientais. Alguns assuntos abordados no questionário de avaliação do ISE:

<b>Gestão Responsável</b>	<b>Meio Ambiente</b>	<b>Governança Corporativa</b>
A empresa possui metas	A empresa possui uma	Estabelece em seu

voltadas para a aferição de objetivos relacionados a sustentabilidade?	política corporativa ambiental?	estatuto a arbitragem como solução de conflitos societários?
A política de remuneração soa executivos está vinculada ao desempenho da empresa nas áreas econômica, social e ambiental?	Avalia os aspectos e impactos ambientais potenciais e efetivos de suas atividades, processos, produtos, serviços e pós-consumo?	Divulga os critérios de remuneração e benefícios atribuídos aos conselheiros e diretores?

Tabela 11 - Gestão dos resíduos.

Fonte: Guia Exame, 2006.

A Natura antes de ter seu capital aberto já publicava relatórios de forma ampla e transparente, mesmo não sendo obrigada legalmente.

Depois que a empresa teve seu capital aberto, para apresentar o resultado de seus negócios, a Natura utiliza o modelo GRI (*Global Reporting Initiative*) que permite apresentar para o mercado e para as partes interessadas as performances econômica, ambiental e social.

Com isso, a Natura desenvolveu um Sistema de Gestão Responsabilidade Corporativa em que todos os indicadores de projetos e ações sócio-ambientais da empresa se integram à estrutura da GRI, tendo seus objetivos e metas reportados no Relatório Anual. Fazendo isso, a empresa teve como ganho a possibilidade de monitorar a gestão dos negócios de maneira integrada, de acordo com a sustentabilidade e as metas da empresa.

Alguns resultados da natura no ano de 2006 quanto aos indicadores do GRI:

– **Econômico – Financeiro**

A receita bruta da natura em 2006 foi de aproximadamente 3,7 bilhões de reais., aumentando em 13 % em relação a 2005.

Em relação ao número de consultoras e consultores, a empresa encerrou o ano de 2006 com 617 mil consultoras, sendo 561 mil só no Brasil, tendo um crescimento de 16% em relação ao ano anterior. Esse crescimento se dá devido ao forte estímulo da marca Natura, além do aumento do relacionamento da empresa com as consultoras.

<b>País</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Brasil</b>	407	483	561
<b>Argentina</b>	13	18	24
<b>Chile</b>	5	6	9
<b>México(1)</b>	NA	1	5
<b>Peru</b>	8	12	18
<b>TOTAL</b>	433	519	617

### **1. A venda no México foi iniciada em agosto de 2005.**

Tabela 12 - Número Médio Anual de Consultoras e Consultores Disponíveis no Brasil e nas Operações (em milhares).

Fonte: Relatório Anual Natura, 2006.

#### **– Ambiental**

A Natura implementou o Sistema Natura de Gases de Efeito Estufa que é um sistema responsável por mapear as emissões, identifica oportunidades de redução de gases, desde a cadeia de fornecimento ao descarte final, e gerencia planos de ação.

A média do impacto ambiental das embalagens por quantidade de produto apresentou uma redução de 7% em relação a 2005. Considera todos os produtos faturados e os principais produtos de apoio.

Um projeto de alteração de combustível da frota da transportadora foi implementado para que o combustível dos veículos de pequeno porte foi alterado de gasolina para GNV (95%) e álcool (5%).

Quanto aos resíduos, a redução de incinerados e descargas em aterros sanitários têm sido questionamentos constantes na Natura, preocupando em reduzir esse percentual.

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Incinerados</b>	5,43	2,82	1,88
<b>Descarregados em aterro</b>	21,20	16,09	13,99
<b>Reciclados</b>	73,41	81,09	84,13

Tabela 13 - Destinações %

Fonte: Relatório Anual Natura, 2006

#### – Social

Ações para melhorar o clima organizacional estão sendo implementadas na empresa, como o diálogo com a presidência-executiva da empresa.

Aumento de 28% em relação ao ano de 2005 do valor investido em educação e treinamento para os colaboradores.

Ampliação das instalações de Itapecerica da Serra e inaugurado um novo prédio em Alphaville para melhorar o ambiente da empresa os princípios de relacionamento foram divulgados e a Ouvidoria Natura foi implementada para melhorar a participação dos colaboradores.

#### Programas Natura

##### – Sistema a vácuo

O Sistema de Coleta de Esgoto à Vácuo é apropriado para lugares com alta concentração de público e/ou escassez de água, proporcionando a utilização de 2 litros de água/descarga, enquanto no sistema convencional utiliza 20 litros/descarga.

Além disso, o sistema á vácuo melhora as condições para operação da Estação de Tratamento de Efluentes e proporciona a instalação de sanitários em subsolos sem necessidade de bombeamento.

#### – Consumo de energia

A Natura possui um Sistema de controle do consumo de energia elétrica para não haver desperdícios, utilizando também iluminação solar nos estacionamentos.

Além disso, a empresa também possui sensores de presença pela fábrica, as paredes do estoque não são pintadas para diminuir o uso do ar condicionado e também possui alguns furos de vidro para que a iluminação externa seja usada durante o dia.

#### – Projeto Coleta certa

O Projeto Coleta Seletiva foi lançado em outubro de 2000 e desde então a coleta seletiva vem sendo realizada com êxito na Natura.

<b>Descrição Indicador</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>Por destinação % Incinerados</b>	4,10%	5,94%	5,52%	6,40%
<b>% Reutilizados</b>	36,80%	22,24%	16,32%	17,60%
<b>% Descarregados em aterro</b>	4,40%	34,02%	31,91%	24,40%

Tabela 14 - Coleta Seletiva.

Fonte: Relatório Anual Natura, 2006

#### – Projeto Crer para Ver – EJA

O Projeto Crer para Ver iniciou uma campanha junto a suas consultoras e consultores para aumentar o número de matrículas na Educação de Jovens e Adultos (EJA) das escolas municipais e estaduais. Esse projeto tem por objetivo oferecer oportunidades às pessoas que não puderam estudar. Além disso, esse projeto agora inclui a mobilização para que as consultoras e consultores que também não tiveram oportunidades de estudo voltem a escola.

## 3.2 AS RELAÇÕES DE TRABALHO NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

As relações de trabalho estão ligadas às nossas relações sociais e à nossa realidade material.

O **trabalho** é a atividade por meio da qual o ser humano produz sua própria existência. Essa afirmação condiz com a definição dada por Karl Marx quanto ao que seria o trabalho. A ideia não é que o ser humano exista em função do trabalho, mas é por meio dele que produz os meios para manter-se vivo. Dito isso, o impacto do trabalho e do seu contexto exercem grande influência na construção do sujeito. Assim, existem áreas do conhecimento dedicadas apenas a estudar as diferentes formas em que se constituem as relações de trabalho e seus desdobramentos na vida de cada um de nós.

Não seria difícil, então, de se imaginar que, quando as relações de trabalho alteram-se no fluxo de nossa história, as nossas estruturas sociais também são alteradas, principalmente a forma como se estruturavam nossas relações, posições na hierarquia social, formas de segregação e, em grande parte, aspectos culturais erguidos em torno das relações de trabalho.

#### **O trabalho no decorrer da história**

Tomemos como exemplo o rápido processo de mudança que atingiu os países europeus no início do século XVIII, o qual hoje chamamos de Primeira Revolução Industrial. As relações de trabalho, anteriormente, eram fortemente agrárias, constituídas dentro do âmbito familiar. O ofício dos pais era geralmente passado aos filhos, o que garantia a construção de uma forte identidade ligada ao labor a que o sujeito se dedicava. O indivíduo estava ligado à terra, de onde tirava seu sustento e o de sua família. A economia baseava-se na troca de serviços ou de produtos concretos, e não no valor fictício agregado a uma moeda. Da mesma forma, o trabalho também estava agregado à obtenção direta de bens de consumo, e não a um valor variável de um salário pago com uma moeda de valor igualmente variável. A estrutura social era rígida, com pouca ou nenhuma mobilidade para os sujeitos, ou seja, um camponês nascia e morria camponês da mesma forma que um nobre nascia e morria nobre.

As mudanças trazidas pelo surgimento da indústria alteraram profundamente o sentido estabelecido para o trabalho e para a relação do sujeito com ele. A impessoalidade nas linhas de montagem que a adoção do Fordismo trouxe, em que milhares de pessoas amontoavam-se diante de uma atividade repetitiva em uma linha de montagem, sem muitas vezes nem ver o resultado final de seu esforço, passou a ser a principal característica do trabalho industrial.

### **O trabalho presente e futuro**

As transformações de nossas relações de trabalho não pararam na Revolução Industrial, pois ainda hoje o caráter de nossas atividades modifica-se. Contudo, as forças que motivam essas mudanças são outras. A globalização é um dos fenômenos mais significativos da história humana e, da mesma forma que modificou nossas relações sociais mais íntimas, modificou também nossas relações de trabalho. A possibilidade de estarmos interconectados a todo momento encurtou distâncias e alongou nosso período de trabalho. O trabalho formal remunerado, que antes estava recluso entre as paredes das fábricas e escritórios, hoje nos persegue até em casa e demanda parte de nosso tempo livre, haja vista a crescente competitividade inerente ao mercado de trabalho.

A grande flexibilidade e a exigência por uma mão de obra cada vez mais especializada fazem com que o trabalhador dedique cada vez mais tempo de sua vida para o

aperfeiçoamento profissional. Essa é uma das origens das grandes desigualdades sociais da sociedade contemporânea, uma vez que apenas aqueles que dispõem de tempo e dinheiro para dedicar-se ao processo de formação profissional, caro e exigente, conseguem subir na hierarquia social e econômica.

A introdução da automação na produção de bens de consumo tornou, em grande parte, a mão de obra humana obsoleta, aumentando o tamanho do exército de trabalhadores e diminuindo o valor da força de trabalho nos países que dispõem de grande população, mas com baixa especialização. Como resultado, a situação do trabalho só piora, pois se preocupar com o bem-estar do empregado é algo caro e, na concepção que prioriza o lucro monetário, não é um investimento que garanta renda imediata.

### 3.2.1 SISTEMAS ECONÔMICOS E OS IMPACTOS SOCIAIS

O sistema capitalista, desde o seu surgimento, ao final do século XIV e início do século XV, passou por diferentes eventos que foram responsáveis por alterar a sua dinâmica e suas principais características. Inicialmente, ele constituiu-se em sua fase comercial, isto é, em que as trocas envolvendo mercadorias (sobretudo especiarias) estavam no centro do andamento da economia. Após, com o avanço da industrialização, essa centralidade passou a ser exercida pelas empresas e suas fábricas.

Posteriormente, no entanto, ao final do século XIX e início do século XX, o capitalismo conheceu uma nova era, sobretudo pela divisão das empresas em ações e pela união entre o capital industrial e o capital bancário. Nascia, então, o **capitalismo financeiro**, o momento em que a economia passou a estar centrada no mercado de ações e no sistema especulativo de créditos, juros, valorizações, entre outros elementos.

O grande símbolo, por assim dizer, do sistema capitalista a partir de sua constituição financeira é a bolsa de valores, pois é nela que os principais capitais, bem como as ações e títulos, são negociados. É possível conceber, então, que ela funciona como um grande

“coração” do capitalismo a partir de então, pois passou a concentrar em torno de si todos os principais investimentos no mercado.

Além disso, o peso dos bancos na economia tornou-se ainda mais elevado. Isso porque é a partir deles que as atividades produtivas, na cidade ou no campo, passaram a ser financiadas. Os bancos também atuam diretamente no desenvolvimento econômico, negociando empréstimos, faturando por meio de juros e transformando ações e dívidas em “ativos”, que são comercializados como se fossem mercadorias.

O desenvolvimento das empresas, que passaram a ser administradas por inúmeros acionistas, ocorreu de forma acentuada, sobretudo aquelas inicialmente oriundas de países desenvolvidos. Elas adquiriram a capacidade de investir em outras empresas (inclusive as concorrentes), comprando as suas ações e, assim, controlando o mercado. Em virtude dessa dinâmica, em que poucas marcas dominam a rede comercial, muitos teóricos passaram a chamar o capitalismo financeiro de **capitalismo monopolista**.

Além disso, com o desenvolvimento das técnicas e os investimentos em comunicação e transporte, essas grandes corporações começaram a instalar-se em outros territórios, ganhando dimensões internacionais: são as chamadas empresas transnacionais, também conhecidas como multinacionais ou empresas globais.

O crescimento das grandes corporações avançou principalmente em direção aos países periféricos e emergentes, incluindo o Brasil, que conheceram, assim, o seu processo de industrialização. Note que em países subdesenvolvidos, a industrialização, portanto, ocorreu pela intervenção estrangeira sobrepondo-se ao desenvolvimento local. Essas empresas buscavam um maior acesso a matérias-primas, o emprego de mão de obra a custos muito inferiores e a expansão de seus mercados consumidores.

Houve, então, uma transformação nas características da Divisão Internacional do Trabalho (DIT). Os países subdesenvolvidos, que apenas exportavam matérias-primas, passaram a produzir também produtos industrializados. As grandes empresas conseguiram produzir, então, a custos mais baixos, principalmente em razão dos incentivos fiscais cedidos pelos governos locais, que demandam a presença dessas indústrias para a geração de empregos.

Com os avanços e transformações produzidos pela Terceira Revolução Industrial, o capitalismo financeiro estendeu-se por todo o mundo, fato que foi intensificado pela queda do Muro de Berlim e o conseqüente fim da Guerra Fria. Atualmente, com a colaboração do chamado Capitalismo Informacional, termo criado pelo sociólogo espanhol Manuell Castells, o sistema financeiro global estende-se pelo planeta com a integração de todas as bolsas de valores e com o dólar como a principal moeda internacional de trocas comerciais.

O capitalismo é uma das causas da crise ambiental. A ganância pela geração de riqueza e pelo acúmulo de lucro a todo custo vem trazendo grandes prejuízos para o meio ambiente, extraindo recursos e gerando o descarte de uma maneira agressiva não dando ao meio ambiente a capacidade de reproduzi-los ou reciclá-los. No Brasil, a relação entre padrão de acumulação, de consumo e de gasto energético com a crise ambiental é direta. Destruição do cerrado e da floresta amazônica, desertificação do semi-árido, efeitos nocivos da transposição do rio São Francisco, contaminação do aquífero Guarani pelo agrotóxico, rompimento da barragem de resíduos minerais em Mariana e Brumadinho, opção pelo transporte individual a combustão, emissões de gases estufa na atmosfera, danos ambientais provocados pelas hidroelétricas nos rios Madeira e Xingu, são os exemplos mais notáveis, são fenômenos indissociáveis da expansão do agronegócio, do extrativismo mineral e da cópia do irracional e extravagante estilo de vida, que caracterizam o modelo econômico brasileiro. Porém isso acontece em todo o mundo e se nada for feito a crise ambiental global entrará em colapso e será irreversível.

Natura é uma empresa sustentável, com uma gestão integrada dos aspectos financeiro, social, ambiental e cultural incorporadas à sua cultura organizacional e em todos os seus processos e pensando em deixar o mundo mais bonito criaram uma série de compromissos, definidos no documento Visão de Sustentabilidade 2050, abaixo listamos alguns desses compromissos.

- **Inovação de marcas e produtos:** A marca Natura vem, por meio de suas submarcas, estimulando valores e comportamentos necessários à construção de um mundo mais sustentável. **Ekos – valorização da sociobiodiversidade:** Em 2000, lançamos Ekos, uma linha pioneira na implementação de um novo modelo

de negócio que inclui comunidades agroextrativistas e reparte benefícios por acesso ao patrimônio genético e conhecimento tradicional associado. Desta forma, a submarca busca fomentar uma nova economia baseada na conservação da biodiversidade, a partir de seus produtos e serviços e valorização das populações locais. **Tabela Ambiental (2007):** Fomos pioneiros ao implementar a tabela ambiental em nossos produtos. A tabela traz seis indicadores que apontam a origem de nossas matérias-primas e embalagens. Este foi um primeiro passo, mas temos muito a evoluir até alcançarmos a total transparência no fornecimento de informações. **SOU – consumo consciente (2013):** Além da qualidade sensorial e técnica, SOU estimula atitudes para um consumo mais inteligente. Seu processo de inovação foi baseado no princípio de eco eficiência e eco design , buscando reduzir ao máximo o uso de materiais e recursos para gerar o mínimo impacto ambiental.

- **Produtos - Formulações: Uso de insumos vegetais:** Em 2000, com o lançamento da marca Ekos, a utilização de insumos vegetais a partir da biodiversidade brasileira passou a ser uma plataforma de inovação tecnológica para a Natura. Em 2005, demos um importante passo ao vegetalizar todos os sabonetes Natura e a partir de então, gradativamente, estendemos o uso de ingredientes vegetais a todo o portfólio em substituição àqueles de origem não renovável. Atualmente o índice de vegetalização de nossos produtos é de 82%. **Embalagens:** Para o desenvolvimento de nossas embalagens, temos buscado a redução da massa total, o aumento de sua reciclabilidade e o uso de materiais alternativos mais sustentáveis. **Refis:** Em 1983, fomos pioneiros no lançamento de produtos cosméticos com refis. Desde então, temos evoluído a extensão e o uso de refis ao nosso portfólio nas mais diferentes categorias. Em 2014, a linha Ekos lançou o primeiro refil de perfume com frasco 100% reciclado, reduzindo 72% da emissão de gases do efeito estufa. **PET Reciclado pós-consumo:** Em 2007, iniciamos o uso de plástico reciclado pós-consumo (PET) na submarca Ekos. **PE Verde:** A partir de 2010, começamos gradativamente a substituir PE (polietileno convencional) por PE verde (origem de cana-de-açúcar) em nossas embalagens e refis. Consideramos esses os primeiros passos para tornar nossas embalagens mais sustentáveis.

- **Sociobiodiversidade: Programa Amazônia:** Lançado pela Natura em 2011, o Programa Amazônia explicita o nosso compromisso de contribuir com a região para desenvolver seu enorme potencial sócio biodiverso e impulsionar a geração de negócios sustentáveis como alternativa econômica. O programa está estruturado em três frentes de atuação: 1) Ciência, Tecnologia e Inovação; 2) Cadeias Produtivas Sustentáveis; 3) Fortalecimento Institucional. Em 2012, inauguramos o NINA (Núcleo de Inovação Natura na Amazônia), em Manaus, com o objetivo de estabelecer uma rede com instituições locais e mundiais, de ciência, tecnologia e inovação da sociobiodiversidade. Em 2014, foi inaugurado em Benevides (PA) o Eco Parque, um parque industrial que tem como objetivo atrair diversos parceiros para impulsionar a geração de negócios sustentáveis na Amazônia. Até 2013, compramos 48 insumos de comunidades, tanto para fins de pesquisa quanto para desenvolvimento de produtos, trabalhando com cerca de 2.846 famílias fornecedoras de insumos em todo o Brasil.
- **Resíduos: Gestão de resíduos:** Em 2011, desenvolvemos uma metodologia de inventário de geração de resíduos para quantificar o volume gerado em três das principais etapas da nossa cadeia: os processos internos, a distribuição dos produtos e o descarte das embalagens pelos consumidores. Com base neste inventário, estruturamos uma estratégia que contempla os requisitos da Política Nacional de Resíduos Sólidos brasileira, visando reduzir a geração de resíduos e rejeitos em nossa cadeia e ampliar o uso de materiais reciclados pós-consumo em nossos processos e produtos. Política para uso de material reciclado pós-consumo (MRPC) Criada em 2013, a nossa Política de Uso Sustentável de MRPC reúne as diretrizes a serem seguidas pelos diferentes processos da Natura para o uso de materiais pós consumo em nossos processos. Esta política também aborda a inclusão das cooperativas de catadores de materiais recicláveis em nossa cadeia de valor, e estabelece diretrizes para a estruturação de um relacionamento pautado pelo preço justo e equitativo, capaz de criar oportunidades de negócios sustentáveis para estas comunidades.
- **Água: Gestão dos recursos hídricos:** Acompanhamos o desempenho de nosso consumo de água em todas as nossas operações e nos fornecedores terceirizados

que fabricam nossos produtos. O tratamento de nossos efluentes sempre foi uma prioridade em nossas operações e, em 2000, com a inauguração de nossa planta em Cajamar (SP), implementamos tecnologias inovadoras no tratamento dos efluentes e, gradativamente, temos aumentado a qualidade e quantidade da água reutilizada com sistemas mais eficientes de tratamento. No Ecoparque, localizado em Benevides (PA), contamos com jardins filtrantes, tecnologia para tratamento de efluentes que não utiliza produtos químicos. O tratamento é baseado no uso de plantas cujas raízes possuem bactérias que decompõem os poluentes, elevando a qualidade da água. **Pegada Hídrica** nos últimos anos, temos estudado uma série de metodologias para medir nossa pegada hídrica em toda a nossa cadeia de valor. A metodologia escolhida em 2013, que será aplicada a partir de 2015, nos permitirá também medir a ecotoxicidade, ou seja, os efeitos que nossos produtos lançados no meio ambiente podem causar aos organismos vivos.

- **Energia: Gestão de energia:** Sabemos que este tema é de extrema importância para a sustentabilidade e já implementamos algumas iniciativas em nossas operações para a redução de consumo e para o uso de fontes alternativas renováveis. A partir de 2011, passamos a utilizar etanol nas caldeiras de nossas fábricas em Cajamar (SP) e, em 2012, instalamos uma caldeira movida a biomassa na fábrica de Benevides (PA), que substituiu o óleo diesel. **Uso de fontes alternativas de energia na distribuição de produtos:** Em nossa cadeia de valor, o transporte de produtos é responsável por 15% das emissões totais de gases de efeito estufa. Em 2013, fomos a primeira empresa da América Latina a adotar duas carretas de carga e um ônibus fretado movidos a etanol. Implementamos também onze veículos elétricos, entre eles bicicletas, triciclos e automóveis para entrega de pedidos para consultoras e consultores. As iniciativas estão sendo executadas em parceria com nossos fornecedores logísticos e a expansão está sendo avaliada. Os resultados que alcançamos servirão de base para avaliarmos a viabilidade econômica e de infraestrutura para a adoção desses veículos no transporte logístico.
- **Gases de efeito estufa: Redução de emissões relativas:** Em 2013, atingimos a meta firmada em 2007 de redução de 33% das emissões relativas de Gases de

Efeito Estufa (GEE). O compromisso voluntário foi alcançado com ações e projetos de redução em todos os processos da nossa cadeia de valor (da extração de matérias primas ao descarte do produto após o uso). **Redução Absoluta :** Em 2009, assumimos o compromisso de reduzir 10% de nossas emissões absolutas (escopo 1 e 2 do GHG Protocol) da Operação Brasil, até 2012. Nossa redução absoluta foi de 9,6%, considerando a matriz energética brasileira do período. Se considerássemos a constância do fator de emissão da rede elétrica de 2008, ano base do compromisso, a redução total no período corresponderia a 21%. **Carbono Neutro:** Desde 2007, as emissões de gases de efeito estufa que não podem ser evitadas são compensadas por meio da compra de projetos de crédito de carbono, que proporcionam benefícios socioambientais. Até 2013, apoiamos 23 projetos na América Latina, que incluem projetos florestais de restauro e/ou recuperação de áreas degradadas, desmatamento evitado (REDD+ Redução de Emissões por Desmatamento e Degradação, eficiência energética e outros.

- **Fornecedores: Engajamento de fornecedores:** Desde 2004, a Natura implantou um programa de desenvolvimento de fornecedores (QLICAR – aspectos Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Ambiental, Social e Relacionamento) para estreitar o relacionamento e alavancar o desempenho da nossa cadeia de suprimentos por meio do monitoramento de indicadores econômicos, sociais e ambientais e do estabelecimento de planos de ação. O programa busca também fomentar o intercâmbio entre as empresas sobre suas práticas sociais e ambientais. **Strategic Sourcing Triple Bottom Line 16:** Em 2011, aplicamos o primeiro piloto de valoração 15 de externalidades 17 socioambientais a alguns de nossos principais fornecedores, tanto para o processo de seleção e gestão quanto para o seu desenvolvimento.
- **Consultoras e Consultores: Movimento Natura:** Em 2005, teve início o Movimento Natura, dedicado à mobilização e ao engajamento de nossas consultoras e consultores em iniciativas socioambientais. O movimento busca ampliar a consciência para o potencial mobilizador de cada indivíduo na transformação da realidade em que vivemos. Em 2013, foram mais de 209 mil consultoras e consultores engajados. Um dos programas do Movimento, o Acolher, surgiu em 2010 para apoiar projetos e iniciativas de empreendedorismo

social. Desde sua criação, foram três mil inscrições e trinta e seis projetos apoiados. Em 2014, lançamos o Movimento Natura 2.0, uma plataforma digital colaborativa que funcionará como uma ferramenta de conexão e encontro entre os promotores das iniciativas socioambientais e os voluntários, de acordo com afinidades, necessidades, interesses específicos e localização geográfica. **Crer para Ver:** Criamos, em 1995, a linha de produtos não cosméticos Natura Crer Para Ver. O lucro proveniente da venda desta linha são inteiramente investidos em projetos educacionais com a participação voluntária de nossas consultoras e consultores. Em 2010, os recursos da linha passaram a ser gerenciados pelo Instituto Natura, uma organização sem fins lucrativos, com gestão autônoma. Em 2013, a linha beneficiou mais de três milhões de pessoas através de uma arrecadação líquida de mais de R\$17 milhões.

- **Colaboradores: Educação e formação de lideranças:** Investimos na formação dos nossos colaboradores para que possam desempenhar suas funções na organização, bem como tenham atuação como agentes de mudança nos diferentes contextos em que atuam. Temos um programa interno específico para formação da nossa liderança, no qual já capacitamos mais de 67% dos nossos gestores no Brasil até 2013. **Inclusão e equidade:** Algumas iniciativas têm nos ajudado a evoluir nesta trajetória: em 2012, o novo centro de distribuição em São Paulo (SP) gerou oportunidade para a inserção de pessoas com deficiência nas nossas linhas de picking (separação de pedidos), considerando o desenvolvimento dos gestores e a adaptação da infraestrutura. Em relação à equidade de gêneros, temos trabalhado para estabelecer um ambiente adequado e que apoie, em especial, nossas colaboradoras parturientes, disponibilizando um berçário para as crianças de até três anos de idade. Em 2013, o quadro de colaboradores era composto da seguinte forma, por nível funcional, considerando gênero feminino: • Operacional – 42% • Administrativo – 81% • Gerência – 57% • Diretoria e acima – 29% • Total Natura – 64%.
- **Comunidades: Desenvolvimento das comunidades agroextrativistas:** Além de adquirir insumos vegetais e repartir os benefícios por acesso ao patrimônio genético e ao conhecimento tradicional, o modelo de negócios baseado no uso de produtos e serviços da sociobiodiversidade também estimula o

desenvolvimento social das comunidades agroextrativistas com as quais fazemos negócios. Desde 2004, investimos quase R\$ 62 milhões em apoios e infraestrutura, estudos e serviços técnicos, fornecimento, capacitação, repartição de benefícios e uso de imagem. A fim de obter mais sinergia e impulsionar os impactos positivos das iniciativas na região, definimos cinco territórios prioritários de atuação até 2020, que, juntos, abrangem 57 municípios da região amazônica brasileira. Os territórios são: Manaus Norte-Sul, Nordeste Paraense, Xingu-Tapajós, Acre-Purus e Médio Juruá. **Relacionamento com as comunidades do entorno:** A participação efetiva e o foco de investimentos da Natura no desenvolvimento local se dão prioritariamente nas comunidades de Cajamar (SP), São Paulo (região da Subprefeitura da Lapa) e Benevides (PA), onde a nossa presença é significativa no contexto local. Em Cajamar, onde acumulamos maior tempo de relacionamento, apoiamos iniciativas como o processo da Agenda 21 local, a construção participativa do Plano Diretor, a elaboração do plano de manejo do Parque Municipal e a construção da avaliação de aprendizagem da rede municipal de educação.

- **Governo e Sociedade: Diálogo com a sociedade:** Historicamente, a Natura fundou e participou da construção de instituições importantes para a sociedade civil brasileira. Em 1998, apoiamos a fundação do Instituto Ethos, criado com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma responsável. Desde sua fundação, o Instituto Ethos tem contribuído para a construção de políticas públicas, a partir do diálogo com o setor empresarial e com a sociedade, assim como para a geração de conteúdos para a promoção e o desenvolvimento do tema na América Latina. Hoje nos relacionamos e apoiamos uma série de instituições e organizações, nacionais e internacionais, com as quais dialogamos para a construção de novos caminhos para a sociedade em temas prioritários, tais como GRI (Global Reporting Initiative), CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável), WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), IIRC (International Integrated Reporting Council) e UEBT (Union for Ethical BioTrade), entre outros. **Colaboração em Políticas Públicas:** A Natura considera relevante um diálogo permanente, republicano, respeitoso e

apartidário entre empresas, governos e sociedade civil, sejam quais forem os governantes legitimamente escolhidos para a construção do desenvolvimento justo e sustentável. Atuamos desde 2004 no apoio à evolução do Marco Legal da Biodiversidade, que regula o acesso ao patrimônio genético e ao conhecimento tradicional associado e defende a revisão da legislação para que haja desburocratização do sistema, potencializando o uso sustentável da nossa sociobiodiversidade para fins de inovação tecnológica e distribuição de riquezas. Em 2012, o Instituto Natura, em parceria com a CEDAC (Comunidade Educativa), desenvolveu o projeto Trilhas – uma tecnologia social para auxiliar o trabalho dos professores em leitura, escrita e oralidade para crianças do primeiro ano do Ensino Fundamental. O projeto foi transformado em política pública pelo Ministério da Educação, beneficiando aproximadamente 3 milhões de alunos da rede pública de ensino e 72 mil instituições.

### **3.2.2 SOCIOLOGIA NO TRABALHO**

#### **As transformações do trabalho num mundo globalizado**

As últimas décadas têm sido pródigas em referências e análises que tentam descrever e explicar as dramáticas transformações que vêm ocorrendo na realidade do trabalho. As explicações sobre essa realidade e a avaliação de suas implicações sociais, como seria de esperar, não alcançaram consensos, ao contrário, resultaram em conclusões pautadas por divergências, polêmicas e controvérsias, em que perspectivas otimistas confrontam-se com perspectivas pessimistas. Tais posições, isoladamente, mostram-se, hoje, infundadas. Na verdade, as discontinuidades históricas colocam-nos diante de alternativas, que devem ser exploradas em suas potencialidades.

É verdade que a realidade se nos apresenta preocupante: altas taxas de desemprego, presença do desemprego estrutural, intensificação do ritmo de trabalho, crescimento do trabalho temporário e de tempo parcial, polarização em termos de qualificação e para os que permanecem no emprego a chamada "síndrome dos sobreviventes", angústia e medo, sentimentos que acompanham os não demitidos.

Entretanto, as novas tecnologias podem ser exploradas em suas dimensões positivas como na eliminação das funções rotineiras, repetitivas e degradantes, fonte de doenças e de insatisfação, tanto na esfera do trabalho fabril quanto na esfera dos serviços; ou como na realização de um trabalho polivalente, multifuncional, favorecendo a utilização do pensamento abstrato, permitindo uma maior interação do trabalhador com a máquina, já que o trabalho informático supõe essa interação. Sobretudo, haveria a possibilidade de reduzir ainda mais o tempo de trabalho necessário ao ganho para sobrevivência.

No decorrer desse processo de mudanças guiado pelas inovações tecnológicas e pela chamada globalização, parece ter se consolidado a crença de que tais fenômenos vieram para ficar, que seus efeitos são cumulativos e tendem a configurar uma nova dinâmica social, ainda que ajustes venham a ser feitos e que algumas realidades, hoje observadas, possam ser modificadas. A digitalização, por exemplo, representa uma mudança de paradigma, já que através dessa tecnologia estrutura-se uma nova lógica de ação sobre o mundo. É certo que esse quadro define-se como tendência e corre-se o risco de superestimar o volume de transformações, esquecendo as forças que permanecem. Entretanto, essa ressalva não desqualifica o argumento. Seria difícil, por exemplo, negar que a sociedade industrial foi uma característica central do mundo ocidental, no século XX, ainda que proporção significativa desse mundo não pudesse ser considerada propriamente industrial. Todavia, os valores que pautavam as condutas dos indivíduos tinham como referência o mundo industrializado. Da mesma forma, embora as altas taxas atuais de desemprego não representem o fim do trabalho, há que se admitir que a natureza do desemprego e as novas modalidades de trabalho redefinem aspectos centrais da vida social. As mudanças que presenciamos não podem, portanto, ser subestimadas ou tratadas sob um ponto de vista socialmente superado (Supiot, 1999). Nesta perspectiva, discute-se se estaríamos ingressando numa nova sociedade, como o faz o artigo de Supervielle e Quiñones no dossiê *Trabalho*.

Observa-se, também, o desenvolvimento de iniciativas concretas no sentido de ajustar as políticas sociais à nova realidade considerando situações como a permanência do desemprego estrutural, a flexibilidade do trabalho e, em consequência, a maior mobilidade e menor compromisso ou laços das empresas com seus empregados, bem como diferentes arranjos de inserção no mercado de trabalho. O argumento é de que a

legislação trabalhista foi concebida no contexto de relações de emprego do tipo *fordista* de produção (ainda que este não tenha sido universal, constituía-se em referência sobre cujos benefícios pautavam-se as reivindicações trabalhistas) tendo como pressuposto o empregado (mais que o trabalhador) estável em uma determinada empresa, do sexo masculino e chefe de família. A dificuldade estaria, pois, em acomodar tal legislação a uma nova dinâmica que prima pela mobilidade, por formas de inserção não convencionais ou não previstas anteriormente (como o trabalho no terceiro setor, por exemplo). Essa discussão está contemplada no artigo de Hespanha e Matos, também, neste dossiê.

Os artigos reunidos no corpo deste número da Revista Sociologias abordam diferentes aspectos sobre as transformações da realidade do trabalho e suas implicações sociais, discutindo questões atuais que resultam do amadurecimento do debate após o longo processo de mudanças, ainda em andamento. Mesmo partindo do estudo de realidades particulares, as análises tendem a avançar formulando questões mais abrangentes, como por exemplo, ao indagar sobre a existência de um novo modelo societal.

O artigo de Supervielle e Quiñones, ao examinar a questão da flexibilidade no Uruguai, introduz a discussão sobre a existência de um novo modelo societal, baseado em novo sistema simbólico em que a centralidade do trabalho, como fator organizador da sociedade, estaria sendo substituída pela centralidade da empresa; o arquétipo do trabalhador fabril pelo do trabalhador de serviços; a dimensão coletiva pela dimensão individual. Nessa perspectiva, o eixo das relações de trabalho deixaria de ser o conflito entre capital e trabalho, sendo introduzida uma dimensão externa, representada pelo cliente e pela opinião pública.

O artigo de Leite dedica-se ao debate de questões teórico-metodológicas no contexto da Sociologia do Trabalho. A autora argumenta sobre a necessidade de se examinar a nova realidade sob a perspectiva da complexidade, da visão sistêmica e multidisciplinar, abandonando as visões dualistas e polares. Para ilustrar as possibilidades criadas pela nova realidade, Leite descreve uma experiência de reconversão econômica e social da região paulista do ABC, baseada em nova proposta de governabilidade, incluindo novos

atores sociais podendo constituir-se em alternativa superior em termos de padrões de cidadania.

Os artigos de Hespanha e Matos e de Palomino e Díaz abordam aspectos relacionados às novas institucionalidades. Hespanha e Matos discutindo a experiência da Comunidade Européia, mais especificamente de Portugal, destacam as possibilidades e limites da nova abordagem sobre as políticas sociais, cuja proposta reside em substituir as políticas passivas de compensação monetária – políticas de subsídio - por políticas de ativação/inserção, voltadas a amenizar a exclusão social e moral dos desempregados através de sua efetiva participação na vida da comunidade. Palomino e Díaz, examinando o caso argentino, mostram como as transformações que atingem a realidade do trabalho, alcançam, também, o âmbito jurídico, promovendo um rebaixamento do direito trabalhista tradicional, estruturado na dimensão coletiva. Dessa forma, o direito trabalhista tradicional seria substituído pelo direito mercantil ou civil, em que desaparece a figura do trabalhador. Os dois artigos, ainda que tratando do mesmo tema - novas institucionalidades - evidenciam distintas realidades – a européia e a latino-americana - no que se refere à natureza, ao conteúdo e à abordagem em relação à proteção social.

Cardoso analisa em seu artigo, os impactos da reestruturação sobre as opções dos trabalhadores por ela afetados na indústria de material de transporte do estado de São Paulo, inovando metodologicamente, ao utilizar-se de recursos estatísticos próprios à análise da transição no mercado de trabalho ("regressão de Cox"), procedimento que contribui para um maior refinamento no tratamento dos dados e, em consequência, maior precisão dos resultados.

Os artigos de Santana e de Carvalho e Neves abordam as transformações do trabalho sob a perspectiva do sindicalismo. Santana examina a forma pela qual as centrais sindicais brasileiras avaliam e enfrentam a situação adversa, buscando garantir a sobrevivência do sindicalismo. O autor destaca as diferenças quanto às posições e estratégias adotadas por cada uma das centrais, mostrando também algumas convergências, como a crença de que a qualificação profissional seria uma boa maneira de enfrentar o desemprego (caberia remeter à conclusão de Cardoso em seu artigo acima

mencionado: no caso por ele estudado, a qualificação formal seria requisito importante na contratação, mas não se constituiria em fator que impedisse a demissão).

Carvalho e Neves analisam as negociações realizadas por três sindicatos – bancários, metalúrgicos e de trabalhadores de telecomunicações - evidenciando o caráter mais pragmático e propositivo assumido pelos sindicatos, no sentido de uma intervenção negociada que, no entanto, não encontraria correspondência entre os empresários. A regulação do Estado visando garantir um maior equilíbrio nas negociações seria, segundo os autores, de fundamental importância para o aprimoramento das relações de trabalho no Brasil. Concluem afirmando que a autonomia e liberdade sindical no Brasil, não poderiam prescindir da organização dos trabalhadores no local de trabalho.

O artigo de Holzmann argumenta que, a despeito das amplas transformações ocorridas na realidade do trabalho, originadas pelas inovações tecnológicas e organizacionais, há elementos de permanência. Refere-se, a autora, especialmente ao fenômeno da segregação das mulheres trabalhadoras no mercado de trabalho, embora em alguns aspectos mulheres se encontrassem em posição vantajosa em relação aos homens, por exemplo, no que se refere à formalização do trabalho. (Novamente, caberia referir aos achados de Cardoso, no artigo deste número: segundo o autor, as mulheres levam mais tempo do que os homens para serem demitidas, entretanto, quando despedidas têm maiores dificuldades em inserir-se no mercado de trabalho formal).

Devo dizer que foi um privilégio coordenar a organização do dossiê deste número da Revista Sociologias sobre a temática do trabalho e suas transformações na atualidade, reunindo estudiosos brasileiros, portugueses, uruguaios e argentinos, de reconhecida expressão na Sociologia do Trabalho. Tenho certeza que os leitores da Revista irão beneficiar-se com o conjunto de artigos aqui apresentados, por tratarem-se de textos que trazem novas abordagens e diferentes dimensões do problema em discussão, aprofundando e atualizando o debate sobre as transformações do trabalho.

### **A gestão ambiental nas organizações como nova variável estratégica**

As organizações passaram a viver de forma intensa pressões que, até o início da década de 1970, eram inimagináveis. O lucro continuou sendo o objetivo de todas as organizações, mas as que continuaram lucrando de forma predatória começaram a

receber sanções dos poderes constituídos por cada país e da própria sociedade, que adquire bens e contrata serviços.

Há basicamente três razões para que as organizações tenham buscado melhorar sua performance ambiental: o regime regulatório internacional está mudando em direção às exigências crescentes em relação à proteção ambiental; o mercado está mudando (tanto de fatores quanto de produtos); e o conhecimento está mudando, com crescentes descobertas e publicidade sobre as causas e conseqüências dos danos ambientais, de acordo com Souza (2002). Assim, a gestão ambiental empresarial é atualmente condicionada pela pressão das regulamentações, pela busca de melhor reputação, pela pressão de acionistas, investidores e bancos para que as empresas reduzam seu risco ambiental, pela pressão de consumidores e pela própria concorrência.

Segundo Donaire (1999), o fato de o meio ambiente ter sido considerado recurso abundante e classificado na categoria de bens livres, para os quais não há necessidade de trabalho para sua obtenção, dificultou o estabelecimento de certo critério em sua utilização e disseminou a poluição ambiental, passando a afetar a totalidade da população, mediante uma apropriação socialmente indevida do ar, da água e do solo.

No entanto, em contextos com alto grau de desenvolvimento sociopolítico-econômico-cultural, os consumidores já fazem pesadas frentes, pressionando as organizações a rever suas formas de extração de matérias-primas, industrialização e comercialização.

A política ambiental, entendida em sentido amplo, não pode ser separada de uma discussão dos valores mais profundos que regem a sociedade humana. Ela demanda mudança profunda do comportamento e da mentalidade de todos os atores, sejam eles pertencentes ao mercado, ao Estado ou à sociedade civil. A importância do ambientalismo na política mundial consiste, precisamente, em tornar amplamente visível e inegável a necessidade de mudança, de ajuste entre a realidade, as consciências e as expectativas.

As macro transformações no mundo inevitavelmente provocaram pressões no âmbito das organizações. Uma nova ferramenta foi gerada e ampliou os subsistemas da administração de empresas: a Gestão Ambiental. Considerada uma das mais poderosas

ferramentas de qualidade, excelência e gestão da imagem para uma organização, ela não só sustenta parte da responsabilidade da organização perante a sociedade, como é também fator crítico de competitividade.

Para Hoffman (2000), muitas organizações, ao obter boa performance ambiental com boa gestão operacional, baixo risco financeiro e boas perspectivas de sucesso econômico futuro, começam a influenciar as normas de práticas corporativas e transformam o ambientalismo de algo externo para algo que está dentro do sistema de mercado e que é central para os objetivos das empresas.

O movimento ambientalista como resultado de um processo de construção histórica e sua importância

Segundo Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004), a conferência sobre biosfera realizada em Paris, em 1968, marcou o início de uma consciência ecológica mundial, assim como a primeira Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente, realizada em Estocolmo, em junho de 1972, onde se popularizou a frase da então primeira-ministra da Índia, Gandhi, "A pobreza é a maior das poluições". Foi nesse contexto que os países do hemisfério sul afirmaram que a solução para a poluição não era conter o desenvolvimento, e sim orientar o desenvolvimento para preservar o meio ambiente e os recursos não renováveis.

Na década de 1970, os governantes foram os árbitros primários da performance ambiental das empresas. Os administradores viam a relação entre meio ambiente e empresa como uma restrição regulatória. No período de 1970 a 1985, viu-se o começo da integração entre os governantes e ativistas sociais dos países mais industrializados, embora fraca, e entre preocupações ambientais e estratégias de negócios, o que alguns autores denominaram "adaptação resistente".

Segundo Sanchez e Thompson (1997), em âmbito internacional, houve um acordo entre os países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), firmado em 1972, no qual concordavam com basear as políticas ambientais em um "Princípio do Poluidor Pagador". Seu mecanismo incorreu na interferência nas decisões do consumidor, mediante elevação do preço dos produtos ambientalmente mais

nocivos. Esse aumento enviou um sinal de mercado ao consumidor, para que ele procurasse um substituto "mais limpo".

Para Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004), a principal consequência da participação brasileira na Conferência De Estocolmo foi a institucionalização de autoridade em nível federal, orientada para a preservação ambiental no país, criando-se a Secretaria Especial de Meio Ambiente (Sema), em 30 de outubro de 1973.

No Brasil, o agravamento da questão ambiental começou a ser percebido em áreas industrializadas, decorrente do fenômeno de concentração de atividades urbanas e industriais. Tal iniciativa da área federal foi precedida pela criação da Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (Cetesb), sendo logo em seguida instituído o Conselho Estadual de Proteção Ambiental (Cepram), na Bahia, em 03 de outubro de 1973.

Segundo Donaire (1996), no Brasil, em 1980, foi aprovada a Lei Federal n.6.803 e, em 1981, a Lei n.6.638 e o Decreto Executivo n.88.351, que criaram diversos agentes de controle ambiental, atuando em nível federal, estadual e municipal, que produziram como resultado o surgimento, na legislação pertinente, de regulamentos e discriminações que cerceiam as alternativas de atuação e localização das empresas, interferindo não só no ambiente de negócios em que as empresas atuavam, mas também na própria organização interna de suas atividades produtivas.

Após a segunda metade da década de 1980, surgiu uma espécie de "ambientalismo de livre mercado", que trocou a ênfase das regulações dos insumos e das atividades para os resultados. Os novos instrumentos de política ambiental mudaram as possibilidades de utilização das ações ambientais como instrumentos de marketing e estratégia competitiva pelas empresas.

O relatório Nosso Futuro Comum, de Brundtland (1987 apud Viola & cols., 1998), contém muitos números e depoimentos, que indicam que a crise ambiental, a de desenvolvimento e a energética interligam-se, formando uma só crise que afeta todo o planeta. O caminho proposto foi promover o desenvolvimento sustentável, definido

como o desenvolvimento que atende às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem também às suas.

Desde a década de 1970 até meados da década de 1990, pode-se demarcar uma fronteira clara da atuação empresarial relativa ao meio ambiente. Da típica postura reativa, própria dos anos 1970, em que se considerava a relação entre proteção ambiental e desenvolvimento absolutamente antagônica, uma parte do setor empresarial assumiu postura pró-ativa e inseriu-se na comunidade ambientalista, em meados da década de 1980, ganhando destaque no início da década de 1990.

Até fins dos anos 1980, com a tendência crescente demonstrada por certos segmentos do mercado de utilizar seu poder de compra para assegurar a melhoria ambiental - algumas atitudes exemplificam isso, como a opção por produtos menos prejudiciais, os produtores passaram a incorporar cada vez mais rótulos ambientais em suas estratégias de comercialização (sobre a biodegradabilidade ou seu processo de produção, como conteúdo reciclado ou ausência de gases que afetam a camada de ozônio). Na década de 1990, muitas organizações começaram a integrar o meio ambiente em suas estratégias de negócios, havendo o surgimento do *enviropreneurial marketing*, que pode ser definido como as atividades de marketing benéficas empresarial e ambiental, que atendem tanto à economia da organização quanto aos objetivos de performance social.

Desde o começo da década de 1990, portanto, o ambientalismo, dentro do mundo dos negócios, tem-se tornado mais complexo do que a simples conformidade com as leis ou a responsabilidade social. Proteção ambiental e competitividade econômica tem-se entrelaçado. O que anteriormente foi dirigido por pressões que estavam fora do mundo dos negócios é agora direcionado por interesses que existem dentro dos ambientes econômico, político, social e mercadológico das empresas.

Para Souza (2002), novas situações do ambiente institucional passaram a ser consideradas estratégias ambientais das empresas, tais como: investidores e acionistas, que estariam interessados em correlações positivas entre as performances econômica e ambiental; bancos, que estariam associando performances ambientais ruins a risco financeiro mais elevado; e associações comerciais, educacionais e religiosas, que passaram a institucionalizar determinadas demandas ambientais. Pode-se observar, por

exemplo, a instituição de disciplinas ambientais em diversos cursos universitários e a profissionalização da gestão ambiental.

O setor empresarial atualmente tem membros considerados "amigos do verde", que desenvolvem ações de responsabilidade ambiental, cuja adesão ao pacto ecológico ocorre de forma voluntária, apoiada por muitos como fruto do aumento da consciência ambiental, conforme Souza (1999), Tankersley e Sttat (1994), Varadarajan (1992), Donaire (1994) e Layrargues (2000).

A Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, elaborada pela Câmara de Comércio Internacional e lançada no dia 10 de abril de 1991, representou grande avanço no gerenciamento ambiental na indústria desde os primórdios da industrialização. Resultado da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento de 1992, celebrada no Rio de Janeiro, a Agenda 21 foi, com efeito, a mais extensa e detalhada "cartilha" consensual que a Comunidade Internacional logrou acordar para fazer face ao dilema da relação entre a espécie humana e a natureza.

Objetivando unificar os entendimentos, em julho de 2001, o CB-38, Comitê Brasileiro de Gestão da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) emitiu um documento, no qual estabelece que "comprometimento do atendimento à legislação implica que a empresa deve estar atendendo todos os requisitos legais aplicáveis". Assim, considerados o requisito normativo e sua interpretação unificante, fica definido para as empresas um patamar mínimo de desempenho ambiental, com caráter de cumprimento compulsório e correspondente ao atendimento dos requisitos da totalidade da legislação aplicável e vigente.

Em termos de significado, a questão ambiental passou a não ser tratada, mesmo nos meios empresariais, apenas como uma "agenda negativa". Com o passar dos anos, sobretudo a partir da década de 1980, o surgimento de novos conceitos (como desenvolvimento sustentável e o ecodesenvolvimento, no campo das teorias de desenvolvimento, e produção mais limpa e gerenciamento ambiental da qualidade total (TQEM), no campo empresarial) acentuou os vínculos positivos entre preservação ambiental, crescimento econômico e atividade empresarial.

Compondo uma das forças exógenas, os empresários brasileiros criaram a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável. O objetivo da fundação é desenvolver projetos e pesquisas para a preservação do meio ambiente e a conscientização do empresariado, a fim de incluir a questão do meio ambiente no gerenciamento de suas empresas, conforme Andrade, Tachizawa e Carvalho (2004).

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.

### **Como a questão ambiental influenciou as organizações**

Souza (2002) estudou a evolução das questões ambientais empresariais, por meio de pesquisa com sete empresas do setor petrolífero canadense. Tendo como meta central do trabalho identificar os fatores associados com a resposta das organizações às questões ambientais e os mecanismos pelos quais esses fatores operam, os autores subdividiram a evolução das estratégias ambientais em quatro fases: gestação, politização, legislação e litigação.

Na fase de gestação (1980-85), tanto a intensidade regulatória quanto a preocupação pública com a preservação ambiental eram de baixo nível. Contudo, grupos ambientalistas mobilizaram-se nesse período para aumentar a consciência social sobre os danos ambientais causados pelas indústrias de petróleo.

Na fase de politização (1986-87), o meio ambiente tornou-se incrementalmente importante nos debates de políticas públicas e as agências governamentais incumbiram-se de revisar as regulamentações e recomendaram que elas fossem racionalizadas e intensificadas. As empresas tinham pouco interesse nas questões ambientais e, em sua maioria, apenas limitavam-se a atender a legislação.

Durante a fase legislativa (1988-92), intensificou-se dramaticamente a preocupação pública com o meio ambiente, devido a vários "eventos críticos" que ocorreram no período, como alguns acidentes ambientais bastante publicados, a descoberta do buraco na camada de ozônio, os recordes de temperatura alcançados na América do Norte e Europa e interpretados como sinal de aquecimento global. Grandes acordos e

conferências internacionais, como o Protocolo de Montreal e o Relatório Brundtland, também contribuíram para o acirramento da pressão da opinião pública e das regulamentações sobre as organizações.

Por fim, na fase de litigação (1993 em diante), o nível de preocupação pública com as questões ambientais permaneceu alto e, em 1993, regulamentações federais e provinciais foram consolidadas e os administradores passaram a ser considerados responsáveis criminalmente pelos acidentes e danos ambientais causados por suas companhias. Esse foi o grande "evento crítico" dessa fase. Essas regulamentações causaram pânico, pois representavam perda pessoal aos gestores das empresas, obrigando-as a incorporar definitivamente as preocupações ambientais em suas decisões e ações.

Hoffman (1999; 2000) pesquisou a indústria química e petrolífera entre 1960 e 1993, para entender como essas indústrias têm-se movido de uma postura de veemente resistência ao ambientalismo para uma postura pró-ativa, e por que essa transformação tem ocorrido.

Estudando a evolução dos atores e das instituições associadas a cada indústria, o autor identificou quatro distintos períodos do ambientalismo corporativo:

- 1) **Ambientalismo industrial** (1960-70), que focava a resolução interna de problemas como adjunto para área de operações;
- 2) **Ambientalismo regulatório** (1970-82), cujo foco era a conformidade com as regulamentações, dada a imposição externa de novas leis ambientais cada vez mais rigorosas e o declínio da influência da indústria no campo organizacional;
- 3) **Ambientalismo como responsabilidade social** (1982-88), cujo foco era a redução de poluição e minimização de resíduos dirigidos externamente por pressões de movimentos ambientalistas e iniciativas voluntárias; e
- 4) **Ambientalismo estratégico** (1988-93), que focava a integração de estratégias ambientais pró-ativas, a partir da administração superior, devido

a interesses econômicos que passam a se desenvolver associados às questões ambientais das empresas, conforme Souza (2001).

Segundo esses estudos, eventos externos dirigiram a transição de uma fase para outra, como a publicação do livro *Silent Spring*, de Carson (1962), a descoberta do buraco na camada de ozônio e a imposição de novas regulamentações mais rigorosas. Por outro lado, de uma fase para outra, houve expansão no campo organizacional.

Além dessas tipificações que classificam as estratégias quanto à forma como elas respondem às pressões e demandas ambientais, existem também algumas que tratam da forma que elas assumem e da trajetória que seguem. Apesar de haver algumas variações, em geral, os autores identificam dois tipos de trajetórias nas estratégias ambientais: as direcionadas a processos e as direcionadas a produtos.

Souza (2001) comenta que Gilley realizou estudo em 2000, a partir de 71 comunicações de iniciativas ambientais publicadas no Wall Street Journal entre 1983 a 1996, no qual as classificou como iniciativas ambientais dirigidas a processos e dirigidas a produtos.

As iniciativas ambientais dirigidas a processos visam a minimizar os impactos ambientais dos processos da organização, e podem ocorrer de vários modos, seja usando *inputs reciclados* ou de baixo impacto ambiental, redesenhando seu processo de produção e sistema de distribuição ou reduzindo resíduos.

Já as iniciativas ambientais dirigidas a produtos podem ocorrer de dois modos: pela criação de novos tipos de bens e serviços ambientalmente saudáveis ou por meio da redução do impacto ambiental dos bens e produtos existentes.

No Brasil, a gestão ambiental ainda não foi assumida de forma adequada, seu panorama atual caracteriza-se pela falta de articulação entre as diferentes instituições envolvidas, pela ausência de coordenação e acompanhamento e pela crônica carência de recursos financeiros e humanos para o gerenciamento das questões relativas ao meio ambiente.

Em pesquisa do início da década de 1990, com 48 organizações industriais brasileiras de grande porte, Neder (1992) constatou que as ações ambientais das empresas concentravam-se na modernização dos sistemas de controle da poluição, e eram fruto essencialmente das exigências crescentes das regulamentações ambientais. Além disso,

as ações de gestão ambiental eram tornadas, na maioria das empresas, como atividades meio e tinham pouco efeito em termos de inovações organizacionais, tecnológicas ou de produto.

Em relação à pesquisa desenvolvida pelo SEBRAE/CNI/BNDES (2001), no segundo semestre de 1998, já se apontava um quadro em transformação no Brasil. O estudo, realizado com 1451 empresas de todo o País, de todos os setores e tamanhos, buscou avaliar a gestão ambiental na indústria brasileira. Segundo os resultados, as exigências das regulamentações ainda figuram entre as principais razões da adoção de práticas ambientais pelas empresas. Destaca-se, ainda, a busca de redução de custos e a melhoria da imagem da empresa como fatores também importantes na motivação para as práticas ambientais. A mesma pesquisa revelou que metade das empresas consultadas realizou investimentos ambientais nos últimos anos, variando de cerca de 90% nas grandes a 35% nas microempresas. Ainda, revelou que as razões para a adoção de práticas de gestão ambiental não foram apenas em função da legislação, mas, principalmente, por questões ligadas à gestão ambiental: aumentar a qualidade dos produtos, aumentar a competitividade das exportações, atender ao consumidor com preocupações ambientais, atender à reivindicação da comunidade, atender à pressão de organização não governamental ambientalista, estar em conformidade com a política social da empresa e melhorar a imagem perante a sociedade.

Deve-se considerar que a importância das regulamentações no direcionamento das ações ambientais das empresas deve-se principalmente ao fato de que, sobretudo durante as décadas de 1980 e 1990, houve intenso processo de criação e implantação de novas leis ambientais, que cresceram numericamente, em abrangência, especificidade e rigor. No Brasil, por exemplo, até o final da década de 1970, o número de dispositivos legais ambientais federais (incluindo leis, decretos e decretos leis) não passava de duas dezenas. Na década de 1980, foram adicionados 64 novos dispositivos legais e, na década de 1990 (até 1996), outros 159, conforme Souza (2002).

Pesquisa recente da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e do Ibope revela que 68% dos consumidores brasileiros estariam dispostos a pagar mais por um produto que não agredisse o meio ambiente. Dados obtidos no dia-a-dia evidenciam que: a tendência de preservação ambiental e ecológica por parte das organizações deve continuar de

forma permanente e definitiva, em que os resultados econômicos passem a depender cada vez mais de decisões empresariais que levem em conta que não há conflito entre lucratividade e a questão ambiental; o movimento ambientalista cresce em escala mundial; clientes e comunidades em geral passam a valorizar cada vez mais a proteção do meio ambiente; a demanda e, portanto, o faturamento das empresas passou a sofrer cada vez mais pressões e a depender diretamente do comportamento de consumidores, que enfatizam suas preferências por produtos e organizações ecologicamente corretos.

Uma vez apresentado o cenário mundial frente ao movimento ambientalista, o próximo item trata das formas que as organizações utilizam para reagir a essa nova variável.

### **Formas de reações das organizações frente à questão ambiental**

Souza (2001) salienta que as pressões ambientais que atuam sobre as empresas provêm de quatro fontes: das regulamentações ambientais, que se desenvolveram em número, especificidade, abrangência e rigor; da sociedade civil organizada, principalmente por meio dos movimentos ambientalistas, que têm multiplicado o número de integrantes e têm-se especializado e profissionalizado, tornando suas ações cada vez mais eficazes; dos mercados de produtos, que têm apresentado crescente tendência dos consumidores a preferir produtos com atributos ambientais e a valorizar empresas ambientalmente responsáveis, o que é também reforçado por um aumento na concorrência interna e externa, derivado da abertura comercial e das fontes de recursos, financeiros ou naturais, como água, energia, minérios, combustíveis fósseis etc.

Dentre os motivos que levam organizações a incorporar a variável ambiental em sua gestão, geralmente estão: necessidade de obedecer às leis; empresas devem tornar-se mais eficazes, reduzindo custos com reciclagem, diminuir o consumo de matérias-primas e energia e evitar desperdícios; devem ser mais competitivas e abrir novos mercados; não devem correr o risco de comprometer sua imagem junto à opinião pública, associando-a a poluição e degradação ambiental, e ainda considerar a responsabilidade social e ética das empresas com a sociedade no presente e no futuro.

Desse modo, a adoção de sistemas de gestão ambiental por parte das organizações pode-se configurar como uma resposta às pressões externas, visando a sua continuidade no mercado. Vários são os mecanismos adotados pelas organizações - para que a

sustentabilidade ambiental seja compatibilizada com a competitividade imposta pelo modo de produção econômico - oriundos de pesquisas, transformações internas quanto ao gerenciamento dos recursos humanos, materiais, financeiros e, por fim, da questão da gestão ambiental.

Entende-se por gestão ambiental um processo contínuo e adaptativo, por meio do qual uma organização define (e redefine) seus objetivos e metas relativas à proteção do ambiente e à saúde e segurança de seus empregados, clientes e comunidade, assim como seleciona as estratégias e meios para atingir tais objetivos em determinado período de tempo, por meio da constante interação com o meio ambiente externo. Para efeito metodológico, propõe-se que esse conceito seja ampliado, com a incorporação das atividades de controle estratégico das variáveis internas e externas, com a utilização, inclusive, de indicadores de gestão, de qualidade e de desempenho. Incluiria, ainda, as decisões de ajuste e realinhamento das ações internas da organização em face das mudanças ambientais ocorridas (Andrade, Tachizawa & Carvalho, 2004: 113).

A organização deve reconhecer a gestão do ambiente como uma das prioridades, como fator determinante do desenvolvimento sustentável e ainda estabelecer políticas, programas e procedimentos para conduzir as atividades de modo ambientalmente seguro.

É importante salientar que as organizações percebem e respondem de forma diferente às pressões ambientais. Assim, pretende-se apresentar alguns estudos empíricos que resultaram em tipificações das estratégias ambientais, suas razões e implicações. Em geral, as tipificações centram-se na forma como as organizações respondem às pressões ambientais e quanto ao foco das ações.

Em estudo na indústria química americana e alemã, que visava a tipificar as estratégias ambientais empresariais, Brockhoff e Chakrabarti (1999) comentam a identificação de quatro tipos de organizações quanto a suas respostas estratégicas às pressões ambientais: defensoras de portfólio, escapistas, organizações inativas ou indiferentes e as ativistas.

**Quadro 1:** Tipos de empresas quanto às respostas estratégicas às pressões ambientais.

Defensoras de <i>portfólio</i>	Grupo composto pelas maiores empresas do setor e que dão grande importância a responder às regulamentações ambientais, assim como a antecipar novas regulamentações e padrões (quase todas as empresas desse grupo têm política ambiental explícita).
Escapistas	Atendem às regulamentações, mas dão pouca importância à antecipação de normas e padrões, e buscam abandonar mercados correntes para explorar novos mercados (poucas têm política ambiental explícita).
Inativas ou indiferentes	Empresas de tamanho médio, que envolvem baixo risco ambiental e pequeno potencial de mercado para bens ambientais (têm política ambiental explícita, mas parecem não fazer uso dela).
Ativistas	Semelhantes às defensoras de <i>portfólio</i> , mas jogam grande importância em explorar novos mercados.

Os autores ressaltam que as diferentes estratégias ambientais se constituem em resposta diferenciada a pressões ambientais semelhantes, uma vez que não foi encontrada nenhuma diferença significativa nos grupos de estratégias entre os dois países pesquisados.

Souza (2001) comenta que Miles e Covin (2000) estabelecem outra tipologia para as estratégias ambientais. Segundo eles, existem basicamente dois modelos ou filosofias de comportamento organizacional: o modelo da conformidade e o modelo estratégico de gestão ambiental.

**Quadro 2:** Modelos de estratégia ambiental, seus dois tipos principais de estratégias

<b>Modelo de conformidade</b>	<b>Estratégia reativa</b>
Cumprimento restrito das regulações e leis aplicáveis, visando a maximizar o retorno para os investidores. As despesas ambientais são vistas como custos. Esse modelo tende a ser usado quando as empresas atuam em um mercado de <i>commodities</i> , em que as vendas são dirigidas pelo preço e a diferenciação não é significativa.	Não acreditam na urgência nem na durabilidade das demandas ambientais que se colocam, e adotam a postura de "esperar para ver" e seguir as regulamentações.
<b>Modelo estratégico</b>	<b>Estratégia pró-ativa</b>
Despesas ambientais são vistas como investimentos na criação de vantagens competitivas, em que a criação de valor por meio de uma estratégia baseada na diferenciação é o principal foco. Empresas que atuam em mercados de produtos altamente diferenciados tendem a esse modelo de gestão ambiental.	Postura contrária à estratégia reativa. Compreende as demandas ambientais como duráveis e urgentes.

Sharma (2000) analisou as estratégias de resposta ambiental de sete organizações canadenses do setor de petróleo, durante 15 anos, e classificou-as em reativas e pró-ativas.

Estratégias reativas seriam aquelas de empresas que simplesmente abdicaram de decidir acerca de como a organização deveria manusear as questões ambientais em favor de forças institucionais coercivas. Ações ambientais não eram tomadas até que fossem impostas externamente, e visavam apenas a manter a conformidade com as regulamentações ambientais e com práticas industriais aceitas.

Estratégias pró-ativas seriam aquelas em que as organizações usavam as estratégias ambientais para criar vantagem competitiva. As estratégias ambientais dessas organizações visam não apenas administrar a imagem, identidade e reputação organizacional, mas também a obter vantagens por agir na formação de padrões e regulamentações industriais em um domínio incrementalmente importante.

Uma tipificação desenvolvida por Winn (2000 *apud Souza, 2002*) representou detalhamento maior de algumas abordagens, como as apresentadas anteriormente. Mais importante dessa tipologia é que ela diferencia as estratégias entre deliberadas e emergentes, e também estratégias deliberadas realizadas e não realizadas. Mediante uma pesquisa do tipo *survey*, com 135 empresas alemãs do setor de embalagens, a autora classificou o que ela chamou de *greening corporativo*, em quatro tipos: reativo deliberado, não realizado, ativo emergente e pró-ativo deliberado.

No *greening* reativo deliberado, a administração superior mostra fraco compromisso com o ambiente, o qual em geral não é visto como responsabilidade da companhia.

No *greening* pró-ativo deliberado, observa-se tanto compromisso da administração quanto a implementação de ações ambientais na organização.

No *greening* não realizado, às questões ambientais são consideradas em todas as decisões funcionais e como sendo objeto de comprometimento por parte da administração superior, porém, não se pode visualizar essa responsabilidade em suas ações.

No greening ativo emergente, as organizações são pró-ativas em relação às questões ambientais. Elas administram o greening de seus supridores e de seus produtos, têm a prevenção como parte das capacidades organizacionais, geram inovações ambientais em produtos, monitoram sua própria performance ambiental e engajam-se em planejamento e monitoramento de atividades externas, para antecipar futuras regulamentações e questões ambientais emergentes.

Donaire (1996) delimitou sua análise ao processo de implantação de atividade/função ligada à variável ecológica da empresa, origem, desenvolvimento e posicionamento dessa atividade/função na estrutura organizacional e influência da variável ecológica na organização. Sua observação permitiu verificar que, embora a importância e o respeito da atividade/função ecológica variasse de empresa para empresa, principalmente em função do apoio a ela propiciado pela alta administração, de maneira geral, existia certa sistemática em seu processo de implantação, que poderia ser descrita em três fases distintas: percepção, compromisso e ação efetiva.

**Quadro 3:** Fases de gestão ambiental, conforme Barbieri (2004) e Donaire (1999).

Fases de Barbieri (2004)	Características	Fases de Donaire (1999)	Características
Inicial	Caráter corretivo. Exigências da legislação ambiental vistas como problemas a ser resolvidos, tidos como custo interno adicional. As práticas de controle da poluição apresentam-se como soluções pobres, por focarem os efeitos e não as causas da poluição.	Percepção	A cúpula administrativa entende que a variável ambiental é importante e que há necessidade de pessoal especializado para sua monitoração. Não encontra apoio nos níveis hierárquicos mais baixos.
Fase seguinte	As soluções para os problemas ambientais são vistas como meios para aumentar a produtividade da empresa. Devem-se rever os produtos e processos e reduzir a poluição na fonte, reutilizar e reciclar resíduos. Permite reduzir a poluição e o consumo de recursos para a quantidade de bens e serviços produzida.	Compromisso	Necessidade de contratar assessoria específica para lidar com a variável ambiental é assumida. A atuação da assessoria desencadeia disseminação do comprometimento organizacional, que começa a atingir os gerentes de linha e prepara o terreno para surgir a fase de ação.
Avançada	A empresa passa a considerar questões ambientais como estratégicas, seja minimizando problemas que podem comprometer a competitividade da empresa, seja capturando oportunidades mercadológicas.	Ação efetiva	Ocorre em empresas que buscam a excelência ambiental. É caracterizada pela incorporação da avaliação nas atividades de linha da estrutura, notadamente da função produtiva e na administrativa, interferindo na própria estrutura organizacional e tornando-se um dos fatores importantes da cultura organizacional, conforme Alves (2004).

É importante comentar que todos esses modelos que abordam as formas de reação das organizações frente à questão ambiental apenas constituem modelos teóricos desenvolvidos a partir de pesquisas realizadas, devendo ser utilizados como indicadores em um processo diagnóstico preliminar à implantação de programas de gestão ambiental.

Após a apresentação das diversas formas de reação das organizações frente à questão ambiental, faz-se necessário discorrer sobre as formas de implantação das ações ou dos sistemas de gestão ambiental nas organizações. É fundamental comentar que a implantação de qualquer novo programa ou de quaisquer ações gera impactos internos nas organizações, que devem desenvolver mecanismos para se reestruturarem, sob pena de verem comprometido seu potencial competitivo junto a outras organizações. Em parte, isso se deve ao processo de mudança cultural que é exigido em menor ou maior grau, dependendo das especificidades do projeto a ser implantado.

## **4. CONCLUSÃO**

Concluimos que a degradação do meio ambiente está relacionada ao consumo desenfreado e que as empresas em seu benefício próprio visam apenas o lucro, sem se importar com a demanda de recursos que se extrai do meio ambiente, de uma forma agressiva sem dar tempo hábil para sua renovação. Além de outros agentes como a poluição, resíduos descartados de qualquer maneira, esgotamento das fontes energéticas não renováveis, destruição da biodiversidade, entre outros. Tornando esses recursos finitos.

Por causa de todas essas evidências há uma conscientização por parte de um todo para a preservação e equilíbrio do meio ambiente, e algumas empresas já assumiram esse compromisso implementando o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), que se trata de um sistema voltado para a sustentabilidade, reduzindo o impacto social das atividades na natureza, prevenindo os danos ambientais em função dos processos produtivos,

beneficiando a empresa na redução de custos diretos e indiretos e o reconhecimento da empresa como uma referência no meio empresarial. Um Sistema de Gestão Ambiental elaborado conforme a ISO 14001 que estabelece os requisitos necessários para a implementação desse sistema de gestão concede a empresa a certificação da ISO agregando maior valor e seriedade a empresa.

Abordamos como a empresa Natura se tornou um referencial através de sua política e seu compromisso com o meio ambiente em sua “Visão de Sustentabilidade 2050” em busca de soluções para levar a humanidade a um futuro mais equilibrado e justo, do ponto de vista tanto social, quanto econômico e ambiental. Também certificada pela ISO 14001 uma empresa que vem fazendo a diferença no mundo e se tornando um referencial para as demais.

Outro fator abordado foi às relações do trabalho na sociedade contemporânea, onde as relações do trabalho estão ligadas as nossas relações sociais e a nossa realidade material. Pois é através do trabalho que o ser humano se mantém. Porém essas relações vêm sendo transformadas com a evolução da humanidade. O fenômeno mais significativo desta evolução foi à globalização, onde a possibilidade de estarmos interconectados a todo o momento alongou nosso período de trabalho, pois trazemos o trabalho até para dentro de nossas casas. A Sociologia do Trabalho nos ajuda a entender tais relações e as suas transformações na atualidade.

Todo o conteúdo abordado neste projeto contribuiu para o nosso aprendizado e conhecimento, principalmente para a nossa conscientização com o meio ambiente.

## REFERÊNCIAS

CONCORRENTES NATURA. Trabalhos feitos. Disponível em: <https://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Concorrentes-Natura/737679.html>. Acesso em: 03 de Abril de 2020.

CRISE AMBIENTAL, CAPITALISMO E SOCIALISMO. Contrapoder, 2019. Disponível em: <https://medium.com/@Contrapoderbr/crise-ambiental-capitalismo-e-socialismo-1919946d4acf>. Acesso em: 10 de abril de 2020.

EPELBAUM, Michel. A influência da gestão ambiental na competitividade e no sucesso empresarial. São Paulo, 2004. 190 p.

GESTÃO AMBIENTAL: DEFINIÇÃO E APLICAÇÃO PRÁTICA. Disponível em: <https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/gestao-ambiental-de-finicao-e-aplicacao-pratica/15412>. Acesso em 06 de abril de 2020.

LARANJEIRA, Sônia Maria Guimarães. “As transformações do trabalho num mundo globalizado”; Scielo. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-45222000000200002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222000000200002). Acesso em 06 de abril de 2020.

MACÊDO, Katia Barbosa, OLIVEIRA, Alberto de. “A gestão ambiental nas organizações como nova variável estratégica”; Pepsic Periódicos Eletrônicos em Psicologia. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572005000100006](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572005000100006). Acesso em 06 de abril de 2020.

NATURA. Ideia sustentável. Disponível em: <https://ideiasustentavel.com.br/natura/>. Acesso em: 03 de Abril de 2020

NOGUTI, Mariana B., CAMPOS, Simone Volkmann B., RODRIGUES, Tamara M., PULLIG, Thiago, DIAS, Juliana de C. “SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL – NATURA COSMÉTICOS S/A “. Disponível em: <http://www2.fct.unesp.br/docentes/plan/crisrizk/Gestao%20Ambiental/Sistema%20de%20Gest%20Ambiental%20Natura.pdf>. Acesso em: 09 de abril de 2020.

PENA, Rodolfo F. Alves, Capitalismo financeiro. Mundo educação. Disponível em: <https://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/capitalismo-financeiro.htm> Acesso em: 10 de abril de 2020

PENSE IMPACTO PENSE POSITIVO, VISÃO DE SUSTENTABILIDADE 2050. Natura, 2014. Disponível em: <https://static.rede.natura.net/html/home/2019/janeiro/home/visao-sustentabilidade-natura-2050-progresso-2014.pdf>. Acesso em: 10 de abril de 2020.

REIS, Helvécio Luiz , “Os Impactos de um Sistema de Gerenciamento Ambiental no Desempenho Financeiro das Empresas: um Estudo de Caso.” Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-fin-1858.pdf>. Acesso em: 11 de abril de 2020.

RELATÓRIO ANUAL NATURA 2018. Disponível em [https://static.rede.natura.net/html/home/2019/agosto/relatorio\\_anual\\_natura\\_2018.pdf](https://static.rede.natura.net/html/home/2019/agosto/relatorio_anual_natura_2018.pdf). Acesso em: 07 de abril de 2020.

RODRIGUES, Lucas de Oliveira. "As relações de trabalho e a sociedade"; Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/o-trabalho-futuro.htm>. Acesso em 06 de abril de 2020.

SCHWANKE, Cibele (Org.). Ambiente: tecnologias. Porto Alegre: Bookman, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582600122/cfi/6!/4/4@0.00:18.8>. Acesso em 03 de abril de 2020.

SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (SGA). Disponível em: <https://www.logicambiental.com.br/sga/>. Acesso em 03 de abril de 2020.

SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (SGA): O QUE É E QUAL A SUA IMPORTÂNCIA. Disponível em:

<https://www.teraambiental.com.br/blog-da-tera-ambiental/sistema-de-gestao-ambiental-sga-o-que-e-e-qual-e-a-sua-importancia>. Acesso em 06 de abril de 2020.

STOCKLER, Ingrid, WERNECK, Tatyane. “O que é a ISO 14001? Encontre aqui tudo o que você precisa saber”. Disponível em: <https://iusnatura.com.br/tudo-sobre-iso-14001/>. Acesso em: 09 de abril de 2020.

SUSTENTABILIDADE. Natura faz a Contabilidade ambiental de suas operações. Disponível em: <http://www.naturacampus.com.br/cs/naturacampus/post/2016-08/natura-contabilidade-ambiental>. Acesso em 08 de abril de 2020.

SUSTENTABILIDADE. Natura. Disponível em: <https://www.natura.com.br/sustentabilidade>. Acesso em 10 de abril de 2020.

WIKIPEDIA. Agenda 21. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Agenda\\_21](https://pt.wikipedia.org/wiki/Agenda_21). Acesso em : 06 de abril de 2020.

WIKIPEDIA. Natura. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Natura>. Acesso em: 03 de abril de 2020.