

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA**

**NATHANI NEVES BAESSO**

**A GESTÃO DE MARKETING 3.0 NA NATURA: UMA ANÁLISE  
DE PRÁTICAS COMUNICADAS**

**VIÇOSA – MINAS GERAIS**

**2014**

**NATHANI NEVES BAESSO**

**A GESTÃO DE MARKETING 3.0 NA NATURA: UMA ANÁLISE  
DE PRÁTICAS COMUNICADAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Letras da Universidade Federal de Viçosa como exigência da disciplina Monografia (SEC 499) e requisito para obtenção do título de bacharel em Secretariado Executivo Trilíngue.

Professor orientador: Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima.

**VIÇOSA – MINAS GERAIS**

**2014**

**NATHANI NEVES BAESSO**

**A GESTÃO DE MARKETING 3.0 NA NATURA: UMA ANÁLISE  
DE PRÁTICAS COMUNICADAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Letras da Universidade Federal de Viçosa como exigência da disciplina Monografia (SEC 499) e requisito para obtenção do título de bacharel em Secretariado Executivo Trilíngue.

APROVADA: 7 de novembro de 2014.

Alan Ferreira de Freitas  
Professor Examinador (DAD/UFV)

Débora Carneiro Zuin  
Professora Examinadora (DLA/UFV)

Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima  
Professor Orientador (DAD/UFV)

## **AGRADECIMENTOS**

A Jesus Cristo, por sua presença constante e pela bênção de, especialmente durante o meu tempo na Universidade, contemplar o meu caminho com pessoas que se tornaram amigas e com oportunidades que se converteram em experiências.

Aos meus pais, Valci e José Ivanir, ao meu irmão, Thiago, e a toda minha família, pelos ensinamentos mais importantes da minha vida e pelo apoio incondicional às minhas escolhas.

Ao Prof. Afonso, pelo grande aprendizado que me proporcionou nesta orientação e nas aulas de Marketing, à Profa. Débora e ao Prof. Alan, pelas contribuições a este trabalho, assim como a todos os professores que fizeram parte da minha vida acadêmica, pelos ensinamentos que possibilitaram a concretização deste e de tantos outros projetos.

Aos companheiros de SEC 2009, pela feliz e inesquecível convivência, e aos colegas da SEC Jr. Consultoria e do Movimento Empresa Júnior, pela colaboração e confiança no meu trabalho como empresária júnior e gestora de marketing.

A Bárbara, Kris, Silmara, Lila, Ju, Lolys e Felipe, pelo amor, humor, inteligência, paciência e generosidade.

“Marketing é o processo pelo qual a economia é integrada à sociedade para servir às necessidades humanas.”

Peter Drucker

## RESUMO

BAESSO, Nathani Neves. **A gestão de Marketing 3.0 na Natura**: uma análise de práticas comunicadas. 2014. 68f. Monografia (Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngue) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2014. Orientador: Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima.

O Marketing 3.0 representa uma evolução do processo de gestão pelo qual as empresas entregam valor aos seus consumidores, empregados, parceiros de canal, acionistas e sociedade, contemplando sistematicamente em sua estratégia a criação de fortes relacionamentos com seus públicos, a promoção da sustentabilidade ambiental e a prática da responsabilidade social. Este trabalho tem como objetivo analisar práticas recentes comunicadas pela Natura, com foco no ano de 2013, para identificar aderência de sua atuação a pressupostos de Marketing 3.0 apresentados por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010). Este estudo de caso tem como base metodológica a revisão bibliográfica, a análise documental, a pesquisa telematizada e a análise de conteúdo qualitativa. Inicialmente, elaboramos um conjunto de 32 subsídios indicativos da aderência de práticas empresariais ao Marketing 3.0, dos quais trinta foram utilizados posteriormente para identificar e interpretar ações da Natura. Ao final da pesquisa, identificamos práticas da empresa alinhadas a todos os subsídios analisados, concernentes a mídias sociais, cocriação, comunicação, personalidade da marca, cultura corporativa como base para diretrizes de marketing e para relacionamento com *stakeholders*, transformação social e sustentabilidade ambiental, constatando, assim, aderência da atuação recente da Natura a 94% dos subsídios do Marketing 3.0.

**Palavras-chave:** Marketing 3.0, Marketing Social, Responsabilidade Social, Sustentabilidade, Natura.

## ABSTRACT

Marketing 3.0 represents an evolution in the management process by means of which companies are able to deliver value to consumers, employees, channel partners, shareholders and the society, systematically encompassing within its strategy the creation of strong relationships with its publics, the promotion of environmental sustainability, and the practice of social responsibility. This paper aims at analyzing recent practices communicated by the company Natura, focusing on the year of 2013, in order to identify the adherence of its acting to the assumptions presented by Kotler, Kartajaya, and Setiawan (2010) on Marketing 3.0. This case study offers, as its methodological basis, bibliographical review, documentary analysis, telematic research, and qualitative content analysis. Initially, we developed a set of 32 subsidies that were indicative of the adherence level of business practices to Marketing 3.0, out of which thirty were subsequently utilized in the identification and interpretation of actions conducted by Natura. At the end of our research, we were able to identify practices of the company that were aligned with every subsidy utilized, regarding social media, co-creation, communization, brand personality, corporate culture as a basis for marketing guidelines and stakeholder-relationship guidelines, social transformations, and environmental sustainability, hence determining 94% of adherence of recent actions by Natura to the subsidies of Marketing 3.0.

**Keywords:** Marketing 3.0, Social Marketing, Social Responsibility, Sustainability, Natura.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Paradigma da pessoa integral e as quatro necessidades das pessoas	15
Figura 2 – O modelo dos 3Is	19
Figura 3 – Modelo de matriz baseada em valores	20



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0	15
Quadro 2 – Elementos básicos do Marketing 3.0	18
Quadro 3 – O futuro do marketing	18
Quadro 4 – Detalhamento do modelo dos 3Is	19
Quadro 5 – Os quatro segmentos do mercado verde	28
Quadro 6 – Categorias de análise de conteúdo da pesquisa	32
Quadro 7 – Conjunto de subsídios do Marketing 3.0	42
Quadro 8 – Resumo das práticas recentes da Natura orientadas para o Marketing 3.0	61

**LISTA DE SIGLAS**

ABEVD	Associação Brasileira de Vendas Diretas
ABRASCA	Associação Brasileira das Companhias Abertas
BM&FBOVESPA	Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo
CN	Consultor(a) Natura
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNO	Consultora Natura Orientadora
CO2	Dióxido de carbono
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GEE	Gases de efeito estufa
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
NINA	Núcleo de Inovação Natura na Amazônia
OIs	Operações Internacionais
RAE	Rede de Apoio à Educação
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>13</b>
2.1	Objetivo geral .....	13
2.2	Objetivo específicos.....	13
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>14</b>
3.1	A evolução para o Marketing 3.0.....	14
3.1.1	Modelo para o Marketing 3.0 .....	18
3.1.2	Marketing orientado para os valores .....	19
3.2	Marketing da missão junto aos consumidores .....	20
3.3	Marketing dos valores junto aos empregados.....	21
3.4	Marketing dos valores junto aos parceiros de canal .....	22
3.5	Marketing da visão junto aos acionistas .....	23
3.5.1	Valor para o acionista no longo prazo .....	23
3.5.1.1	Polarização: mercado maduro ou miserável.....	24
3.5.2	Estratégia de marketing visionária .....	24
3.6	Contribuições de um modelo de negócios baseado no Marketing 3.0.....	25
3.6.1	Transformação sociocultural .....	26
3.6.2	Empreendedorismo em mercados emergentes .....	27
3.6.3	Sustentabilidade ambiental.....	27
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>29</b>
4.1	Classificação da pesquisa.....	29
4.2	Métodos de coleta de dados .....	30
4.3	Método de análise de dados .....	30
4.4	Conveniências e limitações da pesquisa .....	32
4.5	Caracterização da unidade de análise .....	33
<b>5</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>36</b>
5.1	Subsídios do Marketing 3.0 .....	36
5.2	Identificação e interpretação de práticas da Natura .....	42
5.3	Resumo da relação entre subsídios e práticas .....	59
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>62</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>65</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos recentes e a rápida globalização, juntamente com as crises financeiras, o aumento do desemprego e da pobreza, a intensificação da poluição e as mudanças climáticas, impactam a vida humana moderna e o modo como as empresas entregam valor a seus clientes, o que leva a uma reflexão sobre o marketing (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010; MÖDINGER, 2011).

As empresas têm percebido que existe um limite para o aproveitamento dos recursos naturais e que isso pode prejudicar a continuidade de seus negócios. A problemática ambiental, no entanto, não se restringe à escassez de matérias-primas ou ao acúmulo de resíduos, estando também relacionada ao surgimento de problemas sociais, uma vez que as intervenções humanas provocaram mudanças das condições naturais do planeta, ocasionando o desequilíbrio do clima e impactando a vida humana em todo o mundo (ALVES; JACOVINE; NARDELLI, 2011).

Kotler et al. (2010) discorrem ainda que muitos consumidores estão desacreditados das práticas de negócios, principalmente devido a ações muitas vezes desonestas das empresas que visam apenas estimular o consumo. Contudo, ao mesmo tempo em que reconhecem que o marketing pode ter causado a perda da confiança dos consumidores nas empresas, defendem que é justamente o responsável por reverter esse problema, por ser o processo de gestão mais próximo dos consumidores.

Nesse contexto, Kotler et al. (2010) argumentam que as empresas devem considerar suas operações junto a uma rede de parceiros, que se constitui de empregados, membros de canal – distribuidores, revendedores e fornecedores – e acionistas, considerando que o êxito de uma organização está atribuído à sua capacidade de compartilhar sua missão, visão e valores com suas equipes para que estas atuem de forma alinhada no alcance de seus objetivos.

Esse é o entendimento contemplado na concepção de marketing da qual trata este trabalho. De acordo com Kotler et al. (2010), a evolução do marketing passa por três fases: 1.0, centrado no produto; 2.0, orientado para o cliente; e 3.0, voltado para os valores; as quais não se substituem, mas se complementam:

O Marketing 1.0 e o Marketing 2.0 ainda terão alguma relevância. O marketing ainda tem a ver com desenvolver a segmentação, escolher o segmento-alvo, definir o posicionamento, oferecer os 4Ps e construir a marca em torno do produto. No entanto, as mudanças no ambiente de negócios – recessão, preocupações com o meio ambiente, novas mídias sociais, empowerment do consumidor, nova onda de tecnologia e globalização – continuarão provocando mudança maciça nas práticas de marketing (KOTLER et al., 2010, p. 34).

A concepção foi criada em 2005 por consultores de uma empresa asiática de serviços de marketing liderada por Hermawan Kartajaya e aperfeiçoado juntamente com Philip Kotler e Iwan Setiawan – os três autores do livro *Marketing 3.0* (KOTLER et al., 2010). Podemos questionar se essa abordagem relativamente recente não se trataria de um “modismo” que reúne entendimentos já presentes em outras teorias. De fato, os autores apresentam considerações presentes na literatura de Marketing Social, Gestão Estratégica e outras áreas, evidenciando o Marketing 3.0 como uma integração de conhecimentos e práticas que visam tornar a gestão da empresa mais eficiente nesse novo cenário.

O Marketing 3.0, segundo Kotler et al. (2010), é uma abordagem que considera as pessoas não apenas consumidores, mas seres humanos plenos, com mente, coração e espírito, e pressupõe que as empresas precisam atender à aspiração dos seus consumidores de tornar o mundo globalizado melhor, proporcionando, em seus produtos e serviços, satisfação funcional, emocional e também espiritual e diferenciando-se ao oferecer sua maior contribuição à sociedade a partir de sua missão, visão e valores. Mödinger (2011), com efeito, aponta a abordagem como um método de adaptação do marketing aos novos desafios impostos pelas recentes mudanças sociais, políticas e tecnológicas.

Nesse sentido, a Natura, companhia brasileira do setor de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal criada em 1969 (NATURA, 2006), figura como uma empresa potencialmente

adepta do Marketing 3.0, conforme sugere a comunicação própria da instituição e de terceiros. Observamos que a organização se posiciona como entusiasta do bem-estar, do desenvolvimento sustentável e das relações, princípios estes declarados em sua missão, visão e valores e sugeridos em muitas de suas práticas comunicadas.

Assim, considerando o surgimento relativamente recente do Marketing 3.0 e a afirmação de Kotler et al. (2010) de que poucas empresas são capazes de praticá-lo, torna-se relevante o seguinte problema: práticas recentes comunicadas pela Natura demonstram aderência de sua atuação a pressupostos de Marketing 3.0?

Este trabalho se justifica pelo potencial e atualidade do Marketing 3.0, contemplado especificamente em apenas duas obras: a de Kotler et al. (2010), que apresenta originalmente o conceito, e a de Mödinger (2011), que resume de forma crítica a teoria dos autores anteriormente mencionados, apontando, entre outras observações, o papel de novos estudos para demonstrar como alcançar os “ambiciosos” objetivos da abordagem 3.0 na prática. Além disso, embora a escassa literatura apresente casos de aplicação dessa nova concepção, nenhum deles contempla empresas brasileiras.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar práticas recentes comunicadas pela Natura para identificar aderência de sua atuação a pressupostos de Marketing 3.0 apresentados por Kotler et al. (2010).

### **2.2 Objetivo específicos**

Especificamente, pretendemos:

- Elaborar um conjunto de subsídios indicativos da orientação de práticas de uma empresa para o Marketing 3.0.
- Identificar e interpretar, com base no conjunto de subsídios sistematizado, características e práticas recentes da Natura que indiquem aderência de sua atuação ao Marketing 3.0.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 A evolução para o Marketing 3.0

O marketing é definido pela *American Marketing Association* como “[...] a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, oferecer e intercambiar ofertas que possuam valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo” (AMA, 2013, tradução nossa).

Em uma definição mais delineada, o marketing é:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2010, p. 15).

Segundo Kotler et al. (2010), a evolução do Marketing passa por três fases. O Marketing 1.0 iniciou-se com a Revolução Industrial, quando o interesse era comercializar produtos padronizados de fábrica a um mercado de massa para obter ganhos em escala. O Marketing 2.0 surgiu na atual era da informação, em que os consumidores, bem informados, definem o valor de produtos e comparam ofertas, enquanto as empresas necessitam segmentar e definir seu mercado-alvo e posicionar-se para atender seus clientes por meio de uma abordagem que visa atingir o coração e a mente dos consumidores, mas que os trata como seres passivos de campanhas publicitárias e esforços de marketing. O Marketing 3.0, segundo



Möding (2011), representa um avanço do marketing orientado para o consumidor para o marketing voltado para os valores, direcionando-se não apenas ao corpo e à mente dos consumidores, mas também aos seus corações e espíritos. No Quadro 1, apresentamos um resumo comparativo das três eras do Marketing.

	<b>Marketing 1.0</b> Centrado no produto	<b>Marketing 2.0</b> Voltado para o consumidor	<b>Marketing 3.0</b> Orientado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Quadro 1 – Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0  
Fonte: Kotler et al. (2010, p. 6).

Um dos conceitos presentes no Marketing 3.0, o ser humano pleno ou pessoa integral, segundo Covey (2005), é composto de corpo, mente, coração e espírito, que representam as quatro necessidades e motivações básicas de todos os seres humanos (Figura 1).

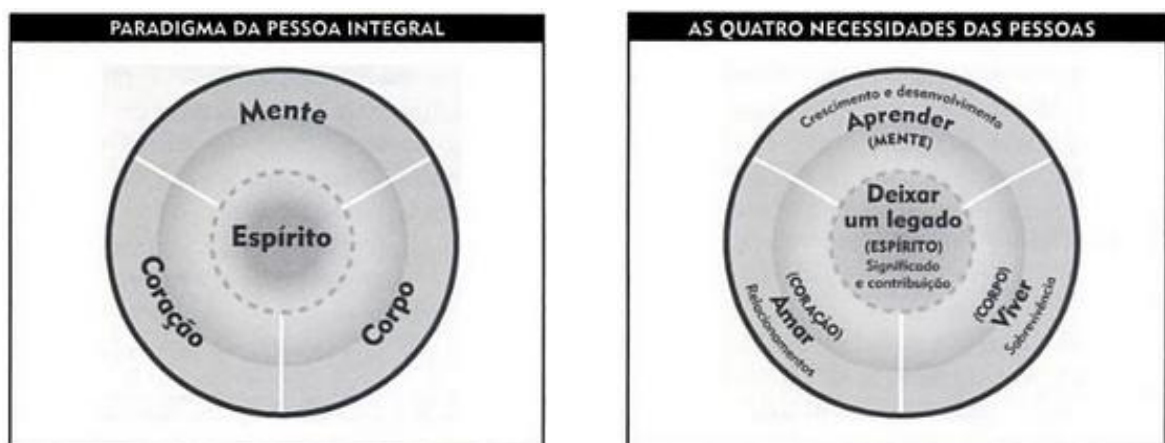


Figura 1 – Paradigma da pessoa integral e as quatro necessidades das pessoas  
Fonte: Covey (2005, p. 23).

Mödingen (2011) argumenta que a abordagem apresentada por Kotler et al. (2010) de atingir corpo, mente, coração e espírito do ser humano carece de explicações e questiona ainda se é possível e necessário alcançar o espírito de uma pessoa. Nesse sentido, a concepção de Covey (2005) permite-nos compreender que atingir o espírito consiste em satisfazer a necessidade das pessoas de deixarem um legado, proporcionando-lhes significado e oportunidades de contribuição.

No contexto do Marketing 3.0, o cenário de negócios é influenciado pelas eras da participação, do paradoxo da globalização e da sociedade criativa, às quais se atribuem a transformação dos consumidores, respectivamente, em seres mais colaborativos, culturais e voltados para o espírito. Constituem os três pilares do Marketing 3.0, portanto, o marketing colaborativo, o marketing cultural e o marketing do espírito humano, explicados a seguir de acordo com as elucidações de Kotler et al. (2010).

- **A era da participação e do marketing colaborativo**

O marketing colaborativo fornece valor ao cliente por meio de parcerias (COBRA, 2004) e, assim, representa a colaboração de entidades que compartilham valores e aspirações afins. O Marketing 3.0 surgiu de uma onda tecnológica constituída por computadores e celulares acessíveis, internet de baixo custo e plataformas de fonte aberta, que tornaram possível a interação entre as pessoas (KOTLER et al., 2010).

Com o poder coletivo dos consumidores, as empresas deixaram de ter controle total sobre suas marcas. A expansão das mídias sociais permitiu aos consumidores influenciar outros com suas opiniões, reduzindo, assim, a ação da propaganda corporativa sobre seu comportamento. Dessa forma, as mídias sociais, por serem de baixo custo e pouco tendenciosas, estabelecem a mais forte tendência futura das comunicações de marketing (KOTLER et al., 2010).

A colaboração também pode constituir a nova fonte de inovação, de modo que as empresas podem se beneficiar do *crowdsourcing* para novas criações. O conceito é definido por seu autor como:

[...] processo pelo qual uma empresa ou instituição assume um trabalho realizado tradicionalmente por determinado agente (geralmente um funcionário) e o terceiriza a um grupo de pessoas indefinido, geralmente grande, na forma de uma oferta ao público (HOWE, 2007 apud GOOSEN 2009, p. 77).

- **A era do paradoxo da globalização e do marketing cultural**

De acordo com Kotler et al. (2010), o marketing cultural aborda aspirações de cidadãos globais, de modo que as empresas que o praticam devem estar cientes das diligências sociais concernentes aos seus negócios.

Segundo os autores, com a tecnologia, a globalização influencia as atitudes de consumidores ao conectar pessoas ao redor do mundo e criar uma economia interligada. Contudo, em busca do equilíbrio, a globalização cria paradoxos de ordem política, econômica e sociocultural, que estimulam preocupação por pobreza e injustiça social, sustentabilidade ambiental e outras questões.

Nesse contexto, insere-se o marketing cultural. Holt (2004) afirma que as marcas convertem-se em ícones culturais ao atrelar a comunicação de marketing de seus produtos e serviços a temas de interesse da sociedade ou, ainda de forma mais intensa, ao contar histórias que criam mitos de identidade que contestam contradições complexas da sociedade, satisfazendo desejos e atenuando apreensões dos consumidores. Desse modo, os profissionais de marketing devem identificar paradoxos culturais, visto que os consumidores apenas confrontam alguns deles quando abordados por uma marca.

- **A era da sociedade criativa e do marketing do espírito humano**

O marketing espiritual está relacionado com o que diz Cobra (2009, p. 99) sobre o comportamento do consumidor: “as pessoas estão buscando também a paz interior desejosas da felicidade espiritual e, portanto, são compradoras potenciais de outro tipo de bem: ‘bens de salvação’”.

Um atributo das sociedades avançadas e criativas, segundo Kotler et al. (2010), é o fato de que as pessoas creem na autorrealização além de suas necessidades primárias de sobrevivência. Essa tendência implica que os consumidores busquem, além de produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, também experiências e modelos de negócios que atinjam seu lado espiritual.

Com isso, notamos que o Marketing 3.0 está relacionado com a incorporação de valores à cultura corporativa. Sabemos que nem sempre os valores incluídos em missão, visão e valores são postos em prática, mas Kotler et al. (2010) afirmam que as empresas devem procurar refletir sobre quem são, por que estão no negócio e o que almejam ser.

Apresentamos a seguir, por meio do Quadro 2, um resumo dos elementos do Marketing 3.0.

Elementos básicos		Por quê?
<b>O que oferecer</b>		
Conteúdo	Marketing colaborativo	A era da participação (o Estímulo)
Contexto	Marketing cultural	A era do paradoxo da globalização (o Problema)
<b>O que oferecer</b>		
	Marketing espiritual	A era da criatividade (a Solução)

Quadro 2 – Elementos básicos do Marketing 3.0

Fonte: Kotler et al. (2010, p. 23).

### 3.1.1 Modelo para o Marketing 3.0

O marketing, segundo Kotler et al. (2010), desenvolve-se em torno da gestão de produto, clientes e marca. Para obter êxito, os autores argumentam que as empresas devem compreender que a cocriação, a comunicação e o desenvolvimento da personalidade da marca são práticas cada vez mais apreciadas pelos consumidores, conforme demonstra o Quadro 3. Essa observação indica ainda que os conceitos de marketing passam de verticais a horizontais.

As disciplinas do marketing	O conceito atual de marketing	O futuro conceito de marketing
Gestão do produto	Os 4Ps: produto, preço, praça e promoção	Cocriação
Gestão do cliente	Segmentação, definição de mercado-alvo e posicionamento	“Comunicação”
Gestão da marca	Construção da marca	Desenvolvimento da personalidade

Quadro 3 – O futuro do marketing

Fonte: Kotler et al. (2010, p. 36).

A cocriação consiste em uma nova abordagem em que a empresa cria produto e experiência por meio da colaboração de seus consumidores, funcionários e membros de canal (CRAINER; DEARLOVE, 2014). Já a comunicação está relacionada ao tribalismo, uma vez que os consumidores desejam estar conectados entre si e não às empresas; as organizações que ambicionam se beneficiar dessa nova tendência devem auxiliar os consumidores a se conectarem uns aos outros em comunidades, cujo apoio pode contribuir significativamente para o êxito dos negócios (GODIN, 2008 apud KOTLER et al., 2010). Por fim, o desenvolvimento da personalidade da marca está vinculado à criação de uma identidade autêntica, que possibilita uma diferenciação consistente da marca, visto que a comunicação de uma falsa realidade resulta a perda de credibilidade, podendo ocasionar a perda de consumidores potenciais (KOTLER et al., 2010).

Nesse sentido, demonstra-se interessante o modelo dos 3Is (Figura 2). Essa representação, segundo Mödinger (2011), consiste na extensão dos conceitos de marca,

posicionamento e diferenciação por meio da criação de identidade, integridade e imagem da marca – os 3Is –, com o objetivo de atingir corpo, mente, coração e alma do ser humano.



Figura 2 – O modelo dos 3Is  
Fonte: Kotler et al. (2010, p. 41).

Mödinger (2011), embora considere o modelo de difícil entendimento, reconhece que este tem como aspecto positivo reforçar a confiança em uma marca, cuja honestidade, originalidade e autenticidade constituem requisitos elementares para operar o marketing. Visando tornar o modelo mais claro, organizamos algumas das elucidações de Kotler et al. (2010) sobre esse aspecto no Quadro 4.

3 Is		Ser humano	
Identidade	Posicionamento	Mente	A identidade da marca é o posicionamento singular e relevante na mente dos consumidores. O posicionamento faz a mente considerar uma decisão de compra.
Integridade	Diferenciação	Espírito e alma	A integridade é o reflexo da diferenciação autêntica da marca (concretização de suas alegações diante do consumidor). A diferenciação leva o espírito humano a confirmar a decisão de compra.
Imagem	Marca	Coração	A boa imagem da marca é criada pela sinergia entre o posicionamento e a diferenciação, estando relacionada com a conquista das emoções. A marca leva o coração à ação de concretizar a compra.

Quadro 4 – Detalhamento do modelo dos 3Is  
Fonte: elaborado pela autora com base em Kotler et al. (2010).

### 3.1.2 Marketing orientado para os valores

Drucker (2002) afirma que o aspecto que permite o adequado funcionamento de uma organização é informado estritamente por sua missão, visão e valores e não por qualquer outra

consideração. De modo complementar, Mödinger (2011) declara que uma estratégia coerente, que cria confiança, é fundamentada justamente nessas três declarações.

Nesse sentido, Kotler et al. (2010) sugerem a introdução de uma matriz fundamentada em valores (Figura 3), na qual um eixo considera missão, visão e valores da empresa, e o outro eixo representa seus esforços em alcançar mente, coração e espírito de clientes atuais e potenciais.

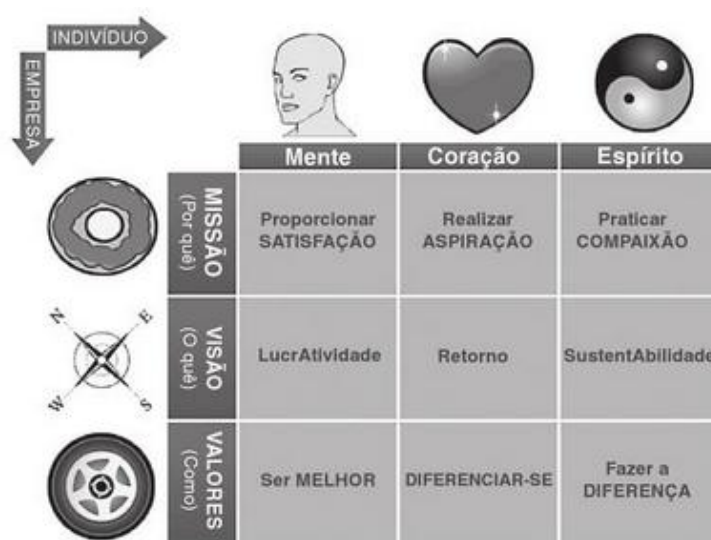


Figura 3 – Modelo de matriz baseada em valores  
Fonte: Kotler et al. (2010, p. 47).

Mödinger (2011) considera que a matriz baseada em valores seria mais compreensível se especificasse a relação entre os critérios do marketing com missão, visão e valores da empresa, os quais poderiam ser ampliados de forma mais acertada para a estratégia e as ações específicas de implementação do conceito.

### 3.2 Marketing da missão junto aos consumidores

Cobra (2009) afirma que a missão corporativa se divide em missão econômica, que é a razão de ser de toda organização operante no sistema capitalista, e em missão social, que reflete o papel da organização diante da sociedade.

Para Kotler et al. (2010), uma boa missão no Marketing 3.0 caracteriza-se por três elementos: apresentação de práticas inovadoras que envolvam uma perspectiva de negócios com potencial para mudar a vida dos consumidores; difusão de histórias que sensibilizam as pessoas; e concretização por meio do empoderamento dos consumidores.

No cenário horizontal, segundo os autores, a maior parte da história em torno de uma marca origina-se do saber coletivo, ou seja, funcionários, membros de canal e principalmente

consumidores transformam essas histórias ao longo do tempo; por não poderem asseverar as histórias finais que estarão no mercado, as empresa devem começar difundindo histórias autênticas. As organizações precisam ainda mostrar que a missão “pertence” aos consumidores e que eles são os responsáveis por ajudar a concretizá-la; o empoderamento do consumidor, portanto, é a base para a interação. O relacionamento muitos-para-muitos fortalece a rede de consumidores, e isso é benéfico considerando que a história de uma marca não possui significado se os consumidores não falam sobre ela. Essa é ainda uma demonstração de que a conversa constitui a nova propaganda, uma vez que as recomendações feitas por consumidores encantados criam um “boca a boca” favorável à marca (KOTLER et al., 2010).

### **3.3 Marketing dos valores junto aos empregados**

Os valores representam os princípios e crenças fundamentais de uma empresa, que orientam todas as suas principais decisões (OLIVEIRA, 2012), e articulam esforços de gestão para incluí-los em suas práticas, visando fortalecer comportamentos que beneficiem a empresa e os seus públicos (KOTLER et al., 2010).

Os últimos autores afirmam que desenvolver a cultura corporativa implica alinhar os chamados valores essenciais ou compartilhados ao comportamento usual dos empregados, constituindo uma combinação que reflita a missão da marca. Os valores compartilhados relevantes no Marketing 3.0 são aqueles alinhados a tecnologia colaborativa, transformação cultural e criatividade, sendo as companhias responsáveis por desenvolver esses atributos colaborativos, culturais e criativos dos colaboradores.

Segundo Kotler et al. (2010), as empresas devem almejar segmentos específicos em que seus valores essenciais possam ser praticados, ou seja, devem encontrar funcionários cuja motivação seja coerente com os valores institucionais, pois isso é o que permite uma experiência singular dentro da organização. Os autores também afirmam que as empresas que defendem seus valores, mesmo quando eles prejudicam seus negócios, conquistam a admiração e a lealdade dos empregados.

Os mesmos estudiosos apontam que as empresas se beneficiam da solidez de valores essenciais em vários aspectos: possuem vantagem ao competir por talento ao atrair empregados melhores e mantê-los por mais tempo, desfrutam de maior produtividade dos funcionários, usufruem de sua capacidade para atender os consumidores, tornam-se mais aptas a lidar com as diferenças organizacionais internas e ganham confiança para investir seus empregados de autonomia.

Corroborando todas essas considerações, Drucker (2002, p. 280) declara que:

Cada vez mais, os “empregados” têm de ser administrados como “parceiros” – e a definição de uma parceria é que todos os parceiros são iguais. É também definição de parceria que nenhum dos parceiros pode receber ordens. Devem ser persuadidos. Portanto, cada vez mais, a administração de pessoas é um “trabalho de marketing”.

### **3.4 Marketing dos valores junto aos parceiros de canal**

Kotler et al. (2010) veem os membros de canal como organizações complexas, uma vez que podem ser empresas com missões, visões, valores e modelos de negócios próprios; consumidores com necessidades e desejos que precisam ser atendidos; e entidades que vendem aos usuários finais e realizam a interface com os consumidores.

#### **▪ Parceiros de canal como colaboradores**

Segundo os autores, ao entrar em mercados novos e desconhecidos, as empresas necessitam da colaboração de novos parceiros, cujos valores (crenças compartilhadas dentro da organização), propósito (principal objetivo geral) e identidade (caráter) estejam alinhados aos seus próprios. O sucesso de uma parceria pode ser determinado por três avaliações, que devem indicar que os envolvidos almejam um resultado em que todos obtenham benefícios iguais, adotem o mesmo enfoque à qualidade e tenham valores compatíveis.

#### **▪ Parceiros de canal como agentes da mudança cultural**

O crescimento e o ingresso em novos mercados, para os autores, requerem que as empresas contem com parceiros de canal que gerenciem seu relacionamento com os clientes. Assim, as empresas tornam-se altamente dependentes dos distribuidores para apresentar seus valores, sobretudo quando não se comunicam diretamente com os consumidores por meio da mídia promocional.

Em novos mercados em crescimento, a distribuição baseia-se em redes de muitos membros de canal, cujo modelo origina-se da comunização. Nesse sentido, os parceiros de canal podem ser consumidores individuais ou pequenas empresas, que constituem um bom meio por terem maior credibilidade junto aos consumidores.

#### **▪ Parceiros de canal como gestores de relacionamento**

Os membros de canal, além de distribuírem os produtos, atuam como ponto de contato com o consumidor. Por essa razão, os autores apontam que o gerenciamento desses integrantes requer maior atenção das empresas, que devem apoiar as vendas dos



intermediários por meio do marketing corporativo e da promoção dos pontos de venda, bem como avaliar a satisfação dos parceiros.

### **3.5 Marketing da visão junto aos acionistas**

#### **3.5.1 Valor para o acionista no longo prazo**

A visão representa o que a empresa pretende ser, proporcionando o grande delineamento do seu planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2012). A visão corporativa é o resultado de enlaçar a missão e os valores à visão de futuro da empresa, cuja tendência mais forte é a sustentabilidade. Para os acionistas, sustentabilidade refere-se à sobrevivência da empresa nos negócios; para a sociedade, à preservação do meio ambiente e do bem-estar social (KUNREUTHER, 2003 apud KOTLER et al., 2010).

As empresas normalmente focam o aumento do lucro em vez da ampliação do valor entregue ao acionista; porém, a maximização do lucro leva a um planejamento de curto prazo e a um investimento insuficiente em marketing. Essa abordagem, portanto, ignora o valor real de uma empresa, que consiste predominantemente em seus atributos intangíveis de marketing como marca, conhecimento de mercado e relacionamento com clientes e parceiros (DOYLE, 2000 apud KOTLER; KELLER, 2006). O imediatismo é prejudicial para a economia, de modo que a ausência de metas realistas pode levar à queda das empresas; assim, é preciso priorizar a criação de valor para investidores e sociedade no longo prazo (KOTLER et al., 2010).

Kotler e Caslione (2009) atribuem à Sustentabilidade do Empreendimento de Negócios (SEN) a consideração de todas as questões com potencial para ampliar ao máximo a vida das empresas, o que envolve o reconhecimento de fatores sociais, econômicos, ambientais e éticos que influenciam as estratégias de negócios. Esses fatores envolvem o modo pelo qual as empresas recrutam e fidelizam seus empregados, gerenciam seus riscos e criam oportunidades concernentes a mudanças climáticas, cultura corporativa, estratégias de relacionamento com *stakeholders*, filantropia, reputação e gerenciamento de marca.

Nesse sentido, Souza (2014) aponta que a rentabilidade das ações de empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)<sup>1</sup> da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBOVESPA) foi superior ao das demais ações de empresas que não integram o índice, em análise de dados de 2006 a 2011.

---

<sup>1</sup> O ISE foi o quarto índice de ações a ser criado no mundo com a finalidade de mostrar o desempenho de mercado de uma carteira formada por empresas adeptas dos princípios de gestão sustentável (MARCONDES; BACARJ, 2010).

### **3.5.1.1 Polarização: mercado maduro ou miserável**

Kotler et al. (2010) mencionam que o mercado está cada vez mais polarizado entre uma extremidade e outra, de modo que o mercado intermediário está desaparecendo. Assim, as empresas precisam conquistar os consumidores do mercado de luxo ou do mercado popular, que igualmente se importam com a sustentabilidade.

Os autores afirmam que, no mercado de luxo, há casos de empresas com modelos de negócios sustentáveis que praticam preços mais elevados e mantêm um grupo leal de consumidores dispostos a pagar pelas iniciativas sustentáveis. Os mercados populares, porém, compreendem uma base de consumidores mais numerosa, que constitui a nova oportunidade para o mercado. Além disso, a base da pirâmide é o segmento apropriado para as empresas locais desafiarem suas concorrentes multinacionais nos países desenvolvidos e também o segmento apropriado para o Marketing 3.0.

### **3.5.2 Estratégia de marketing visionária**

A adoção de práticas de negócios sustentáveis motivadas por paixão pessoal dos fundadores, crises de relações públicas ou pressões regulatórias não garantem a sustentabilidade permanente. Com efeito, esta deve fazer parte da estratégia da empresa para ser de longo prazo (KOTLER et al., 2010).

Para os autores, a principal preocupação dos acionistas é obter retorno dos seus investimentos. Para persuadi-los sobre a importância das aplicações do Marketing 3.0, as empresas precisam demonstrar em termos financeiros que a prática da sustentabilidade melhora o valor para o acionista ao gerar vantagem competitiva. Nesse sentido, três indicadores importantes podem ser quantificados: maior economia de custo, aumento da receita obtida com as novas oportunidades de mercado e maior valor da marca corporativa.

- **Maior economia de custos**

As empresas beneficiam-se da redução de custos de diversas formas. Uma boa missão tende a conquistar o apoio de consumidores, que difundirão a boa experiência com a marca da empresa, reduzindo custos com publicidade. Por sua vez, a cocriação de baixo custo com consumidores poderá reduzir despesas com desenvolvimento de produtos (KOTLER et al., 2010).

Para os autores, as organizações que demonstram valores sólidos também tendem a conquistar o apoio de empregados e parceiros de canal, uma vez que a satisfação desses colaboradores elevará a produtividade no trabalho e diminuirá custos com contratação e retenção de talentos, reduzirá necessidade de treinamento devido à vivência de valores no dia

a dia de trabalho, diminuirá custos relacionados às reclamações de clientes, em função do bom desempenho em atendimentos e, ainda, tornarão menos prováveis tentativas de exigências de remunerações maiores.

As práticas ecológicas também reduzem custos pela simples razão de consumir menos recursos e gerar menor quantidade de resíduos. Ainda, os custos e riscos associados à reação pública são menores, o acesso à matéria-prima é mais sustentável, e a distribuição em mercados de baixa renda é auxiliada por redes comunitárias (STEPHENSON, 2008 apud KOTLER et al. 2010).

Nesse sentido, as organizações precisam criar uma argumentação convincente e comunicar aos acionistas essas economias de custos de longo prazo, uma vez que, em momentos de retração no volume de negócios, essas reduções podem ser decisivas para a sobrevivência da empresa (KOTLER; CASLIONE, 2009).

- **Aumento da receita obtida com novas oportunidades de mercado**

A entrada em novos mercados representa aumento de receitas e lucros, sobretudo pela concorrência menor. As práticas do Marketing 3.0 proporcionam oportunidade de várias maneiras: as empresas que tiverem missão, visão e valores bons poderão se inserir facilmente em novos mercados, pois terão melhor recepção; também terão oportunidade de participar dos mercados em ascensão nos países em desenvolvimentos, pois seus governos são receptivos aos investimentos de empresas que transformam a vida de sua população; e, ainda, conquistarão o apoio de organizações não governamentais para concretizar sua missão (KOTLER et al., 2010).

- **Valor maior da marca corporativa**

A visão corporativa, juntamente com a imagem e a cultura, ajuda a construir a marca da empresa, visto que as práticas sustentáveis beneficiam a reputação da empresa. No entanto, como o conceito de reputação corporativa é intangível, é necessário demonstrar avaliações de reputação e valor de marca, que apresentam interpretações financeiras relevantes para os acionistas (KOTLER et al., 2010).

### **3.6 Contribuições de um modelo de negócios baseado no Marketing 3.0**

Kotler et al. (2010) discorrem sobre três contribuições que as empresas podem oferecer em oposição a inquietações globais como o bem-estar, a pobreza e a sustentabilidade; são elas: transformação sociocultural, empreendedorismo em mercados emergentes e sustentabilidade ambiental.

Nesse sentido, podemos constatar que o Marketing 3.0 agrega contribuições do marketing social, uma disciplina assim chamada desde a década de 1970 que, segundo Kotler e Lee (2011, p. 26), “refere-se fundamentalmente a esforços focados em influenciar comportamentos que vão melhorar a saúde, evitar acidentes, proteger o meio ambiente e contribuir para as comunidades em geral”.

As contribuições do Marketing 3.0 estão ainda relacionadas ao conceito de Responsabilidade Social Empresarial, apresentado pelo Instituto Ethos (2009, p. 5) como:

[...] a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

### **3.6.1 Transformação sociocultural**

Os consumidores preferem as marcas cujas práticas proporcionem impactos socioculturais positivos, de modo que as empresas inseridas em mercados maduros, que intencionam o crescimento no longo prazo e a diferenciação, devem apoiar uma transformação duradoura e impactante (KOTLER et al., 2010).

Para os autores, há empresas que abordam as causas sociais por meio da filantropia, doando parte de seus lucros a instituições de caridade ou causas sociais. Embora a filantropia contribua para a sociedade, seu impacto sobre os problemas sociais demonstra-se limitado. O marketing de causas, ação em que se contribui com uma causa específica por meio de uma associação aos produtos (KOTLER; KELLER, 2006), é considerado uma alternativa mais consistente para lidar com as demandas sociais.

Embora as empresas pratiquem a filantropia e o marketing de causas, a maior parte delas não os usa de maneira estratégica, restringindo-os a práticas de relações públicas. Com efeito, a abordagem das questões sociais deve estar contemplada na essência dos modelos de negócio das empresas, que devem considerar a questão como uma responsabilidade e uma oportunidade de crescimento e diferenciação (KOTLER et al., 2010).

Os autores afirmam que as empresas podem ampliar seu impacto por meio de sua transição da filantropia e do marketing de causas para a transformação sociocultural, a qual consiste de três etapas: identificação dos desafios socioculturais, seleção dos componentes envolvidos e oferecimento das soluções transformadoras.

### 3.6.2 Empreendedorismo em mercados emergentes

O combate à pobreza é uma diligência de interesse global que deve combinar investimentos e fomento de uma cultura de empreendedorismo para que as pessoas pobres disponham de meios que lhes permitam, por mérito próprio, ascender economicamente. A atuação colaborativa entre governo, organizações sem fins lucrativos e empresas é determinante para criar de condições nesse sentido – as empresas são importantes por serem responsáveis pela maior parte do desenvolvimento econômico e detentoras das redes de negócios (KOTLER et al., 2010).

Os autores argumentam que é possível obter êxito por meio de um crescimento comercial expressivo e da redução da pobreza, investindo em mercados emergentes ou no segmento popular de um mercado já consolidado. Com efeito, Drucker (2002) afirma que os administradores precisam converter as necessidades da sociedade em oportunidades para negócios lucrativos. Nesse contexto, evidencia-se o conceito de negócio social, denominação atribuída a um empreendimento que promove impacto social por meio de seus produtos e, ou, serviços e que pode gerar lucros (YUNUS; WEBER, 2007).

### 3.6.3 Sustentabilidade ambiental

A sustentabilidade ambiental é uma das questões de interesse global que as empresas podem abordar como forma de contribuição socioambiental e estabelecimento de sua diferenciação.

#### ▪ Atores na sustentabilidade ambiental

Kotler et al. (2010) afirmam que o papel das empresas pode se caracterizar como inovador, investidor e, ou, propagador, de acordo com seus intentos de colaborar com a proteção do meio ambiente.

O inovador atua comumente nos setores de química, biotecnologia, energia e alta tecnologia, em que se concentram os atributos necessários à concepção e à produção de bens ecologicamente corretos com potencial para reverter os danos causados ao ambiente. Esses produtos requerem longo tempo de pesquisas e altos investimentos, sem garantia de resultados. Essas inovações promovem impacto maior no meio ambiente devido ao seu uso global e no longo prazo.

O propagador, por sua vez, é normalmente uma empresa que se diferencia por seu modelo de negócios “verde” que converte valores em vantagem competitiva e busca formar embaixadores do meio ambiente, difundindo princípios de preservação ambiental junto a

empregados e consumidores, criando consciência nas comunidades e atraindo a atenção por meio de seus produtos.

Por fim, o investidor possui uma visão sustentável, porém sem grande envolvimento, visto que o negócio “verde” não constitui a missão essencial de sua marca. Assim, financia projetos que visam preservar o meio ambiente, objetivando retornos financeiros e também em outras áreas, como aumento no valor da marca e comercialização de produtos verdes.

#### ▪ Comunidades para o marketing verde

Para Alves et al. (2011), "o mercado verde é um segmento específico [...] dentro dos demais, que valoriza produtos e serviços em cuja produção e comercialização [...] são consideradas as questões sociais e ambientais." Kotler et al. (2010) classificam o mercado de produtos e serviços verdes em quatro segmentos e afirmam que a abordagem de marketing deve ser específica para cada um deles, visto que cada grupo possui suas próprias motivações. Listamos as características de cada segmento no Quadro 5.

Segmentação dos clientes				
	O inovador de tendências	O que busca valor	O que combina padrões	O comprador cauteloso
<b>Perfil do segmento</b>	Abraça árvores ou é entusiasta ambiental visionário	Pragmático ambiental	Conservador ambiental	Cético ambiental
	Motivação emocional e espiritual para usar produtos verdes	Motivação racional para usar produtos verdes	Espera e observa até que os produtos verdes atinjam o <i>mainstream</i>	Não acredita em produtos verdes
	Busca vantagem competitiva por meio da inovação verde	Utiliza produtos verdes para aumentar a eficiência e economizar custos	Usa produtos verdes que já se tornaram padrão	
<b>Posicionamento para almejar o segmento</b>	<b>Ecovantagem</b> Produto inovador para obter vantagem competitiva	<b>Ecoeficiência</b> Mais valor com menos impacto	<b>Ecopadrão</b> Produto com utilização em massa e conformidade	Não vale a pena almejá-lo

Quadro 5 – Os quatro segmentos do mercado verde

Fonte: Kotler et al. (2010, p. 188).

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesta seção, apresentamos a base metodológica deste trabalho, discorrendo sobre a classificação da pesquisa, os métodos de coleta e de análise dos dados, a unidade de análise e algumas conveniências e limitações da investigação.

### **4.1 Classificação da pesquisa**

Com base em seus objetivos, esta é uma pesquisa qualitativa que se classifica como exploratória, pois visa propiciar maior conhecimento de um problema com pouco ou nenhum estudo anterior, e também como descritiva, uma vez que objetiva descrever características de certo fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis (GIL, 2007).

Com relação aos procedimentos técnicos utilizados, esta pesquisa constitui um estudo de caso (GIL, 2007) que, na esfera da pesquisa organizacional, fundamenta-se em uma investigação detalhada a partir de dados de uma ou mais organizações, com o objetivo de prover uma análise do contexto e dos processos relacionados ao fenômeno pesquisado (HARTLEY, 1995 apud SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO, 2010).

A especificidade do estudo de caso não se concentra nas técnicas de pesquisa utilizadas, apesar da importância destas para caracterizá-lo, mas no tipo de problema ao qual responde, cujo foco é específico (SILVA et al., 2010).

## 4.2 Métodos de coleta de dados

Neste estudo, utilizamos as pesquisas bibliográfica, documental e telematizada como métodos de coleta de dados.

As pesquisas bibliográfica e documental são muito semelhantes, diferenciando-se basicamente pela natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica recorre a contribuições de autores sobre certo tema, a pesquisa documental apoia-se em materiais primários, que ainda não receberam tratamento analítico, e, ou, utiliza documentos secundários, que já foram analisados de alguma forma, como publicações escritas da mídia, documentos administrativos, relatórios internos e externos e *site* oficial de empresa (SILVA et al., 2010).

Para busca das fontes documentais e também de algumas fontes bibliográficas, utilizamos a pesquisa telematizada, que, segundo Vergara (1998, p. 46), “é a busca de informações em meios que combinam o uso de computador e de telecomunicações”, como as pesquisas em *sites* de busca na internet.

Para consecução dos objetivos propostos neste estudo, portanto, utilizamos a pesquisa bibliográfica, para criar o conjunto de subsídios práticos do Marketing 3.0, e a pesquisa documental em Relatórios Anuais Natura – elaborados e disponibilizados pela própria empresa em seu *website*, com foco na edição de 2013 –, assim como outras comunicações da companhia, publicações da imprensa e relatórios de empresas de consultoria, buscados de forma telematizada, cujos dados utilizamos em posterior análise de conteúdo para identificar aderência da atuação recente da Natura a pressupostos de Marketing 3.0.

## 4.3 Método de análise de dados

Para a discussão dos dados obtidos nas fontes mencionadas anteriormente, utilizamos a análise de conteúdo, considerada por Vergara (2008) uma técnica para tratamento de dados que objetiva identificar o que é dito sobre determinado tema, sendo aplicada à análise de materiais como documentos institucionais, transcrições de entrevistas e outros, e definida por Bardin (2011, p. 15) como “[...] um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”.

A maior parte dos procedimentos de análise organiza-se em um processo de categorização, que é “[...] uma operação de classificação de elementos constitutivos de um



conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos” (BARDIN, 2011, p. 147).

Os dados obtidos nas fontes bibliográficas permitiram-nos criar o conjunto de subsídios do Marketing 3.0, os quais constituíram as categorias de análise deste trabalho. Para a categorização, utilizamos o critério semântico, agrupando nas classes temáticas os elementos identificados nas fontes documentais de acordo com a pertinência de significado.

Para criação de categorias consistentes, atentamo-nos aos seguintes princípios indicados por Bardin (2011):

- exclusão mútua: essa condição determina que cada elemento só pode existir em uma categoria, podendo-se, no entanto, adaptar a regra desde que o código esteja adequado de modo a não haver ambiguidades. Neste trabalho, embora alguns elementos em seu sentido amplo tenham aparecido em mais de uma classe, cada um ocorreu em apenas uma categoria quando considerado seu sentido específico, como demonstra o seguinte exemplo: apesar do aparecimento do elemento “linha Sou” em quatro categorias, o componente “abordagem que alerta sobre o desperdício e importância do consumo consciente por meio da linha Sou” ocorreu em apenas uma classe.
- homogeneidade: esse princípio estipula que um único critério de classificação deve orientar a organização das categorias. Nesta pesquisa, a condição para estabelecimento de todas as classes foi o uso de expressões-chave representativas dos subsídios do Marketing 3.0 (exemplificadas na coluna 1 do Quadro 6), como “mídias sociais”, “marketing colaborativo”, “comunicação”, etc.
- pertinência: essa premissa estabelece que as categorias devem estar adaptadas ao material de análise utilizado e refletir as intenções da pesquisa. Neste estudo, as categorias foram adequadas ao conteúdo utilizado na análise e sua criação estava inteiramente contemplada no primeiro objetivo específico.
- objetividade e fidelidade: essas condições indicam que o organizador da análise deve estabelecer de forma clara os indicadores de inclusão de um elemento numa categoria, de modo que todas as partes de um material sejam codificadas conforme os mesmos critérios. Neste trabalho, a descrição e os esclarecimentos de cada subsídio (respectivamente representados na segunda e terceira colunas do Quadro 6), feitos previamente à análise de conteúdo, constituíram os critérios para manter a objetividade e a fidelidade da análise.
- produtividade: esse critério indica que um conjunto de categorias é produtivo se fornece resultados relevantes em inferências e dados exatos. Nesta pesquisa, os

resultados da análise permitiram de modo muito satisfatório a consecução do segundo objetivo específico do estudo.

O Quadro 6, abaixo, exemplifica a organização da análise de conteúdo deste trabalho.

Primeiro objetivo específico		Segundo objetivo específico	
Seção 4.1		Seções 4.2 e 4.3	
Elemento-chave	Descrição do subsídio	Esclarecimento de termos	Resultados gerais
Mídias sociais	Utiliza as mídias sociais para promover seus produtos e causas.	As mídias sociais incluem blogs, Twitter, Facebook, YouTube e outras.	Utiliza Facebook, Twitter, blogs e outros, com contas específicas para submarcas, mantém o Atendimento Natura nas Redes Sociais e disponibiliza os aplicativos Aqui Tem Natura e Natura Mamãe e Bebê.

Quadro 6 – Categorias de análise de conteúdo da pesquisa

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.4 Conveniências e limitações da pesquisa

As pesquisas bibliográfica e documental, como afirma Gil (2007), permitiram-nos investigar uma gama de fenômenos mais ampla do que aquela que poderíamos pesquisar diretamente. Por outro lado, exigiram-nos maior atenção para manter ao máximo a qualidade do estudo, uma vez que fontes documentais secundárias podem aportar dados obtidos ou interpretados de forma equivocada. De fato, sabemos que os relatórios e as demais comunicações de autoria da Natura podem veicular informações que tendem a promover a empresa; no entanto, os objetivos desta pesquisa não foram comprometidos, uma vez que nos propusemos a analisar justamente práticas comunicadas pela companhia, demonstrando ciência da possível parcialidade dessas fontes. De todo modo, buscamos analisar detalhadamente as informações contidas nesses documentos e consultamos outras fontes quando necessário. Consideramos ainda que a limitação aludida à escassez de literatura específica do Marketing 3.0 foi suplantada pela consulta bibliográfica de áreas relacionadas.

Com relação à pesquisa telematizada, observamos que esta nos permitiu localizar e acessar rapidamente fontes bibliográficas e documentais pertinentes aos assuntos pesquisados, embora tenhamos ciência da possibilidade de não inclusão de algumas fontes eventualmente relevantes nos resultados das buscas.

A análise de conteúdo qualitativa, como afirma Bardin (2011), por ser recorrente a indicadores não frequenciais que possibilitam inferências, constituiu um índice tanto ou mais proveitoso que a abordagem quantitativa. Como lidamos com elementos isolados no discurso,

o conhecimento do contexto dos documentos analisados minimizou o risco de erro da abordagem qualitativa.

#### 4.5 Caracterização da unidade de análise

A Natura é uma empresa brasileira do setor de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal que iniciou suas atividades em 1969, com a abertura de um laboratório e uma loja em São Paulo, por Antônio Luiz da Cunha Seabra. A entrada dos diretores e sócios Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos deu-se em 1979 e 1983, respectivamente (NATURA, 2006).

Segundo a empresa, suas ações têm sido movidas, desde o início, por duas “paixões”: pela cosmética, como instrumento de promoção do bem-estar e do autoconhecimento, e pelas relações humanas (NATURA, 2006). A orientação da conduta da empresa por esses dois princípios é confirmada pela Associação Brasileira de Vendas Diretas (ABEVD) ([s.d.]):

Em poucos anos, essas paixões tornaram-se a expressão da empresa e foram assumidas em suas Crenças e Valores. O compromisso de promover o bem-estar e de aprofundar os relacionamentos permeou todas as atividades e orientou a interação da empresa com os colaboradores, consultoras, consumidores, fornecedores, parceiros, comunidades onde atua e, mais amplamente, com o meio ambiente.

Nesse sentido, a empresa declara que:

[...] Essa forma de pensar e agir se expressa em um comportamento empresarial alinhado à promoção do desenvolvimento sustentável, na criação de produtos e conceitos que promovam o *bem estar bem* e na forte conexão que a Natura mantém com a sua rede de relações (NATURA, 2014a, parágrafo 1).

A rede de relações à qual a empresa se refere compõe-se de aproximadamente sete mil colaboradores, 1,6 milhão de Consultoras e Consultores Natura (CNs), quatorze mil Consultoras Natura Orientadoras (CNOs), cinco mil fornecedores e terceiros (empresas fabricantes de produtos em nome da Natura) e 32 comunidades agroextrativistas. O alcance dessa rede atinge em torno de 100 milhões de consumidores em 58,5% dos lares brasileiros pelo menos uma vez ao ano (NATURA, 2014b). O modelo da venda direta foi adotado pela Natura em 1974 para a distribuição de seus produtos, decisão que a empresa considera ter sido determinante para o seu crescimento (NATURA, 2006).

Atualmente, é a maior empresa do Brasil no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e no segmento da venda direta. Com sede em Cajamar (SP), possui oito centros de distribuição no Brasil e seis nas operações internacionais (OIs) em Argentina, Chile, México, Peru, Colômbia e França e, por meio de distribuidores, seus produtos também chegam à

Bolívia. Ao todo, a estrutura movimentada diariamente em torno de 62,3 mil pedidos de CNs (NATURA, 2014b).

Em 2000, tendo como inspiração a natureza brasileira e o conhecimento dos povos tradicionais, a Natura criou a linha Ekos, cujos produtos são fabricados com insumos da biodiversidade brasileira extraídos de forma sustentável. Em 2001, inaugurou o Espaço Natura, o maior centro integrado de pesquisa e desenvolvimento de produtos da América Latina em Cajamar (SP) (ABEVD, [s.d.]). Em 2004, a empresa procedeu à abertura de seu capital (NATURA, 2014c). Em 2005, como parte de sua estratégia de inserção internacional, a companhia inaugurou uma loja em Paris, a Casa Natura Brasil, que é um espaço em que o consumidor encontra produtos elaborados com ativos da biodiversidade brasileira e tem contato com aspectos da cultura do país; nesse mesmo ano, a companhia também iniciou operações no México (NATURA, 2006). Em 2013, a empresa concluiu a aquisição da marca de cosméticos australiana Aesop, atuando em mercados nos quais ainda não estava presente (NATURA, 2014b).

Desde 2000, a Natura elabora um relatório anual que segue os parâmetros da Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA), que foi considerado o melhor entre as companhias fechadas pela própria Associação em 2003 e premiado por diversas outras instituições (NATURA, 2006), o que sugere a confiabilidade desses documentos para uso como principal fonte documental neste trabalho. A empresa foi ainda a primeira companhia brasileira a adotar integralmente em seu relatório anual as diretrizes recomendadas pela *Global Reporting Initiative*<sup>2</sup> (GRI) (NATURA, 2006), passando a integrar a quarta geração<sup>3</sup> (G4) de diretrizes da GRI na edição 2013 do seu relatório (NATURA, 2014c).

Com relação a resultados financeiros de 2013, período focado neste estudo, a Natura registrou queda de 3,6% de seu lucro líquido, alcançando R\$842,6 milhões, tendo, porém, aumento de sua receita consolidada em 10,5%, atingindo R\$7 bilhões. No último trimestre de 2013, a companhia obteve crescimento de 8,7% no lucro em relação ao mesmo período de 2012 (G1, 2014).

---

<sup>2</sup> A GRI é uma organização líder na área de sustentabilidade criada por diversas instituições multilaterais para o desenvolvimento de um modelo comum de divulgação voluntária dos impactos econômico, social e ambiental de empresas. O órgão promove o uso do relatório de sustentabilidade como uma maneira de tornar as empresas mais sustentáveis (GRI, 2013a).

<sup>3</sup> A quarta geração de diretrizes da GRI (G4) foi lançada em 2013 e aportou, entre outras melhorias, atualizações na publicação de informações sobre governança, ética e integridade, cadeia de fornecimento, anticorrupção e emissão de gases de efeito estufa, assim como aprimorou a compatibilidade com outros padrões de relatórios (GRI, 2013b).

Ainda em 2013, a Natura foi reconhecida em 37 premiações e *rankings* em áreas que a própria empresa classifica como “comunicação”, “finanças”, “global”, “institucional”, “marca”, “marketing, produto e embalagem”, “recursos humanos”, “relações com investidores” e “sustentabilidade”. Dentre esses, seis reconhecimentos estão diretamente atribuídos à prática da sustentabilidade ambiental, dois à prática da ética e dois a um *case* de orientação da sua estratégia para o modelo *Triple Bottom Line*, que considera impactos econômicos, sociais e ambientais das práticas de negócio. Ainda, demonstra-se notório seu reconhecimento em segundo lugar no *ranking Global 100 Most Sustainable Corporations in the World* e a décima posição entre “As 10 Empresas Mais Inovadoras do Mundo”, segundo a Revista Forbes, sendo a única brasileira a figurar na classificação no ano (NATURA, 2014c).

## 5 RESULTADOS

### 5.1 Subsídios do Marketing 3.0

Por ser o Marketing 3.0 um modelo ainda destituído de um guia que oriente sua aplicação em empresas, conforme argumenta Mödinger (2011), elaboramos um conjunto de subsídios que possibilita a identificação e a interpretação de práticas indicativas da aderência da atuação de uma empresa aos principais pressupostos de Marketing 3.0.

Criamos o modelo com base nos conceitos e nos seus respectivos exemplos de aplicação abordados por Kotler et al. (2010). No Quadro 7, apresentamos o conjunto de subsídios elaborado, os quais foram numerados para facilitar sua referência na interpretação das práticas da Natura feita na seção 4.2.

<b>Colaboração um-para-muitos</b>			
<b>1</b>	<b>Mídias sociais</b>	Utiliza as mídias sociais para promover seus produtos e causas.	As mídias sociais incluem blogs, Twitter, Facebook, YouTube e outras.
<b>2</b>	<b>Marketing colaborativo</b>	Pratica o marketing colaborativo por meio da cocriação, envolvendo seus consumidores e demais públicos no desenvolvimento de seus produtos e de sua comunicação.	A cocriação refere-se a novas maneiras de criar produto e experiência por meio da colaboração entre empresas, consumidores, fornecedores e parceiros de canal.

<b>3 Comunização</b>	Beneficia-se da comunização, criando comunidades que sirvam a seus membros e estimulando a conversa desses possíveis entusiastas da marca.	A comunização é a integração de pessoas em comunidades que beneficiem os interesses pessoais e sociais de seus membros, não havendo promoção de produtos ou serviços da empresa mantenedora.
<b>Personalidade da marca</b>		
<b>4 Marketing cultural</b>	Pratica o marketing cultural, posicionando-se como marca cultural ao abordar questões que promovem conscientização no âmbito da sustentabilidade ambiental e da responsabilidade social.	A marca cultural satisfaz desejos e ameniza apreensões dos consumidores ao abordar temas de interesse e contradições complexas da sociedade por meio da comunicação de marketing de seus produtos e serviços.
<b>5 Personalidade da marca</b>	Desenvolve a personalidade da marca por meio de práticas e experiências que atestam a veracidade de suas alegações, atingindo uma diferenciação autêntica.	O desenvolvimento da personalidade da marca está relacionado à criação de uma identidade autêntica e ao estabelecimento de uma diferenciação consistente através de práticas coerentes com as alegações da empresa.
<b>6 Modelo dos 3Is</b>	Atende ao modelo dos 3Is em sua totalidade. 7	O modelo dos 3Is consiste em uma extensão dos conceitos de marca, posicionamento e diferenciação por meio da criação de identidade, integridade e imagem da marca – os 3Is –, com o objetivo de atingir corpo, mente, coração e alma do ser humano (vide p. 19).
<b>Diretrizes de marketing em missão, visão e valores</b>		
<b>7 Marketing espiritual</b>	Pratica o marketing espiritual, ao incorporar seus propósitos de promover o bem-estar humano a sua missão, visão e valores, e reflete sobre sua autorrealização.	O marketing espiritual representa a avaliação da empresa sobre sua autorrealização além de seus objetivos materiais, refletindo sobre “quem é”, “por que está no negócio” e “o que quer ser”. Essas reflexões devem estar presentes em sua missão, visão e valores.
<b>8 Boas ações na cultura corporativa</b>	Incorpora à sua cultura corporativa princípios que contemplam boas ações, incluindo-as em suas declarações de missão, visão e valores.	A inclusão na cultura corporativa de princípios que envolvem boas ações representa a intenção da empresa em permanecer firme nesse compromisso, uma vez que os funcionários assumem as declarações de missão, visão e valores como sua identidade corporativa.
<b>9 Matriz baseada em valores</b>	Completa a matriz baseada em valores com indicadores de que sua missão, visão e valores estão convertidos em ações que atingem mente, coração e espírito de seus clientes atuais e potenciais.	A matriz baseada em valores possui um eixo que representa os esforços da empresa em alcançar mente, coração e espírito de clientes atuais e potenciais, e outro eixo que considera o alinhamento de tais práticas a missão, visão e valores corporativos (vide p. 20).

### Marketing da missão junto aos consumidores

<b>10 Missão “pertencente” aos consumidores</b>	Demonstra-se ciente de que a missão de sua marca “pertence” aos consumidores, envolvendo-os em sua concretização e gerenciando-a por meio do alinhamento de suas ações.	A missão de uma marca bem-sucedida passa a ser também a missão dos consumidores. A empresa deve considerar que é quase impossível exercer controle sobre a marca, concentrando-se em envolver os consumidores na concretização da missão e em alinhar suas práticas corporativas à sua razão de ser para gerenciar a marca.
<b>11 Boa missão</b>	Possui missão que envolve práticas inovadoras, histórias emocionantes e empoderamento do consumidor.	A boa missão no Marketing 3.0 caracteriza-se por três elementos: apresentação de práticas inovadoras que envolvam uma perspectiva de negócios com potencial para mudar a vida dos consumidores; difusão de histórias que sensibilizam as pessoas; e concretização por meio do empoderamento do consumidor.

### Marketing dos valores junto aos empregados

<b>12 Valores colaborativos, culturais e criativos</b>	Possui valores alinhados à tecnologia colaborativa, à transformação cultural e à criatividade, os quais são coerentes com o comportamento de seus funcionários.	Os valores colaborativos estimulam os funcionários a trabalhar uns com os outros para gerar impacto; os valores culturais inspiram-nos a realizar mudanças culturais na vida própria e dos outros; e, por fim, os valores criativos conferem-lhes a oportunidade de criar e compartilhar ideias inovadoras.
<b>13 Atração de talentos por valores</b>	Atrai e retém talentos por meio de seus valores.	Os valores e a cultura organizacional devem constituir uma forte motivação para os candidatos a uma posição na empresa e os seus funcionários.
<b>14 Capacitação da linha de frente</b>	Capacita sua linha de frente para que esta proporcione aos consumidores os valores que os farão confirmar a integridade da marca.	A capacitação da linha de frente envolve treinamentos e outras experiências alinhadas à cultura organizacional para que os integrantes da linha de frente demonstrem os valores da marca ao interagir com os consumidores.
<b>15 Compartilhamento de valores</b>	Possui fortes valores compartilhados que integram e estimulam as diferenças.	A existência de valores compartilhados faz com que os funcionários se orientem pelos mesmos princípios, reduzindo as diferenças e integrando os colaboradores na cultura corporativa.
<b>16 Segmentação de empregados e alinhamento de ações a valores</b>	Identifica segmentos de colaboradores mais propensos a praticar seus valores essenciais e desenvolve ações alinhadas a tais valores que impactam a vida de seus funcionários.	A segmentação de empregados consiste na identificação de grupos de colaboradores com motivações semelhantes. A prática auxilia a empresa a eliminar os empregados inadequados e criar uma boa experiência na organização



		para os funcionários adequados.
<b>17 Autonomia de colaboradores</b>	Confere autonomia para que seus colaboradores promovam mudanças.	A autonomia do colaborador consiste em seu envolvimento para agir por meio do trabalho voluntário, da inovação ou do compartilhamento do poder em processos decisórios e votos.
<b>Marketing dos valores junto aos parceiros de canal</b>		
<b>18 Afinidade de valores com os parceiros de canal</b>	Seleciona parceiros de canal cujos valores são compatíveis com os seus próprios.	A seleção de parceiros de canal com valores afins facilita a gestão do canal e possibilita a entrega de uma experiência mais conforme aos consumidores finais.
<b>19 Abordagem direta aos intermediários ou sinalização aos consumidores</b>	Proporciona a seus parceiros de canal as condições para promover o posicionamento de sua marca junto aos consumidores, realizando a abordagem “pessoal” juntos aos intermediários e, ou, a sinalização direta aos consumidores.	A abordagem direta aos intermediários pode consistir em treinamentos e divulgação de conteúdo, enquanto a sinalização aos consumidores pode ser feita por meio da mídia promocional.
<b>20 Mudança cultural e gestão do relacionamento pelos parceiros de canal</b>	Utiliza seus intermediários como agentes de mudança cultural e gestores do relacionamento com seus consumidores.	A empresa utiliza seus intermediários para realizar a interface com o consumidor, difundir os valores corporativos e promover seus produtos, serviços e causas.
<b>21 Suporte aos intermediários</b>	Gere o processo de apoio às vendas dos revendedores e conhece a satisfação de seus parceiros de canal.	A empresa deve identificar as necessidades dos intermediários, estabelecer processos e fornecer a infraestrutura para apoiar suas vendas e realizar pesquisas para avaliar a satisfação de todos os membros do canal.
<b>Marketing da visão junto aos acionistas</b>		
<b>22 Retornos para todos os públicos</b>	Obtém retornos para acionistas, consumidores, empregados, parceiros de canal, governo, organizações sem fins lucrativos e sociedade.	Ao implementar uma estratégia, a organização deve contemplar seus públicos interessados e as necessidades destes, já que o alcance de lucros suficientes para seus acionistas depende da atenção dispensada a seus clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores e sociedade em geral.
<b>23 Lucratividade no longo prazo</b>	Prioriza gerar maior lucratividade para o acionista no longo prazo em vez de se concentrar em maximizar lucros no curto prazo.	A maximização do lucro leva a um planejamento de curto prazo e a um investimento insuficiente em marketing. Essa abordagem de curto prazo ignora o valor real de uma empresa, que consiste predominantemente em seus atributos intangíveis como marca, conhecimento de mercado e relacionamento com clientes e parceiros.
<b>24 Mercado polarizado</b>	Explora segmentos polarizados do mercado – luxo ou popular – sem	A exploração dos segmentos polarizados do mercado consiste na adaptação das

	deixar de abordar as questões sociais e ambientais.	práticas de marketing, mantendo a abordagem da sustentabilidade, para atendimento dos consumidores do mercado de luxo ou do mercado popular.
<b>25 Fonte sustentável de recursos</b>	Possui uma fonte sustentável de recursos naturais.	A empresa deve encontrar e gerenciar suas fontes de recursos de modo a enfrentar as crises ambientais e manter o consumo no longo prazo.
<b>26 Indicadores de sustentabilidade</b>	Possui indicadores dos benefícios da prática da sustentabilidade: maior economia de custo, aumento da receita obtida com as novas oportunidades de mercado e maior valor da marca corporativa.	<p>As práticas da sustentabilidade referem-se à cultura corporativa, expressa em missão, visão e valores, e às ações concretas relacionadas aos processos produtivos.</p> <p>A maior economia de custo é proporcionada por “substituição” da publicidade pelo “boca a boca” entre consumidores; cocriação de baixo custo no desenvolvimento de produtos; aumento da produtividade e diminuição de despesas com recrutamento, visto que valores sólidos tendem a conquistar o apoio de empregados e parceiros de canal; redução na quantidade de recursos consumidos e de resíduos gerados; diminuição de custos e riscos associados à opinião pública; e diminuição no custo de aquisição de clientes devido à maior aceitação de práticas ecológicas e sociais.</p> <p>O aumento da receita obtida com as novas oportunidades de mercado dá-se por melhor recepção em novos mercados; apoio de organizações não governamentais; e melhor aquisição de clientes.</p> <p>O valor maior da marca corporativa é proporcionado por melhora das avaliações de reputação corporativa em função das práticas socioambientais.</p>
<b>Transformação social</b>		
<b>27 Transformação no estilo de vida do consumidor</b>	Proporciona transformações no estilo de vida do consumidor visando ao seu crescimento futuro ou à sua diferenciação em mercados maduros.	A empresa deve oferecer soluções para desafios sociais, como o bem-estar, a pobreza e outros, ao mesmo tempo em que transforma o estilo de vida do consumidor. Isso pode se dar por meio de ofertas e iniciativas em geral que contribuam para atenuar problemas sociais e aumentar a participação da empresa em mercados atuais ou futuros.

<p><b>28 Transformação sociocultural</b></p>	<p>Aborda problemas sociais por meio da transformação sociocultural, identificando desafios socioculturais, selecionando os componentes envolvidos e oferecendo uma solução transformadora.</p>	<p>A transformação sociocultural consiste em ações mais impactantes do que a filantropia e o marketing de causas.</p> <p>Os desafios socioculturais devem refletir a importância de um tema com relação a missão, visão e valores, impacto nos negócios da empresa e implicações sociais da ação. Exemplos de questões sociais que podem ser abordadas são o bem-estar e a educação.</p> <p>Os componentes envolvidos devem ser relevantes para os seus <i>stakeholders</i> e a sociedade como um todo, sendo separados em grupos por critérios de gênero, faixa etária e outros.</p> <p>A solução transformadora é a concretização da transformação sociocultural que atenua problemas sociais, podendo efetivar-se por meio da criação de empregos, do desenvolvimento de inovações, produtos e serviços e outras iniciativas.</p>
<p><b>Empreendedorismo social</b></p>		
<p><b>29 Empreendedorismo na sociedade</b></p>	<p>Associa investimentos à promoção do espírito empreendedor na sociedade (que podem inclusive expandir o seu mercado).</p>	<p>A empresa deve prover investimentos associados à promoção de uma cultura empreendedora para que as pessoas menos abastadas possam atingir o meio da pirâmide. Essa contribuição pode também contribuir para a expansão do seu mercado.</p>
<p><b>30 Negócios sociais</b></p>	<p>Constitui um negócio social ou apoia tais iniciativas.</p>	<p>Um negócio social é um empreendimento que pode produzir lucros por meio do impacto social de seus produtos e, ou, serviços.</p>
<p><b>Sustentabilidade ambiental</b></p>		
<p><b>31 Sustentabilidade ambiental</b></p>	<p>Promove a sustentabilidade ambiental, desempenhando papel inovador, investidor ou propagador.</p>	<p>O inovador produz bens e tecnologias para minimizar os impactos ambientais; o investidor financia projetos de pesquisa de terceiros que visam preservar o meio ambiente; e o propagador difunde valores de preservação ambiental junto a seus públicos e atrai atenção por meio de seus produtos.</p>
<p><b>32 Mercado verde</b></p>	<p>Distingue os quatro segmentos no mercado verde – “os inovadores de tendências”, “os que buscam valor”, “os que combinam padrões” e “os compradores cautelosos” –, selecionando o segmento mais adequado e atendendo-o</p>	<p>“Os inovadores de tendências” são entusiastas ambientais e possuem motivação emocional e espiritual para usar produtos verdes; “os que buscam valor” utilizam produtos ecológicos para aumentar eficiência e economizar custos, “os que combinam padrões” são</p>

satisfatoriamente.	conservadores e usam produtos que já se tornaram padrão; e, por fim, “os compradores cautelosos” são céticos e não acreditam em produtos verdes.
--------------------	--

#### Quadro 7 – Conjunto de subsídios do Marketing 3.0

Fonte: elaborado pela autora com base em Kotler et al. (2010).

Neste trabalho, utilizamos o quadro como base para uma análise cujos procedimentos consistiram de pesquisa documental e análise de conteúdo; no entanto, este conjunto de subsídios pode apoiar pesquisas que adotem outros enfoques metodológicos.

## 5.2 Identificação e interpretação de práticas da Natura

Tendo como base principal o Relatório Natura 2013 (NATURA, 2014c), identificamos e interpretamos algumas características, práticas e indicadores da companhia que demonstram sua aderência a pressupostos de Marketing 3.0, sistematizados no conjunto de subsídios apresentado na seção 4.1. Além de indicar o subsídio correspondente à prática analisada, incluímos referências da literatura tradicional de Marketing, ou seja, aquela não relacionada ao Marketing 3.0, de modo a evidenciar a complementaridade dos conceitos desta abordagem às concepções já existentes.

Nesta análise, não procedemos à interpretação do subsídio 6, relativo ao modelo dos 3Is, e do subsídio 9, concernente à matriz baseada em valores, seguindo a orientação de Mödinger (2011) de que essas ferramentas ainda necessitam de esclarecimentos que possibilitem sua adequada aplicação.

Somos cientes da existência de outras práticas da Natura, além das apresentadas neste trabalho, possivelmente aderentes aos pressupostos de Marketing 3.0. No entanto, concentramo-nos em identificar ações mais recentes e evidentes, comunicadas principalmente no Relatório Natura 2013, complementadas quando necessário por outras informações da empresa ou de terceiros, buscadas de forma telematizada. A seguir, iniciamos a identificação e a interpretação das práticas.

- **Consistência em missão, visão e valores**

Sabemos que missão, visão e valores constituem o ponto de partida do Marketing 3.0. Desse modo, a Natura declara:

Nossa Razão de Ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem.

**BEM-ESTAR** é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo.

**ESTAR BEM** é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo (NATURA, 2014c, p. 3).

Ao analisarmos a declaração de missão da empresa, observamos que esta contempla o subsídio 11, possuindo missão que envolve práticas inovadoras (concretizadas por meio da inovação de seus produtos e serviços), histórias emocionantes (que se estabelecem com seu propósito de promover o bem-estar/estar bem) e empoderamento do consumidor (tornando-o “indivíduo”, único, que cria e usufrui as relações). Ainda, notamos alinhamento ao subsídio 10, visto que a empresa demonstra ciência de que a missão de sua marca “pertence” aos consumidores (por considerar o indivíduo o protagonista do “bem estar bem”), gerenciando-a por meio do alinhamento de suas ações, algumas delas também apresentadas mais adiante.

Como sua visão, a companhia declara que:

A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo (NATURA, 2014c, p. 3).

Por meio de sua declaração de visão, identificamos que a empresa expõe, de forma coerente, o que pretende alcançar (“a construção de um mundo melhor”) e como (“por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços” e “através da melhor relação [das pessoas] consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo”).

Passando aos valores, vimos que a Natura enumera como suas “crenças”:

A vida é um encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só, tudo é interdependente.

Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações.

A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade.

O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações.

Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo.

A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações.

A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável (NATURA, 2014c, p. 3).

Ao interpretarmos suas crenças, observamos que a empresa demonstra aderência ao subsídio 12, pois possui valores alinhados à tecnologia colaborativa (“encadeamento de relações”), à transformação cultural e à criatividade (“contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável”), refletidos principalmente pelo comportamento de seus funcionários que pudemos identificar por meio das ações sociais do Movimento Natura<sup>4</sup> das quais participam.

Consultando os Relatórios Natura de 2001 a 2013, constatamos que o compromisso da empresa com o “bem estar bem”, a sustentabilidade e a valorização das relações permaneceu em sua declaração de missão, visão e valores ao longo dos anos (NATURA, 2014d). Essa observação indica alinhamento ao subsídio 7, uma vez que a empresa demonstra praticar o marketing espiritual, ao incorporar seus propósitos a sua missão, visão e valores e demonstrar a reflexão sobre sua autorrealização – “quem é” (em sentido restrito, aquela que cria e comercializa produtos e serviços), “por que está no negócio” (para promover o bem-estar/estar bem) e “o que quer ser” (“uma marca de expressão mundial identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor”). Por fim, observamos aderência ao subsídio 8, pois a Natura incorpora à sua cultura corporativa princípios (como o “bem estar bem”) que contemplam a promoção de boas ações (concretizadas no âmbito da responsabilidade social e principalmente ambiental).

Louzada e Santos (2006) afirmam que a Natura se estrutura em torno de capacidades organizacionais que, além de produzir eficácia operacional, são articuladas com a estratégia – suas crenças e valores, sua razão de ser e sua visão de futuro –, de forma que estabelece um modo de operação que cria valores percebidos pelos clientes e que é difícil de ser copiado pela concorrência.

Analisando as práticas aderentes aos subsídios 7, 8, 10, 11 e 12, identificamos ainda seu alinhamento a alguns princípios apresentados na literatura tradicional de Marketing. Kotler e Keller (2006) afirmam que as melhores declarações de missão orientam-se por uma visão que proporciona à empresa um direcionamento no longo prazo, tendo três características principais: número reduzido de metas, ênfase nas principais políticas e valores que a empresa pretende honrar e definição das principais esferas competitivas dentro das quais a empresa operará. Os autores alegam ainda que uma declaração de missão bem formulada – nesse caso,

---

<sup>4</sup> O Movimento Natura é “[...] uma plataforma que conecta iniciativas transformadoras às pessoas dispostas a colaborar com elas” (NATURA, 2014e). O projeto foi criado em 2006 com o objetivo de apoiar a participação de consultores em ações socioambientais, convertendo-se, em 2014, em uma plataforma colaborativa *online*, na qual seus consultores, colaboradores, fornecedores, investidores e consumidores podem cadastrar e, ou, apoiar iniciativas desenvolvidas em suas comunidades (NATURA, 2014ef).

podemos considerar também visão e valores – confere aos colaboradores um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade, orientando-os a trabalhar de maneira independente, embora coletivamente, para alcançar os objetivos da organização.

▪ **Integração de diferenças e desenvolvimento de autonomia entre colaboradores**

Segundo a Natura (2014c), sua estratégia de gestão de pessoas está centrada na atração e na retenção de colaboradores alinhados à essência de seus valores e de sua visão. Embora não tenhamos encontrado informações que confirmem que a empresa realiza uma segmentação minuciosa de seus empregados, observamos que a companhia desenvolve ações alinhadas aos seus valores essenciais (“bem estar bem”, “construção de um mundo melhor”, etc.), que impactam a vida de seus colaboradores (como benefícios de extensão da licença-maternidade, programas de bem-estar no ambiente de trabalho e possibilidade de envolvimento em ações do Movimento Natura), o que nos permite constatar aderência ao subsídio 16.

Também pudemos inferir que a existência de fortes valores compartilhados (“Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo”) integram e estimulam as diferenças, como evidenciam os dados da Natura listados em demonstrativos de 2013 referentes à inclusão de mulheres, pessoas acima de 45 anos, líderes estrangeiros ou brasileiros com experiência internacional e portadores de deficiência em seu quadro de colaboradores no Brasil (NATURA, 2014c). Com isso, identificamos aderência ao subsídio 15.

Em abril de 2013, a Natura encerrou um modelo de copresidência exercido historicamente pelos fundadores e acionistas controladores Antônio Luiz Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Passos, elegendo o conselheiro profissional externo ao grupo de controle Plínio Villares Musetti o novo presidente do Conselho de Administração (NATURA, 2014c). A companhia informou que os fundadores seguiriam no conselho, mas com foco em impulsionar a evolução da organização a partir do apoio ao desenvolvimento das novas lideranças executivas. De fato, a empresa declarou reconhecer a liderança como um elemento essencial de sustentação dos seus planos de crescimento, desenvolvendo uma estratégia de fomento à capacitação de líderes, cujo principal esforço consistia no programa Cosmos, de educação corporativa. Desde seu lançamento em 2011, a ação capacitou 783 colaboradores no Brasil e nas OIs (57% de seu total de líderes), sendo 113 somente em 2013. A empresa ainda alegou já ter identificado sucessores para 45% de seus cargos estratégicos, considerando o

curto, o médio e o longo prazo, demonstrando a sustentabilidade de seu quadro de lideranças (NATURA, 2014c).

Com isso, observamos que a Natura apresenta aderência ao subsídio 17, uma vez que, ao transferir poder e desenvolver lideranças em vários níveis, sugere conferir autonomia para que seus empregados promovam mudanças. Pudemos verificar esse empoderamento de forma mais evidente pelo trabalho voluntário que os colaboradores podem realizar por meio do Movimento Natura.

Consultando a literatura tradicional de Marketing, observamos uma relação entre as práticas aderentes aos subsídios 15, 16 e 17 e as considerações de Kotler e Keller (2006), que consideram o estilo, a equipe e os valores compartilhados três dos elementos de uma gestão bem-sucedida. O estilo indica que os funcionários compartilham um modo similar de pensamento e comportamento, a equipe adequada demonstra que a empresa recrutou pessoas talentosas, proporcionou-lhes treinamento apropriado e designou-as para as posições certas; e, por fim, a existência de valores compartilhados sugere que os funcionários se orientam pelos mesmos princípios.

#### ▪ **Desenvolvimento de consultoras e suporte ao processo de vendas**

O lançamento da fase piloto da Rede Natura visou incrementar a venda por relações com as vantagens da tecnologia. Esta consiste em uma plataforma por meio do qual as CNs podem ter sua própria página na internet para comercializar os produtos, de modo que a cobrança e a entrega dos pedidos são realizadas diretamente pela companhia (NATURA, 2014c). Nesse sentido, constatamos um esforço da empresa em fortalecer seu modelo de venda direta, aproveitando os benefícios da tecnologia e da popularização das mídias sociais para valorizar o papel dos revendedores na criação de relacionamento com clientes.

Além disso, a empresa registrou um crescimento de 17% na participação de consultoras e consultores em seus treinamentos em 2013, alcançando 1,3 milhão de participações. A companhia promove capacitação por meio do Portal do Conhecimento, vinculado à sua plataforma de solicitação de pedidos *online*, e de formações presenciais realizadas por suas gerentes de relacionamento, oficinas regionais de maquiagem e perfumaria e envio de cursos às CNs residentes em cidades distantes dos locais de treinamento (NATURA, 2014c). A Natura disponibiliza ainda como forma de capacitar sua linha de frente o Blog Consultoria, em que aborda assuntos como lançamentos e descontos de produtos, dicas de negócios, responsabilidade socioambiental e ações do Movimento Natura, considerados pertinentes à atividade de revenda de seus produtos (NATURA, [s.d.] a).



Com relação à qualidade das relações com CNs e CNOs no Brasil em 2013, a companhia apurou índices respectivos de satisfação de 92% e 97%, os mais elevados desde o início da aplicação da pesquisa de clima em 2006.

Para suas operações no México, a Natura criou a Rede de Relações Sustentáveis, que se baseia na venda direta multinível e estimula contribuições para o desenvolvimento local no âmbito da sustentabilidade, de modo que as CNs mexicanas, além de ações de incremento de suas vendas e de sua rede de consultoras, devem promover ações socioambientais em suas comunidades para atingir as posições mais altas dos oito níveis hierárquicos da cadeia em que estão inseridas. A consultora retratada pela Natura para demonstrar os resultados do modelo declarou ter desenvolvido junto com sua rede uma ação de sustentabilidade relacionada à contaminação da água, em que decidiu trabalhar com a coleta de óleo de cozinha nas casas para entregá-lo a uma empresa que o converte em biodiesel, promovendo, assim, uma mudança cultural no âmbito da sustentabilidade ambiental em sua comunidade (NATURA, 2014b).

Essas ações concernentes às consultoras permitiram-nos observar aderência ao subsídio 21, por notar que a empresa gere o processo de apoio às vendas dos revendedores e conhece a satisfação desses parceiros de canal; ao subsídio 20, visto que utiliza seus intermediários como agentes de mudança cultural e gestores do relacionamento com seus consumidores; ao subsídio 19, pois proporciona a seus intermediários as condições para promover o posicionamento de sua marca junto aos consumidores, realizando a abordagem direta junto aos consultores, por meio do conteúdo, atendimento e treinamento *online* e presencial, complementada pela sinalização direta aos consumidores através de publicidade em meios diversos, campanhas nas mídias sociais e outras ações; e, por fim, ao subsídio 14, por capacitar sua linha de frente sobre seus produtos e causas para que esta proporcione aos consumidores os valores que os farão confirmar a integridade da marca.

Ainda no tocante aos seus intermediários, observamos um caso divulgado pela Natura referente à Rede de Relações Sustentáveis, desenvolvida exclusivamente para suas operações no México. A mesma consultora citada anteriormente, que possui mais de 600 outras CNs em sua rede de vendas, declarou que o fator que a incentivou a trabalhar pela companhia brasileira foi a apreciação de seus produtos e filosofia, que “vai além dos cosméticos e está ligada ao cuidado com o meio ambiente e com as relações entre as pessoas”, segundo a consultora (NATURA, 2014b, p. 29). A declaração, embora selecionada pela Natura e representativa da opinião de apenas um de seus intermediários, sugere aderência ao subsídio 13, pois a empresa demonstra atrair e reter talentos por meio de seus valores.

Apresentaremos a relação das práticas referentes aos subsídios 13, 14, 19, 20 e 21 com a literatura tradicional de Marketing ao final do seguinte tópico, visto que revendedores e fornecedores constituem o grupo de parceiros de canal.

▪ **Desenvolvimento de fornecedores e sustentabilidade em fontes de recursos naturais**

Visando consolidar uma cadeia de fornecimento com alto valor, a Natura demonstrou-se ciente da necessidade de compartilhar seus valores e realizações com sua cadeia de suprimentos, composta de mais de cinco mil parceiros comerciais no Brasil, incluindo fornecedores terceiros (produtos acabados), de insumos produtivos (ativos da biodiversidade, matérias-primas e materiais de embalagem) e de materiais e serviços indiretos.

Ao longo de 2013, a empresa consolidou sua estratégia de Cadeias de Suprimentos Sustentáveis, em que passou a considerar, além dos critérios tradicionais, também informações socioambientais para seleção de fornecedores. A metodologia *Strategic Sourcing Triple Bottom Line* (TBL), criada e adotada pela Natura, passou a orientar uma forma de gestão da empresa que considera a obtenção de resultados concernentes a impactos econômicos, sociais e ambientais em toda a sua cadeia de valor. A estrutura, que se converteu em *case* reconhecido pelo Prêmio Nacional da Inovação, da Confederação Nacional da Indústria (CNI), foi uma forma encontrada pela companhia de diferenciar os fornecedores que oferecem os mesmos produtos pelas práticas socioambientais que desenvolvem (NATURA, 2014c; FNQ, 2013).

De forma alinhada à estratégia de Cadeias de Suprimentos Sustentáveis, a Natura conduz o Qlicar<sup>5</sup>, que teve a participação de 87 fornecedores de natureza diversa em 2013 (NATURA, 2014c). A empresa ainda monitora os impactos relacionados à sua cadeia, por meio do acompanhamento trimestral de oito indicadores de desempenho (emissão de CO<sub>2</sub>, consumo de água, geração de resíduos, programas de educação formal, treinamento de colaboradores, índice de acidentes de trabalho, inclusão social/contratação de colaboradores com deficiência e investimento social privado), visando estruturar planos de desenvolvimento para esses fornecedores (NATURA, 2014c).

Em 2013, a empresa realizou treinamentos sobre a metodologia TBL, os processos internos da área de suprimentos e o programa de desenvolvimento de fornecedores. Nesse ano, 231 fornecedores participaram dos treinamentos presenciais, totalizando 10.248 horas de

---

<sup>5</sup> O Qlicar – Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Ambiental, Social e Relacionamento – é um programa de desenvolvimento da cadeia de fornecimento da Natura que avalia indicadores críticos de nível de serviço e questões sociais e ambientais (NATURA, 2014c).

capacitação, enquanto nos treinamentos virtuais foram registradas 77 participações. No mesmo ano, a companhia ampliou para 96% o contingente de fornecedores de insumos produtivos participantes do programa, incluindo também fornecedores de transportes e de serviço (NATURA, 2014c).

Os índices de satisfação e lealdade dos fornecedores do Brasil registrados em 2013 foram de 85,5% e 30%, respectivamente (sendo a lealdade correspondente apenas à porcentagem de entrevistados que atribuiu nota máxima às questões de satisfação geral, intenção de continuar a relação e recomendação) (NATURA, 2014c).

Dessa forma, observamos que a Natura, ao considerar indicadores socioambientais na seleção de fornecedores e prover-lhes capacitação alinhada a esse propósito, demonstra aderência ao subsídio 18, por selecionar parceiros de canal cujos valores são compatíveis com seus próprios.

Em 2013, a Natura (2014c) esteve envolvida com 32 comunidades de regiões brasileiras, sendo 27 fornecedoras de matérias-primas e cinco com as quais manteve vínculo institucional, totalizando 3.117 famílias atendidas. No mesmo ano, o índice de lealdade com as comunidades fornecedoras atingiu 28%.

A empresa adaptou o Qlicar para a realidade das comunidades fornecedoras, criando o BioQlicar. A relação da Natura com as comunidades abrange o apoio às técnicas de manejo sustentáveis, à formação de lideranças e à estruturação de cooperativas, sendo esta uma forma de contribuir para o desenvolvimento local e manter a sustentabilidade de suas fontes de recursos naturais, o que demonstra alinhamento ao subsídio 25.

Inclusive, outra iniciativa coerente com esse subsídio é a realização, dentre diversos projetos, de um estudo de viabilidade de modelo alternativo de produção da palma, em parceria com organizações sem fins lucrativos (NATURA, 2014c), que demonstra o intuito de manter a sustentabilidade de uma de suas fontes de recursos naturais.

Identificamos igualmente a relação da literatura tradicional de Marketing com as práticas alinhadas aos subsídios 13, 14, 19, 20 e 21, relativas às consultoras, interpretadas no tópico anterior, e as ações aderentes aos elementos 18 e 25, concernentes aos fornecedores e às comunidades fornecedoras, analisadas neste tópico. Kotler e Keller (2006) enumeram seleção, treinamento, conhecimento da motivação e avaliação dos membros como atividades importantes para gerenciamento do canal. Os autores abordam que a empresa deve determinar as características do membro de canal ideal e selecionar com cautela esses integrantes, visto que são seus representantes para os consumidores. Por essas razões, deve igualmente planejar e executar programas de treinamento aprimorados para seus membros de canal. Os autores

afirmam ainda que o fabricante deve considerar seus integrantes de canal da mesma forma que seus consumidores finais, devendo identificar suas necessidades e construir um posicionamento de modo que sua oferta de canal ofereça valor superior a seus intermediários e fornecedores, por meio de programas de treinamento, pesquisas de mercado e iniciativas de melhoria de desempenho. Evidentemente, os autores apontam a necessidade da avaliação periódica do desempenho dos membros de canal em termos de indicadores de vendas, estoque, tempo de entrega e cooperação nos programas promocionais e de treinamento.

▪ **Presença em mídias sociais e incentivo ao diálogo de comunidades**

Constatamos que a Natura possui conta no Facebook, contabilizando mais de 7 milhões de fãs em sua página oficial, que integra as páginas do Brasil e das OIs. A essa rede social está vinculado o aplicativo Aqui Tem Natura, lançado em 2012, que registra mais de 134 mil CNs cadastradas que permite aos usuários do Facebook localizarem consultoras entre seus amigos e contatos de seus amigos. A Natura também possui conta no Twitter, contando mais de 52 mil seguidores (NATURA, 2014c).

Além dessas redes, aferimos que a Natura ainda possui contas nas mídias Google<sup>+</sup>, YouTube, Flickr, Pinterest e blogs, possuindo contas específicas para algumas de suas submarcas, o que lhe permite manter de forma mais adequada um relacionamento com seus segmentos de clientes. Um dos exemplos é o Blog Ekos, que divulga informações sobre os produtos da respectiva linha e promove iniciativas ligadas à preservação ambiental e à responsabilidade social (NATURA, 2014g).

Demonstrando-se ciente da expansão das redes sociais, a companhia lançou, em outubro de 2011, o Atendimento Natura nas Redes Sociais, propondo-se a manter um diálogo com seus clientes por meio de Facebook, Twitter, site Reclame Aqui e outras comunidades virtuais (NATURA, 2012). A empresa declarou ainda monitorar suas páginas no Facebook e no Twitter, respondendo a todas as manifestações feitas por suas consultoras e consumidores.

Com base em uma pesquisa sobre o sentido dos gestos desenvolvida por sua área de inovação, a Natura (2014c) lançou ainda, em 2013, um aplicativo com dicas sobre exercícios e reflexões que estimulam o autoconhecimento e a sensação de bem-estar através de um menu de toques que podem ser combinados com produtos de suas linhas. Além disso, disponibiliza o aplicativo Natura Mamãe e Bebê para iPhones e iPads, que ensina uma massagem inspirada em técnica milenar indiana para fortalecer a relação entre mãe e filho e promover o princípio de bem-estar.

Com essas constatações, portanto, verificamos aderência ao subsídio 1, já que a Natura utiliza de forma ampla as mídias sociais para promover seus produtos e causas.

De forma paralela ao uso dessas mídias, uma prática relevante para as empresas é a criação de comunidades que sirvam a seus membros. Nesse sentido, constatamos que a Natura atende ao subsídio 3, beneficiando-se da comunização por meio do Movimento Natura.

Consultando a literatura tradicional de Marketing, observamos que as práticas aderentes aos subsídios 1 e 3 relacionam-se com as afirmações de Kotler e Armstrong (2007), que concordam que os participantes de comunidades na internet desenvolvem um forte senso de coletividade e consideram o marketing digital parte de uma estratégia orientada para o cliente.

#### ▪ **Sustentabilidade incorporada à estratégia**

A empresa demonstra compreender sustentabilidade em seu sentido amplo, tendo estabelecido metas para 2013 que contemplam redução do consumo de água na produção, educação de colaboradores e intermediários (CNs e CNOs), redução do seu impacto direto no agravamento de mudanças climáticas, qualidade das relações com seus públicos de interesse, redução de geração de resíduos e manutenção da sociobiodiversidade. Em 21 dessas metas, dez foram atingidas, três parcialmente atingidas, e sete, embora não atingidas, tiveram indicadores muito próximos aos estabelecidos nas metas (NATURA, 2014c).

A companhia ainda apresentou, em seu Relatório 2013, a chamada Nova Visão de Sustentabilidade Natura:

**Seremos geradores de impactos social, ambiental e econômico positivos, entregando valor para toda a nossa rede de relações, em todos os negócios, marcas e geografias em que atuarmos, por meio de nossos produtos, serviços e canais de comercialização.**

As expressões de nossas marcas estimularão a emergência de novos valores e comportamentos necessários à construção de um mundo mais sustentável, assim como serão referências de vanguarda e pioneirismo em inovação a partir de tecnologias sustentáveis.

Atuaremos por meio de um modelo de produção e distribuição ecoefetiva com foco no desenvolvimento local e na geração de impacto socioambiental positivo em nossa cadeia de valor.

Contribuiremos positivamente para o desenvolvimento humano de nossa rede de relações e fomentaremos ações de empreendedorismo por meio de plataformas colaborativas.

A gestão integrada do Triple Bottom Line (TBL) estará incorporada em todos os processos da Natura e nossas práticas empresariais serão de vanguarda, fonte de inspiração e referência de comportamento empresarial. (NATURA, 2014c, p. 16)

A visão de sustentabilidade é um compromisso de longo prazo que a empresa assumiu, com metas definidas para até 2020, abrangendo suas marcas e produtos, sua rede de relações e sua gestão e organização – os três mesmos pilares que compõem seu modelo de negócios.

Em resumo, com relação a marcas e produtos, a Natura definiu ações para tornar ainda mais sustentável o uso de recursos naturais envolvidos em sua produção e contribuir com a sociobiodiversidade da Pan-Amazônia, propondo-se a envolver mais famílias locais nas cadeias produtivas e movimentar os negócios na região.

No âmbito de sua rede de relações, a companhia comprometeu-se em aumentar renda média, oferecer capacitação e promover o desenvolvimento humano de suas consultoras; ampliar índice de mulheres em cargos de liderança, aumentar número de pessoas com deficiência em seu quadro de colaboradores e ampliar potencial de empreendedorismo por meio do engajamento à cultura corporativa; promover melhorias para comunidades, no âmbito do desenvolvimento humano e da sociobiodiversidade na região pan-amazônica e adjacências; e garantir a rastreabilidade de insumos produzidos por seus fornecedores.

Com relação a gestão e organização, a Natura pretende atribuir valores aos impactos socioambientais positivos e negativos de toda sua cadeia de valor para aprimorar sua gestão TBL; formalizar modelo de governança com envolvimento dos seus públicos de interesse; e efetivar transparência radical na divulgação de informações relativas aos seus produtos e à sua visão de sustentabilidade.

A visão de sustentabilidade e as respectivas ações definidas pela Natura demonstram alinhamento ao subsídio 5, visto que a empresa constitui uma série de ações, alguma delas já em andamento, que contribuem para reforçar a personalidade da marca, já que confirma a veracidade de suas alegações (promoção do “bem estar bem”, valorização das relações, desenvolvimento sustentável e “construção de um mundo melhor”), levando-a alcançar uma diferenciação autêntica. Essa é ainda mais uma mostra de aderência ao subsídio 22, de que a empresa obtém retornos para acionistas, consumidores, empregados, parceiros de canal, governo, organizações sem fins lucrativos e sociedade. Por último, caracterizamos esta como uma ação alinhada ao subsídio 23, pois a empresa visa gerar maior valor para o acionista no longo prazo em vez de se concentrar em maximizar lucros no curto prazo – com efeito, as ações da Natura integram a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) em vigor (de 6 de janeiro de 2014 a 2 de janeiro de 2015), da BM&FBOVESPA (2013), que reconhece que a companhia possui compromisso com o desenvolvimento sustentável formalmente inserido na estratégia.

Observamos também uma relação entre as ações alinhadas aos subsídios 5, 22 e 23 e a produção bibliográfica tradicional de Marketing. Essas práticas da Natura são coerentes com a recomendação de Kotler e Keller (2006) de que, ao implementar uma estratégia, a organização deve contemplar seus públicos interessados e suas necessidades, demonstrando reconhecer que o alcance de lucros suficientes para seus acionistas depende da atenção dispensada a seus clientes, funcionários, fornecedores e distribuidores. Essas práticas exemplificam ainda a afirmação de Zenone (2006) de que a gestão social é caracterizada por ações coletivas motivadas por consciência comunitária e ambiental e conduzidas por planejamento, sistematização e avaliação dessas ações.

#### ▪ **Prática do marketing colaborativo e fomento do empreendedorismo na sociedade**

Apuramos que a Natura contabilizou R\$127,7mi em sua matriz de investimentos em sustentabilidade<sup>6</sup> em 2013.

Na categoria de promoção de canais de diálogos da matriz de investimentos em sustentabilidade, identificamos a iniciativa Cocriando Natura, que, segundo a própria companhia, é um movimento de reinvenção de seu modo de fazer inovação. Trata-se de uma rede aberta a todas as pessoas que se identifiquem com a marca e se interessem em cocriar soluções para os desafios de inovação da empresa. Diante da identificação de oportunidades, a Natura propôs-se a anunciar uma "Jornada de Cocriação" em sua página no *Facebook*, convidando a todos os que se identificarem com o tema a colaborar na criação de ideias, conceitos, produtos e serviços. A edição mais recente foi a "Jornada de Cocriação Ekos", que buscou soluções para o desafio "Como conectar pessoas a uma marca que se propõe a construir um mundo melhor?", em que a empresa declarou reconhecer que "o papel de um consumidor pode ir além da compra". Nesse sentido, observamos a aderência ao subsídio 2, constatando que a empresa pratica o marketing colaborativo, usando a cocriação como meio de envolver seus consumidores no desenvolvimento de seus produtos e de sua comunicação (NATURA, 2014h).

Na literatura tradicional de Marketing, Kotler e Armstrong (2007) concordam que o processo de desenvolvimento de um novo produto ou conceito também pode contar com fontes externas de ideias, que incluem distribuidores, que estão mais próximos do mercado e

---

<sup>6</sup> A matriz de investimentos em sustentabilidade da Natura abrange projetos e programas socioambientais, promoção de canais de diálogo, educação e treinamento, pesquisa em tecnologias sustentáveis, despesas de gestão, certificações, tecnologias limpas, tratamento de efluentes e disposição de resíduos sólidos (NATURA, 2014c).

podem repassar informações sobre as necessidades dos consumidores e as possibilidades para novos produtos; fornecedores, que podem informar à empresa novos conceitos, técnicas e insumos que podem ser usados para desenvolver novos produtos; e também os clientes, que são os maiores beneficiados pelas soluções criadas.

Na categoria de despesas de gestão da matriz de investimentos em sustentabilidade, entre outras ações, identificamos o Núcleo de Inovação Natura na Amazônia (NINA), inaugurado em 2012 com o objetivo de buscar oportunidades para ampliar o uso sustentável de ingredientes da biodiversidade amazônica nos produtos da Natura. O Núcleo definiu 17 projetos que receberiam apoio direto, envolvendo 134 cientistas e empreendedores. Além da questão ambiental, os projetos têm grande potencial econômico, já que podem ampliar a demanda por produtos do extrativismo local (NATURA, 2014bc).

Com efeito, o empreendedorismo sustentável é um dos temas prioritários apontados na matriz de materialidade da Natura, e a companhia acredita poder impulsioná-lo sobretudo em sua rede de consultoras, atrelando a resultados econômicos a maior geração e distribuição de riquezas, o cuidado com a qualidade das relações e o uso sustentável dos recursos naturais (NATURA, 2014c).

A intenção da Natura é ampliar o impacto de iniciativas de empreendedorismo sustentável em sua rede de CNs, como demonstrado por meio do Movimento Natura, no Brasil, e do modelo comercial diferenciado em consolidação no México.

O NINA e a Rede de Relações Sustentáveis demonstram a aderência da Natura ao subsídio 29, visto que a companhia realiza investimentos para promover o espírito empreendedor na sociedade, cujas ações podem inclusive contribuir para expandir seu mercado.

Ainda, a Natura ([s.d.] b) declarou que “os negócios sociais são uma forma inovadora de geração de renda e transformação social”, razão pela qual desenvolve o Programa Acolher Comunidades, que identifica e apoia tais iniciativas. A empresa reconhece o empreendedorismo como um dos novos vetores de expansão da economia no mundo, ao criar produtos e serviços inovadores que respondam às necessidades emergentes do planeta. Assim, a companhia apoiou a estruturação de uma rede global de pesquisa sobre novos negócios na base da pirâmide socioeconômica, liderada pelo professor Stuart Hart, da Universidade Cornell, nos Estados Unidos, que busca, em nível mundial, alternativas inovadoras para reduzir a pobreza e promover melhores condições de vida. A rede já conta com 18 laboratórios em diversos países, e a companhia pretende aproveitar essa parceria para aprofundar seu entendimento sobre esses negócios e ampliar a formação das consultoras em



empreendedorismo sustentável (NATURA, 2014c). Dessa forma, constatamos aderência ao subsídio 30, uma vez que a Natura possui ações de apoio a negócios sociais.

Considerando a literatura tradicional de Marketing, observamos a relação das ações aderentes aos subsídios 29 e 30 com a abordagem feita por Kotler e Lee (2011) e Zenone (2006) concernente ao marketing social, posto em prática pela empresa ao empenhar seus esforços e usar seus recursos para promover o desenvolvimento da sociedade.

#### ▪ **Transformação sociocultural por meio da educação**

Como forma de promover seu engajamento com governo e sociedade, a Natura salientou em seu Relatório 2013 um dos três temas sociais que integram sua matriz de materialidade<sup>7</sup>: o investimento em educação.

Nesse sentido, a linha Crer para Ver, criada em 1995, constitui uma submarca e uma ação de marketing de causas da Natura (INSTITUTO NATURA, [s.d.] a), por meio da qual a companhia relaciona a uma linha de produtos a promoção da causa de apoio à educação pública brasileira. Os lucros dos produtos Crer para Ver são destinados integralmente ao Instituto Natura<sup>8</sup>.

Em 2013, o Programa Crer para Ver beneficiou 3.095.982 alunos e contou com a parceria de 3.860 Secretarias de Municipais de Educação em todas as unidades federativas do Brasil, e apoiou, entre outras iniciativas, a Educação de Jovens e Adultos (EJA) e criou o projeto Trilhas, que veio a se tornar política pública, em parceria da Natura com o Ministério da Educação (INSTITUTO NATURA, [s.d.] a).

Observamos que a partir dessa ação de marketing de causas, ainda existente, a empresa constituiu uma iniciativa de transformação sociocultural viabilizada por meio da Rede de Apoio à Educação (RAE), “[...] um Programa do Instituto Natura que tem como objetivo implementar e manter uma rede que integra projetos e comunidade na operacionalização de políticas educacionais, potencializando compromissos e resultados” (INSTITUTO NATURA, [s.d.] b). A iniciativa recebe recursos provenientes da venda dos produtos Crer para Ver e tem potencial de oferecer transformação sociocultural por reunir os atores da comunidade e das entidades para promover uma ampla mudança que envolve não somente aprendizagem, mas também a gestão e as políticas da educação.

---

<sup>7</sup> A matriz de materialidade da Natura representa os temas prioritários que refletem os impactos econômicos, ambientais e, ou, sociais da empresa e que podem influenciar decisões em sua gestão e no relacionamento com seus públicos (NATURA, 2014c).

<sup>8</sup> O Instituto Natura atua a partir de três pilares complementares: “gestão pública da educação, que visa apoiar o redesenho e a transformação dos sistemas de gestão educacional; inovação em tecnologias educacionais, para fomentar a criação e difusão de tecnologias pedagógicas inovadoras; e transformação educacional e social, com foco em projetos capazes de transformar a sociedade a partir da educação” (NATURA, 2014c, p. 32).

Nessa iniciativa, portanto, constatamos aderência ao subsídio 28, pois a empresa aborda problemas sociais por meio de uma transformação sociocultural, com ações mais abrangentes que a filantropia e o marketing de causas. Nesse caso, observamos que o desafio sociocultural identificado contempla a educação; os principais componentes envolvidos são as crianças e jovens diretamente beneficiados pelos atuais projetos do RAE, que serão os consumidores e profissionais do futuro; e a solução transformadora, por fim, é viabilizada pela rede que contempla trinta municípios das regiões prioritárias da empresa na Amazônia e congrega especialistas e representantes locais responsáveis por implantar e supervisionar o desenvolvimento dos projetos Conviva Educação, ferramenta virtual que auxilia a gestão municipal da educação, e o Trilhas de Leitura, focado no processo de alfabetização (CONVIVA EDUCAÇÃO, [s.d.]).

Consultando a literatura tradicional de Marketing, observamos forte alinhamento da ação aderente ao subsídio 28 com a prática mais autêntica de marketing social, abordada por Kotler e Lee (2011), no sentido de que se refere a esforços focados em influenciar comportamentos que contribuam para o bem-estar da sociedade.

▪ **Transformação no estilo de vida do consumidor, atendimento de segmento popular do mercado por meio de inovação verde e papel propagador na busca pela sustentabilidade ambiental**

A Natura lançou, em 2013, a Linha Sou, submarca de itens para banho, corpo e cabelo que aborda formas mais conscientes de consumo (NATURA, 2014bc). A companhia integrou profissionais ligados à inovação, alguns fornecedores, pesquisadores externos e colaboradores de diversas áreas para desenvolver uma linha para o dia a dia, cujo consumo tende inclusive a ser mais frequente, visando atender a um nicho no qual a empresa percebia oportunidades promissoras para expandir seu mercado por meio de produtos coerentes com o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável.

Por meio de pesquisas, a Natura (2014bc) já havia identificado que o consumidor reconhece o valor de produtos sustentáveis, porém não quer ou não pode pagar mais por isso. Assim, a submarca, posicionada em uma nova faixa de preço, concretiza a estratégia da companhia de ocupar segmentos de mercado em que ainda não estava presente. Nesse sentido, observamos aderência ao subsídio 32, uma vez que a empresa demonstrou distinguir de alguma forma os segmentos no mercado verde, selecionando os consumidores “que buscam valor” e atendendo-os satisfatoriamente como sugere o resultado expressivo das vendas mencionado pela empresa. Constatamos também alinhamento ao subsídio 24, pelo fato de a

Natura explorar um segmento polarizado do mercado – o popular –, mantendo a abordagem das questões ambientais.

Com efeito, diversas práticas alinhadas à sustentabilidade ambiental podem ser identificadas na linha Sou. O produto possui uma fórmula 80% composta de vegetais, sem corantes e com menos ingredientes, e sua embalagem é única para os 27 itens da linha, é desenvolvida com 70% menos plástico do que as convencionais e tem o formato *pouch*, que permite consumir todo o conteúdo do produto. A empresa reconhece que a embalagem possibilitou ganhos na etapa de distribuição, com um maior número de itens acomodados por veículo. Para o processo produtivo, a Natura adquiriu equipamentos industriais exclusivos, que permitiram a redução do consumo de energia, da emissão de gases de efeito estufa (GEE) e da geração de resíduos em todas as etapas de fabricação. O modo de produção da linha Sou influenciou outras linhas fabricadas pela empresa, como a adoção do uso de refis do mesmo formato para a linha para cabelos Natura Plant.

Consultando a literatura tradicional de Marketing, observamos que as práticas aderentes aos subsídios 24 e 32 estão alinhadas às considerações de Kotler e Keller (2006) de que as necessidades não satisfeitas de mercados em desenvolvimento representam grandes mercados potenciais. Para capitalizar o potencial desses mercados, as empresas adaptam suas práticas convencionais de marketing, como adoção de embalagens menores e preços mais baixos.

Com relação específica à linha Sou, notamos a aderência ao subsídio 26, ao constatar que a empresa possui indicadores dos benefícios da prática da sustentabilidade, como maior economia de custo com produção e transporte e aumento da receita obtida com as novas oportunidades de mercado, já que além de ter contribuído para resultados ambientais da Natura, a linha também impactou significativamente as vendas da companhia, cuja receita líquida registrou aumento de 13% em 2013 com relação ao ano anterior. Apesar de não haver indicadores específicos da linha Sou com relação à sua contribuição para o incremento do valor da marca corporativa, encontramos constatações de que as práticas de sustentabilidade são determinantes para a marca da companhia. Cunha e Reichelt (2014) concluíram em um estudo que a sustentabilidade é um componente importante na construção da imagem de marca da Natura entre as consumidoras brasileiras e francesas, da mesma forma que a empresa de consultoria Interbrand (2014) apontou a companhia brasileira, em seu *ranking Best Retail Brands 2014*, como a marca de varejo mais valiosa da América Latina, avaliada em US\$3,156 bilhões, enfatizando como suas principais forças a clareza de sua proposição de

marca, a consistência da experiência entregue ao consumidor, assim como a ética, as práticas sustentáveis e a promoção do bem-estar.

Pesquisando a literatura tradicional de Marketing e também de Gestão Estratégica, observamos a relação da prática aderente ao subsídio 26 com a afirmação de Alves et al. (2011) de que há dois tipos de vantagem competitiva – de custo e de diferenciação – e ambas estão alinhadas às questões ambientais. Os autores apontam que reduções no consumo energético, obtenção de matérias-primas de fontes renováveis e otimização da logística levam à redução de custos, assim como as empresas que cumprem seus compromissos sociais e desenvolvem projetos de preservação de recursos do meio ambiente alcançam sua diferenciação. Cobra (2009) acrescenta que as contribuições sociais da empresa aportam retribuições à imagem da marca corporativa.

Ainda, a abordagem promocional abrangente usada pela Natura para a linha Sou, resumida pelo slogan “Para que você precisa do que não precisa?” e pela #sounovas escolhas, demonstra aderência ao subsídio 27, uma vez que a empresa busca promover uma pequena transformação no estilo de vida do consumidor – por meio de um alerta sobre o desperdício e a importância do consumo consciente – que tem potencial de ampliar seu crescimento futuro, em um momento em que as preferências dos consumidores privilegiarão ofertas que primam pela sustentabilidade ambiental.

Essa, inclusive, é a questão que faz da Natura uma marca cultural, resultado que a empresa alcança ao vincular de forma consistente a comunicação de marketing de diversos de seus produtos, sobretudo das linhas Sou e Ekos, a um tema de interesse da sociedade: a sustentabilidade (NATURA, 2014c). Com isso, observamos aderência ao subsídio 4, identificando a prática do marketing cultural, uma vez que a empresa se posiciona como marca cultural ao abordar, em sua estratégia e em sua comunicação, ações que promovem conscientização no âmbito da sustentabilidade ambiental e da responsabilidade social.

Finalmente, por suas características, constatamos que a Natura assume papel propagador na promoção da sustentabilidade ambiental, pois se diferencia por seu modelo de negócios “verde” que converte valores em vantagem competitiva, busca formar “embaixadores” do meio ambiente ao difundir princípios de preservação ambiental junto a colaboradores, intermediários e consumidores, cria consciência nas comunidades e atrai atenção através de seus produtos.

Consultando a produção bibliográfica tradicional de Marketing, observamos mais uma vez a relação das ações relacionadas aos subsídios 4 e 27 à prática do marketing social, que, segundo Zenone (2006) consiste em uma estratégia de negócios que objetiva criar uma

imagem positiva da empresa para os seus públicos por meio de ações sociais e ambientais que beneficiam a sociedade.

### 5.3 Resumo da relação entre subsídios e práticas

Apresentamos, por meio do Quadro 8, um resumo das práticas da Natura orientadas para os principais pressupostos de Marketing 3.0, que interpretamos na seção 4.2.

<b>Colaboração um-para-muitos</b>		
<b>1</b>	<b>Mídias sociais</b>	Utiliza Facebook, Twitter, blogs e outros, com contas específicas para submarcas, mantém o Atendimento Natura nas Redes Sociais e disponibiliza os aplicativos Aqui Tem Natura e Natura Mamãe e Bebê.
<b>2</b>	<b>Marketing colaborativo</b>	Desenvolve o Cocriando Natura.
<b>3</b>	<b>Comunicação</b>	Mantém a comunidade do Movimento Natura.
<b>Personalidade da marca</b>		
<b>4</b>	<b>Marketing cultural</b>	Evidencia-se como marca de sustentabilidade.
<b>5</b>	<b>Personalidade da marca</b>	Desenvolve a personalidade da marca por meio da Visão de Sustentabilidade Natura, cujas metas contemplam a promoção do “bem estar bem”, a valorização das relações, o desenvolvimento sustentável e a “construção de um mundo melhor”.
<b>6</b>	<b>Modelo dos 3Is</b>	Não analisado.
<b>Diretrizes de marketing em missão, visão e valores</b>		
<b>7</b>	<b>Marketing espiritual</b>	Pratica o marketing espiritual ao reconhecer “quem é” (em sentido restrito, aquela que cria e comercializa produtos e serviços); “por que está no negócio” (para promover o bem-estar/estar bem); e “o que quer ser” (“uma marca de expressão mundial identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor”).
<b>8</b>	<b>Boas ações na cultura corporativa</b>	Agrega o princípio de boas ações à cultura, contemplado pela declaração de “bem estar bem” e concretizado no âmbito da responsabilidade social e principalmente ambiental.
<b>9</b>	<b>Matriz baseada em valores</b>	Não analisado.
<b>Marketing da missão junto aos consumidores</b>		
<b>10</b>	<b>Missão “pertencente” aos consumidores</b>	Atribui a missão aos consumidores ao torná-lo indivíduo que promove e usufrui o “bem estar bem”.
<b>11</b>	<b>Boa missão</b>	Possui missão que envolve práticas inovadoras (concretizadas em seus produtos e serviços), histórias emocionantes (em seu propósito de promover o bem-estar/estar bem) e empoderamento do consumidor (ao torná-lo “indivíduo”, único, que cria e usufrui as relações).
<b>Marketing dos valores junto aos empregados</b>		
<b>12</b>	<b>Valores colaborativos, culturais e criativos</b>	Possui valores alinhados a tecnologia colaborativa (“encadeamento de relações”), transformação cultural e criatividade (“contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável”).
<b>13</b>	<b>Atração de talentos por</b>	Apresenta relato de consultora mexicana que declarou que seu estímulo para trabalhar na Natura foi a apreciação dos produtos e filosofia da

	<b>valores</b>	empresa.
<b>14</b>	<b>Capacitação da linha de frente</b>	Capacita a linha de frente por meio do Portal do Conhecimento e de conteúdo do Blog Consultoria (produtos e causas), formações presenciais, oficinas e envio de cursos às CNs.
<b>15</b>	<b>Compartilhamento de valores</b>	Compartilha o valor: “Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo”. Concretiza a integração e o estímulo das diferenças ao incluir mulheres, pessoas acima de 45 anos, líderes estrangeiros ou brasileiros com experiência internacional e portadores de deficiência em seu quadro de colaboradores no Brasil.
<b>16</b>	<b>Segmentação de empregados e alinhamento de ações a valores</b>	Não demonstra evidências de segmentação de empregados, embora declare recrutar colaboradores alinhados a seus valores e visão. Tem como valores essenciais o “bem estar bem”, a construção de um mundo melhor e outros. Entre as ações alinhadas aos esses valores, oferece benefícios de extensão da licença-maternidade, programas de bem-estar no ambiente de trabalho e possibilidade de envolvimento em ações do Movimento Natura.
<b>17</b>	<b>Autonomia de colaboradores</b>	Confere autonomia a seus empregados por meio de desenvolvimento de lideranças (Programa Cosmos), identificação de líderes sucessores e possibilidade de participação em ações voluntárias no Movimento Natura.
<b>Marketing dos valores junto aos parceiros de canal</b>		
<b>18</b>	<b>Afinidade de valores com os parceiros de canal</b>	Busca aproximar os valores dos parceiros de canal aos seus através da aplicação da metodologia <i>Strategic Sourcing Triple Bottom Line</i> , da estratégia de Cadeias de Suprimentos Sustentáveis e do Programa Qlicar.
<b>19</b>	<b>Abordagem direta aos intermediários ou sinalização aos consumidores</b>	Aborda os intermediários por meio do Portal do Conhecimento e de conteúdo <i>online</i> , formações presenciais, oficinas e envio de cursos às CNs. Sinaliza os consumidores através de publicidade e redes sociais.
<b>20</b>	<b>Mudança cultural e gestão do relacionamento pelos parceiros de canal</b>	Utiliza os membros de canal como agentes de mudança cultural por meio das Redes de Relações Sustentáveis no México e como gestores do relacionamento por meio da Rede Natura, que representa uma evolução de seu modelo de venda direta.
<b>21</b>	<b>Suporte aos intermediários</b>	Apoia as vendas dos intermediários por meio da Rede Natura, através da qual disponibiliza páginas às CNs, efetuando a cobrança e a entrega dos produtos vendidos. Apurou satisfação de CNs de 92% e de CNOS de 97% em 2013.
<b>Marketing da visão junto aos acionistas</b>		
<b>22</b>	<b>Retornos para todos os públicos</b>	Obtém retornos para todos os públicos por meio das ações da Visão de Sustentabilidade Natura.
<b>23</b>	<b>Lucratividade no longo prazo</b>	Cria valor de longo prazo para o acionista também pelas ações da Visão de Sustentabilidade Natura.
<b>24</b>	<b>Mercado polarizado</b>	Atende o mercado popular com a oferta da linha Sou.
<b>25</b>	<b>Fonte sustentável de recursos</b>	Gerencia algumas de suas fontes de recursos através do Programa BioQlicar (que difunde técnicas de manejo sustentáveis junto às comunidades fornecedoras) e do estudo de viabilidade de modelo alternativo de produção da palma.
<b>26</b>	<b>Indicadores de sustentabilidade</b>	Reduz custos de produção e transporte, obtém resultados satisfatórios de vendas e tem sua marca reconhecida pela abordagem da sustentabilidade por meio da linha Sou.

<b>Transformação social</b>		
<b>27</b>	<b>Transformação no estilo de vida do consumidor</b>	Alerta sobre o desperdício e a importância do consumo consciente por meio da Linha Sou.
<b>28</b>	<b>Transformação sociocultural</b>	Desenvolve a Rede de Apoio à Educação (RAE) como solução transformadora, identificando como desafio sociocultural a educação e selecionando como componentes beneficiados crianças e jovens. A iniciativa é viabilizada pelos lucros integrais da linha Crer para Ver e pela gestão do Instituto Natura.
<b>Empreendedorismo social</b>		
<b>29</b>	<b>Empreendedorismo na sociedade</b>	Promove o empreendedorismo na sociedade por meio do Núcleo de Inovação Natura na Amazônia (NINA) e da Rede de Relações Sustentáveis.
<b>30</b>	<b>Negócios sociais</b>	Apoia negócios sociais por meio do Programa Acolher Comunidades e da estruturação da rede global de pesquisa sobre novos negócios na base da pirâmide socioeconômica, liderada pelo professor Stuart Hart.
<b>Sustentabilidade ambiental</b>		
<b>31</b>	<b>Sustentabilidade ambiental</b>	Desempenha papel propagador.
<b>32</b>	<b>Mercado verde</b>	Atende os consumidores “que buscam valor” com a oferta da Linha Sou.

Quadro 8 – Resumo das práticas recentes da Natura orientadas para o Marketing 3.0

Fonte: elaborado pela autora com base em Kotler et al. (2010).

## 6 CONCLUSÕES

Considerando o potencial do Marketing 3.0 para aportar vantagens competitivas às empresas e contribuições à sociedade e a suposta dificuldade de sua implementação, propusemo-nos a investigar a aderência de práticas recentes de uma empresa brasileira – a Natura – a pressupostos dessa nova concepção de marketing, como forma de contribuir para o seu entendimento.

Como previsto no primeiro objetivo deste estudo, elaboramos um conjunto de 32 subsídios indicativos da atuação de uma empresa ao Marketing 3.0, concernentes a colaboração um-para-muitos; personalidade da marca; missão, visão e valores como base para diretrizes de marketing e relacionamento com *stakeholders*; transformação social; e sustentabilidade ambiental. Com a criação dos subsídios, sistematizamos os princípios apresentados ao longo de toda a obra que apresenta originalmente a concepção do Marketing 3.0, constituindo um guia que tanto facilita a identificação de práticas já existentes como orienta a implementação de novas ações em uma empresa.

O conjunto de subsídios do Marketing 3.0 criado permitiu-nos, assim, identificar e interpretar características e práticas recentes da Natura indicativas de aderência da atuação da companhia a essa nova abordagem, atingindo a proposição do segundo objetivo deste estudo. Para a interpretação, utilizamos trinta dos 32 subsídios do quadro, encontrando evidências para 100% dos elementos analisados e, portanto, 94% de todos os subsídios do conjunto.



Em nossa análise, identificamos que a Natura pratica a colaboração um-para-muitos, utilizando as mídias sociais, desempenhando a cocriação e estimulando o diálogo e as boas ações das pessoas em comunidades, assim como desenvolve a personalidade da sua marca, articulando-a como um ícone cultural de sustentabilidade e gerenciando-a com alegações e práticas que contemplam a promoção do “bem estar bem”, a valorização das relações, o desenvolvimento sustentável e a “construção de um mundo melhor”.

Constamos ainda que a companhia fundamenta suas diretrizes de marketing em sua missão, visão e valores, que contemplam os princípios acima mencionados, agregando à sua cultura, portanto, o princípio de promoção do “bem estar bem” como norteador de suas boas ações. Com relação aos seus públicos, observamos que a Natura pratica o marketing da missão junto aos consumidores, envolvendo-os em sua concretização; desenvolve o marketing dos valores junto aos empregados, promovendo a diversidade e a autonomia entre seus colaboradores e impactando suas vidas por meio de ações coerentes com suas crenças organizacionais; pratica o marketing dos valores junto aos parceiros de canal, buscando aumentar o desempenho e também alinhar as práticas desses membros às crenças corporativas; e desenvolve o marketing da visão junto aos acionistas, entregando-lhes resultados que priorizam a criação de valor no longo prazo.

Identificamos ainda, ao fim da análise, que a Natura busca promover a transformação da sociedade, proporcionando mudança no estilo de vida do consumidor por meio de produtos cuja abordagem estimula o consumo consciente e colaborando para a melhoria da educação nas comunidades; fomenta o empreendedorismo na sociedade, incentivando-o entre seus intermediários e nas comunidades – com destaque para a região pan-amazônica – e apoiando uma rede global de pesquisa sobre negócios sociais; e, finalmente, pratica a sustentabilidade ambiental, assumindo o papel propagador desses princípios e atendendo um segmento do mercado verde.

Alcançados os objetivos deste estudo, chegamos a uma resposta afirmativa para o problema desta pesquisa, confirmando, assim, que práticas recentes da Natura por ela comunicadas demonstram aderência de sua atuação ao Marketing 3.0. O estudo deste caso permitiu-nos, ainda, inferir que os esforços de uma empresa para gerar resultados para todos os seus públicos e preservar o meio ambiente e o bem-estar da sociedade, se conduzidos com enfoque estratégico, podem gerar diferenciação, reconhecimento, vantagem competitiva e resultados financeiros, como demonstraram as considerações da literatura, as conclusões de outros estudos sobre a Natura e os próprios resultados informados pela companhia, incluídos ao longo desta pesquisa.

Parece-nos relevante esclarecer – e acreditamos ter demonstrado com este trabalho – que empresas que desenvolvem a personalidade de sua marca, promovem ações de responsabilidade social e, ou, adotam práticas de sustentabilidade ambiental não necessariamente praticam o Marketing 3.0. Embora seja possível desenvolver uma ou outra ação de forma isolada, a análise das práticas da Natura mostra-nos que a gestão orientada para o Marketing 3.0 consiste realmente na integração coerente de diversas dessas iniciativas. Com efeito, neste trabalho, obtivemos uma indicação de que as empresas que incorporam esses propósitos em sua missão, visão e valores, que estabelecem metas desdobradas em planos de ações e investimentos e que envolvem seus públicos de interesse na concretização desses objetivos podem alcançar resultados mais expressivos.

Acreditamos que os subsídios criados podem constituir uma base importante para outros estudos concernentes ao Marketing 3.0, que podem inclusive aprimorar esses mesmos subsídios, atribuindo-lhes padrões de práticas, indicadores, certificações e outras evidências, de modo a conferir maior tangibilidade e facilidade de aplicação ao modelo. Nesse sentido, também consideramos de grande relevância trabalhos que aprimorem o entendimento do modelo dos 3Is – que representa a extensão dos conceitos de marca, posicionamento e diferenciação por meio da criação de identidade, integridade e imagem da marca – e da matriz baseada em valores – que relaciona missão, visão e valores da empresa com esforços para alcançar mente, coração e espírito de consumidores. Sugerimos ainda a realização tanto de estudos que consistam na replicação desta pesquisa em outras unidades de análise como na realização de trabalhos com outros enfoques metodológicos na própria Natura para confirmar e ampliar o entendimento das constatações da análise de práticas comunicadas realizada neste trabalho.

Por fim, ressaltamos que nosso propósito não envolveu o intento de exaltar ou questionar o ineditismo do Marketing 3.0, mas mostrar que o modelo congrega abordagens, inclusive originárias de outras áreas, muito proveitosas e aplicáveis para que as empresas possam alcançar resultados de alto impacto para seus clientes, acionistas, empregados, parceiros de canal e sociedade.

## REFERÊNCIAS

### Referências bibliográficas

- ALVES, R. R.; JACOVINE, L. A. G.; NARDELLI, A. M. B. **Empresas verdes: estratégia e vantagem competitiva**. Viçosa, MG: UFV, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 6. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 2009. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COBRA, M. **Serviços: como construir valor para o cliente**. São Paulo: Marcos Cobra, 2004.
- COVEY, S. R. **O 8 hábito: da eficácia à grandeza**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CRAINER, S.; DEARLOVE, D. **Estratégia: arte e ciência na criação e execução**. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- CUNHA, A.; REICHELDT, V. P. **A importância da sustentabilidade na construção da imagem da marca Natura entre as consumidoras brasileiras e francesas**. 13 jan. 2014. Disponível em: <<https://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/394>>. Acesso em: 12 jun. 2014.
- DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOOSSEN, R. J. **e-Empreendedor: vencendo no mercado virtual corporativo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- HOLT, D. B. **How brands become icons: the principles of cultural branding**. Boston: Harvard Business Review, 2004.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, P.; CASLIONE, J. A. **Chaotics: the business of managing and marketing in the age of turbulence**. New York: AMACON, 2009.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P.; LEE, N. R. **Marketing social: influenciando comportamentos para o bem**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOUZADA, R; SANTOS, F. C. A. Estratégia competitiva na indústria de cosméticos: estudo de caso na Natura. In: Simpósio de Engenharia de Produção, XIII, 2006, Bauru. **Anais eletrônicos...** Bauru: UNESP, 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/566.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/566.pdf)>. Acesso em: 17 maio 2014.

MARCONDES, A. W.; BACARJ, C. B. **ISE: sustentabilidade no mercado de capitais**. São Paulo: Report, 2010.

MÖDINGER, W. (Ed.). **Marketing 3.0 – new issues in marketing**: from integrated marketing communication to the marketing of sustainable leaders. 2011. Disponível em: <[http://www.360m.de/wp-content/uploads/2011/08/e-book\\_marketing\\_30.pdf](http://www.360m.de/wp-content/uploads/2011/08/e-book_marketing_30.pdf)>. Acesso em: 30 jun. 2013.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SOUZA, F. Análise do Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE: um estudo exploratório comparativo com o IBOVESPA. **Connexio - Revista Científica da Escola de Gestão de Negócios**, Universidade Potiguar, Natal, Edunp, ano 4, edição especial, p. 145-159, 2014. Disponível em: <[http://portal.unp.br/arquivos/pdf/institucional/edunp/connexio\\_a4edicao especial.pdf](http://portal.unp.br/arquivos/pdf/institucional/edunp/connexio_a4edicao especial.pdf)>. Acesso em: 18 maio 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

YUNUS, M.; WEBER, K. **Creating a world without poverty**: social business and the future of capitalism. New York: Public Affairs, 2007.

ZENONE, L. C. **Marketing social**. São Paulo: Thomsom Learning, 2006.

### Referências documentais

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). 2013. **About AMA**. Definition of marketing. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 15 jan. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE VENDAS DIRETAS (ABEVD). **Natura – ABEVD**. Disponível em: <<http://www.abevd.org.br/empresas-associadas/associada/natura/>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

BM&FBOVESPA. **BM&FBOVESPA divulga a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial para 2014**. 2013. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/Carreira-ISE-2014.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2014.

CONVIVA EDUCAÇÃO. **Ambiente Virtual de Apoio à Educação – Conviva Educação**. [s.d.]. Disponível em: <<http://convivaeducacao.org.br/>>. Acesso em: 12 jun. 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Modelo de gestão para fornecedores da Natura é tema de webcast da FNQ**. 21 jun. 2013. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/noticias/modelo-de-gestao-para-fornecedores-da-natura-e-tema-de-webcast-da-fnq>>. Acesso em: 25 mai. 2014.

G1. **Lucro líquido da Natura cai 3,6% em 2013, para R\$ 842,6 milhões**. 12 fev. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2014/02/lucro-liquido-da-natura-cai-36-em-2013-para-r-8426-milhoes.html>>. Acesso em: 17 abr. 2014.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). **What's GRI?** [2013a]. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **G4 Sustainability Reporting Guidelines**. [2013b]. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

INSTITUTO ETHOS. **Práticas e perspectivas da responsabilidade social empresarial no Brasil 2008**. São Paulo: D'Lippi Print, 2009. Disponível em: <[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-c30Prat\\_perspc\\_RSE\\_pesq2008.pdf](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-c30Prat_perspc_RSE_pesq2008.pdf)>. Acesso em: 12 maio 2014.

INSTITUTO NATURA. [s.d.] a. **Crer para Ver**. Disponível em: <<http://www.institutonatura.org.br/cpv/crer-para-ver/>>. Acesso em: 11 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. **RAE**. [s.d.] b. Disponível em: <<http://www.institutonatura.org.br/rae/apresentacao/>>. Acesso em: 12 jun. 2014.

INTERBRAND. **Best retail brands 2014**. 2014. Disponível em: <<http://interbrandfilehosting.com/bestretailbrands/2014/Interbrand-Best-Retail-Brands-2014.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2014.

NATURA. **Nossa história e desenvolvimento**. 2006. Disponível em: <<http://natu.infoinvest.com.br/modulos/doc.asp?arquivo=01955050.WAN&doc=ian360.doc&language=ptb>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório Natura 2013 - Quem somos**. 2014a. Disponível em: <<http://www.relatoweb.com.br/natura/13/pt-br/quem-somos>>. Acesso em: 13 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório Natura 2013**. 2014b. Disponível em: <[http://natu.infoinvest.com.br/ptb/4857/Rel\\_Nat\\_013\\_PRINT.pdf](http://natu.infoinvest.com.br/ptb/4857/Rel_Nat_013_PRINT.pdf)>. Acesso em: 13 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório Natura 2013: versão completa GRI**. 2014c. Disponível em: <[http://natu.infoinvest.com.br/ptb/4876/Natura\\_GRI\\_Completo\\_20140328final.pdf](http://natu.infoinvest.com.br/ptb/4876/Natura_GRI_Completo_20140328final.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatórios anuais**. 2014d. Disponível em: <<http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-15-ptb.html>>. Acesso em: 13 maio 2014.

\_\_\_\_\_. **Movimento Natura**. 2014e. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/www/a-natura/sociedade/movimento-natura/>>. Acesso em: 25 mai. 2014.

\_\_\_\_\_. **Movimento Natura**. 2014f. Disponível em: <<http://www.movimentonatura.com.br/cs/movimentonatura/manifesto>>. Acesso em: 25 mai. 2014.

\_\_\_\_\_. **Blog Ekos | Natura Ekos**. 2014g. Disponível em: <<http://naturaekos.com.br/blog/>>. Acesso em: 25 mai. 2014.

\_\_\_\_\_. **Cocriando Natura**. 2014h. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/www/a-natura/inovacao/cocriando-natura/>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. **Blog Consultoria**. Atendimento Natura nas redes sociais. 9 abr. 2012. Disponível em: <<http://blogconsultoria.natura.net/atendimento-natura-nas-redes-sociais/>>. Acesso em: 11 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. **Blog Consultoria**. Sobre o blog. [s.d.] a. Disponível em: <<http://blogconsultoria.natura.net/sobre-o-blog/>>. Acesso em: 27 maio 2014.

\_\_\_\_\_. **Natura na comunidade**. Negócios sociais e geração de renda. [s.d.] b. Disponível em: <<http://natnacomun.dedalus.com.br/negocios-sociais-e-geracao-de-renda/>>. Acesso em: 27 maio 2014.