

Oportunidades do marketing ambiental:

O caso da empresa The Body Shop

**TALES ANDREASSI
CELSO AUGUSTO RIMOLI**

1. Introdução

Em seu último livro, Chris Freeman, considerado um dos pais da economia industrial, prevê que os grandes desafios para o próximo século serão os problemas relacionados ao meio ambiente, ao suprimento de energia renovável e barata e às limitações dos recursos naturais (Freeman e Soete, 1997). Neste mesmo sentido, Coates et al. (1997), ao estudar cenários para o ano de 2025, ressalta que a sustentabilidade¹ será a palavra de ordem do próximo século.

Se a preocupação ambiental parece ser a tônica destes tempos, poucas empresas, ao menos na atual conjuntura brasileira, estão visualizando a questão ambiental mais como uma oportunidade mercadológica do que como uma obrigação legal. Assim, em função da carência de exemplos brasileiros, o objetivo deste trabalho é analisar uma empresa inglesa que atua na fabricação e no comércio varejista de cosméticos, The Body Shop, que tem toda sua estrutura mercadológica fortemente influenciada pela preocupação com o meio ambiente.

O presente trabalho encontra-se subdividido em cinco itens. Este item 1, introdutório, fornece uma visão geral do

trabalho. O item 2 procede uma breve revisão da literatura, concentrando-se na questão ambiental. Não será objetivo deste item o aprofundamento teórico dos temas tratados pelo trabalho. Ao invés disso, preferiu-se abordar de uma maneira genérica alguns tópicos discutidos ao longo do artigo, a fim de facilitar a compreensão geral do mesmo. O item 3 relata a metodologia adotada neste trabalho, enquanto o item 4 se dedica à análise do caso. Finalmente, o item 5 trata das conclusões e das considerações finais do trabalho, sendo seguido pela bibliografia que embasa o estudo.

2. Revisão conceitual

Neste final de século, a população mundial chegou à cifra de 6 bilhões de habitantes, 30% oriundos de países desenvolvidos e que crescem a uma taxa de 1% a 1,5% ao ano, e 70% oriundos de países subdesenvolvidos crescendo a uma taxa de 2% a 3% ao ano (Pessoa, 1995). Partindo-se deste quadro e do pressuposto que os 6 bilhões de pessoas geram dejetos em quantidades elevadas, e que estes por sua vez acabam poluindo solo, rios e mares, fica clara a necessida-

de de se tomar ações concretas para tentar reverter ou ao menos minimizar os efeitos da situação acima descrita.

Estas ações devem partir de diferentes agentes, tais como governo, empresas, sociedade, indivíduos, ONG's etc. Especificamente no âmbito empresarial, atentar para o controle dos resíduos poluidores ou cumprir a legislação ambiental vigente é necessário, mas não suficiente. Para Carvalho (1995), a preservação do meio ambiente deixou de ser simplesmente uma obrigação legal que só agregava custos operacionais, passando a ser tratada como assunto estratégico nas empresas, inclusive como aspecto de diferenciação no mercado. Em algumas empresas, a preocupação ambiental acaba inclusive fazendo parte de sua política mercadológica, dando origem ao chamado "marketing verde". Na verdade, pode-se dizer que o marketing verde ou ambiental está contido em um conceito mais antigo e mais amplo, o de marketing societal. Segundo Kotler (1998), este termo designa a tarefa das organizações de determinar e satisfazer as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvo de modo a preservar ou ampliar o bem-estar dos consumidores.

¹ O termo sustentabilidade tem sua origem na expressão "Desenvolvimento Sustentável". Segundo Kruglianskas (1995), tal expressão surge em 1980 quando a União Internacional para a Conservação da Natureza (UICN) apresenta o documento "Estratégia de Conservação Mundial" e pode ser entendida como "o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer as possibilidades das futuras gerações verem atendidas suas próprias necessidades".

A Figura 1 a seguir relata a evolução da administração ambiental em grandes empresas americanas.

	Anos 70	final Anos 80	Anos 90	
	Anuência	Redução de poluição	Prevenção de poluição	Estratégia ambiental
Fatores-chave	Regulamentação	Regulamentação Custo	Regulamentação Redução de Custo Eficiência	Satisfação do mercado Regulamentação Competição Mudança Global
Foco	Controle de resíduos fora da fábrica	Gerenciamento do controle de poluição no chão de fábrica	Redefinição dos processos de fabricação	Posicionamento competitivo Desenvolvimento de produtos e embalagens Mensuração do desempenho
Parte afetada das empresas	Depto. Ambiental	Produção Depto. Ambiental	Depto. Ambiental Produção Suprimentos	Qualidade Desenvolvimento de Produto Finanças

Figura 1: Evolução da Administração Ambiental. Fonte: Coddington (1993:17)

Welford (1995:151), baseado nos estudos de Peattie, define o marketing verde como “o processo administrativo responsável por identificar, antecipar e satisfazer os desejos dos consumidores e da sociedade, de uma maneira lucrativa e sustentável”. Assim, tal abordagem difere das abordagens tradicionais de marketing em quatro sentidos:

- Possui uma perspectiva infinita, em vez de uma perspectiva de longo prazo;
- Tem uma atenção mais direcionada ao meio ambiente;
- Dá ao meio ambiente valor intrínseco superior à sua utilidade para a sociedade;
- Está direcionado mais ao mundo global do que a sociedades específicas.

Já Makower, citado por Abreu (1995), sinaliza dois objetivos-chave do marketing ambiental, mais direcionados às características do produto:

- Desenvolver produtos que equilibrem necessidades dos consumidores, preço viável e conveniência com com-

patibilidade ambiental, que significa exercer um impacto mínimo sobre o meio ambiente; e

- Projetar uma imagem de alta qualidade, incluindo sensibilidade ambiental quanto aos atributos do produto e da embalagem e quanto ao registro de trajetória de seu fabricante no que se refere ao respeito ao meio ambiente.

Pelas definições anteriores, fica clara a vinculação das estratégias do marketing verde com os conceitos relativos à sustentabilidade econômica. Contudo, é importante examinar também as razões que determinam a decisão da empresa em investir no marketing verde. Tal questão é discutida por Menck (1995). Segundo este autor, as teorias que explicam tal decisão baseadas em razões altruísticas são menos aceitáveis, pois não explicam a perda de competitividade da empresa em gastos não justificáveis economicamente. Além disso, o autor sugere que o comportamento socialmente responsável das empresas ocorre mais

em setores altamente competitivos e ligados a produtos de consumo de massa, e não a setores mais oligopolizados. Menck relata também que a atividade de proteção ao meio ambiente é uma forma de obtenção de vantagem competitiva na luta pelo cliente, dentro de uma visão mercadológica. Só para ilustrar, nos Estados Unidos os consumidores verdes representam 37% da população, enquanto na Suíça, Alemanha e Inglaterra esse número já chega a 50%. Assim, segundo Souza (1993), as estratégias de marketing adotadas pelas empresas estão sendo elaboradas visando à melhoria da imagem, por meio da criação de novos produtos “verdes” e de ações voltadas para a proteção ambiental.

Outro conceito bastante relacionado ao meio ambiente é a questão da ética empresarial. Para Welford (1995), o conceito de ética empresarial é algo nebuloso na maioria dos casos. Se não há dúvida sobre a questão ética quando se trata de atividades ilegais, como por exemplo a questão do suborno ou tráfico de drogas, com relação à proteção ambiental existem ações que podem ser consideradas tanto éticas quanto inaceitáveis, dependendo do ponto de vista de quem está analisando tais ações. O autor cita como exemplo os rótulos ambientais² (*ecolabelling*), afirmando que existem casos de empresas que utilizam tais iniciativas para vender mais produtos e exagerando nos apelos comerciais. O pensamento de que “o que é legal é ético” é errôneo e simplista, tendo em vista que não leva em conta o fato de que as leis codificam apenas parte do conjunto dos valores éticos desejados pela sociedade. O autor levanta também a questão da compra de matérias-primas em localidades envolvendo população indígena. A busca por fontes de matérias-primas exóticas ou de baixo custo acaba acarretando a exploração dessas populações e de suas terras, bem como a violação do direito fundamental de viver como bem quiserem.

² Associações (governamentais ou não) de proteção ambiental fornecem rótulos a produtos que não danificam o meio ambiente. Assim, ‘Anjo Azul’ na Alemanha, ‘Marca Ecológica’ no Japão e ‘Escolha Ambiental’ no Canadá são exemplos de rótulos ambientais (Bateman e Snell, 1998).

Sumariando, essa breve revisão conceitual procurou mostrar que o marketing verde não é um conceito inteiramente novo, estando de certa forma incorporado na definição anterior de marketing societal. Essa discussão acaba tendo sua importância ressaltada neste fim de século, marcado pela acirrada competitividade, conscientização crescente dos consumidores e maior atenção às questões éticas.

3. Metodologia

O trabalho foi desenvolvido utilizando-se a metodologia do estudo de caso. Segundo Yin (1989), o estudo de caso é um método bastante indicado em situações nas quais o investigador tem pouco controle sobre os eventos que está pesquisando, ainda mais quando o caso possui um caráter revelador, onde o pesquisador tem a oportunidade de analisar um fenômeno ainda não investigado cientificamente.

Este “caráter revelador” foi justamente o que motivou a escolha da empresa inglesa The Body Shop para servir de objeto de análise. Tal empresa tem uma experiência ímpar na utilização da questão ambiental como instrumento mercadológico, podendo se constituir em um interessante exemplo para o setor varejista brasileiro.

A coleta de dados para este estudo se deu em duas etapas. Na primeira, de caráter mais exploratório, levantou-se um amplo material impresso sobre a empresa, tais como artigos de jornais, livros, catálogos, folhetos e a homepage (<http://www.the-body-shop.com>) da empresa. Na segunda etapa procedeu-se uma visita (observação disfarçada) a cinco lojas do grupo, três delas localizadas em Londres, uma em Brighton e uma em Paris. Em linhas gerais, tais visitas tinham como principal propósito constatar *in loco* algumas das filosofias da empresa verificadas por meio do material impresso obtido na primeira etapa. Uma entrevista pessoal com a diretoria da empresa

foi tentada, mas estes, alegando indisponibilidade de tempo para atender a pedidos individuais, apenas enviaram material informativo impresso.

4. Descrição do caso

Histórico

A empresa The Body Shop é fabricante e revendedora de sua própria linha de cosméticos que engloba cerca de 600 produtos e 600 acessórios, do tipo: perfumes, *xampus* e condicionadores, cremes, protetores solares, desodorantes, maquiagem, sabonetes, entre outros. Possui mais de 1.300 lojas (80% das quais são franquias) espalhadas em 45 países, com fábricas nos Estados Unidos, Canadá, Austrália e em Littlehampton, Inglaterra.

A empresa adota como objetivo de longo prazo uma política de operações sustentáveis.

terra, onde funciona a matriz da empresa. Para se entender a filosofia da empresa, é necessário analisar seu processo de fundação, bem como os valores preconizados por sua proprietária, Anita Roddick.

De acordo com Brown (1996), Anita Perella nasceu em 1942 em Littlehampton, uma pequena cidade costeira da Inglaterra. Aos 20 anos, foi para Israel trabalhar em um kibutz, tendo atuado também na França, Grécia e Suíça. Aos 22 anos, visita o Pacífico Sul, Austrália e a África do Sul, onde é presa e deportada para a Inglaterra por ter quebrado as regras do *apartheid*. Conhece então seu futuro marido, Gordon Roddick. Seis anos depois, casados e com dois filhos, o casal gerencia um pequeno hotel e restaurante. Cansada do trabalho sem muitas perspectivas no ramo hoteleiro, Anita tem a idéia de montar um negócio no ramo de

cosméticos, por achar injusto que tal indústria baseasse suas vendas em promessas de juventude eterna, beleza a qualquer custo e preços bastante altos.

Assim, em 1976 Anita Roddick, então com 34 anos, andava pelas ruas de Brighton, na costa sul inglesa, espirrando essência de morango para atrair clientes para seu novo negócio, uma loja que vendia produtos de beleza baseados em ingredientes naturais, como morango ou abacate. Tais produtos eram vendidos nas quantidades desejadas pelos consumidores³, e seus ingredientes não poderiam ser testados em animais de laboratório. Como inicialmente a empresa tinha dificuldade para comprar novas embalagens, Anita incentivava seus clientes a trazerem as antigas embalagens usadas para serem utilizadas como *refil*. A “fábrica” funcionava na garagem da casa dos proprietários, sendo os testes das essências feitos na própria cozinha de Anita.

A sorte fez com que aquele verão de 1976 fosse bastante ensolarado e duradouro, atraindo uma grande população de turistas para Brighton, que começou a experimentar os protetores solares e bronzeadores da empresa. Ao final de seis meses, o negócio já estava dando lucro e Anita já pensava em meios de expandi-lo com a abertura de uma segunda loja. Para tanto, ofereceu a sociedade do negócio para um amigo (cujo investimento inicial de US\$ 8 mil valeria 25 mil vezes mais, 20 anos depois). Após a abertura da segunda loja, Gordon, que estava fazendo uma travessia pela América do Sul, retorna e assume as funções administrativas da empresa. O negócio ia bem, e então veio a idéia da expansão pelo sistema de franquias. Em 1980, o casal Roddick abriu seu escritório sede e as franquias cresciam à taxa de duas lojas por mês. Em 1984, com 38 lojas na Inglaterra e 52 no exterior, o casal resolveu lançar ações da companhia, e ao final do pregão a empresa foi avaliada em US\$ 16 milhões. Atualmente, com mais de 1.300 lojas, a empresa tem seu valor orçado em mais de US\$ 200 milhões.

³ Nos anos 70, perfumes, *xampus* e outros cosméticos eram, em geral, vendidos em embalagens grandes.



**É com a McCann
que a gente consegue
o pulo do gato.**

Nada como ter uma agência que oferece Mais Por Menos. Mais criatividade e eficiência, com menos reunião e perda de tempo. Parabéns, McCann.



Mais Por Menos

Neste breve histórico, não se pode deixar de mencionar o alto senso de visão mercadológica e criatividade da proprietária, que sempre utilizou estratégias baratas e criativas para divulgar seus produtos. Quando estava para abrir sua primeira loja em Brighton, Anita recebeu

uma firma especializada neste ramo contratada pela The Body Shop, a SGS Yarsley. Quando se constata que tais práticas foram quebradas pelos fornecedores, o produto chega a ser retirado do mercado, como já aconteceu com quatro linhas de produtos.

Anita Roddick passa de quatro a cinco meses por ano viajando, visitando comunidades pobres em países subdesenvolvidos, e é dessas visitas que tira as principais idéias para os novos produtos.

uma carta dos agentes funerários da região ameaçando processá-la, pois temiam que o nome “The Body Shop” pudesse confundir seus clientes e atrapalhar seus negócios. Alguns dias antes da inauguração, Anita enviou a carta aos jornais, dizendo-se vítima das funerárias da cidade, conseguindo atrair assim a atenção do público para a inauguração da loja. Além disso, o lançamento de novos produtos com distribuição de amostras em eventos públicos, como maratonas ou competições, também é bastante utilizado pela empresa.

Valores da empresa

Os valores da The Body Shop estão baseados em três pontos principais: oposição aos testes em animais, direitos humanos e preservação ambiental⁴. Os testes em animais têm sido, ao longo das últimas décadas, objeto de ampla discussão na sociedade, principalmente nos países europeus, sendo freqüentemente questionada a validade científica de tais testes. Nesse sentido, a empresa tem como política não comprar ou usar ingredientes que tenham sido testados em animais após 31/12/90. Para tanto, semestralmente os fornecedores estão obrigados a enviar à empresa uma declaração confirmando que seus ingredientes estão de acordo com a política de compras da empresa, além de serem auditados por

Os direitos humanos, incluindo apoio às comunidades carentes, também são uma preocupação da empresa, que apóia e distribui folhetos e cartazes da anistia internacional, procurando conscientizar seu público para os abusos aos direitos humanos em todo o mundo, como por exemplo prisão sem julgamento, prática de tortura ou pena capital.

Com relação à preservação ambiental, a empresa adota como objetivo de longo prazo uma política de operações sustentáveis. Para garantir a sustentabilidade, é fundamental monitorar como a empresa adquire sua matéria-prima, as credenciais de seus fornecedores e o impacto ambiental causado pelos produtos fabricados e embalagens utilizadas pela empresa. Para tanto, o departamento de materiais da empresa avalia seus fornecedores utilizando uma escala que varia de 0 a 5 “estrelas”, dependendo do grau de im-

O estilo polêmico de Anita conseguiu transformar uma microempresa em um conglomerado de US\$ 200 milhões.

portância dada pelo fornecedor a temas como administração ambiental, emissões de poluentes, administração dos detritos etc. A empresa também faz parcerias sustentáveis com comunidades carentes em países como Nepal, Índia, México, Nicarágua e Brasil, entre outros. No caso brasileiro, a empresa importa castanha das aldeias dos índios Caiapós da Amazônia, após fornecer-lhes tecnologia para tanto.

A preocupação ambiental e social da empresa está plenamente refletida nos seis itens que compõem sua missão e que explicitam a “razão de ser” da empresa:

- Dedicar nosso negócio à mudança social e ambiental;
- Balancear as necessidades financeiras e humanitárias de nossos acionistas;
- Assegurar que nosso negócio é ecologicamente sustentável, satisfazendo as necessidades do presente sem comprometer o futuro.
- Dar uma contribuição significativa às comunidades locais, nacionais e internacionais com as quais interage, adotando um código de conduta que assegura honestidade, justiça e respeito;
- Promover campanhas em favor da proteção ao meio ambiente, dos direitos humanos e contra a utilização de testes em animais pela indústria de cosméticos.
- Trabalhar para estreitar o *gap* existente entre princípios e práticas.

Principais ações

A política de apoio efetivo às causas ambientais começou mais agressivamente em 1985, quando a empresa aliou-se ao Greenpeace para protestar contra o despejo de detritos no Mar do Norte. A empresa espalhou cem cartazes gigantes mostrando um navio do Greenpeace, e em um dos cantos do cartaz havia uma nota com os dizeres: “Você pode juntar-se ao Greenpeace na The Body Shop”. Esta foi a primeira vez que o Greenpeace inglês aliou-se a uma empresa para desenvolver suas campanhas. No ano seguinte o tema escolhido foi a campanha

⁴ Como o objetivo do presente trabalho está mais ligado à questão ambiental, este tema será enfatizado ao longo do estudo.

contra a pesca da baleia. Muitas indústrias de cosméticos utilizam o óleo de baleia como base para seus produtos, porém a The Body Shop desenvolveu um produto similar extraído da jojoba.

Em 1990, a empresa enviou ajuda aos orfanatos da Romênia, apoiou os Ogoni, tribo nigeriana em conflito com o governo militar, e iniciou um de seus principais projetos, o apoio à conservação da floresta amazônica. Assim, Anita liderou protestos contra as queimadas na Amazônia, inclusive diante da embaixada brasileira em Londres, tendo ao seu lado 250 funcionários da empresa. Além disso, Anita investiu US\$ 5 milhões em um documentário para a televisão sobre a vida nas tribos, ressaltando a importância de se preservar este tipo de civilização. Atualmente, a empresa está com uma campanha contra os padrões de beleza incutidos pela indústria de cosméticos, utilizando pôsteres com os dizeres "há 3 bilhões de mulheres que não se parecem com as oito supermodelos" e utilizando em seus catálogos modelos que fogem do padrão de beleza convencional.

A fim de passar suas crenças aos funcionários e franqueados, a empresa criou em 1986 uma escola de treinamento que chega a atender cerca de 1.200 pessoas por ano. Além disso, cada vez que a empresa entra em alguma campanha, todo o *staff* recebe informações detalhadas sobre o assunto e a cada funcionário é dado meio dia de trabalho por mês para que ele se dedique a projetos comunitários. Em vista disso, a empresa recebeu algumas críticas por tentar incutir seus pontos de vista a seus funcionários, procurando fazer deles "ativistas".

Em 1989, a empresa criou a The Body Shop Foundation com o propósito de obter recursos e fundos para aplicá-los em questões ambientais, sociais e hu-

manitárias. A Fundação não apóia eventos ligados a artes ou esportes, nem faz doações a indivíduos em busca de patrocínios. Um dos projetos apoiados pela Fundação é a assistência médica aos índios Caiapós, um projeto iniciado em 1992 e que envolveu valores colocados

O grande trunfo da empresa foi perceber, antes de seus concorrentes, a vantagem competitiva que o marketing verde poderia lhe dar e fazer disto seus valores centrais.

à disposição pela Fundação da ordem de US\$ 600 mil.

É importante salientar que outras empresas também incorporam tais idéias em suas políticas de marketing. Contudo, o que efetivamente diferencia a The Body Shop dessas empresas é que aquela faz da preservação ambiental, da questão dos direitos humanos e da oposição aos testes em animais os elementos centrais de sua política mercadológica. Em suas lojas figuram, lado a lado com os produtos, folhetos sobre campanhas patrocinadas pela anistia internacional ou sobre a importância de se preservar o meio ambiente. Além disso, Anita, devido ao seu perfil atuante e engajado politicamente, acaba divulgando a imagem da empresa nas séries de entrevistas e reportagens que participa.

Fabricação e comercialização

Anita Roddick passa de quatro a cinco meses por ano viajando, principalmente visitando comunidades pobres em países subdesenvolvidos, e é dessas visitas que tira as principais idéias para os novos produtos. Ao visitar tais comunidades, Anita acaba conhecendo seus remédios e receitas tradicionais. A partir daí, ela transmite tais receitas para seus químicos, que avaliam cada idéia e tes-

tam os ingredientes envolvidos. Chegando-se a um composto básico, o próximo passo é avaliar a consistência e o cheiro do produto, bem como o possível dano que pode causar ao meio ambiente⁵. Então, depois de repetidos testes nos laboratórios, o produto é testado em voluntários humanos e volta ao laboratório para revisão final. A cada dez produtos, apenas um passa para a fase seguinte, que é a produção propriamente dita.

Para o processo de fabricação os ingredientes chegam em grandes lotes e são combinados através de computadores, que controlam o nível da água e a temperatura. Uma vez pronto, o produto final é transferido para um galpão onde se dá a embalagem. Os detritos, antes de serem eliminados no esgoto, passam por uma estação de tratamento a fim de terem sua quantidade reduzida. Além disso, a empresa mantém usinas eólicas com o propósito de gerar energia para suas fábricas e lojas dentro da Inglaterra. Uma vez embalados, os produtos são distribuídos para as lojas, próprias ou franqueadas, que a seguir revendem para o consumidor final.

Como acontece na maioria das empresas que adotam o sistema de franquia, qualquer que seja a localidade de suas lojas, estas devem seguir a mesma padronagem, a fim de permitir sua imediata identificação pelos consumidores. Assim, em qualquer loja do mundo adota-se o tradicional verde-escuro da pintura (a primeira loja da empresa, em Brighton, foi pintada de verde-escuro para disfarçar o musgo e a umidade das paredes), os pôsteres promocionais, de linguagem simples e direta, das campanhas nas quais a empresa se envolve e os mesmos produtos, que são obrigatoriamente fornecidos por uma das quatro fábricas da empresa.

⁵ Esse processo é conhecido como Avaliação do Ciclo de Vida do Produto (*Life Cycle Assessment*), consistindo na análise de cada estágio do produto e seu respectivo impacto ambiental, desde a extração da matéria-prima até a decomposição do produto final (Welford, 1995).

5. Conclusões e considerações finais

Analisando-se o caso acima descrito, emerge uma série de observações que nos auxiliam a entender a empresa que está sendo foco deste trabalho. Primeiro, é importante analisar a figura dos proprietários. O casal Roddick forma uma sociedade bastante eficaz, com Gordon nas funções administrativas e Anita assumindo as funções mercadológicas/relações públicas, servindo como agente divulgador da companhia na série de entrevistas e palestras que dá em todo o mundo. Além disso, Anita tem um perfil nitidamente empreendedor, trabalhando e viajando para outros países desde a adolescência, e estando sempre em busca de novos produtos, novos meios para divulgá-los, e de maneiras de expandir seu negócio.

Porém, fica patente que os métodos utilizados pela empresa não são totalmente isentos de críticas. O comércio com populações indígenas pode ser eticamente condenável, já que interfere no modo de vida destas comunidades. Do mesmo modo, questiona-se também a utilização

maciça da propaganda explorando temas de forte apelo social e envolvendo ONG's ambientais com o propósito de vender mais produtos. Outro ponto que também gera polêmica é a "doutrinação" feita pela empresa em seus funcionários, uma vez que estes são obrigados a se inteirar das campanhas sociais e ambientais patrocinadas pela empresa.

Adiciona-se a esses questionamentos o fato de que a questão ambiental só entrou de uma maneira mais presente na agenda da empresa em 1985, quando o tema já atraía bastante atenção da mídia. A campanha contra a caça à baleia (cujo óleo é a base de muitos produtos de beleza) ou a utilização de testes em animais pela indústria de cosméticos (um dos itens da missão da empresa enfatiza o combate aos testes só para esta indústria) sem dúvida acaba afetando em cheio seus concorrentes.

Isto tudo tem gerado algumas críticas à empresa. Em 1994, a empresa foi alvo de ataque de uma revista americana, *Business Ethics*. Embora a revista possuísse circulação pequena, os danos causados foram consideráveis, uma vez que a reportagem

ganhou espaço em outros jornais e canais de televisão. Tais acontecimentos acabaram impactando o preço das ações da companhia, que teve um decréscimo considerável na ocasião, mas que acabou se recuperando tempos depois.

Contudo, oportunista ou não, não se pode negar que o estilo polêmico de Anita conseguiu transformar uma micro-empresa em um conglomerado de US\$ 200 milhões. O grande trunfo da empresa foi perceber, antes de seus concorrentes, a vantagem competitiva que o marketing verde poderia lhe dar e fazer disto seus valores centrais. A oportunidade gerada pela utilização da questão ambiental como ferramenta estratégica de marketing não pode ser desprezada pelas empresas. É certo, porém, que o nível de conscientização dos países mais desenvolvidos pode demorar um pouco ainda para atingir os demais países. Mas certamente um dia tal nível será atingido e, nessa situação, as empresas que tiverem um projeto definido em relação à questão ambiental seguramente irão sair na frente e colher mais rapidamente as vantagens proporcionadas pela mesma.

Tales Andreassi – professor da ESPM, mestre pela Universidade de Sussex (Inglaterra), doutorando em Administração pela FEA/USP e gerente de Projetos da Associação Nacional de P&D das Empresas Industriais (Anpei).

Celso Augusto Rimoli – professor da ESPM e mestre e doutorando em Administração pela FEA/USP.

Bibliografia

- ABREU, C.B. *O Futuro das Embalagens*. In III encontro nacional de gestão empresarial em meio ambiente. São Paulo: PACTO e CEAMA, V. II, pgs. 35-48, 1995.
- BATEMAN, T. e SNELL, S. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BROWN, P. *Great business stories: Anita Roddick and The Body Shop*. Herts: Exley Publications, 1996.
- CARVALHO, F. *Gestão ambiental: experiência prática da Bayer S.A.* In III encontro nacional de gestão empresarial em meio ambiente. São Paulo: PACTO e CEAMA, V. II, pgs. 35-48, 1995.
- COATES, J. F.; MAHAFFIE, J. B.; e HINES, A. *2025 – Scenarios of US and global society reshaped by science and technology*. Greensboro, North Carolina: Oakhill Press, 1997.
- CODDINGTON, W. *Environmental marketing – Positive strategies for reaching the Green consumer*. New York: McGraw-Hill, 1993.
- FREEMAN, C. e SOETE, L. *The Economics of Industrial Innovation*. London: Pinter, 1997.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas, 1998.
- KRUGLIANSKAS, I. *Desenvolvimento sustentável e gestão tecnológica na empresa*. In III encontro nacional de gestão empresarial em meio ambiente. São Paulo: PACTO e CEAMA, VI, pgs. 55-66, 1995.
- MENCK, A.C.M. *A marketing strategy approach to the green marketing (and social responsibility) issue*. In III encontro nacional de gestão empresarial em meio ambiente. São Paulo: PACTO e CEAMA, VII, pgs. 65-89, 1995.
- PESSOA, R. *Gestão empresarial e meio ambiente*. In III encontro nacional de gestão empresarial em meio ambiente. São Paulo: PACTO e CEAMA, V. II, pgs. 29-33, 1995.
- SOUZA, M. T. S. *Rumo à prática empresarial sustentável*. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 33(4), pgs. 40-52, Jul-Ago/1993.
- WELFORD, R. *Environmental strategy and sustainable development: the corporate challenge for the 21st century*. London: Routledge, 1995.
- YIN, R.K. *Case study research: design and methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989.