



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO
TRÓPICO ÚMIDO
CURSO DE MESTRADO EM PLANEJAMENTO DO DESENVOLVIMENTO**

GILBERTO TAKASHI SUZUKI

**O CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE E ESTRATÉGIA
EMPRESARIAL : o caso da Natura na Amazônia**

Belém

2009

GILBERTO TAKASHI SUZUKI

**O CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE E ESTRATÉGIA
EMPRESARIAL : o caso da Natura na Amazônia**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Desenvolvimento Sustentável, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará. Orientador: Prof. Dr. Francisco de Assis Costa.

Belém

2009

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca do NAEA/UFPA.)

Suzuki, Gilberto Takashi

O Conceito de sustentabilidade e estratégia empresarial: o caso da Natura na Amazônia / Gilberto Takashi Suzuki; Orientador Francisco de Assis Costa. – 2009.

110 f. : il. ; 29 cm

Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Planejamento do Desenvolvimento, Belém, 2009.

1. Planejamento estratégico. 2. Desenvolvimento Sustentável – Amazônia. 3. Marketing ecológico. 4. Natura cosméticos - Marketing. 5. Agricultura familiar - Benevides (PA). 6. Concorrência. I. Costa, Francisco de Assis, orientador. II. Título.

CDD 21. ed. 658.4012098115

GILBERTO TAKASHI SUZUKI

**O CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE E ESTRATÉGIA
EMPRESARIAL : o caso da Natura na Amazônia**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Desenvolvimento Sustentável, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará. Orientador: Prof. Dr. Francisco de Assis Costa.

Aprovado em: 29/05/2009

Banca Examinadora:

Profª Dr. Francisco de Assis Costa

Orientador – NAEA/UFPA

Profº. Dra. Ana Paula Bastos

Examinadora – NAEA/UFPA

Profª Dr. Henrique Heidtmann Neto

Examinador Externo – UNAMA

Resultado: APROVADO

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus pela fonte de sabedoria, e pela oportunidade de participar do Programa de Mestrado no NAEA;

Minha família: Elisa, esposa e filhos: Daniel e Benjamin;

Prof. Dr. Francisco de Assis Costa (Chiquito) pelas preciosas orientações que deram um sentido a esta dissertação, você fez a diferença neste trabalho;

Prof. Dr. Armin Mathis, pelo apoio recebido;

Prof. Ms. José Alberto de Sá pela sua contribuição à metodologia de estudo de caso;

Aos professores do NAEA pelas aulas ministradas;

Prof. Dr Henrique Heidtmann por convidar-me para sua defesa de mestrado no NAEA, foi neste dia que despertou em mim o interesse em participar deste centro de excelência.

Às professoras da banca de qualificação: Profa. Dra Edna Castro e Profa. Dra. Ana Paula Bastos pelas críticas construtivas ao Projeto de dissertação;

Dr. José Renato Cagnom e Ms. Mauro Costa, gerente geral e de relacionamentos da Natura, Unidade Industrial de Benevides , Pa., sem o apoio de vocês, não seria possível a construção desta dissertação.

RESUMO

Estudo de caso da empresa Natura, unidade fabril localizado no município de Benevides, Pa. O trabalho objetivou analisar o conceito de sustentabilidade e estratégia empresarial aplicada pela empresa Natura. A pesquisa teve caráter descritivo e nível de análise organizacional. Utilizou-se como fontes de evidências, materiais de arquivos disponibilizados pela web, transcrições de entrevistas, relatórios anuais. A pesquisa permitiu identificar que a empresa optou pela valorização da economia regional, buscando parcerias profissionais com cooperativas. Desta forma, entende-se que a empresa trabalha o conceito de sustentabilidade, ao estabelecer parcerias com pequenos agricultores. Conclui-se nesta pesquisa, que a empresa também recebe benefícios ao estabelecer-se próximo à fonte de matéria prima, como economia de custos de transporte. Por ser a primeira empresa de grande porte no segmento de perfumaria, a estabelecer-se na região amazônica, a empresa tem uma vantagem competitiva ao manter um contato com os agricultores familiares e utilizando-se de uma imagem de sustentabilidade como ferramenta de marketing.

Palavras Chave: Sustentabilidade. Estratégia empresarial. Vantagem competitiva.

ABSTRACT

Case study company Natura, plant in the city of Benevides, Pa. The study aimed to analyze the concept of sustainability and business strategy applied by the company Natura. The research was descriptive and organizational level of analysis. Used as sources of evidence, archival materials available on the web, transcripts of interviews, annual reports. The research identified that the company opted for the recovery of the regional economy, seeking professional partnerships with cooperatives. Thus, it is understood that the company works the concept of sustainability, to establish partnerships with small farmers. Conclusion of this research, the company also receives benefits to settle near the source of raw materials, such as saving transport costs. As the first large company in the sector of perfumery, to settle in the Amazon region, the company has a competitive advantage by maintaining contact with family farmers and using a picture of sustainability as a marketing tool.

Keywords: Sustainability. Business strategy. Competitive advantage.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 -	Trajectoria da empresa no Brasil	58
Fotografia 1 -	Fotos da estrutura da empresa	72
Figura 1 -	Localização da Unidade Industrial de Benevides	73
Figura 2 -	Base cooperada da Nova Amafrutas	73
Quadro 2 -	Principais parceiros da UIB	78
Quadro 3 -	Natura e parcerias com empresas de pesquisa	80
Gráfico 1 -	Quantidade produzida de noodles	83
Gráfico 2 -	Quantidade produzida de óleos	85
Quadro 4 -	Fornecedores rurais em 2008	87
Fotografia 2 -	Fotos dos frutos utilizados pela empresa	88
Figura 3 -	Modelo de Gestão	89

LISTA DE SIGLAS

ABEVD	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE VENDAS DIRETAS
ABRINQ	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS FABRICANTES DE BRINQUEDOS
ARPA	ÁREAS PROTEGIDAS DA AMAZÔNIA
BASA	BANCO DA AMAZÔNIA
BNDES	BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO
BOVESPA	BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO
BPF	BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO
CAMP	COOPERATIVA AGRÍCOLA MISTA DE PRODUTORES
CAMTA	COOPERATIVA AGRÍCOLA MISTA DE TOMÉ AÇU
CART	COOPERATIVA DE AGRÍCOLA MISTA DE RESISTÊNCIA DE CAMETÁ
	CENTRO DE EDUCAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO PARA AÇÃO
CEDAC	COMUNITÁRIA
CEMA	CONSELHO ESTADUAL DO MEIO AMBIENTE
CIFOR	CENTRO PARA PESQUISA FLORESTAL INTERNACIONAL
CIPA	COMISSÃO INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E
CMMAD	DESENVOLVIMENTO
CNI	CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O MEIO AMBIENTE E
CNUMAD	DESENVOLVIMENTO COOPERATIVA DE DESENVOLVIMENTO DO MUNICÍPIO
CODEMI	DE IGARAPE MIRI
COFRUTA	COOPERATIVA DE FRUTICULTORES DE ABAETETUBA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGROEXTRATIVISTA
COOPAEXPA	FAMILIAR DO PARÁ
COOPAGRI	COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL
COOPBAB	COOPERATIVA DE PRODUTORES DE AÇAÍ DE BARCARENA
COPOAM	COOPERATIVA DE PRODUTOS ORGÂNICOS DA AMAZÔNIA
CPATU	CENTRO DE PESQUISA AGROPECUÁRIA DO TRÓPICO ÚMIDO
DENSA	DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS NA

	AMAZÔNIA
DNV	DET NORSKE VERITAS
EJA	EDUCAÇÃO PARA JOVENS E ADULTOS
EMBRAPA	EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA
FASE	FUNDAÇÃO DE ATENDIMENTO SÓCIO EDUCATIVO FEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DA AGRICULTURA DO
FECAT	SUL DO PARÁ
FNO	FUNDO CONSTITUCIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO NORTE
GEE	GASES DE EFEITO ESTUFA
GRI	GLOBAL REPORTING INICIATIVE
HAZOP	HAZARD AND OPERABILITY STUDIES
	ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL PARA COOPERAÇÃO AO
ICCO	DESENVOLVIMENTO
INAM	INSTUTO NACIONAL DE METEOROLOGIA INSTITUTO REGIONAL DA PEQUENA AGROPECUÁRIA
IRPAA	APROPRIADA
ISE	ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL
MIT	MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECNOLOGY
ONU	ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS
PNUMA	PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O MEIO AMBIENTE
PRONAF	PROGRAMA NACIONAL DA AGRICULTURA FAMILIAR SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS
SEBRAE	EMPRESAS
SEFA	SECRETARIA DA FAZENDA SEMANA INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES DE
SIPAT	TRABALHO
STR	SINDICATO DOS TRABALHADORES RURAIS
UEBT	UNION FOR ETHICAL BIO TRADE
UIB	UNIDADE INDUSTRIAL DE BENEVIDES UNIÃO INTERNACIONAL PARA A CONSERVAÇÃO DA
UICN	NATUREZA
WWF	WORLD WIDE FUND FOR NATURE

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 JUSTIFICATIVA.....	14
2 METODOLOGIA DA PESQUISA	15
2.1 FASE 1 PLANEJAMENTO DA PESQUISA.....	15
2.2 FASE 2 COLETA DE DADOS.....	16
2.3 FASE 3 ANÁLISE, DISCUSSÃO E CONCLUSÃO.....	16
3 SUSTENTABILIDADE: DE IDÉIA FORÇA PARA O DESENVOLVIMENTO	18
3.1 OS NOVOS DISCURSOS DE SUSTENTABILIDADE.....	18
3.1.1 Sustentabilidade de ambientes e globalização	19
3.1.2 Sustentabilidade: O conceito e seus problemas	25
3.2 HISTÓRICO DO CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL.....	26
3.2.1 Nosso Futuro Comum	31
3.2.2 Dificuldade de conciliação entre crescimento econômico, superação da pobreza e preservação do meio ambiente	32
3.2.3 Conferência sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento: a Rio 92	37
3.3 O IDEÁRIO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, SEUS AVANÇOS E RECUOS.....	42
3.3.1 Críticas e contradições do desenvolvimento sustentável	45
3.3.2 A penetração da idéia de desenvolvimento sustentável no Brasil	49
4 O USO ESTRATÉGICO DA NOÇÃO DE SUSTENTABILIDADE PELA NATURA NO BRASIL	52
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA NO BRASIL.....	56
4.2 FILOSOFIA E VISÃO DE MUNDO.....	60
4.3 O DESEMPENHO DA EMPRESA NOS ÚLTIMOS ANOS.....	61
4.4 PROJETOS SOCIAIS APOIADOS.....	64
4.5 COMPROMISSOS COM ALTERNATIVAS EXTERNAS.....	65

4.6 UM NOVO CAPÍTULO NA HISTÓRIA DA EMPRESA (UIB).....	66
4.6.1 Natura na Amazônia: orientações e ações.....	72
4.6.2 A implantação da Natura na Amazônia.....	73
4.6.3 Resultados das ações de estratégia.....	80
4.6.4 Principais indicadores de 2008.....	86
4.6.5 Forma de gestão na Unidade Industrial de Benevides.....	88
4.6.6 O marketing e a imagem empresarial.....	91
4.6.7 Aumento das alternativas para agricultura familiar sustentável.....	96
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
REFERÊNCIAS.....	103
ANEXO.....	110

1 INTRODUÇÃO

O objetivo desta dissertação é contribuir para a compreensão da forma como as exigências modernas de considerar aspectos sociais e ambientais nas decisões econômicas estão sendo absorvidas pelas empresas. Para isso se formará com estudos de caso, o empreendimento da Natura na Amazônia.

A Natura, com dois anos de presença no estado do Pará se propõe a contribuir com o desenvolvimento sustentável na região amazônica, do que faria parte o incentivo de agricultores familiares como seus fornecedores de matérias primas através de cooperativas e estas de produtores.

O projeto está no início, contudo seu estudo é pertinente. Por um lado por cumprir o papel de registro a ser utilizado em estudos corporativos futuros, por outro lado, compreender esse seu “momento amazônico no contexto de sua já representativa história no quadro do requintado setor de cosméticos é fundamental para a discussão sobre as possibilidades de desenvolvimento sustentável e o sentido que essa idéia força ganha na perspectiva empresarial.

Para dar conta dessas necessidades, a dissertação trata de quatro temas interligados: a) Valorização industrial do bioma; b) Valorização simbólica da valorização industrial do bioma sob a ótica do marketing; c) Efeitos de a e b sobre a valorização econômica da empresa em ambiente concorrencial (competitividade) e d) sobre a eficiência reprodutiva e qualidade de vida dos agentes e estruturas que medeiam a indústria com o bioma (agricultura familiar).

Como metodologia, usou-se o método do estudo de caso, com ênfase no processo que levou a decisão de implementar a Unidade Industrial de Benevides no estado do Pará e o andamento dos esforços de estruturações do projeto.

Para a coleta de dados, foram utilizadas informações disponibilizadas na internet, documentos oficiais da empresa analisada e entrevistas semi-estruturadas de cunho descritivo com características quantitativas e qualitativas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Há um consenso mundial sobre a preservação do meio ambiente para que futuras gerações possam ter uma vida com qualidade. Assim, o mundo inteiro, pensa alguma forma de trabalhar o conceito de desenvolvimento sustentável.

Este conceito, entretanto, apesar da grande aceitação com idéia força, apresenta dificuldades de implementação. Cada país possui uma realidade distinta, cada empresa possui suas especificidades, assim como inúmeras variáveis envolvidas na chamada “sustentabilidade”.

Para contribuir com essa atual e complexa problemática, colocamo-nos o desafio de analisar uma empresa, dentro do contexto amazônico com uma proposta de aplicação do conceito de desenvolvimento sustentável, como parte integrante de sua estratégia empresarial.

Considerando desde o início que relações em dupla direção entre as necessidades sociais, de um desenvolvimento de outro tipo, sustentável, e a aparente disposição da empresa em agir de acordo com essa perspectiva, essa dissertação parte de algumas questões:

Quais as contribuições que pretende a empresa Natura – Unidade Industrial de Benevides, para o desenvolvimento sustentável na Amazônia.? Elas fazem sentido numa perspectiva de desenvolvimento amplo? Quais os sentidos que ganham o projeto amazônico para a indústria e a marca Natura? Qual o sentido para a imagem da empresa? Qual o sentido para a produção? Qual o sentido para a estratégia de concorrência? A marca “Amazônia” não seria uma forma de agregar valor à marca Natura?

Assim, esta dissertação propõe trabalhar a seguinte problematização: **A Natura na Amazônia pode ser considerada uma aplicação de sustentabilidade e estratégia empresarial?**

O trabalho compõe no capítulo 2, os aspectos metodológicos. A apropriação do conceito de sustentabilidade é o efeito do capítulo 3. O histórico da Natura na Amazônia no capítulo 4. O capítulo 5 apresenta os resultados obtidos pelas ações

praticadas pela Natura na Amazônia nos efeitos na perspectiva da produção, do marketing e da imagem, bem como uma proposta de aumento das alternativas para a agricultura familiar sustentável; a conclusão compõe o capítulo 6.

1.2 JUSTIFICATIVA

A discussão do desenvolvimento sustentável no contexto de uma proposta empresarial na região amazônica está de acordo com a gestão empresarial moderna. O mesmo contribui para construção de consenso para estratégias de desenvolvimento.

A pesquisa proposta aqui foca a planta da Natura em Benevides, no estado do Pará, poderá proporcionar subsídios de análises e discussões sobre propostas de aplicabilidade do conceito de desenvolvimento sustentável.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Trata-se de um estudo de caso. Conforme Yin (2002), um estudo de caso é uma investigação empírica que esclarece um fenômeno contemporâneo no seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Conforme Yin (2002), a metodologia de estudo de caso, envolve três fases conforme o esquema a seguir: a fase de planejamento, o de coleta de dados e a de avaliação e análise.

Nessa pesquisa, essas fases se cumpriram de modo que se detalha a seguir:

2.1 FASE 1 PLANEJAMENTO DA PESQUISA

Realizou-se contato pelo site da empresa, solicitando uma autorização para a realização da pesquisa. Após autorizada pelo setor de pesquisas da empresa, realizou-se um contato pelo telefone com o gerente de relacionamento da Natura, Unidade Industrial de Benevides a fim de apresentar os objetivos deste trabalho.

Em seguida, foi realizada uma entrevista com o dirigente da empresa a fim de apresentar com detalhes, as propostas da dissertação e confirmar a autorização para a continuidade da mesma.

Após a revisão bibliográfica sobre desenvolvimento sustentável, vantagem competitiva e marketing.

Foi preparado um protocolo para a pesquisa contendo o propósito do estudo, a identificação das possíveis fontes de evidência, a base de dados e os procedimentos para coleta de dados, a partir do qual se privilegiou entrevistas gerentes da empresa selecionada, obtiveram-se relatórios anuais, balanços patrimoniais, demonstrações dos resultados de exercícios, registros históricos, lançou-se mão de livros publicados, trabalhos acadêmicos e matérias jornalísticas.

2.2 FASE 2 COLETA DE DADOS

No estudo foram utilizadas oito fontes de evidências: 1) materiais históricos obtidos diretamente da empresa; 2) materiais de arquivos, documentos históricos; 3) transcrições de entrevistas e discursos de líderes vivos e falecidos; 4) documentos de política corporativa, declarações de visão (valores, objetivos, missão); 5) manuais dos funcionários, materiais de treinamento; 6) artigos sobre a empresa; 7) relatórios anuais e declarações financeiras da empresa; 8) entrevistas com figuras importantes, funcionários, ex-funcionários e “especialistas” externos sobre a empresa.

2.3 FASE 3 ANÁLISE, DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Conforme Yin (2002) desenvolver uma estrutura descritiva a fim de organizar o estudo de caso é uma das estratégias para se realizar uma análise dos dados.

Nesta pesquisa de cunho descritivo, buscou-se identificar o diferencial competitivo da empresa e sua estratégia para o desenvolvimento sustentável da região, além de verificar o andamento de ações, para validar a estratégia com foco na agricultura familiar.

Em seguida procedeu-se a discussão das ações promovidas pela empresa Natura no que tange a unidade de Benevides desde o planejamento até a implementação das ações observando as principais dificuldades para a execução das atividades e as tarefas voltadas ao desenvolvimento sustentável.

A evolução do projeto foi acompanhada seguindo as fases:

1. Surgimento (Histórico da empresa na Unidade Industrial de Benevides);
2. Fases, desenvolvimento da unidade fabril;
3. Implantação do projeto;
4. Momento atual e projetos futuros;

Ademais, apresentam-se neste trabalho, os fundamentos estruturais da empresa, como:

1. A estrutura da empresa (organograma, planta);
2. Os principais fornecedores de equipamentos e matéria- prima;
3. Os centros de pesquisa.

Para coleta de informações, junto aos gerentes da empresa, foi utilizada, a técnica de entrevista semi-estruturada, realizado de forma dialógica. As entrevistas foram anotadas nos pontos principais, pois posteriormente seriam transcritas sem sua integralidade.

3 SUSTENTABILIDADE: DE IDEIA FORÇA PARA O DESENVOLVIMENTO

O objetivo deste capítulo é fazer uma reflexão a respeito do conceito de sustentabilidade, os fatos que marcaram a evolução do conceito de sustentabilidade, bem como críticas e contradições.

3.1. OS NOVOS DISCURSOS DE SUSTENTABILIDADE

Redclift (2006) apresenta o conceito de “sustentabilidade” entre aspas, porque segundo ele, este conceito parece estar mais nos discursos do que no valor heurístico ou como um substantivo compartilhado.

Para o autor, a idéia de sustentabilidade ainda é útil, mas que não deve se associar unicamente à “natureza exterior”. (REDICLIFT, 2006, p. 51)

Segundo Redclift (2006), a “sustentabilidade” foi se separando do meio ambiente e a sustentabilidade ambiental foi confundida com questões mais amplas de equidade, governabilidade e justiça social, o que serviu para transferir a discussão política para diferentes lugares.

Ao se fazer uma retrospectiva, as primeiras discussões sobre a “sustentabilidade” e sobre o “desenvolvimento sustentável”, segundo o autor, se preocupavam de modo particular e não exclusivo com as necessidades humanas.

Seguindo as argumentações do autor, como o debate sobre a sustentabilidade tornou-se mais forte a partir de 1980, muito dele foi influenciado pela economia neoclássica, tentando-se traduzir escolhas ambientais por preferências de mercado, seguindo a ortodoxia neoliberal.

Uma possível explicação para resposta à incorporação da economia ambiental às políticas centrais ou para compensar uma história de negligencias, muito da discussão sobre a sustentabilidade como um processo político foi feita por outras disciplinas que não a economia ambiental.

Como consequência deste fato, a discussão sobre a sustentabilidade moveu-se, “quase imperceptivelmente”, para longe do tópico das necessidades

humanas, que havia sido a preocupação original da Comissão Brundtland, para o tópico dos direitos.

A argumentação de Redclift (2006) é que ligações entre o meio ambiente, a justiça social e a governabilidade têm se tornado crescentemente vagas em alguns discursos de sustentabilidade, e que as relações estruturais entre o poder, a consciência e o meio ambiente têm sido gradualmente obscurecidas.

Segundo o autor, “temos também observado que, na busca de uma visão mais inclusiva da sustentabilidade, a retórica política tem, frequentemente, substituído a discussão sobre as questões ambientais.” (REDCLIFT, 2006, p. 52)

A argumentação do autor no sentido de que os discursos ambientais que reivindicam a precedência dos “direitos”, e que são conduzidos em altos níveis de abstração e de agregação geográfica, estão, em seus fundamentos, apenas frouxamente ligados com escolhas culturais e decisões políticas.

Para Redclift (2006), há outras fontes de inquietação no terreno da sustentabilidade, ou seja, a chave para entender os novos discursos elaborados sobre esta temática está em seus significados simbólicos, mas também nos avanços tecnológicos e, por conseguinte, nas comunicações.

Segundo o autor, antes de poder explicar completamente muitas das questões que cercam a sustentabilidade, deve-se desvendar alguns dos discursos que têm modificado o seu sentido, a saber, o discurso da globalização.

3.1.1 Sustentabilidade de ambientes e globalização

CASTELLS, 2000, apud REDCLIFT 2006, p.55) entende os elementos chave da globalização como “comunicação interativa e a criação e a manipulação de organismos vivos, incluindo partes do corpo humano.” Assim, Redclift comenta: “as transformações às quais Castells se refere colocam o meio ambiente no centro da globalização, já que, de um lado, a natureza material é “manipulada” e “modificada”, e, por outro lado, a “natureza” simbólica é interativa comunicada, local e, universalmente comunicada.

Redclift (2006) argumenta que haviam dois pressupostos por trás desta preocupação: a primeira, de que os problemas ambientais internacionais, como a mudança climática e a perda de biodiversidade eram “anomalias das relações existentes entre política e ciência e da capacidade destas lidarem com problemas.” (BECKER; JAHS ; STEIS, 1999, apud REDCLIFT, 2006, p.55)

O segundo pressuposto que orientou a Conferência da Terra de 1992, foi o de que o Norte o Sul têm um “interesse comum de assegurar que o desenvolvimento econômico futuro não seja prejudicial ao meio ambiente” (REDCLIFT, 2006, p. 55).

A crítica do autor é que a sustentabilidade está no terreno discursivo e que normalmente não encontra um espaço na diplomacia internacional.

Redclift faz uma analogia na forma como são utilizadas o conceito de natureza:

a palavra natureza é usada em uma grande variedade de maneiras, para expressar os interesses sociais e econômicos ambientais. Os conservacionistas a usam significando um “objeto”, tal como um *habitat*, um campo, uma floresta, um pântano ou corais. Grupos ambientalistas, todavia, também têm adotado a palavra “natureza”, para expressar identidades locais; seu próprio meio ambiente (natural) legítimo. Finalmente, “natureza” é usada em discurso político para expressar um julgamento profissional sobre o tipo ou valor de um recurso – “capital natural crítico” – “nichos de biodiversidade”, “cadeia de recursos”, “bacias naturais” e outros desta natureza. Cada uma dessas definições de natureza provê significados diferenciados para diferentes grupos de pessoas e reflete seus diferentes interesses. (REDCLIFT, 2006, p. 56)

Estes conceitos variados formam algumas contradições, por exemplo, proteger a “natureza” torna-se sinônimo de proteger o meio ambiente, os sistemas ecológicos sob riscos, bem como as “populações indígenas e locais” que habitam nesses ambientes. Também não é totalmente claro em que esses interesses se sobrepõem ou divergem, argumenta o autor.

Seguindo a argumentação do autor, sob a globalização, os discursos narrativos frequentemente obscurecem os processos sociais espacializados, que removem e redirecionam os recursos biológicos de um lugar para outro. “As florestas tropicais se tornam, literalmente, um recurso global, para ser explorado por vários agentes nos interesses da “ciência”, bem como nos do mercado.” (REDCLIFT, 2006, p. 56)

Este posicionamento foi criticado por McAfee, o qual acreditava que “ ao contrário da premissa do paradigma econômico global, não pode haver uma medida internacional para comparar e trocar valores reais da natureza entre diferentes grupos de diferentes culturas, e com amplos e diferentes graus de poder econômico e político. (McFEE, 1999, apud REDCLIFT, 2006, p. 133)

Quanto aos regimes ambientais, Vogler (2000) apud Redclift (2006) menciona que foram estabelecidos para ajudar a implementar os princípios do desenvolvimento sustentável.

Conforme Redclift (2006), esses regimes são processos legais, institucionais e políticos, funcionando como garantia para a natureza ubíqua dos discursos de alianças. O autor salienta que existem centenas de regimes ambientais, procurando regular ou controlar, virtualmente todas as facetas do ambiente natural, a fim de favorecer os objetivos e interesses de diferentes coalizões de grupos sociais.

A crítica do autor refere-se à efetividade dos novos regimes ambientais depender da maneira pela qual são percebidos por uma grande variedade de grupos interessados.

Para que ocorra esta “união de interesses” de grupos e ajudar na aceitação e legitimação dos regimes ambientais são tomadas uma série de incentivos como: perdão de dívidas externas, transferência de tecnologia e “trocas” internacionais (incentivos fiscais ou o reflorestamento).

Estas medidas constroem uma armadura de “leis suaves”, adotadas para compensar “distorções” globais e a desigualdade entre nações e dentro delas.

Segundo o raciocínio de Redclift, as medidas mencionadas são uma conclusão lógica da visão de que as desigualdades globais são “distorções”, aberrações do sistema global, e não conseqüências deste.

A tese do autor é que a existência de “regimes” ambientais também serve para obscurecer algumas marcas-chave da nova política ambiental global. “Por trás da fachada dos acordos ambientais, estão as questões fundamentais da justiça e da equidade, que os regimes em si mesmos não abordam.” (REDCLIFT, 2006, p.58)

Seguindo a linha de raciocínio, o autor argumenta: “o que constitui um nível “justo” de emissão de carbono? Deveriam os cortes nos níveis de emissão serem iguais, em todos os lugares do planeta? Deveriam eles estarem ligados à variável do desenvolvimento econômico?” (REDCLIFIT, 2006, p. 58)

Em relação à segurança humana e o meio ambiente, conforme o autor, ao lado dos discursos da globalização e dos regimes ambientais internacionais, o interesse pela “segurança humana” tem ampliado a abrangência do discurso do desenvolvimento sustentável, provendo o suporte ético necessário às políticas ambientais globais.

Redclift utiliza como exemplo do argumento apresentado acima, o discurso do Vice-Presidente dos EUA (GORE, 1992, p. 270 apud REDICLIFT, 2006, p. 59) na qual defende o Plano Marshall Global : “a tarefa de restaurar o equilíbrio natural do sistema ecológico da Terra pode ser vista como uma nova missão do interesse na “justiça social”, na democracia e na liberdade de mercado da América” (REDCLIFT, 2006, p.59)

O autor faz uma crítica ao comentário de Gore, na qual nessa fala, o meio ambiente se transforma no meio para atingir outros objetivos, de natureza social e política (democracia liberal) e sua proteção alude a propriedades universais (que ele chama de “equilíbrio natural”), ao invés de mencionar valores políticos que lhe subjazem.

Destacam-se seis pontos principais na proposta de Gore: a estabilização da população mundial, o desenvolvimento de tecnologias apropriadas, as técnicas da avaliação ecológica, o melhoramento de esquemas regulatórios, a reeducação da população global sobre as necessidades ambientais e o estabelecimento de modelos de desenvolvimento sustentável.

Segundo a argumentação do autor, para aumentar a segurança humana, organizações supranacionais podem ser vistas como operando a favor do “interesse global”, já que a estabilidade ambiental é percebida tanto como um problema “compartilhado” pelo mundo desenvolvido como também pelo mundo “menos” desenvolvido.

Para Redclift (2006), embora o discurso da segurança ambiental parta, aparentemente, da lógica do estado nacional, defendida pela escola realista, ele é construído, de uma nova maneira, a partir do consenso liberal do pós-guerra, proporcionando um tipo de neo-keynesianismo para o meio ambiente, baseado no planejamento e na intervenção internacional.

Quanto ao Gerenciamento da Natureza e a Justiça Ambiental, conforme lembra o autor, uma das propostas afirmadas nos acordos internacionais pós-Rio/92 é a de que a “avaliação científica” levaria à constituição de um melhor perfil de áreas e espécies protegidas.

A Agenda 21 registra que: “fortalecendo a base científica do gerenciamento sustentável...melhorado o conhecimento científico...estaria se constituindo uma capacitação e uma capacidade “científicas” (AGENDA 21, 1992 apud REDCLIFT, 2006, p. 61)

Este pensamento fez com que órgãos internacionais como a Agência Nacional das Nações Unidas estabelecessem a Declaração Universal das Responsabilidades Humanas, preparadas pela 53ª Assembléia Geral.

Nesta Declaração constam dois princípios alusivos ao meio ambiente:

Artigo 7: Todos os povos têm a responsabilidade de proteger o ar, a água e o solo da Terra para o bem das gerações presentes e futuras....e

Artigo 9:...todos os povos devem promover o desenvolvimento sustentável em todo o mundo, para assegurar dignidade, liberdade, segurança e justiça para todos (REDCLIFIT, 2006, p. 61)

Westing (1999) apud Redclift (2006) argumenta que a Declaração Universal das Responsabilidades Humanas das Nações Unidas deveria ser uma convenção obrigatória e que o Tratado Mundial pela Natureza (1982) deveria ser transformado numa convenção obrigatória com garantias explícitas para os direitos apropriados da natureza per se.

Conforme Redclift, a crença numa ciência “global”, implícita na Agencia 21, é altamente contestada, não apenas por muitos cientistas. Para o autor, a idéia de

“sustentabilidade” é evocada em discursos políticos que aludem ao método objetivo, sem as complicações do julgamento humano.

Assim, segundo o autor, o manejo da natureza e dos recursos naturais, então, é ligado mais às questões das necessidades e valores humanos do que a uma compreensão científica abstrata. (REDCLIFT, 2006)

Redclift faz alusão a Browder(1995) o qual critica que são utilizados paradigmas globais para se discutir o desmatamento na América Latina, entretanto, deveria ter uma atenção maior do local em relação ao global, ou seja, a base de análise deveria ser dentro da realidade local. (REDCLIFT, 2006)

Com isto, o autor faz sua crítica: “muito da retórica que acompanha a sustentabilidade falha em reconhecer que os objetivos ambientais e sociais são com frequência, diferentes, e às vezes, contraditórios”. (REDCLIFT, 2006, p. 63)

Essas contradições são muitas vezes utilizadas pelo “lobby” dos financiadores que fazem uma crítica do sobre-consumo do Norte, mas por outro lado, conforme Redclift (2006), também há um perigo real inerente em não fazer crítica do sobre-consumo no Norte, que é o de falhar em olhar por trás do comportamento consumista, deixando de considerar o fato de que muitas pessoas, no Sul como também no Norte, não levarão a sério o que eles veem apenas como uma prescrição moral para se comportarem diferentemente. (REDCLIFT, 2006, pág. 63)

Para o autor, “culpar indivíduos pelos comportamentos que podem ser melhor compreendidos em seu contexto social é como culpar os jovens pela sua incapacidade de dizer “não às drogas”, sem considerar a conjuntura em que os usos de drogas emergem.” (REDCLIFT, 2006, p. 63)

Redclift obteve as seguintes conclusões: ao se reconhecer que os discursos de “sustentabilidade” atingiram o centro da política ambiental internacional, é hora de fazer uma pausa e examinar mais detalhadamente a agenda política e intelectual que eles propõem.

Desde que o termo “desenvolvimento sustentável foi popularizado pela Comissão Brundtland, em 1987, o ambiente natural tem estado intimamente ligado com a satisfação das “necessidades” humanas. Subsequentemente, a mudança na ênfase sobre as “necessidades” para a ênfase nos “direitos”,

marcou um deslocamento do poderoso paradigma keynesiano de relações econômicas internacionais, no pós-II Guerra Mundial, para o das certezas neo-liberais do final da década de 80 e dos anos 90. (REDCLIFT, 2006, p. 70)

Para Redclift, a “sustentabilidade”, como um conceito estabelecido, tem com frequência disfarçado, em vestimentas mais novas, os conflitos entre agendas do passado. O autor cita Habermas, o conceito de que a “maneira pela qual entendemos a “natureza” atualmente é determinada pelo passado”. (REDCLIFT, 2006, p. 72)

Conclui-se o autor ao afirmar que a “sustentabilidade” tem, até agora, sido uma propriedade de diferentes discursos e têm se enfrentado na arena dos interesses internacionais.

Conforme o autor, “somente a exposição dos pressupostos e das conclusões desses discursos pode nos ajudar a clarear as escolhas e compromissos que envolvem a política ambiental e a abordagem das ciências sociais ambientais. “ (REDCLIFT, 2006, p. 74)

Assim, com as mudanças na materialidade e na consciência, começamos a entrar num mundo no qual a “sustentabilidade” significa novas realidades materiais, bem como novas posições epistemológicas. O desafio das ciências sociais, conforme o autor, é, portanto, identificar as maneiras pelas quais as mudanças materiais, no meio ambiente físico, nas tecnologias de informação e no corpo humano, requerem que refaçamos a idéia de sustentabilidade. São estas mudanças que futuras pesquisas devem focalizar. (REDCLIFT, 2006, p. 74)

3.1.2 Sustentabilidade: O conceito e seus problemas

Conforme Scotto; Carvalho; Guimarães (2008), o conceito de desenvolvimento sustentável entra em cena nos anos 80. O termo surge no documento intitulado “Our common future” “Nosso futuro comum”. Foi resultado do trabalho da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), formada por representantes de governos, ONG’s e da comunidade científica de vários países.

A comissão foi criada pela Assembléia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU) em 1983, em atendimento às resoluções da Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente Humano em 1972. Este trabalho foi presidido pela então primeira-ministra da Noruega, Gro-Harlen Brundtland, motivo pelo qual ficou conhecido como Comissão Brundtland.

Este documento, define o desenvolvimento sustentável como “desenvolvimento que é capaz de garantir as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem também às sua.” (COMISSÃO..., 1998, p.9).

Para Scotto; Carvalho; Guimarães (2008), vinte anos se passaram e o conceito permanece ainda presente nos diversos meios de comunicação. Isto não significa que exista um consenso no seu conceito.

3.2 HISTÓRICO DO CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Para uma análise do histórico do conceito de desenvolvimento sustentável, é necessário relembrar os debates sociais e ambientais dos anos 60 e 70. Neste período os países industrializados do hemisfério norte criticaram a noção de desenvolvimento.

Conforme Scotto; Carvalho; Guimarães (2008, p.15) “a crença na idéia de desenvolvimento, compreendido como a possibilidade de progresso e crescimento ilimitado se constituiu com um dos pilares da sociedade industrial ocidental”.

Como mencionado acima, a proposta de desenvolvimento sustentável teve sua origem nas discussões entre os ambientalistas ao buscarem um conceito alternativo de desenvolvimento com base nos debates sobre os riscos da degradação do meio ambiente.

Estes debates tiveram seu início na década de 60, adquirindo maior relevância com a publicação do estudo sobre “limites do crescimento” pelo Clube de Roma, em 1972 e a conferência de Estocolmo sobre “desenvolvimento humano”, no mesmo ano. (BRUSEKE, 1993)

Em 1971 ocorreu em Founex na Suíça, uma reunião preparatória para a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano. Esta conferência realizou-se em 1972 em Estocolmo.

A reunião de Founex foi uma iniciativa da ONU que visava apoiar as nações pobres na discussão de sua perspectiva ambiental, objetivando determinar a contribuição dos mesmos à conferência de Estocolmo. (BRUSEKE,1993)

Com este documento, houve um avanço no sentido de incorporar a preocupação do meio ambiente com o desenvolvimento humano e social. No mesmo ano de 1972, o relatório do Clube de Roma realizado por um grupo de pesquisadores, coordenados por Dennis Meadows, publicou sob o título de “Limites do Crescimento” dando ênfase à escassez de recursos naturais. (KITAMURA, 1994)

Bruseke (1996) menciona que foi o canadense Maurice Strong que usou em 1973 pela primeira vez o conceito ecodesenvolvimento para caracterizar concepção alternativa de política do desenvolvimento, cujos princípios foram formulados posteriormente por Ignacy Sachs, que delineou as bases da noção de desenvolvimento sustentável.

Ignacy Sachs formulou os princípios básicos desta nova visão do desenvolvimento. Ela integrou basicamente seis aspectos, que deveriam guiar os caminhos do desenvolvimento: a) a satisfação das necessidades básicas. b) a solidariedade com as gerações futuras; c) a participação da população envolvida; d) a preservação dos recursos naturais e do meio ambiente em geral; e) a elaboração de um sistema social garantindo emprego, segurança social e respeito com outras culturas; f) programas de educação. (BRUSEKE,1996, p. 105).

Para Bruseke (1996), o julgamento de uma teoria do desenvolvimento depende essencialmente das expectativas que temos das teorias e de sua aplicação empírica.

Em 1974, na cidade de Cocoyoc, no México, foi realizada uma conferência sobre “Modelos de utilização de recursos, meio ambiente e estratégias de desenvolvimento”. Este documento destaca a relação entre a pobreza e a explosão populacional e a pobreza e a destruição ambiental no Terceiro Mundo (África, Ásia e América Latina). (BRUSEKE, 1993)

De acordo com Sachs (1993), o relatório de Founex, as declarações de Estocolmo e de Cocoyoc, assim como seminários e documentos elaborados sobre alternativas de desenvolvimento, destacavam-se por terem enfatizado a necessidade

e possibilidade de se projetar e implementar estratégias ambientalmente adequadas, para promover um desenvolvimento sócio-econômico eqüitativo ou ecodesenvolvimento.

Percebe-se neste período uma preocupação com o meio ambiente atrelado a uma equidade social, pois segundo os ambientalistas, os países considerados pobres, utilizavam-se dos recursos naturais para suprimirem suas deficiências econômicas, e desta forma, prejudicariam o meio ambiente. Este pensamento coaduna com Homma (1989) quando argumenta que o extrativismo tem baixa sustentabilidade econômica e social.

Na década de 80, conforme Kitamura(1994), destaca-se três documentos que previam tensões envolvendo população, recursos naturais e meio ambiente e alertavam para a destruição irreversível dos sistemas naturais: o *The World Conservation Strategy*, o relatório da *Brandt Commission* e o relatório *The Global 2000 to the President*.

Após a Segunda Guerra Mundial, o cenário econômico mundial polarizou-se em dois grupos formados pelos capitalistas e socialistas, conhecido como “guerra fria”. Neste contexto, houve uma hegemonia da economia norte americana e européia capitalista.

Assim, para Scotto; Carvalho; Guimarães (2008), o desenvolvimento foi então identificado com o crescimento econômico, tecnológico, urbano e a internalização da lógica da acumulação e da produção capitalista em todas as esferas da vida social.

Desta forma, o desenvolvimento tornou-se a meta dos governos e organismos internacionais como a ONU e o Banco Mundial.

Na década de 60, surgem os movimentos contraculturais e os movimentos ecológicos contra o chamado modelo materialista, bélico, individualista, competitivo e degradador do meio ambiente da sociedade de consumo. (SCOTTO; CARVALHO, GUIMARÃES, 2008, p. 17)

Na década de 70, ocorreu a primeira grande crise do petróleo, apresentando os riscos do modelo desenvolvimentista com a escassez de um recurso natural.

Neste período, entretanto, a ideologia do desenvolvimento ou da modernização era postulada como ideal de progresso. Era uma prerrogativa de um país que desejasse modernizar-se, ou seja, que houvesse um crescimento econômico, industrialização, urbanização, mesmo que para isso houvesse um crescente endividamento.

Estes países subdesenvolvidos que buscassem esta alternativa de modernizar-se eram chamados de países em desenvolvimento.

Esta política desenvolvimentista promoveu uma marginalização cultural e também a contração de empréstimos e financiamentos provocando uma pesada dívida externa para estes países.

Neste período, Celso Furtado em seu trabalho “O mito do desenvolvimento econômico” fez uma crítica a qual classificava a idéia de desenvolvimento de mito e que este desenvolvimento se baseava na manutenção das desigualdades sociais.

Para Furtado (1974) apud Scotto; Carvalho; Guimarães (2008), o crescimento econômico no Brasil advindo da acumulação de capital industrial e dos novos mercados de consumo era uma realidade voltada apenas para uma minoria da população.

Os anos 80 caracterizaram-se como um ano de crises econômicas e ambientais. Os movimentos ecológicos surgem com força pela constatação da falência do modelo desenvolvimentista.

Neste período, a questão sobre os limites aceitáveis para o desenvolvimento começa a ocupar os debates. O desenvolvimento associado ao progresso tecnológico e à acumulação material passa a ser associado aos riscos da degradação ambiental.

Conforme Scotto; Carvalho; Guimarães (2008), a preocupação com o meio ambiente e os impactos do modelo de desenvolvimento para o futuro do planeta está na origem da decisão da ONU de promover a I Conferência sobre o Meio Ambiente Humano, em Estocolmo no ano de 1972 no contexto de um ciclo de conferências sobre diversos temas de relevância social que é denominado de “o ciclo social da ONU”.

O chamado Ciclo Social da ONU compreende as diferentes conferências internacionais sobre temas sociais (meio ambiente, habitação, gênero, desenvolvimento social entre outros). No campo ambiental as principais são: em 1972, em Estocolmo, a Conferência para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, e em 1977 a Conferência sobre Educação Ambiental em Tbilisi (Ex – URSS); e suas novas edições 20 anos depois: A Conferência para o Meio Ambiente e Desenvolvimento no Rio de Janeiro em 1992 (a Rio-92) e a Conferência sobre Educação Ambiental e Desenvolvimento Sustentável em Tessalônica em 1997. (SCOTTO; CARVALHO, GUIMARÃES, 2008, p. 20-21)

Na década de 70, a elaboração do Relatório de *Meadows*, um estudo realizado por um conjunto de cientistas e técnicos do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) a pedido do Clube de Roma sobre os “Limites do Crescimento”; as propostas de “desenvolvimento zero”; e a idéia de “ecodesenvolvimento”.

O relatório *Meadows* era um estudo sobre a dinâmica da expansão humana e o impacto da produção sobre os recursos naturais.

Este estudo (*Meadows*) alertava para a impossibilidade do mundo continuar nos então atuais patamares de crescimento, sob pena de um drástico esgotamento dos recursos naturais.

Para Scotto; Carvalho; Guimarães (2008) ocorre neste período uma deflagração de uma crise ambiental nos meios científicos e empresariais. Para o relatório *Meadows*, a industrialização, poluição, produção de alimentos e exploração dos recursos naturais cresciam em proporção geométrica enquanto a capacidade de renovação das matérias primas e fontes de energia seguiam em proporção aritmética.

Surgem neste período, tentativas para minimizar este paradoxo entre o desenvolvimento e os recursos naturais, como por exemplo, as tecnologias ambientais e teorias como a do crescimento zero e do estado estacionário. Estas teorias têm como objetivo a paralisação do crescimento econômico e a manutenção do bem estar alcançado.

Conforme Scotto; Carvalho; Guimarães (2008), neste clima de propostas e críticas aos limites do desenvolvimento é que surge o conceito precursor do desenvolvimento sustentável: o ecodesenvolvimento. “Este conceito foi apresentado

em 1973 por Maurice Strong e teve seus princípios formulados por Ignacy Sachs.” (SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2008, p. 24).

O ecodesenvolvimento, conforme as idéias de Sachs, buscava um posicionamento intermediário entre o ecologismo absoluto e o economicismo arrogante. Para Sachs (1986), promover o ecodesenvolvimento significava ajudar as populações envolvidas a organizar, a se educar para que elas repensem seus problemas, identifiquem as suas necessidades e os recursos potenciais para conceber e realizar um futuro digno de ser vivido.

3.2.1 Nosso Futuro Comum

Conforme Scotto; Carvalho; Guimarães (2008) o conceito de desenvolvimento sustentável nasce na esteira da crítica ao desenvolvimentismo.

A idéia de desenvolvimento e as promessas de melhoria social e superação da pobreza, foram duramente criticadas, seja por sua inviabilidade, pelos negativos efeitos ambientais, ou ainda pela pequena capacidade de generalizar os benefícios gerados pelo crescimento.

Assim, conforme Scotto; Carvalho; Guimarães (2008, p.27), o desenvolvimento foi denunciado como ideologia, ou ainda, “como denominou Celso Furtado, um mito”.

O período final dos anos 80, caracterizou-se pelo desastre nuclear de Chernobil, a queda do muro de Berlin em 1989, demonstrando de certa forma uma “vitória” do sistema capitalista desenvolvimentista. Assim, idéia do desenvolvimento sustentável surge como um sinal de um mundo globalizado.

A primeira frase do Relatório Brundtland descreve: “Uma agenda global para a mudança.” A Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) trabalhou num período onde foi crescente a constatação dos riscos da sociedade industrial e dos desequilíbrios ecológicos. (SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2008, p. 29).

A reunião da CMMAD foi convocada pela ONU e reuniu-se pela primeira vez em 1984 e publicou o relatório em abril de 1987. Neste período ocorreram uma

série de catástrofes mundiais como a morte de meio milhão de pessoas na África, vazamento de uma fábrica de pesticidas em Bhopal, na Índia, explosão do reator nuclear de Chernobil, explosões de gás liquefeito matando milhares de pessoas no México, e cerca de 60 milhões de pessoas morreram de desnutrição no planeta. (SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2008, p. 29). Assim, o documento emitido pelo CMMAD torna-se uma resposta apontando os caminhos de reconciliação entre os ideais do desenvolvimento e a necessidade de reconhecer os limites ambientais e de diminuir a pobreza no mundo.

Com o desenvolvimento sustentável, a questão ambiental é situada no marco mais amplo das relações sociais, onde se reconhece a desigualdade entre os países e o aumento da pobreza como ameaça a um futuro social e ambientalmente equilibrado para todos. “ (SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2008, p. 29)

Observa-se que o desenvolvimento sustentável passa a ter um papel de relevância no cenário mundial, o qual há um reconhecimento da desigualdade social e o aumento da pobreza como uma ameaça a todos.

3.2.2 Dificuldade de conciliação entre crescimento econômico, superação da pobreza e preservação do meio ambiente.

O relatório Brundtland foi dividido em três principais eixos: 1 – Preocupações Comuns, 2 – Desafios Comuns e 3. Esforços Comuns.

A primeira vez que aparece o termo desenvolvimento sustentável no relatório, menciona o seguinte:

A humanidade é capaz de tornar o desenvolvimento sustentável, de garantir que ele atenda as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem também as suas. O conceito de desenvolvimento sustentável tem limites, mas não limites absolutos, mas limitações impostas pelo estágio atual da tecnologia e da organização social, no tocante aos recursos ambientais, e pela capacidade da biosfera de absorver os efeitos da atividade humana.” (COMISSÃO..., 1988, p. 9-10)

Conforme Scotto; Carvalho; Guimarães (2008), há uma contradição neste conceito, pois é sustentado pela crença na idéia de um desenvolvimento baseada no crescimento econômico, dentro de uma lógica concorrencial de mercado.

Para o relatório da CMMAD, o desenvolvimento sustentável anuncia um futuro de oportunidades comuns, um mundo de maior equidade social e equilíbrio

ambiental, sem abrir mão da idéia de que isto pode ser obtido com mais crescimento econômico nas condições sociopolíticas vigentes.

Para Bruseke (1996), esse documento amplia as discussões sobre desenvolvimento e meio ambiente, introduzindo e inter-relacionando parâmetros como sustentabilidade, padrões de desenvolvimento, solidariedade e compromisso entre nações desenvolvidas e subdesenvolvidas e entre gerações atuais e futuras, subdesenvolvimento, pobreza e degradação ambiental a partir de uma visão mais global, parâmetros embutidos no conceito de desenvolvimento sustentável como uma nova estratégia de desenvolvimento.

A definição de desenvolvimento sustentável para o Relatório Brundtland é “aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas necessidades.” (COMISSÃO..., 1991, p.46).

Neste documento, há algumas condições básicas para que ocorra o desenvolvimento sustentável, a saber:

1. Existem limites físicos do crescimento;
2. a melhoria da qualidade de vida, a satisfação das necessidades básicas de alimentação, saúde e habitação, a erradicação da pobreza e o crescimento econômico são pré-requisitos básicos para a promoção do desenvolvimento sustentável;
3. há a necessidade de reformulação do sistema político de participação entre nações e dentro de cada uma delas;
4. a modificação dos atuais padrões de consumo dos países industrializados e subdesenvolvidos e a definição de uma nova matriz energética;
5. é necessário introduzir, na contabilidade sobre desenvolvimento de países ricos e pobres, a melhoria ou deteriorização da reserva de recursos naturais;
6. é necessário harmonizar o crescimento populacional com o potencial produtivo cambiante do ecossistema;
7. a preocupação com a sustentabilidade do meio biofísico visando às gerações futuras;
8. é necessário integrar em nível internacional, fatores econômicos e ecológicos nos sistemas legal e decisório dos países, ante a crescente dependência no nível econômico e ecológico entre os diversos países (COMISSÃO..., 1991, p. 10-46)

A CMMAD, foi criada como um organismo independente e sua missão era reexaminar os principais problemas do meio ambiente e do desenvolvimento em âmbito planetário e formular propostas realistas para solucioná-las, bem como assegurar que o processo humano será sustentável através do desenvolvimento, sem arruinar os recursos para as futuras gerações.

Conforme Barbieri (2002), a expressão *desenvolvimento sustentável*, parece ter surgido pela primeira vez em 1980 no documento denominado *World*

Conservation Strategy, produzido pela União Internacional para a Conservação da Natureza (UICN) e *World Wildlife Fund* (hoje, *World Wide Fund for Nature – WWF*) por solicitação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA).

Conforme estes documentos, a estratégia global para a conservação da natureza deve alcançar os seguintes objetivos:

(1) manter os processos ecológicos essenciais e os sistemas naturais vitais necessários à sobrevivência e ao desenvolvimento do Ser humano; (2) preservar a diversidade genética ; e (3) assegurar o aproveitamento sustentável das espécies e dos ecossistemas que constituem a base da vida humana.(BARBIERI, 2002, p. 45)

Barbieri (2002) salienta que o objetivo da conservação, segundo este documento, é o de manter a capacidade do planeta para sustentar o desenvolvimento, e este deve, por sua vez, levar em consideração a capacidade dos ecossistemas e as necessidades das futuras gerações.

Observa-se que a Comissão Brundtland possuía objetivos que seguem a mesma linha de raciocínio:

(1) Propor estratégias ambientais de longo prazo para obter um desenvolvimento sustentável por volta do ano 2000 e daí em diante; (2) Recomendar maneiras para que a preocupação com o meio ambiente se traduza em maior cooperação entre os países em desenvolvimento e entre países em estágios diferentes de desenvolvimento econômico e social e leve à consecução de objetivos comuns e interligados que considerem as inter-relações de pessoas, recursos, meio ambiente e desenvolvimento; (3) Considerar meios e maneiras pelas quais a comunidade internacional possa lidar mais eficientemente com as preocupações de cunho ambiental; (4) Ajudar a definir noções comuns relativas a questões ambientais de longo prazo e os esforços necessários para tratar com êxito os problemas da proteção e da melhoria do meio ambiente. (COMISSÃO..., 1988, p.xi)

A relatora deste relatório, Gro Harlem Brundtland, cita que em 1982, quando se discutiam pela primeira vez as atribuições da Comissão, houve quem desejasse que suas considerações se limitassem apenas a “questões ambientais”, para ela, isto teria sido um grave erro, pois o meio ambiente não existe como uma esfera desvinculada das ações, ambições e necessidades humanas.

Outro equívoco ocorreu com a palavra “desenvolvimento” em que foi empregada por alguns num sentido muito limitado, como “o que as nações pobres deviam fazer para se tornarem mais ricas”, e por isso, segundo Brundtland, passou a ser posta automaticamente de lado por muitos, no plano internacional, como algo

atinente a especialistas, àqueles ligados a questões de “assistência ao desenvolvimento”. (COMISSÃO..., 1988, p. xiii)

Para Brundtland, não é possível dissociar a influência que países pobres exercem sobre o meio ambiente, pois o desenvolvimento desigual, a pobreza, o aumento populacional impõem pressões sem precedentes sobre as terras, águas, florestas e outros recursos naturais do planeta, e não apenas nos países em desenvolvimento.

A Comissão Brundtland, foi composta de ministros de relações exteriores, funcionários de finanças e planejamento, administradores nas áreas da agricultura, ciência e tecnologia, ministros de gabinete e economistas de alto níveis nacionais e internacionais.

Conforme a relatora da comissão, na medida que o trabalho avançava, desaparecia a distinção entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, e nascia uma “preocupação comum com o planeta e com as ameaças ao mesmo tempo ecológicas e econômicas contra as quais todos os povos, instituições e governos agora lutavam.” (COMISSÃO..., 1988, p. xv)

Para Brundtland, “em última análise, o que importa é estimular a compreensão comum e o espírito de responsabilidade comum, tão evidentemente necessários num mundo dividido.” (COMISSÃO..., 1988, p. xvii)

O relatório Brundtland, publicado em abril de 1987, deixa claro que a pobreza é uma das principais causas e um dos principais efeitos dos problemas ambientais do mundo. Portanto, segundo o relatório, é “inútil tentar abordar esses problemas sem uma perspectiva mais ampla que englobe os fatores subjacentes à pobreza mundial e à desigualdade internacional.” (COMISSÃO..., 1988, p.4)

Segundo o próprio relatório, as atribuições da Comissão contêm três objetivos:

1. reexaminar as questões críticas relativas a meio ambiente e desenvolvimento, e formular propostas realísticas para abordá-las; 2. propor novas formas de cooperação internacional nesse campo, de modo a orientar políticas e ações no sentido das mudanças necessárias; e (3) dar a indivíduos, organizações voluntárias, empresas, institutos e governos uma compreensão maior desses problemas, incentivando-os a uma atuação mais firme. (COMISSÃO..., 1988, p.4)

Para o Relatório, o desenvolvimento não devia ser encarado como um contexto restrito de crescimento econômico nos países em desenvolvimento. “Percebemos que era necessário um novo tipo de desenvolvimento capaz de manter o progresso humano não apenas em alguns lugares e por alguns anos, mas em todo o planeta e até um futuro longínquo.” (COMISSÃO..., 1988, p.4)

Assim, o “desenvolvimento sustentável” é um objetivo a ser alcançado não só pelas nações “em desenvolvimento”, mas também pelas industrializadas. (COMISSÃO, 1988, p.4)

Para Scott; Carvalho; Guimarães (2008), embora o desenvolvimento sustentável pretenda ter uma ação abrangente e global, é um conceito elaborado dentro da esfera de um pensamento orientado pela lógica econômica e com esta referência pensa a sociedade.

Segundo Scott; Carvalho; Guimarães (2008) a natureza sob a ótica da economia clássica é vista como um bem livre, sem valor econômico enquanto no pensamento do desenvolvimento sustentável passa a ter um valor possível de ser contabilizado na produção e comercialização, a natureza passa a ser um bem de capital numa economia ecológica de mercado.

O ar e as águas têm sido encarados tradicionalmente como bens livres, o que não é exato, se considerarmos os altos custos que a poluição passada e presente acarretam para a sociedade. Os custos ambientais da atividade econômica só aparecem quando a capacidade assimilativa do meio ambiente é ultrapassada. A questão não é saber se serão pagos, e sim como e por quem serão. Basicamente há duas possibilidades. Os custos podem ser externalizados, ou seja, transferidos a vários segmentos da sociedade na forma de custos por danos à saúde humana, à propriedade e aos ecossistemas, ou internalizados, pagos pela empresa. (COMISSÃO..., 1988, p. 246)

O conceito de desenvolvimento sustentável busca alternativas para novos mecanismos de mercado com o objetivo de condicionar a produção com capacidade dos recursos naturais. Porém a questão que fica em aberto é “se estes mecanismos serão capazes de orientar a lógica mercantil da sociedade ocidental de consumo.” (SCOTTO; CARVALHO, GUIMARÃES ,2008, p. 36)

3.2.3 Conferência sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento: a Rio – 92

Os anos 90 iniciam os preparativos para a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), conhecida também como Rio -92. O Brasil foi escolhido para sediar esta Conferência no Rio de Janeiro em junho de 1992, ou seja, 20 anos após a Conferência de Estocolmo, de junho de 1972.

A CNUMAD tinha como pauta, o debate em torno das questões ambientais analisadas em relação aos dilemas do desenvolvimento.

Os preparativos para esta conferência iniciaram-se dois anos antes, ou seja, em 1990, o qual foi criada o Fórum das ONGs e dos movimentos sociais brasileiros.

Este fórum foi criado para acompanhar e atuar na conferência, envolvendo entidades ligadas à defesa de direitos indígenas, mulheres, associações de moradores, grupo de jovens, entidades ecológicas e ambientalistas, sindicatos, grupos religiosos, ONGs de desenvolvimento social e entidades de assessoria.

Conforme organizadores (SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2008, p. 38), o Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais, chegou a congrega em torno de 1200 organizações em 1992. “No processo preparatório para a Conferência organizou 8 Encontros Nacionais em diferentes regiões do Brasil.”

Este Fórum estabeleceu uma agenda de discussões no período prévio à Conferência e se reuniu sistematicamente para debater os temas que considerava prioritários na agenda social e ambiental: elaborar um diagnóstico da crise social e ambiental; e sugerir, durante a Conferência da ONU que reuniu chefes de governo de todo o mundo no auditório do Riocentro, propostas para uma nova ordem internacional. (SCOTTO, CARVALHO, GUIMARÃES, 2008, p 38-39)

Após discussões entre diversos setores da luta social e ambiental, surgiu um dos avanços mais importantes neste período: “a noção de que os problemas que estavam em debate não eram exclusivamente sociais ou ambientais, e que só poderiam ser enfrentados se compreendidos como fruto da convergência de processos ao mesmo tempo sociais e ambientais. Esta abordagem da questão

ambiental passou a ser denominada de socioambiental.” (SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2008, p 39)

Os documentos e acordos estabelecidos na CNUMAD foram:

Declaração do Rio, com 27 princípios sobre obrigações ambientais e direito ao desenvolvimento.

Convenções sobre Mudança do Clima (assinada por 154 países)

Convenção sobre Diversidade Biológica (assinada por 154 países)

Agenda 21, um protocolo assinado por 179 países que reúne em 40 capítulos e 4 seções (socioeconômicos; conservação e gestão de recursos naturais; fortalecimento de grupos; meios de implantação) propostas de ação para os países, visando integrar no marco da sustentabilidade setores da sociedade civil, setor produtivo e governamental, e os níveis locais, estaduais e nacionais.

“Nossa Agenda”, documento elaborado pelos países da América Latina e do Caribe, destacando suas prioridades e entendimentos relativos ao meio ambiente.

Relatórios nacionais: os diversos países foram convidados a elaborar um relatório nacional sobre meio ambiente e desenvolvimento. O relatório do Brasil para o Rio-92 foi elaborado pela Comissão Interministerial para o Meio Ambiente, Cima e pode ser consultado no site do Ministério do Meio Ambiente (CNUMAD, 1992, apud SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2008, p. 43)

Observa-se que a Rio-92 produziu um conjunto de compromissos assumidos, estabeleceu-se tratados e convenções. As convenções são acordos entre países que expressam intenções comuns sobre a condução de um determinado tema ou regulação internacional. (SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2008, p. 43)

Conforme os autores, as diversas rodadas de discussões em torno da Convenção sobre Mudança do Clima resultaram no acordo denominado Protocolo de Quioto. Neste protocolo, observou-se os governos ricos e pobres negociando as cotas de emissão de poluição através de mecanismos como o Fundo de Desenvolvimento Limpo, criando um “mercado de carbono”. (SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2008, p. 43)

De acordo com Scotto; Carvalho; Guimarães (2008), a principal contradição apontada era a de que o desenvolvimento sustentável buscava conciliar economia e ecologia sem romper com os pressupostos do modelo de desenvolvimento que estava na origem da crise social e ambiental.

Para enfrentar este paradoxo, o Fórum das ONGs preconizava uma tomada de posição política, a saber:

Garantir a sobrevivência das gerações futuras depende sobretudo da nossa capacidade de construirmos um modelo político rico em alternativas, que possa enfrentar com novas soluções a atual crise socioambiental. Isso exige a ampla participação de todos os povos e setores sociais. Vale dizer, somente a democracia e uma efetiva cooperação internacional poderão viabilizá-lo. (FORUM DAS ONGs, 1992; 164) apud SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2008; p.47.

Nos anos 90, observa-se um deslocamento do foco da idéia de desenvolvimento sustentável para sociedade sustentável. “Desta forma, buscavam apontar para o sujeito social da sustentabilidade e não apenas para o desejo de duração de um modelo de desenvolvimento.” (SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2008, p.48)

De acordo com a Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional, o chamado Relatório Brundtland é um marco decisivo na construção do conceito de desenvolvimento sustentável, o documento alertava para a necessidade de as nações unirem-se na busca de alternativas para os rumos vigentes do desenvolvimento, a fim de evitar a degradação em nível planetário. “Afirmava o relatório que crescimento econômico sem melhorar a qualidade de vida das pessoas e das sociedades não poderia ser considerado desenvolvimento.”

(AGENDA 21 BRASILEIRA, 1992, p.40)

Conforme a Agenda 21, o desenvolvimento sustentável é um processo a ser construído a partir da discussão e do comprometimento da sociedade.

“O conceito de desenvolvimento sustentável ganhou múltiplas dimensões, na medida em que os estudiosos passaram a incorporar outros aspectos das relações sociais e dos indivíduos com a natureza: Estes conceitos foram implementadas por Sachs (1993):

Sustentabilidade Ecológica: refere-se à base física do processo de crescimento e tem como objetivo a manutenção de estoques de capital natural incorporado às atividades produtivas.

Sustentabilidade Ambiental: refere-se à manutenção da capacidade de sustentação dos ecossistemas, o que implica a capacidade de absorção e recomposição dos ecossistemas em face das interferências antrópicas.

Sustentabilidade Social: tem como referência o desenvolvimento e como objeto a melhoria da qualidade de vida da população. Em países com desigualdades, implica a adoção de políticas distributivas e/ou redistributivas e a universalização do atendimento na área social, principalmente na saúde, educação, habitação e seguridade social.

Sustentabilidade Política: refere-se ao processo de construção da cidadania, em seus vários ângulos, e visa garantir a plena incorporação dos indivíduos ao processo de desenvolvimento.

Sustentabilidade Demográfica: revela os limites da capacidade de suporte de determinado território e de sua base de recursos; implica cotejar os cenários ou tendências de crescimento econômico com as taxa demográficas, sua composição estaria e contingentes de população economicamente ativa.

Sustentabilidade Cultural: relaciona-se com a capacidade de manter a diversidade de culturas, valores e práticas no planeta, no país e/ou numa região, que compõem ao longo do tempo a identidade dos povos.

Sustentabilidade Institucional: trata de criar e fortalecer engenharias institucionais e/ou instituições que considerem critérios de sustentabilidade.

Sustentabilidade Espacial: norteada pela busca de maior equidade nas relações inter-regionais. (AGENDA21 BRASILEIRA, 1992, p. 40-41)

Leis (2001) faz uma discussão sobre o relatório Brundtland sob a ótica dos atores envolvidos na transição para uma sociedade sustentável, dividindo-as em três orientações básicas, a saber: a primeira, denominada *estatista*, apóia-se na idéia de que o Estado é imprescindível para assegurar a qualidade do meio ambiente, dado ser este considerado um bem público, sendo assim, capaz de estabelecer uma relação de equilíbrio entre eficiência alocativa e equidade social.

A segunda orientação é a do tipo *societalista*, e tenta demonstrar que o desenvolvimento sustentável somente é possível a partir de um fortalecimento da sociedade civil.

As opiniões nesse campo são de que o Estado e o mercado deveriam subordinar-se ao poder da sociedade civil, defendendo que as mudanças de valores da população são significativas para o estabelecimento pleno do princípio da equidade, que deve ser priorizado em detrimento da eficiência alocativa.

A terceira posição diante da sustentabilidade, a chamada *mercadista*, acredita na apropriação privada dos bens ambientais e que a prioridade é a eficiência alocativa e não a equidade social. Defende que a ação da sociedade civil e os mecanismos estatais de regulação estejam subordinados à lógica do mercado. (LEIS, 1996)

Brito (2001) fazendo uma alusão à Leis, comenta que o encaminhamento dessa discussão nos mostra que a visão política, econômica e social dos atores em torno do estabelecimento de uma sociedade sustentável permanece no eixo da unilateralidade. "Os atores envolvidos diretamente com o problema ambiental

relacionam à sua visão da sustentabilidade a possibilidade de alargamento do seu espaço de poder.

“No entanto, a questão do desenvolvimento sustentável é objetivamente, multidimensional.” (BRITO, 2001, p. 158) Para o autor, se desenvolvimento significa diminuição de desigualdade, que em todo o caso é identificado geograficamente entre norte e sul, onde o norte é desenvolvido e o sul precisa se desenvolver, e implica basicamente transformação de matéria e energia em bens, então isso significa crescer. (BRITO, 2001, p. 158)

Para Bruseke (1996), o relatório Brundtland parte de uma visão complexa das causas dos problemas socioeconômicos e ecológicos da sociedade global. Ele sublinha a interligação entre economia, tecnologia, sociedade e política e chama atenção para uma nova postura ética, caracterizada pela responsabilidade tanto entre as gerações quanto entre os membros contemporâneos da sociedade atual.

Em 1997, reuniu-se uma nova conferência denominada Rio+5, para avaliar os cinco anos da Rio-92, e a questão da sustentabilidade continuava em pauta como uma questão principal.

Nesta ocasião, as entidades da sociedade civil representadas insistiam em explicar as contradições e a pouca eficácia da aplicação do conceito de desenvolvimento sustentável após a CNUMAD.

Conforme o Fórum Brasileiro de ONGs:

O desenvolvimento sustentável só poderá converter-se em proposta séria à medida que seja possível distinguir seus conteúdos concretos, seus significados ecológicos, ambientais, demográficos e culturais, sociais, políticos e institucionais. ” (FORUM BRASILEIRO DE ONGs, 1997;32) apud SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2008, p. 49.

Observa-se a preocupação em tornar o desenvolvimento sustentável em uma proposta séria, o que será possível se houver uma transparência nos setores ecológicos, ambientais, demográficos, culturais, sociais, políticos e institucionais. Ou seja, há uma necessidade de um engajamento total de todos os setores da sociedade para se chegar ao chamado desenvolvimento sustentável.

Neste ponto, encontramos no Brasil uma série de dificuldades para a implantação do conceito de desenvolvimento sustentável. A começar pelo aspecto

político o qual verifica-se na mídia, uma série de atos corruptos por parte dos representantes legais. Ou seja, os políticos que deveriam preservar e manter a sociedade através da saúde, educação, segurança, saneamento, estão preocupados em manter seu status quo.

Por outro lado, a sociedade civil encontra-se a mercê das imposições do governo, sem voz, sem atuação política, sem força para mudar e exigir dos governantes que façam o seu trabalho.

É notória a importância que se desenvolva na cultura brasileira uma conscientização de seus direitos como cidadão e exija de seus representantes o cumprimento de suas tarefas.

Se o governo não atende o mínimo para atender as necessidades da população, pergunta-se, o que ele pode fazer para manter o meio ambiente?

3.3 O IDEÁRIO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, SEUS AVANÇOS E RECUOS

Fenzl (1997) demonstra que o conceito de *Desenvolvimento Sustentável* vem sendo interpretado da maneira mais diversa, sempre dependendo dos interesses específicos do usuário, entretanto para o autor, “todas as tentativas de vislumbrar um desenvolvimento sustentável, decorrem da esperança de poder combinar crescimento e desenvolvimento econômico com justiça social e domínio dos problemas ambientais.” (FENZL, 1997, p.4)

Para Fenzl (1997), não é possível dissociar o desenvolvimento sustentável com justiça social e a correta utilização do meio ambiente, para o autor, o principal desafio para as instituições de pesquisa, que trabalham com a problemática do desenvolvimento sustentável, é a produção e o levantamento dos dados necessários, que sejam capazes de visualizar o estado atual da saúde do Metabolismo Sócio-Econômico.

O autor tem a proposta de trazer o conceito de desenvolvimento sustentável para um nível de discussão mais objetiva, quando ele se refere ao funcionamento geral do sistema e de formular propostas concretas para melhorar de maneira planejada o conjunto do processos sócio-econômicos.

Ao realizar uma pesquisa a respeito do “desenvolvimento sustentável” verifica-se que diversos autores conceituam-na sob o mesmo eixo, ou seja, desenvolvimento como um processo, como uma sucessão de estados ou mudanças, um método, uma ferramenta para se chegar a um determinado fim.

O objetivo do desenvolvimento sustentável é garantir que gerações presentes e futuras tenham meios de satisfazerem suas necessidades básicas. O desenvolvimento sustentável equilibra a ação do homem em relação ao meio ambiente e ao mesmo tempo proporciona a sustentabilidade econômica.

A análise da Agenda 21 demonstra que o desenvolvimento sustentável contém quatro dimensões que estão inter-relacionadas a saber: social, econômica, ambiental e institucional.

Entende-se a dimensão institucional os seguintes indicadores: a implementação estratégica do desenvolvimento sustentável, a cooperação internacional, o acesso à informação, a infra-estrutura de comunicação, ciência e tecnologia, o monitoramento do desenvolvimento sustentável. (VAN BELLEN, 2002, p. 130).

Camargo (2002) identificou diversas categorias que conceituam o desenvolvimento sustentável, na maioria destes conceitos estão implícitos as dimensões sociais, econômicas e ambientais, tendo como base o relatório Brundtland.

Os termos que estão associados ao desenvolvimento sustentável são: processo de mudança que levam em conta as necessidades das gerações futuras, um desenvolvimento que promova a melhoria da qualidade de vida, uma nova maneira de perceber as soluções para os problemas globais, um conceito que relaciona as coletivas aspirações de paz, liberdade, melhoria das condições de vida e de um meio ambiente saudável.

Há também outros conceitos do desenvolvimento sustentável como sendo um vetor, ou seja, um condutor no tempo de objetivos sociais desejáveis como: incrementos da renda *per capita*, melhorias no estado de saúde, níveis educacionais aceitáveis, acesso aos recursos, distribuição mais eqüitativa de renda e garantia de maiores liberdades fundamentais.

Este conceito transcrito por Camargo (2002) traz uma concepção do que seria o ideal para o ser humano ter uma vida harmoniosa com o meio ambiente, entretanto, está muito distante da concepção do real quando verifica-se a distribuição de renda do Brasil por exemplo.

Viederman apud Carvalho (1994) sugere a seguinte definição para “sociedades sustentáveis” , “Uma sociedade sustentável é aquela que assegure a saúde e a vitalidade da vida e cultura humanas e do capital natural, para a presente e futuras gerações.”

“Tais sociedades devem parar as atividades que servem para destruir a vida e cultura humanas e capital natural, e encorajar aquelas atividades que servem para conservar o que existe, recuperar o que foi destruído, e prevenir futuros danos.” (CARVALHO, 1994, p. 81)

Outro conceito mais realista citado por Camargo (2002) do *Center of Excellence for Sustainable Development* é o que considera o desenvolvimento sustentável como sendo uma estratégia através do qual, comunidades buscam um desenvolvimento econômico que também beneficie o meio ambiente local e a qualidade de vida. Neste conceito, há um destaque para a iniciativa das comunidades, ou seja, a força da sociedade civil organizada.

Há um consenso geral nestes autores no que concerne ao propósito do desenvolvimento sustentável, entretanto, há uma grande lacuna entre o que se deseja e o que ocorre na realidade entre organizações e seu entorno.

Cada elemento do desenvolvimento sustentável, ou seja, o desenvolvimento econômico, a justiça social e a preservação do meio ambiente possuem suas especificidades próprias, são parâmetros diferenciados.

Neste sentido, há uma necessidade de interdisciplinariedade no tratamento destes conceitos em torno de um objetivo em comum: ou seja, o ser humano, a preservação da vida.

3.3.1 Críticas e contradições do desenvolvimento sustentável

A proposta do desenvolvimento sustentável é oferecer condições de vida para futuras gerações e o bem estar da população nos dias atuais, entretanto, não é possível afirmar que há um consenso nas suas idéias.

Naturalmente há diferenças na aplicabilidade deste conceito entre países, organizações, em virtude de haverem diferenças culturais, políticas e sociais. Não é possível aplicar o desenvolvimento sustentável da mesma forma em todas as situações, ou seja, não há uma fórmula pré definida para sua aplicação.

Do mesmo modo não existe uma unanimidade em torno de suas propostas. A seguir, apresentaremos um estudo de diversos autores que fazem críticas sobre o desenvolvimento sustentável.

Segundo Rogez (2000, p.35) a sucessão de ciclos econômicos que se sucederam a partir do século 17 não levou ao desenvolvimento sustentável da Amazônia ao contrário, segundo o autor, “ a Amazônia foi usada como quadro na concentração rápida de riquezas de terras nas mãos de alguns, reforçando de maneira geral a situação de pobreza das populações locais.”

Quando uma determinada atividade é considerada sustentável, essa classificação é feita com base nos conhecimentos atuais, não havendo uma garantia de sustentabilidade a longo prazo, isto em função de fatores desconhecidos ou imprevisíveis. Desta forma, segue-se que a sustentabilidade futura é limitada pela incerteza, ou seja, pela natureza não-determinada dos fenômenos naturais e sociais. (CONSELHO DE LA TERRA, 1993)

Cavalcanti (1994) argumenta que qualquer melhoria econômica, significa acumulação de capital e o esgotamento de algum tipo de recursos não renováveis como por exemplo, os combustíveis fósseis, haveria, portanto, uma contradição de idéias, já que o desenvolvimento como crescimento econômico, na lógica da acumulação capitalista implica a utilização não-sustentável.

Para Carvalho (1994, p.365), a máxima “a fim de atender às necessidades e aspirações das gerações atuais e futuras” é um convite à reflexão, mas com pouca diretividade para a operacionalização. “Portanto, a questão central reside na

compreensão do que é e como medir sustentabilidade. E, historicamente contextualizada.

Assim, conforme o autor, não é possível se falar de sustentabilidade apenas, pois essa expressão exige complemento. Portanto, a questão que se segue é: sustentabilidade do quê, quando, onde e por quê.” (CARVALHO, 1994, p. 365)

Para Becker (1993), o conceito de desenvolvimento sustentável não é claro; envolvendo múltiplas e diversas interpretações constitui uma “caixa preta”. Só pode ser compreendido no contexto histórico da nova ordem em construção sob a desordem global e do desafio que representa para o Brasil e para a Amazônia. (BECKER, 1993, p.130)

Em relação à Amazônia, Becker menciona que existem pelo menos três concepções divergentes que podem ser identificadas, a saber:

A primeira: “Para uns, o desenvolvimento sustentável implica estratégias que conservem o ambiente e encorajem a participação das comunidades locais, sobretudo os pequenos produtores, através de esquemas de uso da terra (BARROW, apud BECKER, 1993, p.131).

Segundo Becker, essa proposta não pode ser generalizada para os países periféricos e nem mesmo para a Amazônia Brasileira, ela contém um viés rural, no entanto, o Brasil é um país urbano e a Amazônia, como parte do país, é uma selva urbanizada.

Dada a heterogeneidade da Amazônia, soluções para o seu desenvolvimento não podem ser generalizadas, e a pequena agricultura pode ser desenvolvida em condições particulares. (BECKER, 1993)

A segunda concepção é a vertente de que o desenvolvimento sustentável nega a adequação da opção agrícola, o desenvolvimento sustentável demanda que os estoques de capital natural sejam mantidos constantes para atender a objetividade de equidade intertemporal, isto é, a gerações futuras. O desenvolvimento regional se sustentaria não só o uso da terra, mas no uso de “bens e serviços” gerados pela floresta. (HOMMA, 1989, p.35)

A terceira concepção, conforme Becker (1993) é de uma proposta alternativa e legítima para a sustentabilidade à base do extrativismo é a dos seringueiros. No entanto, em que pese sua importância social, seu esforço inovativo e sua adequação a certos vales, esta proposta não pode ser generalizada para toda a Amazônia.

Coloca-se assim, em questão, o conceito de desenvolvimento sustentável baseado em práticas de pequena escala, que não parecem capazes de potenciar o desenvolvimento regional nem presente nem futuro. (BECKER, 1993)

Conforme Fatheuer; Arroyo (1997), o termo “sustentabilidade” sofreu uma vulgarização, pois diversos segmentos da sociedade como governos, movimentos sociais populares, ONGs ambientalistas etc. vêm utilizando este conceito para defender suas idéias. De uma forma geral, há uma aceitação do termo, ninguém está contra, e por isto corre o risco de perder o seu sentido.

Segundo os autores, o termo sustentabilidade remete a duas tendências: a primeira o enfoque é o econômico, o qual define-se a revolução de eficiência como o “uso racional dos recursos naturais.” (FATHEUER; ARROYO, 1997, p. 09) e o segundo foco é o questionamento da insustentabilidade sócio-política do modelo atual.

Segundo este segundo enfoque, há uma necessidade é mudança social e busca a restauração dos seguintes valores: equidade, democracia, sociobiodiversidade, diversidade cultural, justiça, ética.

Para os autores, quando o termo sustentabilidade é associada a Amazônia é necessário que se pense não somente como uma fonte de biodiversidade de recursos genéticos, mas se pense à população que está inserida neste contexto.

De acordo com os autores, a sustentabilidade deve superar a visão fragmentada de desenvolvimento, o qual tradicionalmente divide-se os países desenvolvidos dos subdesenvolvidos ou em desenvolvimento. Com o conceito da sustentabilidade, quebra-se a visão de que os países desenvolvidos são aqueles que estão inseridos no mercado mundial.

Há uma nova forma de “ver” estes países, de modelos eles se tornam um problema, pois conforme estudos feitos demonstram que os países industrializados são aqueles que mais contribuem para o efeito estufa e a destruição da camada de ozônio.

Assim, os chamados países do norte passam a ser criticados e os países do sul, buscam uma alternativa em busca de uma valorização em prol dos valores sociais. A agricultura familiar passa a ser a alternativa para este novos desenvolvimento pois há uma menor devastação do meio ambiente.

Para os autores, há muitas insustentabilidades no mundo, destacam-se o consumo do americano e do europeu, o qual se fossem generalizados para todo o mundo, causaria o que eles denominaram de “ colapso ambiental “ (FATHEUER; ARROYO, 1997, p. 10). Concluí-se portanto, que “o modelo global só funciona com uma desigualdade tremenda”

Há uma crítica de que o conceito de sustentabilidade teria uma concepção diferente para os países pobres que “garantiriam a insustentabilidade dos países industrializados, porém conforme as discussões no Rio 92, governos e ONGs, o conceito de sustentabilidade em realidade fornece uma “crítica ao modelo dominante e fortalece as reivindicações dos países do sul.” (FATHEUER; ARROYO, 1997, p. 10).

Para os autores é necessário que o conceito de sustentabilidade saia da teoria para prática, ou da “retórica” para prática. “Precisamos de políticas públicas que enfrentam o modelo de exclusão.’ Concluem os autores.

Conforme os autores (1997), há uma necessidade de superar a ilusão economista, o conceito de “sustentabilidade” critica este posicionamento, pois o mercado por si só, só respeita uma lei: “a do mais forte”. (FATHEUER; ARROYO, 1997, p. 11).

Desta forma há uma necessidade de que haja um controle por parte dos governos, com políticas públicas, transparência, participação, cidadania, garantia de direitos.

O grande desafio para a sustentabilidade conforme os autores são: “concretizar um conceito, que está ameaçado pela sua banalização, formulando propostas concretas, mostrando caminhos alternativos.” (FATHEUER; ARROYO, 1997, p. 13)

3.3.2 A penetração da idéia de desenvolvimento sustentável no Brasil

Na concepção do autor deste trabalho, o conceito de desenvolvimento sustentável tem sido utilizado no Brasil, apenas como um ideário, um discurso.

Como falar de desenvolvimento sustentável em um país com uma das maiores desigualdades sociais do mundo? Como falar de equidade social, ao deparar com a realidade no setor da saúde, saneamento básico, segurança? Como falar de desenvolvimento, ao constatar o nível da qualidade de ensino no Brasil, sempre despontando entre as piores nos rankings internacionais?

De fato, o desenvolvimento sustentável para o Brasil é um grande desafio.

Para Cardoso (1997, p. 12), “não haverá desenvolvimento sustentável, nem a dimensão econômica, nem a dimensão propriamente de meio ambiente, se não houver democracia.”

Para ele,

só haverá, realmente, desenvolvimento sustentado se formos capazes de criar sociedades democráticas, não no sentido somente da democracia como forma de representação política e como forma de renovação das elites dirigentes, mas como forma de entrosamento nas decisões dos grupos locais com os processos decisórios mais globais, sem que uns pensem que podem viver sem o outro. Porque quando uns pensam que podem viver sem outros, dá-se uma dialética perversa. (CARDOSO, 1997, p. 13)

Conforme Camargo (1997), a Agenda 21 é, sem dúvida, um dos mais significativos documentos diplomáticos deste século.

Assinado por 175 chefes de governo na Conferência do Rio de Janeiro, em junho de 1992, este documento introduz na pauta da globalização um novo pacto entre o desenvolvimento e o meio ambiente, incorporando a questão social e uma visão integrada e cooperativa dos graves problemas entre o Norte e o Sul (CAMARGO, 1997, p.81)

O primeiro grande feito da Agenda 21 foi traduzir em proposta concreta a idéia de que o desenvolvimento e meio ambiente constituem um binômio central e

indissolúvel, o desenvolvimento sustentável, a ser integrado nas políticas públicas e nas práticas sociais de todos os países do planeta.

Este binômio permitiu o início do diálogo Norte-Sul nos trabalhos da Comissão Brundtland, que culminaram com os grandes acordos da Conferência do Rio de Janeiro, em 1992.

No relatório “A CAMINHO DA AGENDA 21 BRASILEIRA”, foi realizada uma série de discussões e propostas nas áreas de infra-estrutura, agricultura, indústria, saúde, reforma agrária, capacitação científica e tecnológica, manejo sustentável dos recursos florestais entre outros.

A educação consta nesta discussão, pois, segundo o relatório, “ a educação sempre foi um dos meios para superação das grandes injustiças sociais herdadas do passado e o pleno desenvolvimento social. É a aspiração dos grandes grupos sociais menos favorecidos, que nela vêem o único caminho da prosperidade e da melhoria de vida para seus filhos. Mas educação é também, um elemento de fundamental importância para o desenvolvimento econômico.”

“Recursos humanos cada vez mais qualificados, em todos os níveis, são imprescindíveis para o desenvolvimento de uma nação.[...] Assim, a educação constitui-se em elemento estratégico para o desenvolvimento sustentável de nosso País, permeando aspectos sociais, econômicos e ambientais.” (CAMARGO, 1997, p. 83)

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade Empresarial, no Brasil como no mundo, a Rio-92 marcou o início de um processo em que a questão ambiental transcendeu o campo da ecologia, adentrou no terreno da economia e agora entra no social. (CARDOSO, 1997, p. 27)

Porém, neste mesmo relatório constatou-se que a educação não tem sido foco prioritário do investimento social privado.

No Sudeste, por exemplo, 57% das empresas investiram em assistência social, surpreendendo os pesquisadores, que esperavam encontrar a educação como a campeã dos investimentos. Esta, na verdade ficou em quinto lugar, com a participação de 14% das empresas, abaixo da alimentação (39%), segurança (17%) e esportes (16%). (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL, 2004, p. 35).

Alguns resultados da pesquisa sobre Competitividade da Indústria Brasileira, realizada por Confederação Nacional da Indústria (CNI), Serviço Brasileiro para Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Banco Nacional para o Desenvolvimento (BNDES) (2001) com 1.158 empresas em 16 estados:

57,5% das microempresas não adotam qualquer prática de gestão ambiental, o que só ocorre em 5,3% das grandes empresas. Mais de 67% dos investimentos ambientais são feitos com recursos próprios. A principal motivação para realizar investimentos ambientais é o atendimento à legislação – 62,4% das empresas, com percentuais superiores para as grandes (72,2%) e médias empresas (65,3%). A segunda motivação mais importante é a busca de melhoria de imagem da empresa (61,2%) para todas as empresas, sendo esse percentual superior para as grandes (65,6%) e pequenas empresas (62,9%). (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL, 2004, p. 41)

Ao término deste capítulo, observa-se que o conceito de desenvolvimento sustentável ainda é um conceito em processo de solidificação.

4 O USO ESTRATÉGICO DA NOÇÃO DE SUSTENTABILIDADE PELA NATURA NO BRASIL

Este trabalho parte do pressuposto que a empresa Natura veio para a região amazônica seguindo sua estratégia empresarial. Porter (2006) vê uma diferença entre visão estratégica e excelência operacional.

Ao criticar o posicionamento de alguns empresários ao confundirem estes conceitos, este autor estabelece que visão estratégica é a visão do empresário de um posicionamento claro para sua empresa e de suas vantagens competitivas. A excelência operacional representa a forma como a empresa exerce suas atividades, Porter utiliza como exemplo, a excelência das empresas japonesas.

No caso da empresa Natura, percebe-se que tem um posicionamento estratégico claro, ou seja, parece querer utilizar a marca “Amazônia” para destacar-se de outras empresas no mesmo segmento.

Parece claro que ao inserir-se no contexto amazônico, a Natura busca obter um diferencial competitivo. Afinal ela é a primeira do setor a instalar-se fisicamente na região. Com isto poderá conseguir vantagens competitivas como por exemplo, associadas a uma posição de maior proximidade com fornecedores estratégicos, precisamente aqueles que têm domínio das disponibilidades de matérias primas associadas ao bioma amazônico.

É razoável esperar que a empresa do porte da Natura, ao localizar-se na região, com a proposta de promover o desenvolvimento sustentável, e ao colocar as bases para as negociações consideradas transparentes, ela teria uma probabilidade maior de conquistar uma posição de confiança junto ao produtor rural.

Para a empresa, se associar à “Amazônia” pela utilização de produtos com características peculiares da região, a parceria com agricultores familiares, é tão importante quanto a divulgação dessas associações por meio da mídia televisiva e pela rede de computadores mundiais. Tudo isso poderia constituir uma “porta de entrada” para mercados amplos, fatias crescentes não somente dos mercados locais e continentais.

É hipótese admissível deste trabalho que a Natura vê na sua instalação na região amazônica, uma oportunidade de divulgar sua “marca” de forma positiva aos mercados-alvo com uma conscientização ambiental como o europeu e americano.

Outra vantagem obtida pela Natura ao instalar-se na região, é a possibilidade de diminuição nos custos de transporte. A empresa trabalha de forma eficiente e eficaz o conceito de logística, o qual busca a “rapidez” da entrega do produto, bem como da preservação da qualidade da matéria-prima.

Trata-se de uma estratégia empresarial, e pelo qual, os administradores prestam conta aos sócios, acionistas, bancos, público interno e a sociedade de modo geral. Para atingir o propósito último de gerar lucros para seus investidores, a empresa optou por um modelo do século XXI, o qual se valoriza cada vez mais a idéia força do desenvolvimento sustentável.

A pertinência deste trabalho está em analisar se a estratégia utilizada pela empresa poderá de fato contribuir para o desenvolvimento sustentável da região.

Conforme Porter (1999), a essência da estratégia consiste em enfrentar a competição. A competição não se limita exclusivamente à empresa, de acordo com Porter, há uma economia subjacente à atividade principal. Porter estava referindo-se aos clientes, fornecedores, produtos substitutos e os novos concorrentes denominados de novos entrantes.

Conforme Porter (1999), a estratégia de uma empresa está na forma como ela lida com estas chamadas forças competitivas. Para Porter, o objetivo do estrategista empresarial é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra estas forças ou de influenciá-las a seu favor. (PORTER, 1999).

Porter em seu estudo analisa as forças competitivas e como estas se relacionam com as empresas, em realidade para o autor, o fato de uma empresa estar em uma situação favorável em um determinado setor, isto não significa que ela está segura, pois, poderá haver a entrada de novos entrantes ou na pior hipótese, de produtos substitutos.

Assim, o estrategista deve estar atento às mudanças que ocorrem em seu ambiente externo. As forças competitivas preconizadas por Porter são: Ameaça de entrada, produtos substitutos, clientes, fornecedores e o setor em si.

a) Ameaça de entrada

Em todo setor competitivo e rentável, existe a ameaça de novos concorrentes no mercado. Quanto maiores forem os atrativos do setor, maiores serão estas ameaças.

Conforme Porter (1999), existem seis principais sustentáculos das barreiras de entrada: 1. Economia de escala. As economias de escala na produção, pesquisa, marketing e serviços talvez sejam, na opinião de Porter, as principais barreiras de entrada. 2. Diferenciação do Produto. Uma empresa que já está no mercado e possui uma marca forte, diferenciada, torna-se uma barreira à novos entrantes. A propaganda, os serviços aos clientes, o pioneirismo no setor e as peculiaridades do produto estão entre os principais fatores que fomentam a identificação com a marca. 3. Exigências de capital. A necessidade de um vultoso capital para entrada em um setor é uma barreira à entrada, entretanto, segundo Porter (1999), as exigências de capital são impostas não apenas pelas instalações físicas, mas também pelo crédito aos clientes, pelos estoques e absorção dos prejuízos iniciais. 4. Desvantagens de custo, independentes do tamanho. As empresas já estabelecidas em um setor possuem a chamada curva de aprendizagem, da tecnologia exclusiva, acesso às melhores fontes de matérias primas, dificultando desta forma a entrada de novos concorrentes. 5. Acesso a canais de distribuição. A dificuldade de distribuição é um obstáculo aos novos entrantes. 6. Política governamental. Para Porter (1999), o governo é capaz de limitar e até mesmo bloquear a entrada em certos setores.

b) Fornecedores e Compradores

Segundo o autor, um grupo de fornecedores é poderoso se é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que o setor comprador, seu produto é exclusivo ou pelo menos, diferenciado ou ele desenvolveu custos de mudança, não está obrigado a competir com outros produtos nas vendas ao setor, representam uma

ameaça concreta de integração para a frente, invadindo o setor dos compradores, o setor não é um comprador importante.

Um grupo de compradores é poderoso, se, é concentrado ou compra em grandes volumes, os produtos adquiridos no setor são padronizados ou não diferenciados, os produtos adquiridos no setor são componentes dos produtos dos compradores e representam parcelas significativas de seus custos, seus lucros são baixos, criando um forte incentivo para a redução dos custos de suas compras, os produtos do setor não são importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores, o produto do setor não economiza o dinheiro do comprador., os compradores representam uma ameaça concreta de integração para trás, incorporando o produto do setor.

c) Produtos substitutos

Os produtos substitutos são aqueles que substituem os produtos existentes no mercado, oferecendo melhores desempenhos aos consumidores, representam uma forte ameaça ao setor. Exemplos de produtos substitutos, o óleo sintético substitui o óleo mineral para os motores dos automóveis. Fibras naturais de coco seco substituíram o poliuretano para os forros de bancos de automóveis da empresa Volkswagen, etc.

d) Formulação da estratégia

Após conhecer o contexto que a empresa se encontra inserida no mercado, é possível traçar uma estratégia. Esta estratégia inicia-se conhecendo os pontos fortes e fracos da empresa e uma definição do posicionamento que deseja estabelecer-se no mercado.

Para Porter (1999) a empresa deve definir de forma clara a sua estratégia. Em geral são três estratégias definidas pelo autor: Estratégia em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de segmentação de Mercado.

A estratégia de custos consiste em trabalhar através da economia de escala, a diminuição de custos para a empresa e a estratégia de marketing em trabalhar o conceito de preço baixo para o consumidor final. A estratégia de diferenciação consiste na empresa focar um diferencial como marca, atendimento, um processo

tecnológico mais avançado, enfim, o consumidor tem em sua mente, a idéia de que o produto tem um benefício a mais que o concorrente e assim, está disposto a pagar mais caro pelo produto. Neste caso, ocorre na mente do consumidor, a sua percepção de valor.

A estratégia de segmentação de mercado consiste na empresa determinar qual o seu público-alvo, e especializar-se com produtos específicos para atender este tipo específico de consumidores.

A Natura trabalha portanto a estratégia de diferenciação, utiliza-se da marca “Amazônia”, a empresa é pioneira no sentido de instalar-se no local onde está disponível a matéria prima, utiliza de uma tecnologia moderna da fabricação de seus produtos, há um forte investimento em marketing, associa seus produtos à responsabilidade social e ao desenvolvimento sustentável.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA NO BRASIL

Segundo a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD), a história da Natura começa em 1969, com a abertura de um laboratório e uma pequena loja na rua Oscar Freire, em São Paulo, por Luis Seabra. Desde o início, a proposta da empresa foi moldada em dois pilares: pela cosmética, como instrumento de promoção de bem estar e das relações públicas.

Em 1974 foi adotado pela empresa, o sistema de venda direta, através de consultores e consultoras que apresentavam os produtos diretamente aos consumidores finais.

Com o passar do tempo, dois novos diretores e sócios passaram a integrar à equipe de Seabra: Guilherme Leão e Pedro Luiz Barreiros Passos, eles entraram na Natura nos anos de 1979 e 1983 respectivamente.

Em 1983, a empresa foi a primeira a introduzir o sistema refil de seus produtos, permitindo desta forma, uma economia de custo para o consumidor, redução de desperdício e ampliação de consciência ecológica. A empresa assume ser uma contribuição indireta à sustentabilidade .

De acordo com o relatório anual da empresa (RELATÓRIO ANUAL NATURA, 2007), a Natura é a indústria líder no mercado de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal no Brasil.

Companhia de capital aberto desde 2004, tem suas ações listadas no Novo mercado, o mais alto nível de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo. (BOVESPA

Os produtos da linha Natura Ekos, utilizam princípios ativos de plantas extraídas de maneira sustentável da biodiversidade brasileira.

Conforme textos de promoção, a Natura tem procurado evoluir no aprendizado sobre um modelo econômico e produtivo que promova o crescimento e a perpetuação da empresa a partir de princípios de sustentabilidade, entendida como a adoção de estratégias e práticas que atendam às necessidades do negócio, do ser humano e das comunidades, sem comprometer o meio ambiente e as necessidades das gerações futuras.

Através desta filosofia pela sustentabilidade, conclui-se que durante 40 anos, a empresa tem buscado uma coerência entre o discurso e as práticas da organização.

Abaixo, os principais eventos na trajetória da empresa no Brasil:

1969	Nascimento da Natura
1974	Opção pela Venda Direta
1979	Sistema Natura, lançamento da linha Sr N
1981	Entra no mercado de maquiagem e perfumaria
1982	Início das operações no Chile, a primeira iniciativa no exterior
1983	Pioneira na venda de produtos com refil, lançamento da linha Seve
1984	Lançamento da Linha Erva Doce
1986	Lançamento do Chronos

1989	Fusão das empresas que formavam o Sistema Natura
1990	Explicita sua Razão de Ser, suas Crenças e Valores, compromisso com a Responsabilidade Social e Ambiental
1994	Início das operações na Argentina e no Peru.Lançamento da linha mamãe e bebê
1995	Programa Ver para Crer, objetivo de contribuir para a melhoria do ensino público no Brasil
1998	Criação do Conselho de Administração
2000	Lançamento da Linha Natura Ekos
2001	Inauguração do Espaço Natura em Cajamar
2004	Abertura do Capital no novo Mercado da Bovespa.Instituição do ISO 14001
2005	Início das operações na França e no México, lançamento do Chronos Spilol. Instituição da ISO 9001
2006	Inauguração do Centro de Tecnologia e início da venda direta em Paris
2007	Inauguração da Unidade Industrial de Benevides no Pará

Quadro 1. Trajetória da empresa Natura no Brasil
 Fonte: Relatório Anual Natura, 2007.

A Natura tomou a iniciativa de tornar pública através da rede internacional de computadores, a sua filosofia de trabalho, sistema interno organizacional, resultados financeiros.

Utilizou os serviços da auditoria internacional, a *Global Reporting Initiative* (GRI), que desfruta de credibilidade e aceitação global, e utiliza a plataforma comum de indicadores da Dow Jones SI, ISE, Princípios do Equador, Pacto Global, ISO etc.

Conforme documentos internos da empresa, a Natura tem atuado de forma pioneira junto à GRI, sendo a primeira organização brasileira a adotar integralmente

o modelo proposto pelos *guidelines* GRI desde 2000. A Natura participou do grupo de feedback dos *guidelines* desde 2000 e tornou-se *Organizational Stakeholder* da GRI desde agosto de 2004.

Além destes fatos, a Natura recebeu em sua sede, três missões da GRI no Brasil (2001, 2004 e 2005), colaborou com o grupo de trabalho que traduziu os *guidelines* para o português e elegeu Rodolfo Guttilla, diretor de Assuntos Corporativos e Relacionamento Governamental da Natura como membro do *Stakeholder Council* em 2008.

A empresa Natura recebeu o prêmio de melhor relatório anual de companhia fechada Abrasca (2003 e 2004) e 4ª melhor companhia aberta em 2005. Recebeu o prêmio Balanço Social – Aberje, Apimec, Ethos, Fides, Ibase em 2002, 2003, 2004, 2005. Prêmio Balanço Anual pelo Jornal Gazeta Mercantil em 2005 e 2006. Recebeu também 16º e 25º melhor relatório anual do mundo – *SustainAbility*, *Standard & Poor's* e Unep nos rankings de 2003 e 2005.

O relatório de 2006 foi premiado com a 2ª colocação no prêmio GRI *Reader's Choice Awards* 2008, na categoria Sociedade Civil, na qual figurou entre os 45 finalistas, selecionado entre cerca de 800 relatórios. O resultado foi divulgado na Conferência Global de Amsterdã em maio de 2008.

Na sua relação com a GRI, encontramos a elaboração estratégica com relação à sustentabilidade. Com efeito, a Natura estabeleceu como estratégia as particularidades:

1. Coleta e acompanhamento dos indicadores integrados ao Sistema de Gestão da Sustentabilidade;
2. Todos os anos, são definidas metas para alguns indicadores do Relatório Anual. Estas metas estão alinhadas com as estratégias da empresa e seus sistemas de gestão;
3. O Comitê da Sustentabilidade, criado em 2002, atua como um fórum de discussão sobre os melhores caminhos a serem seguidos para alcançar o desenvolvimento sustentável;
4. O relatório Anual é o principal instrumento de comunicação de performance da empresa.

Com base no relatório anual produzido pela *GRI*, da empresa *Delitte Touche Tohmatsu*, composta de auditores independentes, e com o parecer da *Det Norske Veritas (DNV)* dos resultados obtidos pela Natura no ano de 2007, obteve-se os seguintes resultados. A metodologia utilizada no relatório acima, foi aplicada segundo os critérios abaixo assinalados:

1. Visitas à fábrica de Cajamar, à unidade administrativa de Alphaville e ao centro de distribuição de Itapeperica da Serra;
2. Entrevistas com representantes do Conselho Executivo, da Diretoria de Sustentabilidade, de diversas diretorias e áreas funcionais;
3. Análise de relatórios de desempenho em sustentabilidade, de dados e de sistemas de gestão de dados;
4. Análise e teste de amostras de dados de sustentabilidade, e de sistemas e processos para coleta, agregação, controle de qualidade e reporte desses dados;
5. Análise de comunicações internas e externas sobre temas de sustentabilidade;

4.2 FILOSOFIA E VISÃO DE MUNDO

De acordo com os dados do relatório anual da Natura (2007), a razão de ser da empresa é “criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar / estar bem.”

O conceito de “bem-estar” da empresa Natura é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo. O conceito de “estar bem” é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo como o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo.

A visão da empresa Natura é:

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.” (RELATÓRIO ANUAL NATURA, 2007,p.10)

As crenças da empresa são representadas da seguinte forma:

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.(RELATÓRIO ANUAL NATURA, 2007, p.10)

4.3 O DESEMPENHO DA EMPRESA NOS ÚLTIMOS ANOS

De acordo com o relatório anual (2007), há uma convicção na empresa de estar contribuindo para a criação de valor para a sociedade, seja pela geração de empregos, seja pela distribuição de riqueza. A seguir as tabelas com estes indicadores:

Tabela 1 – Distribuição de Resultados (R\$ milhões)

	2005	2006	2007
Acionistas	319,4	359,4	415,1
Consultoras	1.311,7	1.583,9	1.722,1
Colaboradores	306,4	379,7	390,3
Fornecedores	1.731,7	2.132,3	2.327,7
Governo	727,2	817,1	948,3

Fonte: Relatório anual, (2007).

Observa-se nestes resultados que os acionistas representaram 7,15% do total obtido em 2007, as consultoras representaram 29,67% da renda total, os colaboradores representaram 6,72%, os fornecedores com a maior fatia com 40,10% do montante total e o governo com 16,34% de participação.

A geração de empregos diretos apresentou o seguinte desempenho:

Tabela 2 – Geração de Empregos

2005	2006	2007
4.128	5.130	5.919
	Aumento de 24,3%	Aumento de 15,4%

Fonte: Relatório Anual,(2007).

A geração de oportunidades de trabalho, pelo número de consultoras e consultores disponíveis (em milhares), apresentou o seguinte relatório:

Tabela 3 – Geração de oportunidade

	2005	2006	2007
Brasil	482,8	561,1	632,4
Exterior	36,2	56,2	86,2

Fonte: Relatório Anual, (2007).

Na tabela 3, percebe-se que houve um incremento de 71,3 mil consultores de 2006 para 2007, ou seja, um crescimento de 12,70%.

Com base no relatório anual na seção de indicadores sociais, destacam-se as ações do Movimento Natura, os quais contemplam as três vertentes do tripé de sustentabilidade, identificadas por Nosso Negócio, Nosso Planeta e Nossa Gente.

De acordo com o relatório: Na vertente econômica, que corresponde ao selo Nosso Negócio, a Natura promove uma série de iniciativas de reconhecimento e a valorização da atividade de consultoria. Conforme o resultado, premiaram-se anualmente, por exemplo, as consultoras e os consultores com melhores resultados em vendas totais, como forma de estimular a produtividade e o empreendedorismo.

No pilar Nosso Planeta, que traduz os cuidados com o meio ambiente, a principal ação é o incentivo à compra de produtos com refil, que em 2007 atingiu um recorde de vendas.

Outro destaque do ano foi o lançamento do Projeto Reciclagem de Produtos Natura, iniciado em fevereiro, no Recife, em agosto, em São Paulo. Por meio dele, os

consultores e consultoras recolheram 90,8 toneladas de embalagens pós-consumo dos produtos Natura adquiridos por seus clientes e os destinaram via transportadoras parceiras, as cooperativas de catadores locais.

No campo social, Nossa Gente, criou-se uma campanha de mobilização de consultoras e consultores para identificar e incentivar as pessoas que não concluíram o ensino fundamental a voltar para a escola, matriculando-se na Educação de Jovens e Adultos (EJA), desenvolvida pelo ministério da Educação.

Segundo os dados apresentados no relatório, desde que a empresa aderiu esta causa em 2005, suas consultoras e seus consultores levaram mais de 162 mil alunos de volta à escola.

Ações voltadas para o aspecto social: Os seguintes dados foram coletados do relatório anual da Natura de 2007.

Formar em Rede: Este é um projeto desenvolvido em parceria com o Instituto Avisa Lá e o Instituto Razão Social, atua com formadores em Educação Infantil, com ações presenciais e a distância com o objetivo de fortalecer, aprimorar, disseminar e desenvolver práticas de qualidade nas áreas de Leitura, do Cuidar e do Brincar para a educação de crianças de 0 a 6 anos.

Projeto de Incentivo à Leitura: Este projeto é realizado em parceria com as ONGs Ação Educativa, Alfabetização Solidária e Cenpec, a iniciativa tem por objetivo fortalecer as escolas na promoção da leitura, por meio da distribuição de um acervo de 50 livros para as escolas públicas EJA de todo o Brasil.

Encontros de Leitura: em parceria com o Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária (CEDAC), atua diretamente em dez municípios com o objetivo de difundir a importância da leitura entre os profissionais das redes públicas que atuam com a educação de crianças de 4 a 6 anos e apoiá-los na sua prática profissional em relação a este tema. Em 2007, o projeto distribuiu 18.352 livros a 248 escolas de Educação Infantil.

Projeto Chapada: desenvolvido pelo Instituto Chapada de Educação e Pesquisa, atua na formação continuada de profissionais da educação e na capacitação de gestores públicos, estabelecendo uma rede de formadores de foco em Leitura e Escrita, com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino fundamental público em 26 municípios situados na região da Chapada Diamantina, na Bahia.

Em Cada Saber um Jeito de Ser: desenvolvido pelo Instituto Regional da Pequena Agropecuária Apropriada (IRPAA), recebe financiamento e acompanhamento técnico para capacitação de professores que trabalham com EJA, nas cidade de Santa Sé, Senhor do Bonfim e Filadélfia, interior da Bahia.

4.4 PROJETOS SOCIAIS APOIADOS

Programa Áreas Protegidas da Amazônia (ARPA) A empresa Natura apoia o projeto ARPA há dois anos. O projeto ARPA foi criado em 2003 e tem uma estratégia de longo prazo para a conservação da biodiversidade de 500 mil quilômetros quadrados do bioma da Amazônia, com o objetivo de promover a proteção de ecossistemas considerados chave para a manutenção e a integralidade da região, e de sua fauna e flora. Em 2006, a Natura tornou-se patrocinadora, destinando seus recursos à conservação de áreas de uso sustentável.

Xingu – A Terra Ameaçada : Através do patrocínio da Natura para o jornalista e ambientalista Washington Novaes, foi possível a realização de cinco vídeo documentários nas tribos *Waurá, Kuikuro, Panará, Mentuktire e Yawalapiti*. Os temas apresentados nestes documentários foram: as pressões internas e externas para que os índios modifiquem a cultura, produzam excedentes e entrem na sociedade de consumo, os problemas gerados por essa transformação cultural, como a mudança das relações, a geração de lixo entre outros, os problemas decorrentes do cerco do Parque por fazendas que derrubam matas e comprometem os rios da região, as queimadas e a poluição por agrotóxicos e a visão de futuro dos índios e a sua visão da cultura branca.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social: O Instituto Ethos é uma organização não governamental que tem como objetivo disseminar as melhores práticas da responsabilidade social corporativa, ajudando as empresas a compreender e a incorporar de forma progressiva os conceitos de comportamento empresarial socialmente responsável em seus processos de gestão. A Natura é parceira do Instituto desde sua fundação em 1998.

4.5 COMPROMISSOS COM ALTERNATIVAS EXTERNAS

1. A empresa Natura assumiu os seguintes compromissos com alternativas externas, a saber: Carta de Princípios do Fórum da Amazônia Sustentável, Global Compact, Instituto Ethos, Fundação Abrinq, Union for Ethical Bio Trade (UEBT), COP 9 : Conferência das Partes, Convenção de Mudança de Clima, foro internacional de negociação de regras e políticas referentes à implementação da Convenção do Clima e do Protocolo de Quioto.

Abaixo, outras ações da empresa em prol do meio ambiente:

a) Ações voltadas para questões ambientais

Conforme relatório anual da empresa de 2007, a questão ambiental tem sua relevância, o modelo de negócio tem por base a geração de resultados econômicos em sintonia com seus reflexos na sociedade e no meio ambiente. Os destaques para as ações voltadas para o meio ambiente foram: quantificação de nossas emissões de gases de efeito estufa, redução do impacto ambiental das embalagens, aumento da venda de refil e a implementação da tabela ambiental.

b) Projeto Carbono neutro

Conforme os dados do relatório anual de 2007, há uma preocupação da empresa quanto ao fenômeno aquecimento global e sua correlação com as emissões de gases de efeito estufa (GEE).

A Natura lançou em 2007, um ambicioso programa de redução e compensação de emissões de GEEs, chamado Programa Carbono Neutro.

Para calcular as emissões em todas as etapas da cadeia produtiva, adotou-se a abordagem do ciclo de vida do produto e, adicionalmente, realizou-se um inventário de emissões de GEEs com base nos padrões do *Greenhouse Gas Protocol Initiative* (GHG Protocol) e na norma ISO 14064-1.

4.6 UM NOVO CAPÍTULO NA HISTÓRIA DA EMPRESA, UNIDADE INDUSTRIAL DE BENEVIDES

O surgimento da empresa Natura em Benevides, tem como ponto de partida a implantação da empresa Nova Amafrutas, no município de Benevides no estado do Pará, no ano de 2003. (CAGNON, 2009)

No dia 21 de agosto de 2003, através do Decreto no. 330, o governador do estado do Pará, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo art. 135, inciso V, da Constituição Estadual, homologa a Resolução no.15, o qual concede à Central de Cooperativas de Produtores Trabalhadores Agrícolas e Agro-Industriais da Amazônia – Nova Amafrutas, aprova a concessão do benefício fiscal ao empreendimento. (SEFA, 2003)

Segundo o projeto inicial da Nova Amafrutas, a concepção era de trabalhar toda a cadeia da produção para a fabricação de sucos e concentrados.

A Nova Amafrutas possuía como base a implantação da Central de Cooperativas Nova Amafrutas, a saber, Cooperativa de Produção Agroindustrial (COOPAGRI), que reuniu os empregados da fábrica, responsável pela indústria manufatureira, a Cooperativa Agrícola Mista de Produtores (CAMP) com 35 associados e a Cooperativa de Produção Agroextrativista Familiar do Pará (COOPAEXPA) esta de agricultores familiares.

Junto com estas cooperativas, a escola Desenvolvimento de Negócios Sustentáveis na Amazônia (DENSA), seria responsável pela capacitação técnica e inclusão de alunos que seriam preparados para trabalhar na COPAGRI, no processo de fabricação.

Conforme, informações do site paranegócios, a Central de Cooperativas Nova Amafrutas surgiu através de uma parceria que teve a participação do Governo do Pará, da Organização Internacional para Cooperação ao Desenvolvimento (ICCO), uma agência de fomento da Holanda, o qual Tineke Ladders, presidente da Organização ICCO entregou para a Escola Densa um cheque no valor de R\$134 mil e do Banco da Amazônia, que investiu R\$15 milhões no empreendimento através do Programa Nacional da Agricultura Familiar (PRONAF).

Havia neste período uma projeção de atuação da Nova Amafrutas em 29 municípios, uma capacidade para processar 147 mil toneladas anuais de frutas (maracujá, laranja, abacaxi, acerola, manga, melão, melancia, mamão, limão, tangerina e goiaba).

Conforme as informações da Pará Negócios, a Nova Amafrutas possuía na época 2.500 cooperados, com a meta de chegar a 3.050 em 2006 e a 4 mil até 2010. No ano de 2005 foram processadas 53.700 toneladas com um faturamento de R\$16,7 milhões.

Cerca de 65% do faturamento foi distribuída entre os agricultores, havia em 2006 uma previsão de se processar 63 mil toneladas de frutas e atingir R\$23,7 milhões de faturamento. Para 2010 a meta era atingir 106,8 milhões de toneladas com um faturamento de R\$41,9 milhões.

A indústria de beneficiamento de polpa de frutas em sucos concentrados atraiu a atenção de Guilherme Leal, um dos acionistas majoritários da Natura, o qual interessou-se em realizar pequenas ações junto as comunidades locais.

Em virtude das safras do abacaxi e maracujá terem seus períodos determinados, a idéia da Natura foi oferecer uma oportunidade aos produtores rurais de terem um complemento de renda através do fornecimento de sementes oleaginosas para a produção do noodle, matéria prima do sabonete.

Acreditava-se que o projeto da Nova Amafrutas por meio da COOPAEXPA, criara um tecido social formado, dizia-se por cerca de 2500 famílias envolvidas em 4 municípios.

Acreditava-se (CAGNON, 2009) que uma cooperativa deveria em princípio reunir um grupo de pessoas com interesses em comum e assim ter como fundamento a base da pirâmide.

Entretanto, a COPAGRI, surgiu de uma decisão administrativa, ou seja, de cima para baixo, estruturou-se em 8 regionais e cada regional era formada por núcleos. (CAGNON, 2009)

Neste período, surgiu na Nova Amafrutas a idéia de trabalhar com o suco concentrado de laranja, já que no estado do Pará não havia nenhuma empresa com esta tecnologia.

A proposta inicial da Natura de implantar uma fábrica em Benevides, era com o objetivo de utilizar a planta na “entre safra” da laranja e desta forma otimizar a produção nos períodos em que a fábrica estivesse sem matéria-prima.

A idéia inicial foi a de emprestar a tecnologia da Natura no processo de extração de óleo e manteiga de sementes oleaginosas. (cupuaçu, cacau e semente de maracujá)

A idéia original era portanto, uma parceria com a Nova Amafrutas, o qual a Natura passaria a tecnologia da extração de óleos e noodles. Depois que a Nova Amafrutas dominasse esta tecnologia, a Natura passaria a ser apenas uma receptora dos produtos semi-acabados (óleos e noodles).

Em 2005 foi dada inicio ao projeto piloto da Natura, o qual investiu em Pesquisa e Desenvolvimento.

Neste período, os noodles abastecidos para a Natura Brasil eram fornecidos pela empresa Bertin, uma holding com 30 anos de mercado e que trabalha diversos segmentos, entre eles, higiene e beleza.

Em 2005, a Natura contratou uma empresa de auditoria externa e realizou uma “varredura” nos livros fiscais, da empresa Nova Amafrutas.

Foi feito um relatório da situação da Nova Amafrutas para o então diretor de sustentabilidade da empresa Natura Brasil, que não recomendou a parceria.

Foi solicitado neste período que uma empresa de consultoria Atitude fizesse um diagnóstico da situação e emitisse um parecer sobre a viabilidade do negócio. Como resultado deste estudo, a empresa de consultoria Atitude, concluiu que a empresa Nova Amafrutas estava mal organizada, mas tinha de fato criado um certo tecido social de comunidades envolvidas no projeto.

Neste período, conforme informações do gerente geral, a empresa Natura viu-se assim, diante de três alternativas: desistir do negócio, continuar no negócio e instalar a fábrica em outro local, assumir o negócio onde está, ou seja, em Benevides com a Amafrutas.

A empresa Natura, optou pela terceira alternativa, porque segundo ela, seria possível aproveitar a estrutura instalada na fábrica Nova Amafrutas. Em outras palavras, poderia compartilhar o uso de energia, de vapor e segurança.

Conforme auditoria posterior realizada pela empresa Atitude, já mencionada, evidenciou-se dificuldades de comunicação interna, dado que os gerentes de produção, comercial, não se comunicavam entre si, não havia uma interlocução única.

Assim, foi transferido para Belém, o Sr José Renato, a fim de ser o mediador neste processo de transição da fábrica para sua independência da empresa Nova Amafrutas. Seu papel era fazer um diagnóstico da situação que havia sido criada, conhecer os atores envolvidos no processo e buscar uma solução para o problema que havia sido criada.

O projeto da Natura Benevides, passou para ser dona do próprio negócio, buscando ela mesma construir uma cadeia de fornecimento de matéria prima para a fabricação de óleo e noodle.

Nesse propósito, o foco da Unidade de Fabricação em Benevides foi exatamente a agricultura familiar, trabalhar a área de relacionamento, mantendo uma transparência com os produtores rurais, desenvolvendo uma parceria através de treinamentos e cursos técnicos.

No plano fabril, o objetivo da Natura passou para a fabricação do noodle através do óleo de palma e trabalhar o novo relacionamento com a Nova Amafrutas.

A relação com a Nova Amafrutas, passou a se resumir a um contrato de aluguel de 10 anos em um terreno avaliado em 17.000 m² de área livre e 1200 m² de área construída. Como mencionado anteriormente, existia na estrutura da Nova Amafrutas o fornecimento de energia, vapor, água, balança, estrutura de vigilância o qual poderiam ser alugados para Natura Benevides.

Neste período a fábrica da Nova Amafrutas, encontrava-se parada, com dívidas acumuladas, sua energia chegou a ser cortada, obrigando a Natura a construir uma central de energia independente, instalação de equipamentos de vapor, contratação de uma equipe de vigilância, a instalação de captação da água pela chuva. (CAGNON, 2009)

Através da administração da Natura Benevides, independente da fábrica Nova Amafrutas, foi realizado um levantamento florestal em 17 municípios do estado do Pará, com o intuito de conhecer o potencial da região no que tange aos frutos oleaginosos.

Ao se fazer um estudo sobre o mercado regional em relação a possibilidade de se colher frutos para produção de noodles, descobriu-se que o nordeste paraense encontrava-se devastado. Em muitas regiões, já mal se encontrava produtos como tucumã, inajá na área dos associados da COOPAEXPA.

Após este fato, a Natura Benevides, tomou uma decisão que foi determinante para sua independência: o desligamento com a COOPAEXPA. Com a anuência da vice-presidência da Natura, o Sr. Eduardo Luppi autorizou o mapeamento de outras cooperativas que poderiam ser atendidas pela empresa.

Nesse período, a empresa estabeleceu novos procedimentos estratégicos que lhe permitiram grande evolução. Utilizaram-se três pilares para basear esse novo investimento. Segundo Cagnon (2009), o grande “pulo do gato” na elaboração da nova estratégia foram esses três pilares: Campo, Relacionamento e Suprimento.

Este sistema de integração e sintonia é uma estratégia única dentro da organização geral da Natura. (CAGNON, 2009)

Em outras regiões, a administração e gestão de compras de matérias primas, são realizadas a distância. Diferentemente, em Benevides, o gerente de relacionamento vai até o produtor final (produtor rural), faz treinamentos de capacitação profissional, busca uma negociação que seja considerada justa para ambas as partes.

A empresa Natura, Unidade Industrial de Benevides, não exige dos produtores um contrato de fidelidade, concedendo ao produtor independência e liberdade para que tenha condições e possibilidades de negociar com outras empresas.

Acredita-se desta forma, estar contribuindo para aumentar a fonte de renda destes fornecedores, a maioria pequenos produtores rurais, associados a uma cooperativa. Esta hipótese é confirmada através de dados coletados e apresentados à frente do trabalho

A empresa reconhece com o erro iniciado de seu projeto em Benevides com a Nova Amafrutas, atribuindo-se a isso dois fatores: a prepotência e a ingenuidade. Prepotência por acreditar na sua competência e subestimar o problema.

Ou seja, a Natura, de alto de sua condição de empresa que tem nome no mercado, que possui tecnologia avançada, dispõe de um forte sistema de distribuição

por venda direta, está consolidada no mercado, etc., acreditou ingenuamente, que poderia resolver o problema sozinha. (CAGNON, 2009)

A empresa tem clareza do valor do seu o modelo de seu negócio, com foco no modelo sustentável, buscando através de uma relação comercial, trabalhar um preço dos produtos considerado justo para ambas as partes da negociação e ao mesmo tempo, visando viabilidade econômica para o seu negócio.

A Natura tem consciência de que necessita comprar a matéria-prima a um preço que permita após todo o processo produtivo, trabalhar com um preço atrativo ao mercado consumidor.

Um elemento mercadológico que necessita estar na discussão, conforme Cagnon (2009), consiste no elemento “ciclo de vida do produto”, o qual com raríssimas exceções na empresa, é de 3 anos. Ou seja, em três anos o produto lançado pela empresa entra na etapa do declínio, e portanto, é encerrado seu fabricação.

Segundo Cagnon (2009), as variáveis analisadas pela empresa, quando negocia com um produtor local são: viabilidade do negócio, preço de negociação justa, qualidade do produto, quantidade a ser fornecida, e o tempo de vida do produto final. Portanto, há uma necessidade de um gerenciamento em toda cadeia produtiva, desde sua produção, extração, armazenamento, transporte, processamento, arte final, comercialização.

A Natura lança por ano cerca de 180 produtos, em virtude do ciclo de vida do produto como mencionado ser relativamente curta.

A estratégia para Natura, Unidade Fabril de Benevides, consiste portanto em três ações concretas:

1. Abrir o leque para novas cooperativas e parcerias sérias e sustentáveis;
2. Organização das cadeias produtivas: (coordenação, relacionamento e comercial);
3. Formação de parcerias sérias e transparentes com instituições de pesquisa como Embrapa, Fasi.

No que se refere à relação entre a empresa e pequenos produtores, se faz questão de salientar que não se trata de “beneficiar “ pequenos produtores, porque

este termo, segundo Cagnon (2009), dá uma idéia de assistencialismo e não é esta a idéia da empresa ao criar estas parcerias.

As parcerias são estritamente comerciais. O fundamental é ter em mente a máxima abrangência de envolvimento da estratégia, Pois tratando-se de famílias que recebam em média menos de dois dólares por dia, a cooperação com a Natura fornece um canal de escoamento de seus produtos, criando uma fonte de renda complementar.

4.6.1 Natura na Amazônia: orientações e ações



Fotografia 1. Fotos da estrutura da empresa, foto de Costa (2009)

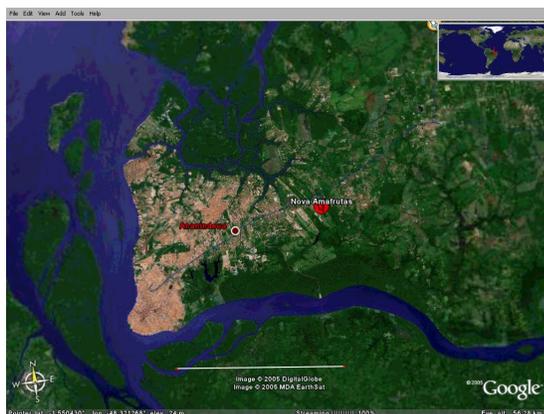


Figura 1. Localização da UIB. Localização da Unidade Industrial de Benevides (antiga NOVA AMAFRUTAS)
Fonte: Google earth (2009)

Observa-se na figura 1, a localização da fábrica Nova Amafrutas, que se tornou a Unidade Industrial de Benevides, uma unidade de fabricação de noodles e óleos que são utilizados para fabricação de sabonetes da indústria de cosméticos Natura.

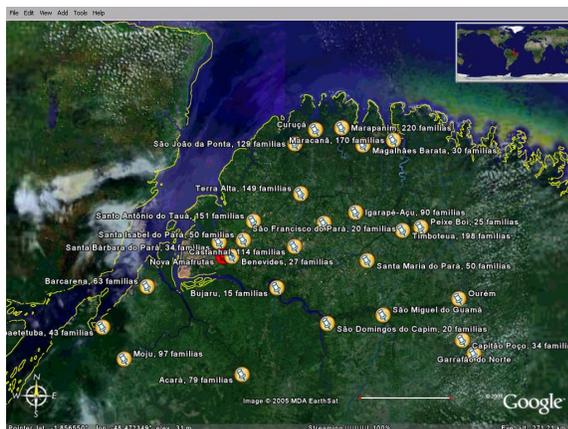


Figura 2. Base cooperada da Nova Amafrutas
Fonte: Google Earth (2009)

Na figura acima, localizam-se as regiões que seriam beneficiadas pela Nova Amafrutas com o fornecimento de matérias primas para a fábrica de sucos.

4.6.2 A implantação da Natura na Amazônia

Conforme documento interno oferecido pela empresa, os principais números da Unidade Industrial de Benevides são: A capacidade de produção de 18.000 Ton noodle (massa de sabonete)/Ano, capacidade de processamento de oleaginosas de 3.200 Ton/Ano, o consumo de óleo (palma) de 13.000 Ton/Ano e o número de 40 trabalhadores.

a) Ações Realizadas

Até o momento, a empresa realizou as seguintes ações:

1. Diagnóstico Rápido Participativo para identificar as espécies de ocorrência e selecionar as áreas amostrais do inventário;
2. Desenvolvimento dos processos de preparo da matéria-prima, extração e refino dos óleos vegetais e, seus respectivos equipamentos e/ou máquinas adequadas para os frutos oleaginosos;
3. Inventário Florestal das Palmeiras realizado por pesquisadores do Museu Emílio Goeld, envolvendo 17 municípios;
4. Levantamento de informações ecológicas e elaboração de parâmetros de pós-colheita e qualidade dos frutos;
5. Caracterização da Cobertura Vegetal de 27 municípios;
6. Estudo da composição de macro e micronutrientes dos frutos;
7. Estudo de dados meteorológicos das regiões com potencial de oleaginosas;
8. Elaboração do Coeficiente de Produção e Cadeia de Valor das Espécies;
9. Oficina de Sustentabilidade e Alternativas Econômicas realizada pelo Cifor em Santo Antônio do Tauá;
10. Capacitação em colheita e beneficiamento das oleaginosas para os fornecedores.

Observa-se que a empresa procurou fazer um diagnóstico das potencialidades da região quanto a identificação das espécies ocorrências, do processo de extração e transformação da matéria prima bem como dos equipamentos necessários. Um inventário florestal com especialistas, informações ecológicas, além do estudo físico do solo, uma capacitação técnica para os fornecedores.

b) Desafio com os Fornecedores Rurais

Após um ano de experiência, a empresa lista os seguintes desafios:

1. Propor modelos que possam ser desenvolvidos pelos fornecedores rurais, e que lhes permitam equilibrar seus interesses múltiplos e os

seus valores, contribuindo com alternativas para complementar a renda familiar;

2. Favorecer a conservação dos recursos naturais com transparência no processo de negociação e construção dos acordos;
3. Integrar no processo de relacionamento entre a Natura e fornecedores rurais as políticas governamentais de apoio ao uso sustentável dos recursos naturais bem como as de assistência técnica;
4. Integrar na relação comercial os sistemas culturais e de subsistência das comunidades;
5. Fornecer capacitação em técnicas de gestão de negócios, evitando o enfraquecimento de lideranças tradicionais;
6. Respeitar o tempo de aprendizado diferenciado de uma comunidade ou agricultor familiar;
7. Construir acordos justos e transparentes;
8. Fortalecer as organizações comunitárias ;
9. Transferir atividades de processamento, controle de qualidade e conservação dos produtos;
10. Desenvolvimento de novos produtos;
11. Cumprir a legislação fiscal, ambiental e trabalhista para aquisição de matéria-prima de origem agroextrativista;
12. Planejamento de abastecimento em função da safra de cada espécie;
13. Logística de fornecimento;
14. Garantir qualidade da matéria prima.

Observa-se nestes desafios, uma preocupação da empresa com a preservação do meio ambiente, bem como uma capacitação técnica aos fornecedores locais. Há interesse para a empresa que os fornecedores se qualifiquem e, ao mesmo tempo que ocorra acordos que sejam benéficos para ambos.

c) Plano de Ações

Com base na experiência já acumulada, a empresa elaborou o seguinte plano de ações:

1. Desenvolvimento de parcerias locais;
2. Promoção e apoio a capacitações técnicas e em gestão;
3. Promoção e apoio a certificação;
4. Promoção e apoio aos acordos comunitários;
5. Base de dados Socioeconômico-ambiental (Diagnóstico);
6. Plano de Desenvolvimento Local (elaborado junto aos parceiros);
7. Cesta de ativos (diversificação de produtos);
8. Beneficiamento local (fornecimento de óleo bruto pelas comunidades);
9. Compartilhamento dos conhecimentos

A empresa busca a valorização das parcerias locais através de capacitações técnicas e em gestão, acordos comunitários, realizados com transparência em comum acordo com a comunidade local.

No quadro abaixo, observa-se o projeto da empresa Natura em parceria com empresas de pesquisa com o foco de contribuir com o desenvolvimento sustentável da região amazônica e incentivo à agricultura familiar.

Instituição	Possibilidade de parceria	Situação atual
FASE -PA	Apoiar as comunidades na organização e gestão	<p>Projeto em fase de assinatura do contrato.</p> <p>Objetivo: Valoração da produção agroextrativista junto a grupos da agricultura familiar, em seis municípios paraenses, através do apoio a organização da cadeia produtiva de oleaginosas, visando á comercialização de maneira sustentável e justa. (R\$92.437,00)</p>
EMBRAPA – CPATU	Projetos de pesquisa e desenvolvimento	<p>Projeto Dendê (em andamento);</p> <p>Projeto Gestão de Mesobacias que se enquadra no programa de Seqüestro de Carbono da Natura (Proposta apresentada a Natura);</p> <p>Possibilidade de elaboração de um Projeto para plantio de espécies oleaginosas (amendoim, gergilim e outras) nos grupos sociais parceiros da EMBRAPA no Nordeste Paraense (área de interesse da Natura).</p>

CIFOR	Elaboração de material de capacitação e Programa para sensibilização ambiental	Proposta em andamento (aprox R\$ 20.000,00).
INAM	Elaboração de Programa de Saúde e Segurança do Trabalho e Boas Práticas de Manejo das espécies Oleaginosas	Proposta em andamento

Quadro 2. Principais parcerias da Unidade Industrial de Benevides

Fonte: Natura, Benevides, (2008).

No quadro abaixo, apontam para 1352 famílias que potencialmente poderão se tornar fornecedores de matérias primas para Natura. O objetivo é incentivar a agricultura familiar, valorizando o desenvolvimento regional e os produtos naturais. Evitar o corte das árvores e aproveitar seus frutos como uma fonte de renda.

A proposta de desenvolvimento sustentável para Natura consiste em valorizar a agricultura familiar organizada em cooperativas nos municípios citados acima.

Município	Fornecedor	Nº de Famílias	Espécie de interesse
Abaetetuba	Cooperativa Fruticultores de Abaetetuba - COFRUTA	145	Cupuaçu, inajá, tucumã, bacaba, murumuru, ucuuba, buriti

Barcarena	Cooperativa de Produtores de açaí de Barcarena - COOPBAB	98	Cupuaçu, inajá, tucumã, bacaba, murumuru, ucuuba, buriti
Cametá	Cooperativa de Agrícola Mista Resistência de Cametá - CART	461	Cacau, murumuru, ucuuba
Igarapé Miri	Cooperativa de Desenvolvimento do Município de Igarapé Miri CODEMI	215	Inajá, tucumã, bacaba, murumuru, ucuuba, buriti
Moju	Sindicato dos Trabalhadores (as) Rurais – STR	100	Cupuaçu, cacau, murumuru, bacaba
Santo Antônio do Tauá	Comunidades: Vila dos Remédios; Borralhos; União Faz a força; Santa Maria.	80	Inajá, tucumã, mucajá, murumuru
Tomé-Açu	Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu – CAMTA	128	Maracujá, cupuaçu
	Cooperativa de	25	Cacau

Medicilândia	Produtos Orgânicos da Amazônia – COPOAM		
Marabá	Federação das Cooperativas da Agricultura Familiar do Sul do Pará – FECAT	100	Maracujá, cupuaçu, cacau
TOTAL		1352	

Quadro 3. Natura e parcerias com empresas de pesquisa

Fonte: Natura, Benevides, (2008).

4.6.3 Resultados das ações de estratégia

Abaixo os resultados das ações de estratégia implantados na Unidade Fabril de Benevides:

Conforme Costa (2009), existem poucos registros das atividades da Natura, Unidade Industrial de Benevides no primeiro semestre de 2008. Em janeiro de 2008 deu início ao programa de desenvolvimento dos fornecedores rurais, em fevereiro do mesmo ano, a reestruturação da equipe de campo, em março destaca-se a formação da CIPA. (COSTA, 2009)

Em maio de 2008, a Natura – UIB completou um ano de atividades, houve a retirada da salmoura do processo, a implementação de dois turnos e a implantação da gerência da manufatura.

Em junho de 2008, a Natura – UIB recebeu a licença de operação do Conselho Estadual do Meio Ambiente (CEMA) para extração.

As atividades e programações intensificaram-se no segundo semestre de 2008, entre as quais destacaram-se: O primeiro lote piloto Noodles “cacau”, a criação

dos guardiões do clima e o pagamento da repartição de benefícios Açai, em favor da Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu (CAMTA) no mês de julho de 2008.

Em agosto de 2008, destacaram-se a implantação de novos parceiros para destinação de resíduos, o início do *Hazard and Operability Studies* (HAZOP) , a assinatura da II contrato com a FASE e Natura, o seminário de socialização do projeto: Valoração da produção das oleaginosas manejadas por famílias agroextrativistas.

A implementação de três turnos, a adequação de horários de trabalho, o início do transporte fretado para os colaboradores ocorreram em agosto do corrente ano.

Em setembro de 2008, destacaram-se a formação da Brigada de Emergência, a Semana Intensiva de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT), a implantação do programa de qualidade total 5 S , a implementação do modelo de governança na manufatura com indicadores e rituais, a aplicação de um inventário da empresa, a instalação de um gerador, adequação de oficinas de manutenção, o programa quase acidente e divulgação da política de segurança e o atendimento total da demanda de noodles.

A assinatura do convênio de autorização para a captação e uso do patrimônio cultural com a COFRUTA, a assinatura do contrato de utilização do patrimônio genético e repartição de benefícios com a COFRUTA pelo Murumuru, a realização do I Fórum de Cooperativas Agroextrativistas e sua inserção no mercado, o início da construção dos muros e cercas no entorno, a alteração do benefício Vale Refeição (VR) para Vale Alimentação (VA) e a criação de PCL são fatos que ocorreram em outubro de 2008.

Em novembro de 2008, destacaram-se a definição da meta de custo unitário, início da montagem das prateleiras e a sinalização da UIB.

Em dezembro de 2008, o fim do *Hazard and Operabilty Studies* (HAZOP) e a instalação do Crutcher.

A manufatura da Unidade Industrial de Benevides (UIB) foi dividida em gerente de manufatura, coordenação de manutenção e engenharia, composta de 3 operadores, 4 mecânicos, 4 eletricitas; analista de manufatura saboaria, composta

de 4 operadores e 10 auxiliares; analista de extração, composta de 1 operador e 4 auxiliares e analista de manufatura processos.

A fábrica foi dividida em dois segmentos distintos: a Fábrica de Noodles para saboaria e a Fábrica de extração de óleos.

A fábrica de Noodles tem capacidade para 1.600 ton/mês em 3 turnos, há um estoque de 500 toneladas. Os produtos são compostos de Noodles com e sem branqueador e os equipamentos são divididas em:

Tancagem: 3 Tanques de Blend cap. 180 ton e 1 Tanque de Soda com capacidade para 138 toneladas.

Fabricação: 1 Reator de Capacidade 3,8 toneladas por hora, 3 Tanques de Sabão Base com capacidade para 33 toneladas e uma 1 Extrusora de capacidade para 3,9 toneladas por hora.

Envase: 2 Silos de Armazenagem com capacidade para 26 toneladas.

Expedição: 4 carretas de 25, 4 toneladas por dia.

A Fábrica de Extração de óleos possui a capacidade de 10 toneladas ao mês com um turno, há um estoque de 100 toneladas (base janeiro de 2009), os produtos são compostos de Manteiga extraída das amêndoas.

Os equipamentos são:

a) Secagem: 1 Secador com capacidade de 1 tonelada;

b) Cozimento: 2 Tanques de capacidade para 1 tonelada;

c) Prensagem: 2 Prensas de 100 Kg por hora, dependendo da amêndoa;

d) Purificação e Branqueamento: 1 Planta de branqueamento e desodorização de óleos de capacidade para 1 tonelada ao dia, referente a um turno.

As fábricas trabalham com os seguintes indicadores:

P – Produtividade : quantidade produzida de noodles, quantidade produzida de óleos, perda de Noodles, consumo de energia elétrica, consumo de água, e consumo de BPF.

Q – Qualidade : Número de não conformidades qualidades da Massa em relação ao Noodle, % de correções no processo de saponificação e INA para os sabonetes.

C – Custo : Custo de transformação de Noodles e custo de Manutenção fabril.

S – She : Número de acidentes com afastamento (colaboradores), número de acidentes sem afastamento dos colaboradores, a taxa de freqüência de acidentes na área industrial, a quantidade relativa de resíduo gerado na unidade industrial.

M – Moral das pessoas: Treinamento e capacitação de colaboradores, gestão do clima organizacional e a taxa de turnover.

A seguir, alguns resultados obtidos pelos indicadores:

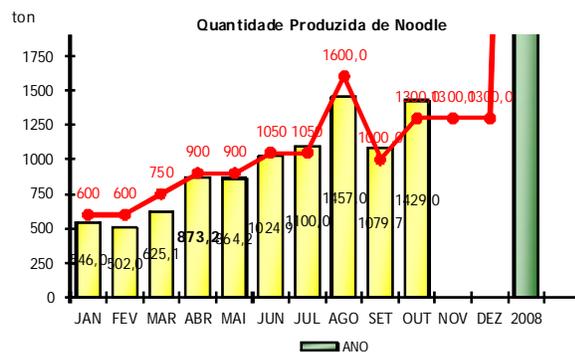


Gráfico 1 Quantidade produzida de noodle

Fonte: Costa, (2009).

Conforme relatório interno da empresa, (COSTA, 2009) as principais causas dos problemas ocorridos na fabricação de Noodles foram:

Falta de reação nas saponificações, em setembro de 2008, houveram 68% de correções na saponificação.

Falta de conhecimento da planta pela equipe de operação.

Falta de procedimentos e falta de cumprimento aos existentes.

Falta de manutenção de equipamentos e máquinas, paradas para manutenção corretivas.

Falta de aferição e calibração nos instrumentos já existentes.

A planta é automatizada em apenas 30%.

Falta de matérias primas (soda cáustica), atraso no recebimento, em agosto de 2008 a produção ficou paralisada por 3 dias.

Falta de energia elétrica

- Falta de um depósito de produto acabado com capacidade superior ao que há hoje de apenas 250 toneladas.

Com vista a minimizar ou acabar com os problemas acima, foram delineados os seguintes planos de ação:

Ajustar o Jet (comprar novo), retirar a salmoura (concluído)

Escrever procedimentos e treinar a operação. (em andamento)

Montar um plano de manutenção preventiva e comprar peças de reposição.

Colocar instrumentos eficientes nas plantas.

Contratar uma empresa para aferição dos instrumentos.

Automatizar as operações mais críticas até o final de 2009.

Buscar novos fornecedores de soda cáustica.

Instalar um gerador. (concluído)

Comprar prateleiras de 500 toneladas de capacidade. (concluído)

Espera-se com estes planos de ação atender com qualidade aos clientes nas datas dos pedidos por eles estipulado, alcançar as metas previamente definidas e manter um estoque de 400 toneladas de noodles na empresa.

Os obstáculos encontrados para o alcance das metas foram: orçamento disponível para melhorias necessárias, falta de recursos humanos para a melhoria na manutenção e empresas terceirizadas qualificadas.

As análises das ações concluídas são:

Atualmente o Jet encontra-se estável, fazendo a operação de limpeza quando necessário, a limpeza das linhas de saponificação é feita com uso do vapor, portanto, não há o risco de contaminação com cloreto de sódio, a operação segue o padrão dos procedimentos descritos, havendo uma necessidade de treinamento e o gerador atende a necessidade quando ocorre a falta de energia.

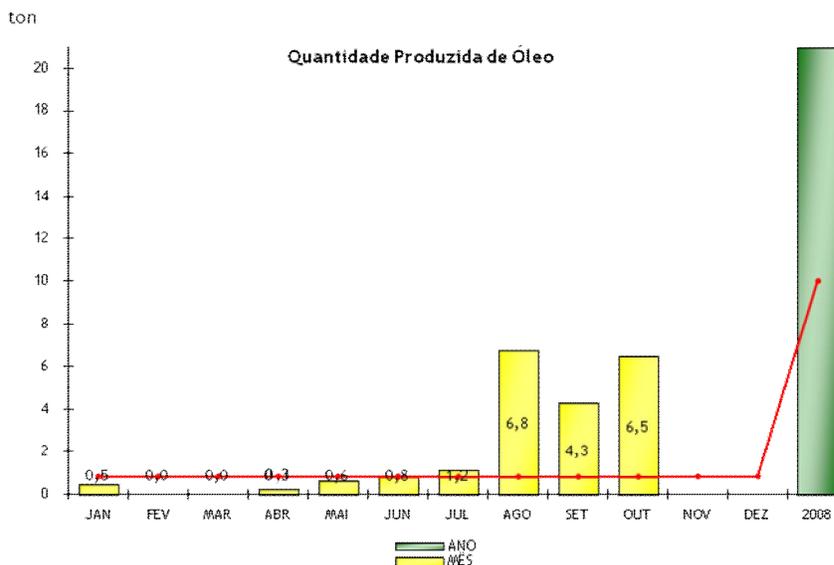


Gráfico 2 Quantidade produzida de óleos

Fonte: Costa, (2009).

Observa-se que mesmo estando acima da meta estabelecida, existiram meses sem produção ou baixa produção em virtude da falta de matéria prima. Desta forma, ocorreu um subaproveitamento da capacidade de operação da planta.

A planta manual com equipamentos projetados para produção de óleo de maracujá ocasionou problemas ao se trabalhar com manteigas. Houve uma falta de adaptação do decantador para atender a produção de manteiga.

A pesagem ao longo da produção para o controle do processo tornou cansativo e envolveu o risco de segurança para o colaborador.

Houve pouco conhecimento do processo produtivo e dos equipamentos.

Foram estabelecidos os seguintes planos de ação para minimizar os problemas acima apresentados.

As ações estabelecidas foram: a inserção de novas oleaginosas para uma produção mais linear ao longo do ano. (projeto em andamento). Capacitação e o desenvolvimento de novos fornecedores atuais para aumentar a produtividade do campo e melhoria da qualidade das amêndoas. (em andamento pela equipe de campo, P&D e qualidade). Melhorias nos equipamentos gargalos como o decantador (orçamento para 2009). Instalação de sensores de nível e células de carga nos silos e

tanques (orçamento 2009) e consultoria de uma empresa especializada para treinamento no processo de óleos. (em andamento).

Como resultado destas ações, esperou-se atender a demanda e aumentar a produção para um estoque da safra anterior. Como obstáculos houve a estruturação da cadeia de fornecedores e orçamento disponível para as melhorias necessárias.

4.6.4 Principais indicadores de 2008

Observa-se na tabela abaixo, os principais indicadores de resultados obtidos pela empresa no ano de 2008. Foram 14 fornecedores rurais, representadas em 955 associados e cerca de 503 famílias envolvidas.

Os recursos diretos somaram R\$941.846,00 e os recursos indiretos somaram R\$173.499,00, os recursos gastos na compra de matéria prima foram de R\$829.391,00. O volume de amêndoas foram de 152,3 toneladas e o volume de óleo de 26,1 toneladas.

A empresa Natura (Unidade Fabril de Benevides) disponibilizou 80 dias de assessoria técnica com treinamentos e orientações aos pequenos agricultores familiares.

Tabela 4 – Principais indicadores de 2008

Nº Fornecedores Rurais	14
Nº de Associados	955
Nº de Famílias Envolvidas	503
Recursos diretos (R\$)	941.846,00
Recursos indiretos (R\$)	173.499,00
Recursos Gastos Compra de MP (R\$)	829.391,00
Volume de Amêndoas (Ton)	152,3
Volume de Óleos (Ton)	26,1
Nº de Assessoria Técnica (dias)	80
Tempo Médio da Assessoria (dias)	3

Fonte: Costa, (2009.)

O quadro abaixo apresenta os principais fornecedores rurais que foram os parceiros da empresa Natura em Benevides.

Fornecedores Rurais	Município / UF
CAMTA	Tomé-Açu / PA
CART	Cametá / PA
CAEPIM	Igarapé-miri / PA
COFRUTA	Abaetetuba / PA
ASSOCIAÇÃO UNIDOS VENCEREMOS	Santo Antônio do Tauá / PA
COPOAM	Medicilândia / PA
COOMAR	Santa Luzia do Pará / PA
ASSOCIAÇÃO JAUARI	Moju / PA
CODAEMJ	Carauari / AM
APROCOR	Corumbataí do Sul / PR
Nova Olinda	Igarapé-Açu / PA
FECAT	Marabá / PA
Flora Brasil	ARAGUARI / MG
Cargill	Ilheus / BA

Quadro 4 Fornecedores rurais em 2008

Fonte: Costa, (2009.)

Os fornecedores acima, têm o potencial de fornecerem os seguintes produtos: Amêndoa de Ucuuba , Amêndoa de Tucumã, Fruto de Tucumã, Amêndoa de Inajá, Amêndoa de Mucajá, Fruto de Mucajá, Semente de Andiroba, Fruto de Buriti, Fruto de Bacaba, Fruto de Patauí

Os fornecedores atuais fornecem os seguintes produtos: Manteiga de Cupuaçu, Manteiga de Murumuru, Óleo de Maracujá, Amêndoa de Cacau, Amêndoa de Murumuru , Semente de Maracujá, Fruto de Açaí.

Abaixo as fotografias dos principais produtos fornecidos pelos produtores rurais:



 <p>Cacau</p>	 <p>Murumu</p>
 <p>Tucumã</p>	<p>Ucuuba</p> 
 <p>Tucumã</p>	<p>Mucajá</p> 

Fotografia 2 Frutos utilizados pela empresa Natura, Unidade de Benevides.
 Fonte: Costa,(2009)

4.6.5 Forma de gestão da Unidade Industrial de Benevides

A forma de gestão da Unidade Industrial de Benevides tem como foco o desenvolvimento de parcerias locais, a transparência na elaboração do custo de produção e da cadeia de valor. O departamento de Marketing informa a rentabilidade do produto para definir faixa de negociação, há uma garantia de compra do volume e preço negociado. Abaixo a figura do modelo de Gestão Unificado dos Insumos tendo como base a valorização do campo, do relacionamento e o suprimento:

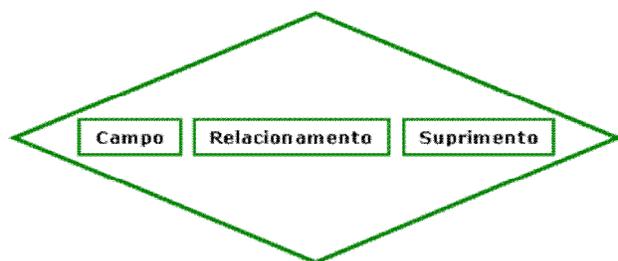


Figura 3 Modelo de gestão
Fonte: Costa,(2009).

Na tabela abaixo, observa-se a relação da quantidade de fornecedores rurais mais atuantes, o número de associados, o número de famílias destes fornecedores, o montante de recursos diretos aplicados pela empresa, os recursos indiretos aplicados, o montante de recursos gastos com compra de matéria prima, a renda média por ano por família, o volume de amêndoas e o volume de óleo produzido por tonelada. Observa-se nesta tabela o resultado de uma parceria da empresa Natura, Unidade Industrial de Benevides com os produtores locais.

Tabela 5 – Indicadores dos seis fornecedores representativos

Nº Fornecedores Rurais	6
Nº de Associados	608
Nº de Famílias Envolvidas	159
Recursos diretos (R\$)	734.610,00
Recursos indiretos (R\$)	140.527,00
Recursos Gastos Compra de MP (R\$)	630.570,00
Renda Média/família/ano (R\$)	3.250,36
Volume de Amêndoas (Ton)	136,3
Volume de Óleos (Ton)	17,3

Fonte: Costa, (2009.)

A tabela abaixo apresenta a alocação de recursos nos seis fornecedores mais representativos. Observa-se que do montante total de R\$875.137,31 que

representam 100% dos recursos, 83,94% dos recursos foram destinados aos recursos diretos, sendo que 72,05% representam o fornecimento da produção, ou seja, destinado aos produtores rurais. Os recursos indiretos representam 16,06% dos recursos totais, sendo 14,44% dos recursos destinados aos estudos e assessorias.

Tabela 6 – Alocação de recursos nos seis fornecedores rurais mais representativos

Alocação de recursos nos seis fornecedores rurais mais representativos

CATEGORIAS DE ALOCAÇÃO	TOTAL	%
Uso de imagem	R\$ -	0
Repartição de benefícios	R\$ 65.154,00	7,45
Fundos e Apoios	R\$ 21.384,82	2,44
Fornecimento Produção	R\$ 630.570,49	72,05
fornecimento Inovação	R\$ 17.500,85	2,00
SUB TOTAL DE RECURSOS DIRETOS	R\$ 734.610,16	83,94
Estudos e assessorias	R\$ 126.360,50	14,44
Certificações e Plano de Manejo	R\$ -	0,00
Capacitação	R\$ 14.166,65	1,62
SUB TOTAL DE RECURSOS INDIRETOS	R\$ 140.527,15	16,06
TOTAL	R\$ 875.137,31	100

Fonte: Costa, (2009).

A tabela abaixo apresenta os indicadores dos seis fornecedores mais representativos em 2008. Estes seis fornecedores principais representam 194 famílias envolvidas na parceria com a empresa. O principal fornecedor Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu (CAMTA) é representada por 81 famílias, nas quais foram destinadas R\$294.406,00, representando um total de R\$3.640,00 por família no período de um ano.

A Cooperativa de produtos orgânicos de Medicilândia (COPOAM), é formada por 41 famílias e recebeu em recursos diretos o valor de R\$301.741,00 o que dá em média R\$7.370,00 por família em um ano.

A Natura investiu no total de recursos diretos e indiretos R\$875.137,00 o que corresponde a R\$4.511,01 por família no período de um ano.

Observa-se aqui, uma interferência positiva da Natura para estes pequenos produtores rurais. A empresa teve atuação direta em 194 famílias que receberam R\$734.610,00 de recursos diretos, R\$140.527,00 em recursos indiretos, R\$19.451,00 em recursos diretos por família em um ano, R\$9.037,00 de recursos indiretos por família em um ano totalizando R\$28.488,00 de recursos investidos por família ao ano.

Tabela 7 - . Seis fornecedores mais representativos e os recursos alocados

Recursos diretos e indiretos alocados por família nos seis fornecedores rurais mais representativos

(Valores em R\$) - 2008

Fornecedores Rurais	N. de Famílias	Recursos diretos	Recursos indiretos	Recursos diretos/família/ano	Recursos indiretos/família/ano	Total/família/ano
CAMTA	81	R\$ 294.406,00	R\$ 411,00	R\$ 3.635,00	R\$ 5,00	R\$ 3.639,72
CART	14	R\$ 11.031,00	R\$ 34.979,00	R\$ 788,00	R\$ 2.498,00	R\$ 3.286,43
CAEPIM	27	R\$ 11.011,00	R\$ 35.740,00	R\$ 408,00	R\$ 1.324,00	R\$ 1.731,52
COFRUTA	22	R\$ 86.431,00	R\$ 37.534,00	R\$ 3.929,00	R\$ 1.706,00	R\$ 5.634,77
UNIDOS VENCEREMOS	9	R\$ 29.990,00	R\$ 31.443,00	R\$ 3.332,00	R\$ 3.494,00	R\$ 6.825,89
COPOAM	41	R\$ 301.741,00	R\$ 421,00	R\$ 7.360,00	R\$ 10,00	R\$ 7.369,80
TOTAL	194	R\$ 734.610,00	R\$ 140.528,00	R\$ 19.452,00	R\$ 9.037,00	R\$ 28.488,13

Fonte: Costa, (2009).

4.6.6 O marketing e a imagem empresarial

O Marketing tem sido considerado pelas empresas, um fator de aproximação entre consumidores e os produtos oferecidos pela mesma. Na evolução do processo conhecido como marketing, passou por diversas etapas até o conceito aceito hoje pelas organizações.

Nos primórdios, a troca de produtos eram realizadas pelo processo conhecido por escambo, onde cada pessoa fazia a troca de produtos que eram interessantes para ambas as partes.

Através da Revolução Industrial em meados do século XVIII, percebe-se uma mudança na quantidade de produtos ofertados no mercado. Identifica-se neste período a era do produto, onde a idéia principal era fundamentalmente produzir, pois havia uma demanda reprimida por estes produtos.

Como um processo natural, aumentou-se a quantidade de fábricas que produziam os mesmos produtos, provocando desta forma, a necessidade da empresa diferenciar seus produtos, preocupando-se com o controle de qualidade.

Quem oferecesse o produto de maior qualidade diferenciava-se dos demais, nesta etapa, encontramos uma preocupação com o produto em si, esta era foi denominada de era do produto. Esta fase deu início a uma preocupação com a eficiência operacional, empresas preocupando-se com o controle de qualidade.

Surgiu neste período a preocupação das empresas em estabelecer em sua organização o departamento de vendas, cuja preocupação fundamental era vender os produtos que eram fabricados. Neste período ainda não existia uma conexão das empresas com o seu público consumidor.

A idéia era produzir e vender o produto sem se preocupar com as necessidades e desejos de seus consumidores. Após este período, algumas empresas começaram a perder o mercado por outras, exemplo citado por Levitt (1960) a respeito das empresas automobilísticas em Detroit que procuraram realizar uma pesquisa para saber a opinião dos clientes a respeito de seus produtos.

Segundo o autor, o motivo que levou estas empresas a realizarem a pesquisa foi em virtude de estarem perdendo o mercado para produtores de automóveis de porte menor, porém, mais econômicos. Entretanto, o foco da pesquisa estava equivocada seguindo a opinião de Levitt pois eles ofereciam os produtos primeiro para depois perguntarem a opinião dos clientes a respeito das características.

Como alguns empresários achavam que tinham os melhores produtos do mundo, que seus produtos eram insubstituíveis, Levitt inspirou-se e escreveu seu célebre artigo "Miopia em Marketing" cuja tese era que de se uma empresa deixa de crescer ou entra em falência, não é por culpa do mercado mas única e exclusivamente, por culpa de seu diligentes.

Neste artigo, o autor argumenta que a miopia em marketing ocorre quando o líder não dá atenção às necessidades e desejos dos clientes e foca sua atenção na produção. Ele denomina este processo como ciclo auto-ilusório.

Este ciclo é provocado por 4 razões específicas, a saber: considerar que o empresário tem um produto insubstituível sem concorrência, de que a população cresce e assim consumirá mais o seu produto, de que ao aumentar a produção, o custo por unidade irá diminuir seu valor e o investimento em tecnologia. Com estes quatro fatores a seu favor, o empresário entra em um ciclo denominado de auto-ilusório.

Levitt (1960) faz uma análise de grandes empresas desaparecidas no mercado, cita o caso das mercearias de esquina cujos donos menosprezaram os supermercados, o setor de ferrovias que achavam que estavam no setor de ferrovias e não entenderam que estavam no setor de transporte, empresas no setor de chicotes que não entenderam as mudanças que estavam ocorrendo no mercado.

Kotler (2000) traz um conceito mais abrangente de marketing, segundo suas idéias, marketing trata-se de um processo, na qual envolve a organização de um lado que oferece produtos (bens ou serviços) e do outro lado deste processo, a sociedade composta por indivíduos e grupos.

Estes indivíduos e grupos possuem necessidades e desejos e quando a organização oferece um produto que atenda estas necessidades ocorre o processo de troca, concretizando desta forma o marketing.

Marketing portanto, deve ser considerado como um processo e também como uma filosofia da empresa em estar conectado com o mercado preocupando-se em conhecer as necessidades e desejos do seu público alvo. Contribuindo para a compreensão do marketing, McCarty apud Kotler (1999) desenvolveu um estudo sobre o marketing, dividindo-o em 4 segmentos conhecidos como marketing mix, ou composto de marketing.

Este composto está dividido em 4 p's conhecidos por: Produto, Preço, Promoção e Ponto de Venda. Segundo McCathy, deve haver uma sinergia entre estes quatro P's, ou seja, o preço do produto, a promoção e o ponto de venda deve estar em harmonia com o produto que se é oferecido.

Kotler (1999) acrescenta no critério de marketing a idéia de valor, o que segundo o autor, ocorre quando a percepção dos benefícios forem maiores que a percepção dos seus custos. Portanto, segundo Kotler, o consumidor atribuirá o valor a um produto ou serviço quando ele percebe que os benéficos suplantam os custos que estão atrelados.

Outro elemento fundamental para entender melhor o processo de marketing, está no nível de satisfação de seus consumidores, para Kotler (1999), os dois elementos envolvidos no grau de satisfação são: expectativa do consumidor e o desempenho do produto percebido.

Conforme o autor, quando um consumidor adquire um produto qualquer, ele tem em mente uma série de expectativas, após a compra, o seu nível de satisfação dependerá do desempenho do produto percebido.

Assim, se o desempenho do produto percebido atende as expectativas do consumidor ele ficará satisfeito, se as expectativas dos produtos percebidos não atenderem as expectativas, o consumidor ficará insatisfeito e quando as expectativas são superadas, o consumidor ficará encantado.

Assim, o segredo para que uma empresa tenha continuidade do mercado, ela deveria se preocupar em conhecer primeiro, quais são as expectativas de seus consumidores, quais as necessidades e desejos e assim planejar e oferecer um produto ou serviço que atenda ou supere estas expectativas.

O marketing trabalha o conceito de necessidade e desejo, para Kotler (1999) necessidade é o estado de carência percebida, ou estado de privação de uma satisfação básica e o desejo são as necessidades permeadas pela cultura e pelas características individuais.

O conceito de necessidade foi analisado por Maslow(1960), segundo o qual, os seres humanos possuem uma escala de necessidade desde as chamadas básicas até as mais específicas.

Para Maslow (1960) a necessidade básica fundamental é chamada de necessidades fisiológicas, inclui-se nesta fase: a fome, sede e sexo. A seguir, a necessidade de segurança, manifestada pela segurança de um emprego estável, uma casa própria. Em seguida vem a necessidade social, na qual nós seres humanos necessitamos do convívio em grupo, a próxima necessidade trata-se da necessidade

de estima, onde pode-se dividi-la em estima interior (auto-estima) e estima exterior (movida pelo status) e finalmente, Maslow denominou a última etapa como a necessidade de auto-realização.

Nós, seres humanos temos todas estas necessidades, e estas necessidades são manifestadas de forma individual e cultural, o que segundo Kotler(1999), são conhecidos por desejos.

Pois bem, o marketing procura atender não somente as necessidades mas também os desejos de seu público alvo.

Conforme Kotler (1999) outro elemento fundamental para se compreender o marketing é o conceito de valor, que segundo o autor, representa a percepção dos benefícios de um produto ou serviço comparado com os custos necessários para adquiri-los.

Em outras palavras, se um consumidor percebe que um determinado produto ou serviço irá proporcionar benefícios maiores que seus custos para obtê-lo, em sua mente ele acredita que este produto tem valor e irá adquiri-lo.

Assim, as empresas buscam por meio da divulgação de seus produtos, agregarem valores nas mentes de seu público alvo.

As empresas que conseguem agregar valor aos produtos e serviços e estes valores permanecerem na mente de seus consumidores, mesmo diante das mudanças externas, terão maiores probabilidades de sobreviverem no mercado.

Existe o ciclo de vida do produto (KOTLER, 1999) na qual o produto passa pela etapa do lançamento, crescimento, maturidade e declínio. Estas etapas fazem parte do processo natural de um produto. Daí a necessidade das empresas estarem sempre se reciclando, buscando inovações tecnológicas, e oferecerem uma nova perspectiva para seus produtos ou serviços.

Atualmente a idéia difundida por Kotler; Armstrong (2008), referem-se a marketing como sendo a administração de relacionamentos de troca que gerem lucros para ambas as partes e que agregem valor.

O objetivo do marketing significa não somente conquistar novos clientes prometendo-lhes valor superior, mas manter os clientes antigos em um nível de satisfação.

Com efeito, no caso da Natura, a empresa busca aplicar os conceitos de marketing, desde o lançamento de um produto que agregue qualidade, embalagem, uma estrutura de distribuição de seus produtos, através do marketing de venda direta.

Como a empresa utiliza os consultores e consultores como seus representantes legais para a apresentação de seus produtos, e estes normalmente apresentam os produtos para pessoas de sua convivência pessoal e profissional, mantêm-se a estratégia de marketing de relacionamento com o público-alvo.

Há também, uma preocupação da empresa em qualificar seus consultores, através de treinamentos e premiações para os melhores desempenhos.

Como a empresa não utiliza como estratégia do ponto de venda, o conceito de lojas próprias, evitando custos adicionais, isto faz com que seus produtos tenham preços mais competitivos no mercado.

A empresa investe em propaganda institucional de sua marca na televisão em horário nobre, em revistas de abrangência nacional, promovendo desta forma um conceito da marca na mente do consumidor final.

Pode-se afirmar portanto, que a empresa trabalha de forma eficiente e eficaz o conceito de marketing mix: produto, preço, praça e promoção.

Além de trabalhar os conceitos de marketing do ponto de vista comercial, percebe-se que a empresa busca alcançar a percepção do marketing social, buscando através do conceito de responsabilidade social, com programas de apoio à educação e a um aumento da conscientização do meio ambiente, uma percepção positiva na mente do seu público-alvo

4.6.7 Aumento das alternativas para agricultura familiar sustentável

Costa (1995) defende para o desenvolvimento sustentável na Amazônia, o apoio e o incentivo ao agricultor familiar. Segundo pesquisas realizadas pelo autor, historicamente no Brasil, as verbas para agricultura têm sido destinadas ao agricultor de grande porte, mais especificamente à monocultura.

Quanto ao aspecto de incentivo ao agricultor de várzea por parte dos órgãos de fomento, Banco da Amazônia (BASA), Fundo Constitucional de Desenvolvimento

do Norte – (FNO) observa-se pelo estudo de Costa; Inhetvin (2007) que historicamente os incentivos tem sido destinados aos grandes agricultores , os chamados “latifúndio monocultural” enquanto que os pequenos, “familiar-cultural” têm sido deixados de lado. (COSTA, 2005)

Conforme estudo recente realizado por Costa (2005), verificou-se que as verbas do FNO podem ser subdivididas em três etapas distintas: a primeira fase de 1990 a 1995, a segunda fase de 1995 a 1998 e a terceira fase de 1998 a 2000. Nestes períodos, Costa (2005) deixa bem claro que o FNO perdeu de vista seu foco que era dar um incentivo ao pequeno agricultor. Segundo o autor, as verbas do FNO foram destinadas cerca de 80% para a pecuária na primeira fase.

As verbas do FNO tiveram um destino maior na segunda fase para a produção familiar, que chegou na fase áurea a atingir 80%. Na terceira fase, retoma novamente a presença dos grandes agricultores, o que Costa (2005) definiu como “latifundiário monocultural”.

Ao se fazer uma análise de conflitos entre as forças do pequeno agricultor em relação aos grandes produtores e pecuaristas, Costa (1995) procura fazer uma explicação deste fenômeno em um contexto mais amplo, na qual “uma das questões mais controversas no debate sobre o campesinato é a relativa à formação de capital nessa forma de produção” (COSTA, 1995, p. 83)

Segundo o autor, este debate já mais de um século vem sendo polarizado em duas forças distintas, de um lado uma incapacidade estrutural das unidades camponesas de internalizar sobre trabalho e do outro lado, uma unidade de produção familiar, uma microeconomia responsável por uma propensão alta às inversões de capital. (COSTA, 1995)

Para Costa (1995) a matriz da primeira posição é fundamentada na produção econômica de Marx enquanto que na segunda posição são fundamentadas nas teorias do economista russo Chayanov. Conforme o autor, as idéias teóricas de Chayanov quanto à lógica do camponês seguem um raciocínio peculiar.

Este raciocínio está subdividido em duas partes: em primeiro lugar, o rendimento do trabalho camponês não é regulado, não é uma média relativamente

estável, podendo sua relação com os custos se situar, muito abaixo mas também muito acima do permitido pela soma do salário e do lucro. Em segundo lugar, há uma pressão interior à unidade camponesa, que atua ao longo de quase toda a sua vida continuamente no sentido de alterar a base produtiva, no sentido de investir, ampliando a disponibilidade de recursos naturais e de capital. (COSTA, 1995, p. 91)

Ao buscar uma explicação sobre esta divisão interna dentro do campesinato, o autor trouxe um conceito de “padrão reprodutivo” na qual se evidencia uma mobilidade cíclica: “do conjunto de famílias que fundamentam a agricultura há sempre um subconjunto que se expande e um subconjunto que se retrai, acompanhando determinações específicas da racionalidade camponesa.” Costa (2000) apud Costa (2005b),p. 91

Costa (2007b) trabalha o conceito de “eficiência reprodutiva” na qual pressupõe, nas estruturas familiares de produção especificidades derivadas da unidade entre esfera de produção e esfera de consumo e, associado a isso, defende que as decisões produtivas fazem-se sempre influenciadas, mesmo determinadas, pelas necessidades reprodutivas dos membros da família. Nesta idéia, percebe-se que a eficiência reprodutiva tem uma lógica própria voltada para o contexto familiar, isto é, as decisões são tomadas tendo em vista o bem estar da família.

Para o autor, a eficiência reprodutiva seria uma expressão formal, uma medida da eficiência da unidade camponesa enquanto um microsistema orientado por uma racionalidade que procura garantir um padrão de consumo, cultural e historicamente estabelecido, com o mínimo de risco e em um nível de esforço regulado pela capacidade de trabalho da família. (COSTA, 2006).

Costa (2007b) conclui que as decisões de investir, no universo da produção familiar rural, fazem-se orientadas pelas condições de reprodução de um padrão reprodutivo. “Se deterioram essas condições, ou se mudanças se fazem nas necessidades de consumo, os agricultores tornam-se mais dispostos a mudar, atingindo, tal motivação, e com ela o investimento potencial, pontos tanto mais elevadas, quanto mais tensas as condições de reprodução.” (COSTA, 2007c, p. 16)

Para o autor, a dinâmica agrária da Amazônia ao considerar-se do ponto de vista do movimento interno e das interações competitivas e cooperativas, podem ser divididas em dois grandes grupos: a camponesa ou familiar e a patronal.

Na estrutura familiar ou camponesa, a estrutura básica é a unidade de produção camponesa e na segunda, as estruturas com características de fazendas e outras com características de grande fazenda latifundiária. (COSTA, 2007c, p. 24)

Conforme a proposta de Costa (2007), a idéia para o desenvolvimento sustentável da região é o trabalho com a agricultura familiar, promovendo a cultura de produtos diferenciados.

Ao fazer uma analogia com a empresa analisada, verifica-se que a proposta de trabalho com agricultores rurais, através de cooperativas e associações está em harmonia com os pressupostos analisados por Costa (2007).

Embora ainda sejam prematuras algumas conclusões sobre o projeto da Indústria de Benevides, espera-se resultados positivos quanto aos efeitos sobre os agricultores familiares envolvidos no projeto.

Recomenda-se que este estudo possa ter continuidade, para que possa tirar-se conclusões mais consistentes quanto aos incentivos ao pequeno agricultor rural.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto Natura, na Amazônia, está em fase de implantação. Por isso as conclusões tornam-se impertinentes. Alinham-se portanto, considerações a seguir, mais com o intuito de indicar novas pesquisas para as hipóteses formuladas que apresentar soluções claras.

Ao realizar um estudo da empresa Natura, Unidade Industrial de Benevides, percebe-se que há uma preocupação enquanto empresa de trabalhar o conceito de desenvolvimento sustentável na região.

Ao observar a entrevista com o diretor geral responsável pela implantação do projeto em Benevides, percebe-se que houve um interesse inicial pela empresa no projeto da Nova Amafrutas, quanto ao que era considerado um “tecido social” envolvido no projeto.

Embora o projeto da Nova Amafrutas tenha falido na sua concepção original, percebe-se que a empresa Natura, manteve seu projeto de continuar investindo na região.

Através de parcerias com entidades respeitadas como a FASE, buscou-se um trabalho de aproximação com novos produtores rurais, isto através de cooperativas e associações.

Percebe-se que há uma preocupação da empresa em realizar treinamentos de capacitação com os produtores rurais, contribuindo desta forma para que ocorra um processo de profissionalização destes produtores.

Os preços dos produtos a serem distribuídos são realizados em reuniões de negociações, na qual, a empresa Natura apresenta sua planilha de custos, mostrando desta forma através da transparência nas negociações um acordo que possa ser interessante para ambas as partes.

Os pequenos produtores conseguem desta forma uma segunda fonte de renda para suas famílias, e dependendo de algumas situações, torna-se a primeira fonte de renda.

A empresa Natura, Unidade Industrial de Benevides, busca através de um relacionamento comercial transparente, uma forma de obter a matéria prima para seus produtos e ao mesmo tempo contribuir de forma direta ou indireta com os produtores rurais.

Percebe-se que as ações da Unidade Industrial de Benevides, encontram-se em harmonia com as crenças da empresa Natura nacional.

O diferencial da Unidade Industrial de Benevides, é que se encontra na região amazônica, praticamente no entorno dos produtores rurais envolvidos no fornecimento da matéria-prima.

A empresa consegue desta forma, a diminuição dos custos de transporte da matéria-prima para a fábrica, possibilitando desta forma uma vantagem na negociação de preços.

Outro diferencial da empresa Natura, Unidade Industrial de Benevides, é a atuação direta do gerente de relacionamento da empresa, o qual consegue ter um contato mais próximo que outras fábricas da empresa localizada no sul do país.

O gerente de relacionamento da empresa, através de visitas de seus técnicos ao local consegue através de entrevistas, identificar as preocupações e dificuldades dos produtores rurais, e assim estabelece estratégias de soluções dos problemas locais.

Uma das atribuições do gerente de relacionamento é proporcionar treinamentos com os produtores rurais, auxiliando-os no aumento de produtividade, bem como na manutenção da qualidade de seus produtos.

Apesar da Unidade Industrial de Benevides estar atuando em menos de dois anos, percebe-se que há um potencial de crescimento na região, proporcionando desta forma um incremento da renda dos produtores rurais e assim, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da região.

Para se ter uma percepção da contribuição da empresa para o desenvolvimento sustentável da região, basta analisar como os agricultores rurais teriam uma segunda fonte de renda extra.

Conforme relatório interno da empresa, apenas com 6 principais fornecedores, a empresa envolveu 608 associados, cerca de 159 famílias envolvidas diretamente, com uma renda média familiar anual em torno de R\$3.250,36.

Este valor, pode ser considerado um valor relativamente satisfatório, considerando que algumas destas famílias não tinham esta fonte de renda.

Pode-se afirmar que a empresa Natura procura utilizar o conceito de sustentabilidade como parte integrante de sua estratégia empresarial. Somente o tempo e os resultados mostrarão se as estratégias tomadas podem se tornar alternativas concretas para o desenvolvimento sustentável no Brasil e na Amazônia.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, José Carlos. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**. 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BECKER, B. K. . **Geografia Política e Gestão do Território no Limiar do Século XXI**: Uma representação a partir do Brasil. REVISTA BRASILEIRA DE GEOGRAFIA, Rio de Janeiro, v. 53, n. 2, 1993.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.

BRITO, Daniel Chaves. Reforma do Estado e Sustentabilidade: a questão das Instituições desenvolvimentistas da Amazônia. In: COELHO, Maria Célia Nunes (org) **Estado e Políticas Públicas na Amazônia**: Gestão do Desenvolvimento Regional. Belém: Cejup, 2001.

BRUSEKE, Franz Josef. **O problema do desenvolvimento sustentável**. Belém, UFPA;NAEA, 1993, 11p. (Paper do Naea, 13).

_____. **Desestruturação e Desenvolvimento**. In. Incertezas de Sustentabilidade na Globalização. Campinas: Unicamp, 1996.

CAGNON, José Renato. **Histórico da Empresa Natura na Unidade Industrial de Benevides**. Belém: Entrevista realizada no dia 6 de fevereiro de 2009.

CAMARGO, Ana Luiza de Brasil Camargo. **As dimensões e os desafios do desenvolvimento sustentável**: concepções, entraves e implicações à sociedade humana. 2002. 230f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/6828.pdf>_Acesso em: 22 de jun.2004.

CARDOSO, Fernando Henrique. **O Caminho da Agenda 21 Brasileira**. Brasília: DF:Ministério do Meio Ambiente dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal; Secretaria Executiva, 1997.

CARVALHO, Horácio Martins. **Padrões de sustentabilidade**: uma medida para o desenvolvimento sustentável. In. A Amazonia e a crise da modernização. Belém: Museu Paraense Emílio Goeld; 1994.

CAVALCANTE, Clóvis. (Org) **Meio ambiente, desenvolvimento sustentável e políticas públicas**.São Paulo: Cortez, 1997.

CAVALCANTI, C. Sustentabilidade da economia: paradigmas alternativos de realização econômica. In: **A Economia da sustentabilidade: princípios, desafios, aplicações**. Recife: Fundação Joaquim Nabuco: Instituto de Pesquisas Sociais, 1994. p. 12-15..

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CONSEJO DE LA TIERRA, **Pobreza e Desarrollo Sostenible**. San José, Costa Rica, out.,1993.

COSTA, Francisco de Assis; INHETVIN, Tomas. **A Agropecuária na Economia de Várzea da Amazônia: os desafios do desenvolvimento sustentável**. Manaus: IBAMA;PróVárzea, 2007.

_____ A Relação dos Preços na agricultura dos Estados Unidos: uma observação a partir da abordagem baseada em eficiência reprodutiva. . In: **Economia**. Brasília: ANPEC, v. 8, n. 1, jan- abr, 2007b.

_____ A Dinâmica peculiar dos Investimentos agrícolas nos Estados Unidos (1948-1994): uma explicação baseada em eficiência produtiva. **Economia**. Brasília: ANPEC, v. 8, n. 2, mai-jul, 2007c.

_____ Polaridade e desenvolvimento endógeno no Sudeste Paraense. Interações – **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, v. 6, n. 10, p.29-54 jan-mar.,2005.

_____ **Dinâmica de concentração e ciclo de vida na agricultura dos Estados Unidos. Estudos Sociais Agrícolas**, Rio de Janeiro, v. 13, n.2, p.280-332, 2005b.

_____ **Os desafios do desenvolvimento sustentável**. Belém, NAEA, 2000.

_____ Capoeiras, Inovações e Tecnologias Rurais Concorrentes na Amazônia. In: COSTA, F.A, HURTIENNE, T., Kahwage, C (Org). **Inovação e difusão tecnológica para sustentabilidade da agricultura familiar na Amazônia**. Belém: NAEA, , 2006, p. 21-58.

_____ O Investimento na economia camponesa: considerações teóricas. **Revista Econômica Política**, v. 15, n. 57, jan-mar, 1995.

_____ **Grande capital e agricultura na Amazônia: a experiência Ford no Tapajós**. Belém: EDUFPA, 1993.

_____ Diversidade estrutural e desenvolvimento sustentável: novos supostos de política de planejamento agrícola para a Amazônia, In: XIMENES, Tereza (Org), **Perspectivas do Desenvolvimento Sustentável**. Belém; NAEA, 1997.

_____. **Ciência, tecnologia e sociedade na Amazônia: Questões para o Desenvolvimento Sustentável**. Belém: NAEA, 1998.

COSTA, Mauro. Natura: Unidade Industrial de Benevides. **Documentos internos**, Belem, 2009.

COSTA, José Marcelino Monteiro. **Amazônia: desenvolvimento e ocupação**. Rio de Janeiro: Instituto de Planejamento econômico e social; Instituto de Pesquisas, 1979.

EKINS, Paul. Sustainability First. In: EKINS,Paul; MAX NEEF, Manfred (Org.), **Real-Life Economics**. Londres; Nova York: Routledge, 1992, p. 412.

HOMMA, Alfredo K. **A Extração de Recursos Naturais Renováveis: O caso do extrativismo vegetal na Amazônia**. Tese de Doutorado pela Universidade Federal de Viçosa. MG,1989.

FATHEUER, Thomas; ARROYO, João Cláudio. Desenvolvimento sustentável: elementos para discussão. In **SIMPÓSIO INTERNACIONAL AMAZÔNIA: Estratégias de Desenvolvimento Sustentável**. Belém: 1997.

FENZL, Norbert. **Perspectivas do Desenvolvimento Sustentável**: uma contribuição para a Amazônia. Belém: UFPA; NAEA, UNAMAZ, 1997.

IBGE .Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 14 jul.2004.

KITAMURA, Paulo Choji. **A Amazônia e o desenvolvimento sustentável**. Brasília, DF: Embrapa, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEIS, Héctor Vitor. . As "Éticas" do Ambientalismo. . **Ciência e Ambiente**, Santa Maria/RS, v. 12, p. 57-64, 1996.

_____. Para uma reestruturação interdisciplinar das ciências sociais: a complexa tarefa de enfrentar os desafios da problemática ambiental sem cair no senso comum da sociedade civil. **Ambiente e Sociedade** (Campinas), Campinas, v. 8, n. Ano IV, p. 145-154, 2001.

LEVITT, Theodore. **Miopia em Marketing**. Harvard Business Review, 1960.

OLIVEIRA, João Helvio Righi. *M.A.I.S.: Método para avaliação de Indicadores de Sustentabilidade Organizacional*. 2002. 350 f. Tese de doutorado. (Doutorado em

Engenharia da Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REDCLIFT, Michael. Os Novos Discursos da Sustentabilidade. In. FERNANDES Marcionila; GUERRA Lemuel. (Org) **Contra-Discurso do Desenvolvimento Sustentável**.. 2. ed. Belém: UNAMAZ, 2006.

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL. Disponível em: www.cebds.com, Acesso em 27/julho/2004.

ROGEZ, Herve. . **Açaí: preparo, composição e melhoramento da qualidade**. Belém-PA: EDUFPA, 2000. v. 1. 313 p.

SÁ, José Alberto Silva de. **Identificação dos fatores para a formação e gestão dos processos de alianças estratégicas do tipo consórcio em pequenas e médias empresas construtoras**. um estudo de caso. 2004. 135f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica) Universidade Federal do Pará, Belém, 2004.

SACHS, Inacy. **Estratégias de transição para o século XXI : desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Studio Nobel; FUNDAP, 1993..

SCOTTO, Gabriela; CARVALHO, Isabel Cristina de Moura; GUIMARÃES, Leandro Belinaso. **Desenvolvimento Sustentável**, 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

SCHUMPETER, Joseph **A. Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Victor Civita, 1982.

XIMENES, Tereza (Org). **Perspectivas do desenvolvimento sustentável: uma contribuição para a Amazônia**. Belém: UFPA. NAEA, UNAMAZ, 1997.

WHOQOL.Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Departamento de Psiquiatria e Medicina Legal. Disponível em: www.ufrgs.br/psiq/whoqol1.html#1. Acesso em 27 de maio 2005.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT – WBCSD. Disponível em: <http://www.wbcd.ch/corp1.htm>. Acesso em 25 abril 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ANEXO A – Memorando da gerência de educação corporativa

A/c **Sr. Gilberto Takashi Suzuki**

A Natura, através de Denise Bueno, autoriza a realização do trabalho acadêmico sobre a empresa, realizado por **Gilberto Takashi Suzuki**, da Universidade Federal do Pará, programa de mestrado do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos.

É importante salientar que só autorizamos a divulgação de informação obrigatoriamente pública, disponível em nossos relatórios anuais.

No caso de entrevistas ou uso de material que não é de acesso público, será necessária a autorização do responsável pela área, que será concedida *após a leitura do trabalho*. O mesmo deverá ser enviado antes da publicação.

Atenciosamente,



Denise Bueno
Gerente de Educação Corporativa
Diretoria de Pessoas e Organização
Tel 55 11 4446 2995
www.natura.net

educação corporativa
natura