

**Título do artigo:**  
**The Body Shop: uma empresa ou uma ONG?**

**Autor e filiação científica:**  
**Dr. Roberto Minadeo**  
**Analista em C&T do CNPq**  
**Prof. do Mestrado em Ciência Política do Centro Universitário Euro Americano**

**Resumo**

A Body Shop é reconhecida pela literatura como inovadora sob o aspecto da criação da marca com base no “Movimento Verde”, sem ter tido investimentos tradicionais em propaganda. Além disso, inúmeros autores apontam a empresa como das pioneiras no tema da Responsabilidade Social e Ambiental – por exemplo, no que diz respeito à aquisição de matérias-primas diretamente junto às comunidades produtoras, evitando atacadistas, e propiciando o desenvolvimento desses grupos. O estudo procurou várias fontes, visando apontar a trajetória dos negócios da The Body Shop, de forma tão imparcial quanto possível. O texto aponta uma dicotomia na Body Shop: em função de diversas etapas de sua trajetória, a empresa apresenta facetas de uma “ONG”; porém, em função de ter mais de mil franqueados e capital aberto em bolsa, essa atuação de talvez não fosse mais compatível com a realidade do negócio.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social e Ambiental; Estudo de Caso; Empreendedorismo.

**Abstract**

The Body Shop is recognized as an innovator in the literature under the aspect of the creation of the brand based on the "Green Movement", without the traditional investments in advertising. In addition, several authors point to the company as of the pioneers in the subject of Social and Environmental Responsibility – for example, with respect to the purchase of raw materials directly from the producing communities, avoiding wholesalers, and promoting the development of these groups. The study sought various sources, to point the trajectory of Body Shop's business as impartial as possible. The text indicates a dichotomy in Body Shop: according to various stages of its history, the company presents facets of "NGO", however, due to over a thousand franchised and traded on the stock exchange, this performance may was no longer compatible with the business's reality.

**Key words:** Social and Environmental Responsibility; Case Study; Entrepreneurship.

## Introdução

Em 1866 foi cunhado o termo ecologia por Haeckel. A. G. Tansley criou a expressão ecossistema, como conceito de solidariedade entre os diversos elementos de certo meio (PINTO FERREIRA, 1993: 185). Em 1935, Rachel Carson (1908-1964) começou a escrever roteiros de rádio sobre o oceano para o que viria a ser o U. S. Fish and Wildlife Service. Em quatro anos era editora-chefe de todas as publicações da agência – tendo contato com pesquisadores, conservacionistas e líderes do governo. Nos anos 1930 e 1940 escreveu artigos sobre ciência natural, à *Colliers*, *Atlantic Monthly* e outras revistas. Em 1941, lançou seu primeiro livro, “*Under the Sea-Wind*”. Em 1962 lançou “*Silent Spring*”, afirmando que pesticidas sintéticos como o DDT e o heptacloro eram aplicados de modo prejudicial à vida humana, ao ambiente e aos animais. O livro e uma série publicada na *New Yorker* foram um sucesso. Em 1962, o Presidente Kennedy, citando o livro, criou uma comissão para estudar o usos dos pesticidas. No final dos anos 1960, um derramamento de óleo na Califórnia, um incêndio em uma indústria química em Cleveland e protestos civis sobre o uso do Agente Laranja na Guerra do Guerra do Vietnam, aceleraram os acontecimentos: em 1972, a Environmental Protection Agency iniciou suas operações e o DDT foi banido nos EUA. A Clean Water Act foi aprovada em 1972 e a Endangered Species Act em 1973. Cientistas como Paul Ehrlich e E. O. Wilson apontam “*Silent Spring*” como um importante marco no movimento ambiental (KOEHN, 2012; PINTO FERREIRA, 1993).

As mulheres foram pioneiras nos movimentos ambientais por assumirem a proteção da segurança de suas famílias e por verem os riscos ambientais de modo mais aguçado que os homens – mais focados no mundo industrial. Os investimentos socialmente responsáveis passaram de US\$ 40 bilhões em 1982 para US\$ 650 bilhões em 1991. As rede Body Shop é bem sucedida, sendo as franquias dirigidas por ativistas de causas ambientais. No Japão, um exemplo dessa criatividade aponta-se no Banco do Cidadão – um programa liderado por Masaru Kataoka, que fez uma pesquisa sobre a chuva ácida (HENDERSON, 1991: 193-200).

Uma tendência criada pela Body Shop: os cosméticos naturais que jamais haviam tido participação no setor já representavam 4% dos US\$ 16 bilhões do mercado dos EUA em 1992 (SULLIVAN, 2007). A atuação socialmente responsável também tornou-se uma tendência: A) “O Boticário” contava com as seguintes ações nesse campo: Projeto Crescer, Passeio Tamanho Família, Fábrica de Talentos, Happy Hour Inteligente, Essência da Vida, Rádio O Boticário na Fábrica, Centro Educacional Annelise Kringsner, Brincar É Coisa Séria. Adicionalmente, mediante a Fundação O Boticário de Proteção à Natureza, a empresa implementa projetos sustentáveis (BUFFARA; PEREIRA, 2003); B) a Cargill lançou em junho/2013, em parceria com a Wild Asia, grupo da Malásia com foco em ações sociais, e com a ONG Solidaridad, um novo programa de estímulo à produção sustentável de óleo de palma no país do Sudeste Asiático. Os investimentos no programa não foram divulgados. O programa visa prestar assistência técnica, treinamento e capacitação a cerca de 2,5 mil produtores independentes de palma do país. Há 177 mil produtores independentes na Malásia, um dos maiores produtores globais de óleo de palma, o óleo vegetal mais comercializado do mundo. A área plantada com palma no país chega a quase 700 mil hectares. Como outros produtores, caso da Indonésia, a Malásia sofre duras críticas sobre seu modelo de produção de óleo de palma, considerado bastante agressivo ao ambiente. (LOPES, 2013); c) a Agropalma, maior produtora de óleo de palma do país, anunciou em 1º/07/2013 que excluiu de sua lista de fornecedores um produtor incluído no cadastro de empresas e pessoas autuadas por exploração do trabalho escravo, publicado pelo Ministério do Trabalho e Emprego no dia anterior (BARROS, 2013).

O artigo é assim dividido: após esta Introdução, tratam-se da Metodologia; em seguida é apresentado o Estudo de Caso propriamente (com uma Introdução, um subtópico focado no desenvolvimento da empresa, um dedicado às Causas Sociais abraçadas pela rede, e outro

abordando as dificuldades da Body Shop nos EUA); Análises e Conclusões a respeito da Body Shop, ao mesmo tempo em que diversas outras considerações são tecidas quanto a temas correlatos e à concorrência; Conclusões; e Referências.

### **Aspectos Metodológicos**

Algumas características da cientificidade (ECO, 2007):

- O estudo trata de um objeto reconhecível e igualmente reconhecível pelos demais.
- O estudo deve tratar sobre o objeto algum aspecto que ainda não tenha sido dito.
- O estudo deve ser útil a outras pessoas.

Quanto à técnica é um estudo de caso – perspectiva útil em pesquisas na busca de explicações dos motivos de sucesso ou fracasso de organizações, propiciando bases ao uso em situações reais de concorrência (SERRA; COSTA; FERREIRA, 2007). Um estudo de caso deve ser: a) importante, por focar um ângulo de uma complexa situação real; b) eficaz, por mostrar com detalhes o protocolo que norteou o estudo; c) suficiente, delimitando claramente as fronteiras entre o fenômeno em estudo e o seu contexto, evitando-se interpretações e descrições indevidas ou não contempladas pelo estudo (MARTINS, 2006). Ikeda, Veludo-de-Oliveira e Campomar (2006) afirmam que o estudo de caso é uma técnica de pesquisa qualitativa, pela qual o pesquisador se debruça sobre certo objeto, denominado caso.

Na visão de Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno atual em seu próprio contexto. Além disso, aponta que a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única, na qual existem mais variáveis de interesse do que dados, assim, se baseia em várias fontes de evidências e se beneficia do desenvolvimento prévio de conceitos teóricos para nortear a coleta e a análise de dados. Aduz que um estudo de caso deve reunir as seguintes características: a) deve ser significativo; b) deve ser “completo”; c) deve considerar perspectivas alternativas; d) deve exibir evidência suficiente; e e) deve ser composto de maneira atrativa.

Quanto aos meios, foi construído mediante dados secundários, que, segundo Révillion (2001), na maioria das vezes, são informações de obtenção mais rápida, acessível e barata do que os dados primários. Uma importante fonte foi um livro da criadora da Body Shop; destaca-se que foi feito um cuidadoso trabalho no sentido de não se apresentarem conselhos seus a pessoas e/ou a empresários, mas dados e fatos; as suas ideias no tocante ao mundo em geral, às causas que apoiou, por não serem objeto deste artigo. Da literatura em geral e do livro da fundadora da Body Shop em particular foram retiradas apenas as realizações de Anita Roddick, devidamente checadas com as demais fontes – além disso, em um livro escrito pela própria empresária, os aspectos negativos por ela mesma evidenciados ganham especial importância. Também foram usadas fontes provenientes de artigos acadêmicos, artigos de veículos de informação e notícias da web. Cabe destacar uma dificuldade de se encontrar fontes que abordam a Body Shop, com poucos estudos na base de dados acadêmicos ProQuest e igualmente poucas referências de maior relevância no Google Acadêmico – excetuando o tema de sua atuação ambiental.

Segundo Tachizawa e Andrade (2003), em decorrência da rápida disseminação de informações por meio da Internet, a atividade de pesquisa está mudando em direção a uma biblioteca virtual, por meio digital/eletrônico. De acordo com a pesquisa realizada pelos autores, em amostra de 171 Instituições de Ensino Superior (IES) consultadas, 64,9% declararam possuir sistemas de consultas *online* à base de dados de outras instituições.

### **Estudo de Caso The Body Shop - Introdução**

Anita Roddick diz que, nos anos 1980, a Body Shop se beneficiou da maior conscientização ecológica na Europa. Porém, o clima se alterou, havendo certo receio quanto às grandes marcas. O surgimento das ONG's foi determinante para inúmeras mudanças sociais e culturais (AQUINO, 2002; RODDICK, 2002: 6-8, 20-21). Fernandes (2009) afirma que Anita era uma ex-ativista do Greenpeace.

O recurso a valores feministas na gestão diferem da tradicional direção burocrática por sua orientação ao emocional, com destaque para: a) personalismo; b) fusão da vida pessoal com a profissional; e c) expressão emocional. Não faltam críticas a essa visão, pois, às vezes o ser humano não está sentindo o que se lhe exige apresentar ao público, havendo, portanto, certa dicotomia. As expressões emocionais, como raiva ou competitividade são condenadas no modelo burocrático weberiano. As teorias feministas incorporam uma agenda política de mudanças, o que pode ser visto na Body Shop (MARTIN; KNOPOFF; BECKMAN, 1998). Em função da assertiva dos pesquisadores, e por ser uma das causas mais fortes de Anita, apesar deste artigo procurar se ater aos fatos, nesse caso, coube uma exceção; ela diz que os valores femininos são o diálogo, a abertura, uma linguagem que transcende o trabalho e a gentileza. As mulheres desconfiam do poder e de seus símbolos, como o automóvel de luxo, a secretária eficiente, e o escritório luxuoso. Mas, percebe que existem mulheres que assumem “o lado masculino” quando estão no poder. Acrescenta que é difícil o sucesso se apenas a mulher é uma personalidade no mundo dos negócios (AQUINO, 2002).

A outra única exceção do artigo reside na visão de que sua ação como empresária aponta o lucro como agregação de valor à sociedade, e não um fruto de exploração de pessoas, ou de complexas ferramentas financeiras. Critica a Jupiter Asset Management, que administra £ 2 bilhões em investimentos e que em 1999 distribuiu a fabulosa quantia de £ 500 milhões em bônus a 300 de seus executivos, indo £ 100 milhões ao seu fundador, John Duffield (RODDICK, 2002, p. 8-10). Tal conjunto de valores da Body Shop é objeto de um estudo de Hartman e Beck-Dudley (1999) que afirmam ter Anita Roddick se inspirado em mulheres do Terceiro Mundo que usavam produtos naturais mais para limpeza e proteção de seus corpos, do que para renovação, embelezamento ou sexualidade. Assim, teria surgido a empresa como um movimento de contracultura, que assumisse esses valores, estando Anita no papel explícito de uma “ecocapitalista”, que vê a busca por um mundo melhor como o principal papel de uma empresa – e não a busca de lucros.

Anita marca uma atitude ativista em seu próprio setor de atuação, afirmando uma vez: “*I hate the beauty industry. It is a monster selling unattainable dreams. It lies. It cheats. It exploits women.*” [Tradução livre do autor: “Detesto a indústria da beleza. É um mostro vendendo sonhos inatingíveis. Ela mente, trapaceia e explora as mulheres”]. Tornou-se amiga do cantor Sting e da Princesa Diana. A Rainha Elizabeth II a fez “*dame commander of the British Empire*”, em 2003 (SULLIVAN, 2007).

A rede nasceu no mesmo ano de uma concorrente, do outro lado do Canal da Mancha, sem que as fontes apontem qual delas veio primeiro: Olivier Baussan tinha 23 anos, cursava literatura, em 1976, começando a produzir, na garagem de casa, óleos, sabonetes e essências, vendidos em feiras do sul da França – após comprar um alambique antigo. A produção ganhou escala industrial no início dos anos 1980, quando fundou a L’Occitane, que chegou a receitas de R\$ 2,4 bilhões em 2012, e 2.000 lojas em 85 países. Em 1990, tornou-se sócio minoritário da companhia e passou a ocupar o cargo de diretor artístico, responsável pelos desenhos das embalagens “vintage” da marca, que faz de modo artesanal, moldadas em gesso. Ao se afastar da gestão da empresa de cosméticos, Olivier criou em 1996, a Olive & Co. (TRINDADE, 2012). Nos EUA, após a entrada da Body Shop, em 1990, surgiu a Bath & Body Works, Em mais 18 meses, vieram outras 30 concorrentes (RODDICK, 2002: 141). A inglesa Lush foi criada em 1994 e chegou a quarenta países, mas, no Brasil, não obteve sucesso. Apenas no Brasil, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), 1.500 negócios no país contam com o sabonete artesanal como carro-chefe. Pelo menos uma dezena já alcançou, em questão de dois ou três anos, abrangência nacional. O principal apelo dessas redes é vender cosméticos “naturais” (sem a adição de substâncias químicas), feitos a mão e à base de ingredientes que chamam atenção pelo absoluto inusitado, como chantilly e banana com canela – alguns deles com promessas de

benefícios à saúde e à beleza. Assim, Tobias Chanan, com o Empório Body Store chegou a vinte lojas em oito estados, com fábrica em Porto Alegre. Outras redes nacionais, como a “Wisha, Wissha” e a Olfateria produzem no máximo 15.000 sabonetes por mês (BETTI, 2010).

### **Desenvolvimento da The Body Shop**

Anita Roddick, tornou-se ativista após ler um livro sobre o Holocausto. Formou-se no Bath College of Education em 1962, ensinou por um breve período, foi a Paris onde atuou no International Herald Tribune, depois ingressou nas Nações Unidas. De volta à Inglaterra, casou-se com Gordon Roddick, com quem abriu um restaurante e um hotel. Em poucos anos, os empreendimentos fracassaram, e Gordon fez uma viagem de Buenos Aires a New York, com o apoio de Anita. Com 33 anos, Anita, usando o hotel como garantia, Anita buscou um profissional em ervas para ajudá-la em certos ingredientes. Ela pintou as paredes da primeira loja da rede, em Brighton, ofertando 15 produtos em pequenas embalagens – sendo preciso que os clientes voltassem com elas para reenchê-las, caso quisessem novas doses. Em seis meses já foi aberta a Segunda loja. Gordon voltou, quando seu cavalo caiu nos Andes, e assumiu a área financeira dos negócios (SULLIVAN, 2007).

Anita foi criada ao lado dos pais, que possuíam uma cafeteria, na qual Anita começou a trabalhar desde pequena. Com apenas dez anos de idade, seu pai faleceu. A loja da família não seguia o padrão de abrir às nove e fechar às cinco: fechava após ter saído o último cliente, abriam aos finais de semana, noites e feriados – com os quatro filhos trabalhando junto aos pais. Ao terminar o curso colegial, sua mãe vendeu a cafeteria para abrir a boate “El Cubana” (RODDICK, 2002, p. 31-33). Anita já estava com 18 anos, quando sua mãe lhe revelou que havia se separado de seu pai e casado com um primo deste; foi apenas então que ela soube a verdadeira identidade de seu pai biológico. Seu casamento foi um verdadeiro sonho de 37 anos, no qual ambos estiveram sempre em grande sintonia e devotados com forte altruísmo às causas abraçadas. Anita faleceu em 2007, aos 64 anos de idade (HORWELL, 2007).

Anita ingressou no movimento *hippie*. De seu casamento com Gordon teve duas filhas. Em 1971 montaram um pequeno hotel que logo faliu. Depois criaram um restaurante que também não foi muito longe. Então Gordon focou na venda de burgeres – obtendo relativo sucesso, mas três anos depois, foi novamente preciso mudar de ramo, começando a The Body Shop, com uma loja aberta em março/1976. O conceito para Anita: vender cosméticos naturais em “refis” de tamanhos diferentes e mais baratos. O uso de materiais recicláveis surgiu por acaso, em parte pela absoluta falta de recursos. Sua empresa ficou por 17 anos sem planos formais, nem processos de marketing ou hierarquia. Porém, para Anita, é uma dificuldade manter o espírito empreendedor em grandes empresas. Nada assusta um empreendedor, talvez porque tenha passado por muitas privações; o fato é que se move por paixão, como um artista, e sua empresa é uma extensão de sua personalidade. Acrescenta que foi um erro permitir “pessoas de fora” dizerem como gerirem o negócio, que ela continuava considerando seu, apesar de inúmeros funcionários e franqueados (RODDICK, 2002, p. 35-49, 235-236). Afirma explicitamente (p. 77) descrever do sucesso da propaganda, preferindo usar as vitrines, *outdoors*, as laterais dos caminhões e os uniformes dos atendentes. Aduz que aos 12 anos de idade, um norte-americano médio é exposto a 20 mil mensagens publicitárias anuais pela TV (p. 12, 45).

A Body Shop atraiu tanta atenção da mídia que pôde se dar ao luxo de quase não usar a propaganda (MINADEO, 2010). Levy e Weitz (2000, p. 417) afirmam que a empresa procura utilizar ingredientes naturais, e jamais testa seus produtos em animais. Na medida do possível, busca suas matérias primas em países em desenvolvimento. Finalmente, o pessoal das lojas passa meio dia por semana do tempo da companhia fazendo serviço social voluntário em sua área comercial local. A defesa das causas ecológicas foi muito eficaz: a empresária já havia concedido mais de mil entrevistas até 1993, obtendo ampla cobertura da mídia.

Em frascos de plástico, como os usados em laboratórios de análises clínicas, Anita começou a vender cosméticos naturais (AQUINO, 2002). Nesse momento foi preciso tomar algum dinheiro emprestado com ajuda de amigos para começar o negócio, a ponto de fazer reciclagem de embalagem solicitando aos clientes que retornassem com as embalagens foi assim começou a reciclar, muito antes que isso se tornasse uma moda ecológica: a escassez de recursos trouxe o sucesso (RODDICK, 2002, p. 37).

Os produtos iniciais da empresa não eram diferentes dos ofertados pela concorrência, a diferença estava na embalagem, na afirmação de serem produtos naturais e de que os ingredientes eram comprados diretamente dos produtores e não dos atacadistas. Anita vendeu 50% da empresa para abrir uma segunda loja; em 1977 Gordon entra em cena pela segunda vez, sugerindo franquias – a maior parte das quais eram para mulheres, identificadas com o ativismo de Anita. A primeira vez fora nas gestões para obter um empréstimo de £ 4 mil para a abertura do negócio (HORWELL, 2007). Desde o início, os franqueados precisavam apoiar causas e projetos locais. Mas, uma auditoria social em suas franquias mostrou falta de consistência no tratamento igualitário ao diversos grupos de franqueados: em especial, os primeiros franqueados assinaram instrumentos jurídicos mais favoráveis que os demais (HARTMAN & BECK-DUDLEY, 1999; SULLIVAN, 2007). Yvon Chouinard, um montanhista que não encontrava roupas adequadas a seu esporte, resolveu produzi-las, criando a Patagonia – que serviu de base à The Body Shop, pois também pratica o ativismo político: financia os gastos para soltar funcionários presos por participar de atividades ligadas ao meio ambiente; atua contra os pesticidas usados nas plantações; suas roupas são fabricadas com garrafas recicladas (RODDICK, 2002, p. 49-54). A Body Shop fez sucesso nos anos 1980 com um condicionador de cabelos à base de bananas, e uma loção para o corpo de manteiga de cacau. Em 22 anos, a rede chegou a 1.600 lojas, 47 países e 5 mil funcionários (CAPITALISM..., 1998).

Anita diz que durante dez anos a rede fez um programa semanal para as lojas britânicas e outro mensal em 21 línguas para todo o mundo – um dos maiores investimentos em vídeo já feito na Grã-Bretanha. O vídeo, além de informar, possui capacidade de motivar (RODDICK, 2002, p. 71-84).

Em 1985, a Body Shop abriu seu capital, mas, Anita não esconde seu desconforto diante da pressão dos acionistas por resultados; (AQUINO, 2002) ela gostava de criatividade, do varejo, comprar, vender e fazer contatos; mas não de sistemas e planilhas (RODDICK, 2002, p. 57) e chega a admitir que essa medida foi um erro, embora nos anos 1990 detivesse a quarta maior fortuna inglesa, e que em 2002, suas ações na Body Shop valiam a terça parte do que chegaram a valer em 1993 (AQUINO, 2002; HORWELL, 2007).

Em 1990, a empresa criou no local de trabalho o Centro de Desenvolvimento da Criança, investindo cerca de £ 1 milhão, e atendendo a 240 crianças de tres meses a cinco anos, de modo a facilitar a tarefa de suas mães, que trabalham na Body Shop. Também oferece acampamentos de férias aos que possuem de 5 a 11 anos. Nesse mesmo ano, foi criada a Fundação Body Shop, que doou £ 3,5 milhões em seus seis primeiros anos a mais de 180 grupos. Em 2002, o Centro atendia a 60 crianças de até 5 anos e outros 60 com mais de doze anos em acampamentos de férias (RODDICK, 2002, p. 60, 129, 174). Como fruto de seu compromisso ambiental, em 1994 a empresa adquiriu 15% de uma geradora eólica, que produzia cerca de um quarto de suas necessidades energéticas (p. 57-70).

Nos anos 1980 foi criada uma fábrica de sabões em uma região pobre de Glasgow, embora os custos de produção se mostrassem 30% maiores que os de outras regiões. Além disso, 25% dos lucros dessa unidade são dirigidos à comunidade (HARTMAN & BECK-DUDLEY, 1999).

Um programa de TV (Canal 4, programa feito pela Fulcrum Productions) foi ao ar em 1992, acusando a empresa, Anita e Gordon de “serem embusteiros, hipócritas e mentirosos”,

de praticarem comércio comunitário “suspeito”, destruindo culturas indígenas. As ações da empresa caíram fortemente. Anita admite haver vulnerabilidade pois era muito pretensiosa, mas, levou o processo à Suprema corte, ganhando £ 276 mil por calúnia do Canal, que foi proibido de retransmitir qualquer das acusações difamatórias; no total, a Body Shop ganhou cerca de £ 2 milhões. Logo em seguida, um jornalista começou a sondar cada processo da empresa, enviando dossiês a órgãos da imprensa e à FDA; porém, seu único resultado negativo palpável foi que o fundo de P&D Franklin, focado em investimentos éticos, vendeu 50 mil ações da Body Shop (RODDICK, 2002, p. 215-227). Em meados dos anos 1990, em função dessa crise de credibilidade e dos problemas nos EUA, a empresa contratou um famoso consultor, porém, após muito tempo e US\$ 2 milhões, a Body Shop em nada se aprimorou (p. 237-246).

Entre dezembro/1992 a novembro/1993, a Body Shop somava seis mil funcionários e mil lojas presentes em 42 países. Na pesquisa realizada, com 57 entrevistas em profundidade, com permissão de Anita Roddick, percebeu-se liberdade de manifestação dos funcionários, com diversos níveis inclusive de discordância em relação à própria Anita. Por exemplo, uma funcionária da linha de produção falou com entusiasmo de seu filho, que obtivera um grau de PhD, mas pouco entusiasmo demonstrava com a empresa, na qual estava havia cinco anos, e da qual não quis falar muito. Algumas pessoas declararam se sentir bem na empresa, por não haver nenhum tipo de “molde”, podendo, assim, estar mais à vontade. A pressão do crescimento, porém, correu parcialmente alguns valores da empresa, havendo reclamações sobre o tema da busca dos lucros, da presença constante em eventos sociais, da ausência de vida privada. Uma funcionária reclama de trabalhar 22 horas entre a segunda à noite e a quarta de manhã; outra aponta tres casos próximos de ferimentos causados por desatenções no trabalho devidos ao estresse (MARTIN; KNOPOFF; BECKMAN, 1998).

Em 1997, o casal foi mal sucedido em uma tentativa de fechar o capital da empresa, o que pode ter sido estopim da saída de Anita da Presidência em 1998 (SULLIVAN, 2007). Assim, em 12/05/1998, Anita anunciou sua renúncia à Presidência, assumindo Patrick Gournay, com experiência no grupo Danone. Anita era a culpada pelos problemas, e admitiu estar cansada com a disciplina exigida pelo varejo – apesar de deter 49% das ações do grupo (CAPITALISM..., 1998).

Em 1999 a empresa demite cerca de 300 pessoas; procurou-se amenizar o futuro de todos, mediante a criação de um clube de empreendedores para auxiliar essas pessoas na abertura de novos negócios (RODDICK, 2002, p. 259-261). Nesse ano, a rede somava 1210 lojas em 45 países, operando em um nicho na indústria de beleza, ofertando produtos naturais, em embalagens com refis biodegradáveis, vendidos em lojas de autosserviço, sem praticar propaganda, cobrando preços razoáveis (HARTMAN & BECK-DUDLEY, 1999).

Em 1999, com o novo CEO, os lucros da Body Shop subiram 29% a £ 31,5 milhões. Em 2001, as receitas foram de um bilhão de dólares. Em 2002, The Body Shop, chegou a mais de 1.900 lojas em cinquenta países, sendo 400 da própria empresa. Anita continuava na qualidade de maior acionista, e prestava 80 dias anuais de consultoria à empresa. Porém, deixara a Presidência do Conselho, que exercia junto com o marido, pois estava se dedicando a causas muito políticas, Seu último livro, *Take It Personally*, é contra a globalização e o trabalho infantil. Em 1999, Anita quis que a Body Shop lançasse uma companhia internacional contra a globalização. No ano 2000, Anita e o marido anunciam que deixariam a Presidência que dividiam, saindo do *board* da empresa, em função dos protestos que haviam feito no ano anterior na reunião da OMC, pretendendo que a empresa assumisse uma atitude publicamente contrária à OMC – no que foram veementemente condenados pelo Presidente e demais Diretores (RODDICK QUITTS..., 2000; AQUINO, 2002; FERNANDES, 2009).

Em 2006, o casal vendeu a Body Shop à L’Oréal por £ 625 milhões, dos quais receberam £ 118 milhões e afirmaram pretender destinar £ 50 milhões à Roddick Foundation

(HORWELL, 2007). Em fevereiro/2009, a Body Shop anunciou o corte de 275 empregos, especialmente em Londres e Littlehampton (BODY SHOP..., 2009).

### **Envolvimento da Body Shop em causas sociais**

A Body Shop sempre foi uma empresa ligada a diversas causas sociais e Anita acreditou que a preocupação social é importante nas empresas, pois pessoas que vão à loja possam assinar um abaixo assinado como meio de protestos. Anita colocava cartazes nas vitrines e nos caminhões da empresa, para fazer os seus próprios protestos, promovendo manifestações e organizando eventos culturais (RODDICK, 2002, p. 163).

Toda loja deve envolver-se em projetos de suas comunidades, como: apoio a doentes de AIDS, distribuição de alimentos a pessoas carentes (HARTMAN & BECK-DUDLEY, 1999).

Anita envolveu-se em causas sociais como: a) Movimentos Pacifista contra a Guerra do Kuwait (com mensagens a Bush e Saddam, abaixo-assinados e cartazes); b) libertação em 1993 de um líder dos Ogonis (etnia nigeriana), porém, que foi executado com outros oito colegas dois anos depois, mas a empresa continuou a lutar pelos demais Ogonis presos – o que ocorreu em 1998; c) protesto em 1999 em Seattle contra a globalização em reunião da OMC; d) campanhas contra testes de cosméticos em animais; e) Movimento de Assistência Romeno (Orfanatos); f) Centro de Recuperação com deficientes físicos em Sarajevo; g) campanha contra a construção de 5 represas no Rio Xingu, na Amazônia. Ajudou na criação do semanário “The Big Issue”, vendido por pessoas sem teto da Grã-Bretanha, a empresa colaborou com £ 500 mil, mas, em dois anos o projeto já levantara £ 1,5 milhão aos sem teto; tendo também chegado a edições em Leningrado, Cidade do Cabo, Melbourne e Los Angeles – vendidas em livrarias e cafés (HORWELL, 2007; RODDICK, 2002, p. 86-90, 159-186). Nos EUA criou programas educacionais focados em: drogas, envelhecimento e sobrevivência urbana. Anita tornou-se defensora da Social Accountability 8000, norma criada pelo Council of Economic Priorities (HARTMAN & BECK-DUDLEY, 1999).

Promoveu diversas campanhas para valorizar a mulher, dado que a maior parte de suas franqueadas são mulheres, como “Violência contra Mulher”. Em 1994, The Body Shop se uniu com uma ONG brasileira que lhe fornecia óleo de babaçu negociando diretamente com as mulheres que trabalhavam na colheita – pois, anteriormente adquiria o produto de um empresário, mas, havia um movimento, “Babaçu Livre”, criado pelas mulheres, que após décadas lhes obteve o direito de colher os frutos dessa planta. Afirma que sua empresa participou de uma pesquisa nos EUA, junto com outras empresas e o Departamento do Trabalho, para conhecer melhor a vida profissional feminina, e afirma que os resultados formam o único banco de dados sobre o tema, capaz de orientar políticas de emprego no país. Ajudou a publicar o livro “O que as mulheres querem”, com os pleitos de cerca de 70 organizações feministas inglesas (RODDICK, 2002, p. 117-118, p. 130-131). Ao comemorar os 50 anos da Declaração Universal dos Direitos Humanos, 3 milhões de consumidores de 34 países enviaram cartões de apoio a prisioneiros defensores desses direitos (HORWELL, 2007).

Para Anita, as mulheres recebem propagandas da indústria da beleza, com promessas impossíveis, como a ausência de rugas. Ela criou uma boneca de medidas generosas para desafiar estereótipos de beleza. Afirma que provocou um debate saudável em escala mundial sobre a auto-estima. Além disso, ao constatar que o principal agente que poderia impedir exagerada exposição à luz solar é nada menos que o chapéu, e passar a promover esse item – nada convencional a uma rede de cosméticos – Anita afirma respeitar o consumidor (RODDICK, 2002, p. 95-106).

Quanto à Guerra do Kuwait, o Conselho da empresa pediu a suspensão da campanha, em função de seus temores em relação à imagem da empresa; Anita não se deu por vencida, reuniu o pessoal da empresa em sua residência na Escócia, obtendo apoio para continuar a

campanha, porém, confessa que chegou perto da ruptura com a própria empresa que fundara (RODDICK, 2002, p. 87-88).

Fez parcerias como as ONG's como: Greenpeace, Amigos da Terra, Cooperativa de Mulheres do Nordeste do Brasil (RODDICK, 2002, p. 117-118, 172-173, 176) e Anistia Internacional – a quem doou US\$ 1,8 milhões para criar uma “escola de ativismo” (SULLIVAN, 2007).

As relações comerciais com a sociedade dos indígenas Caiapós começaram quando ela veio em protesto contra a construção de represas do rio Xingu que provocariam inundação de terras na floresta. Discutiram a possibilidade de comercialização de produtos dos Caiapós, decidindo-se que o produto de maior potencial era o óleo de castanha-do-pará. Os índios aceitaram negociar com Anita, que afirma: que tudo deu certo no que se refere ao negócio da extração de castanhas e ao produto lançado com base nessa matéria prima. Para mostrar suas ações, Anita levou Paulinho Paiakan e o pajé da tribo à Inglaterra; reformaram uma casa em Altamira, transformada em hospital da comunidade. Apesar de pagar US\$ 35 por quilo, bem acima dos US\$ 15 ofertados pela concorrência, os caiapós queriam sempre mais. Algum tempo depois, a Body Shop foi acusada de não manter a promessa de cuidar de saúde e educação. Foi um pesadelo à Body Shop o fato de o cacique caiapó Paiakan ter sido acusado por estupro, nos anos 1990. Os caiapós abriram suas próprias cooperativas com apoio da Fundação The Body Shop. Anita afirma que a experiência com os caiapós mostrou que não se pode interagir diretamente com indígenas (AQUINO, 2002; RODDICK, 2002, p. 186-193, 212-213).

No Nepal o negócio do papel ruíra pela proibição de cortar o lokta, a maior fonte de fibra de papel – cujo corte provocava a erosão do solo. A Body Shop contratou a consultora Mara Amats que pesquisou outras fibras. A empresa comprou o primeiro lote em 1989 e também criou fornecedores, citando em Gana, na Nicarágua, na Índia, e em Bangladesh – promovendo grupos locais (RODDICK, 2002, p. 193-202).

A Body Shop é vista pelos investidores em causas sociais como autocrática, e cujos críticos são intimidados. Um funcionário disse ter começado a detestar a fundadora quando ela lhe diz que seu dever era “salvar o mundo”; outros disseram que ela é autocrática e impossível em ser contrariada. Os consumidores precisam gostar das causas de Anita, pois as lojas são empasteladas com cartazes cheios delas. A própria Anita afirmou romper relacionamentos com quem não compartilha seus valores, além de afirmar que – por ser muito zelosa – é pouco polida, paciente e diplomática (HARTMAN & BECK-DUDLEY, 1999).

### **Problemas graves afloram nos Estados Unidos**

Dentro do espírito militante de Anita, colocou em um *shopping center* de New Hampshire, local que define por “conservador” um cartaz com os dizeres: “Deus não pode estar em toda parte, portanto, criou as mães”, afirmando que criou um rebuliço. Parece que propaganda não era o forte da empresa, ainda mais fora de seu país: também em New Hampshire, divulgou um cartaz mostrando um homem bronzeado e musculoso ao extremo, com a loção da empresa em seu calção, e os dizeres “Falsifique – mais que loção”. Anita teve que ir à TV defender-se de acusações sexistas. A lição não foi aprendida: a rede usou imagens de Martin Luther King – o que foi mal recebido, e fez outras campanhas de mau gosto – obviamente com péssimos resultados, a ponto de irritar o Presidente da rede nos EUA. Anita diz que se sentia estranha em sua própria empresa, pois tinha crescido demais, e ela não tinha com quem falar. As vendas caíram em 1994, e Anita se reuniu com os franqueados, dizendo que há muita divulgação das ações da Body Shop na mídia alternativa porém, a grande imprensa nada dizia (RODDICK, 2002, p. 130-144, 153).

Sua rede nos EUA, iniciada em 1988, não foi tão bem sucedida como em outros países. A rede abriu lojas próprias e não franquias, ao início. Anita comenta que o comércio nos EUA está especialmente em *shopping centers* – o que matou o comércio de rua e a

sociabilidade. Já em 1990, surgiu a Bath & Body Works, que se tornou sua principal concorrente, abrindo 110 lojas em 18 meses, atingindo volume de US\$ 45 milhões de receitas anuais. Em mais 18 meses, já haviam surgido cerca de 30 “clones” da Body Shop, com menores preços. Anita esperava que o consumidor soubesse identificar o original da cópia; porém afirma sobre alguns produtos que ofertava não serem adaptados aos EUA e nem terem a marca dotada do melhor apelo. Reconhece uma ingenuidade ao buscar franqueadores enviando dois mil questionários a professores e ambientalistas sobre as preferências musicais e até sobre como gostariam de morrer. Porém, afirma que talvez a rede contratou gerentes sem sensibilidade e que os norte-americanos foram hábeis em falar de si próprios que enganaram a rede. Nos EUA, a rede atingiu receitas de US\$ 44,7 milhões em 1993, com US\$ 1,9 milhões em lucros. Foi aberta uma fábrica em Raleigh, na Carolina do Norte. Mas, as vendas foram fracas em 1994, e Anita diz que os franqueados culpavam a ética da empresa. Anita admite erros: não ter entendido a precificação nem a propaganda, fala em ter tido atitude arrogante ao manter por dez anos o mesmo tipo de lojas em um país que é a fonte do varejo (RODDICK, 2002, p. 139-154). Em maio/1998, a Body Shop anunciou uma *joint venture* com o grupo Bellamy Retail para operar suas problemáticas operações nos EUA (REPAIR..., 1998).

### **Análises e Comparações**

A Body Shop reflete uma bem sucedida construção de marca, além de uma atuação socialmente ética e responsável – na visão de inúmeros autores. O objetivo do estudo é realizar uma análise aprofundada no crescimento da rede, focando os aspectos empresariais.

Assim, cabe começar apontando que Anita confunde conceitos empresariais básicos: diz que não faz propaganda, mas usa *outdoors* (RODDICK, 2002, p. 77, p. 144), um elemento clássico da mídia; e diz que nos EUA teve que se render e fazer anúncios. Para uma empresa que do porte da Body Shop, tal atitude em sua fundadora era inadmissível, sendo natural que ela deixasse a Presidência, apesar de ser ainda a maior acionista. Hartman e Beck-Dudley (1999) acrescentam que a rede, ao anunciar nos EUA, não o fez diretamente, como o fazem outras empresas, mas colocou sua marca em propagandas de outras companhias – chegando a afirmar em seu estudo que tal atitude é reveladora de certa “vergonha”.

Ao falar que uma criança de 12 anos dos EUA é exposta a 20 mil anúncios ao ano pela TV, apresenta um fato – porém, sobre o qual a Body Shop enquanto empresa não possui nenhuma possibilidade de contradizer, ou de sequer transformar em mais uma de suas “causas quixotescas”. Ora, existem pais que limitam o acesso de seus filhos à TV – justamente por julgarem isso como importante parte da educação que a eles cabe em primeiro lugar para o crescimento dos filhos. Mas, sem esses comerciais, as TV’s não teriam como financiar seriados, a cobertura esportiva e o jornalismo, mais inúmeros outros programas –alguns dos quais de excelente qualidade. Ora, é muito simplista criticar a publicidade e dizer que a mídia “faz a cabeça das pessoas” – afinal, em um mesmo intervalo comercial há propagandas para comprar inúmeros produtos e serviços e também algumas ligadas à poupança ou a investimentos. Eis o contrasenso: Anita ativamente buscou atenção gratuita da mídia, reclamando de quando isso não mais ocorria (RODDICK, 2002, p. 130-144, 153). Ou seja, o problema não era a “propaganda”, nem a mídia, mas a eventual necessidade de ter que pagar para obter a atenção do consumidor – fazendo este saber que a imagem passada era paga. Ou ainda, as páginas editoriais gratuitas buscadas pela Body Shop são sustentadas pela propaganda, e refletem a própria qualidade do veículo da mídia em questão – assim, a “imprensa marrom” certamente pode até falar bem da Body Shop, mas as pessoas mais esclarecidas não formam suas opiniões a partir desses organismos da imprensa. Ora, a imprensa de maior qualidade apresenta custos elevados.

Quanto ao uso indevido da propaganda, Body Shop e a Benetton andaram juntas, ao ilustrar o perigo de atividades publicitárias que enviam mensagens ambíguas. Por exemplo, no Brasil, o Código de Defesa do Consumidor, em seu Cap. III, art. 6º, inciso IV, aponta como

direito básico do cidadão a proteção contra a publicidade enganosa e abusiva, métodos comerciais coercitivos ou desleais (CÓDIGO..., 2008). Ora, o uso de Martin Luther King não ajuda a criar a imagem de marca, em outras palavras, é um ato de militância política, bem como a reconhecidamente errônea tentativa de arrebatar franqueados nos EUA com os métodos escolhidos – apontados pela própria empresária. A esperança de que a divulgação na mídia alternativa resultasse em vendas e de que a grande imprensa falasse da Body Shop (RODDICK, 2002, p. 139-145, 153) mostram desconhecimento dos princípios básicos da comunicação de massa e da propaganda. Joachimsthaler e Aaker (1997) afirmam que Olivieri Toscani, responsável pela comunicação da Benetton por muitos anos, desenvolveu um estilo de propaganda, independente da identidade da marca Benetton, e com mensagens polêmicas – o que redundava em presença nas páginas editoriais de inúmeras publicações. As vendas sofreram, e a imagem foi danificada. Petit (2006, p. 180-181) vai mais longe, afirmando que Toscani – que nada entende de marketing – convenceu a empresa de que a construção da marca é feita através de escândalos, e teve carta branca para ir em frente – poderíamos acrescentar que foi uma infeliz carta branca, pois a empresa não possui o porte que a qualidade de seus produtos merecem. Keegan e Green (1999, p. 430) corroboram, ao falar de vários problemas causados pela polêmica publicidade da marca, como boicotes, multas, e fechamentos de lojas de seus franqueados.

Morin (2007, p. 153) afirma que, com a mídia de massa, ocorre uma homogeneização das idades, focada na juventude – que se torna seu estereótipo. Surgem adultos a idade ao limite do possível, com os valores supremos: amor, beleza e juventude. Tais ideias ajudam a compreender o fenômeno da comunicação de massa em geral e da propaganda em especial – temas que Anita desconheceu.

Anita estava estranha em sua empresa (RODDICK, 2002, p. 130-144), pois não tinha com quem falar; na verdade, não ouvia: não abria espaço a ninguém menos que o Presidente da rede nos EUA opinar, por exemplo, sobre propaganda. Ora, nada mais óbvio do que ouvi-lo, dado que ela afirma várias vezes não dominar o tema! Vai mais longe (p. 235-236) dizendo que seu maior erro foi permitir “gente de fora” interferir em seu negócio; bem, ela abriu o capital e se beneficiou muito com isso; assim, a empresa naturalmente deixou de ser totalmente dela; em outras palavras, essas pessoas não apenas não eram “de fora”, mas estavam em seu pleno direito de se manifestarem – algo que, curiosamente, ela admite em inúmeras causas como ativista, porém nega no que tange à condução da Body Shop. Sua afirmação chega a ser cáustica ao alinhar os próprios franqueados (mulheres ativistas como ela, em sua maioria) como pessoas “de fora”. Enfim, ela parece encarnar o que Aquino (2002) diz que ela mesma condena quando as mulheres assumem o “lado masculino” da busca do poder.

A Body Shop teve a virtude de ser extremamente combativa e fiel a inúmeras causas. Sua empresa foi das pioneiras no uso de uma estratégia de comunicação alinhada com causas de impacto social, e que traziam natural atenção na mídia e simpatia por parte do público: foi a empresa certa na hora certa – ao menos durante as duas primeiras décadas. É mais verdadeira ainda: “é verdade, eu trabalho como se estivesse dirigindo uma organização sem fins lucrativos” (p. 87), algo não agradável aos demais acionistas nem à Direção – como se provou no episódio lamentável dos protestos diante da reunião da OMC e da exigência de que a Body Shop se envolvesse nessa “causa”. (RODDICK QUILTS..., 2000; FERNANDES, 2009). Talvez a intenção de não ser diretamente lucrativa tenha paradoxalmente surgido com o próprio crescimento da empresa – que propiciou as condições para as inúmeras viagens do casal e seu envolvimento nas mais díspares causas possíveis. Porém, tal intenção certamente não foi anunciada no prospecto de lançamento da ações da empresa – o que não os teria atraído e não teria surgido a fortuna do casal. Dessa forma, cabe uma ressalva: criticar os ricos bônus dos executivos da Jupiter Asset Management (RODDICK, 2002, p. 8-10) é fácil, mas a

pergunta que surge é: o que ela agregou aos seus investidores na forma de aumento em seus recursos? Em outras palavras, a insatisfação dos acionistas e a forte queda do valor das ações – além de uma fracassada tentativa de o casal retomar a totalidade da empresa – estava baseada em um desempenho financeiro fraco.

Quanto às causas sociais, não é adequado a uma milionária fundadora de uma empresa global protestar na reunião da OMC em 1999, tanto que ela teve que sair da Presidência do Conselho da empresa, junto com o marido. Talvez, até mesmo a venda à L’Oreal possa ser vista como um desencanto de uma ativista que já não mais via a empresa como o veículo de expressão de suas próprias causas. Aliás, em alguns pontos de sua obra, se refere a “vender cremes” ou a “vender sabonetes” como sendo ações de segunda categoria. Ora, um empreendedor deve ser apaixonado por algo que oferece à sociedade, produtos ou serviços superiores, a preços justos, que satisfazem necessidades reais dos consumidores. Porém, ao colocar toda sua paixão em um conjunto completamente disperso de causas, claramente a empresa deixa de ser sua principal razão de ser – então ela se torna o que critica acidamente em algumas grandes empresas: obtém lucros ao vender produtos iguais em lojas iguais (explorando consumidores) e franqueados, para aplicar os lucros em suas inúmeras viagens pelo mundo. Além disso, a pesquisa de Martin; Knopoff e Beckman (1998) parece ter mostrado que ao menos parte dos funcionários não apenas se sentia mas era de fato explorada – ao lado de outros contentes de trabalharem lá. Ainda no campo das causas sociais, Hartman e Beck-Dudley (1999) apresentaram diversos óbices da atuação de Anita.

Além disso, a uma companhia de cosméticos, a campanha contra a “Ditadura da Magreza” é ridícula: certas “modelos” são esqueléticas e em nada representam qualquer padrão de beleza. Porém, a Body Shop pertence ao mundo da beleza, apesar de sua fundadora afirmar que é diferente por atuar “na contracultura”. A Body Shop se posicionou inicialmente dessa forma, porém, a partir do momento em estava em dezenas de países e com mais de mil lojas, era difícil dizer ao consumidor que ela era totalmente diversa das concorrentes. Ou seja, a Body Shop não possui elementos para mudar algo que possa até ser uma estupidez, mas, que, eventualmente, faz parte do seu setor. Em outras palavras a campanha contra a “Ditadura da Magreza” jamais teria sido autorizada pela própria agência de propaganda ou de relações públicas que a marca teria contratado para zelar pelos negócios da empresa, e, indiretamente, pelos resultados devidos aos acionistas – inclusive os da própria Anita, na qualidade de maior acionista.

Ao criar uma boneca “de medidas generosas”, Anita quis desafiar todo o setor do qual fazia parte, mas se esqueceu que talvez o consumidor também é parte desse mundo: como explicar a compra de perfumes de US\$ 250? Quem os compra? Quem compra os caríssimos cremes anti-rugas e com quais finalidades? Como se sustenta o bilionário negócio dos corantes capilares: ora, milhões de consumidores escondem a verdadeira idade, usando tais produtos durante décadas: isso não pode apenas ser atribuído à propaganda! Anita também foge da realidade ao afirmar que a campanha dessa boneca lançou um “saudável debate global”. Além disso, Anita vai além de qualquer propósito empresarial ao abordar temas como o envelhecimento populacional, a bulimia e o orçamento das campanhas do setor – afinal, o que ela pretende? Poucos políticos em todo o mundo teriam condições de pretender abranger uma agenda tão ampla! (RODDICK, 2002, p. 95-106). Corroborando a ideia a respeito do comportamento do consumidor em relação à beleza: em 2011, foram feitas no Brasil 211.108 cirurgias de lipoaspiração, contra 91.800 em 2007 – um aumento de 130%. No mesmo período, foram 148.962 cirurgias de aumento de mama. O Brasil é vice-campeão mundial em cirurgia plástica (905,1 mil procedimentos). Só perde para os EUA, com 1,1 milhão cirurgias em 2011 (COLLUCCI, 2013) – porém, com a maior população dos EUA, o Brasil apresentou maior número de cirurgias plásticas sob o aspecto relativo.

Ainda em linha com o parágrafo anterior: foi criado em 2010 para o mercado brasileiro, o instituto L’Oreal Professionnel contava com unidades de treinamento e formação de profissionais de beleza no Rio e em São Paulo, e chegou em 2013 a Curitiba. Essa iniciativa partiu da constatação de que na Europa as mulheres reduzem as idas ao salão de beleza a quatro vezes/ano, 51% das brasileira que vivem nas regiões metropolitanas das principais capitais vão ao cabeleireiro, pelo menos, a cada 15 dias. “O mercado de beleza no Brasil é gigantesco. Ao contrário de outros países, aqui o cabelo é uma espécie de cartão de visitas da mulher, que usa, em média, de quatro a cinco produtos diariamente para cuidar dos fios”, diz Mikael Henry, da L’Oréal (RIOS, 2013). Ora, o uso de quatro a cinco produtos diários para cuidar do cabelo foi incorporado pela consumidora média, ou seja, The Body Shop não pode julgar exagerada a ação da mídia em torno à “ditadura da magreza”, como outra de suas causas, pois isso é a exata definição de um tiro no próprio pé.

Não cabe a nenhum empresário definir nada menos que todos os habitantes de New Hampshire como “conservadores”, e provocá-los mediante um tema candente como a religião. Ora, qual o propósito da Body Shop: vender seus produtos, fazer adeptos ou ganhar inimigos? Sua afirmação a respeito da pesquisa na qual participou constituir o único banco de dados capaz de nortear políticas de emprego nos EUA (RODDICK, 2002, p. 130) é inadmissível: milhares de pesquisas nesse país tratam de temas ligados a questões de gênero e outras correlatas. Aqui, novamente, Anita se mostra ingênua ao afirmar (p. 139) que os *shopping centers* mataram a sociabilidade nos EUA; novamente mostrando não entender de marketing, e até uma atitude arrogante: ela quer ofertar algo ao consumidor ou mostrar seus eventuais defeitos? Seu papel como empresária seria abrir lojas nesses espaços, ou, eventualmente, buscar nichos – como lojas em aeroportos. Além disso, se critica os *shopping centers*, não parecia estar apta a atuar nesse país, por não ter captado a essência da conveniência que eles oferecem e seu aspecto de *one stop shopping*.

Anita fala que inúmeros varejistas europeus não prosperaram no mercado dos EUA, alinhando-se ao discurso empresarial padrão: ora, e a atitude diferente, rompedora e otimista que ela mostra praticamente em todas as demais situações vividas? (RODDICK, 2002, p. 130, 138). Assim, por exemplo, o segundo maior varejista mundial, a rede supermercadista britânica Tesco, preparou desde 2005 seu ingresso nos EUA, porém, anunciou em abril/2013 que o encerramento das operações da Fresh & Easy resultará em custos de reestruturação de US\$ 1,5 bilhão (HIRSH, 2007; THESING, 2013). E porque apenas aqui ela se une aos empresários que tanto critica ao longo de sua obra? Trata-se de uma “vida dupla” de Anita, dividida entre empresária de sucesso e ativista alinhada com inúmeras causas, citadas acima, e até um pouco desconexas. Anita ingenuamente esperava do consumidor identificar o “original” da “cópia” (p. 141), ora, dada a grande quantidade de concorrentes, o cliente busca bons produtos e conveniência na compra; se estes forem similares, o preço menor ofertado pela concorrência deve ser levado em conta, ao invés de a empresária gastar seu tempo com sua militância em causas até ofensivas nos EUA. Além disso, convenhamos, The Body Shop nasceu no mesmo ano da L’Occitane, não havendo dados para dizer em que mês veio cada uma das empresas – ou seja, quem copiou quem. Porém, de qualquer forma, é um certo atrevimento autodenominar-se “original” e chamar todos os outros de “cópias”: ora, nenhum desses novos entrantes apresentava novidades aos clientes?

Anita vai longe, ao afirmar que era discriminada (RODDICK, 2002, p. 143) por não poder comprar seus ingredientes no Terceiro Mundo: ora, os EUA são grandes importadores, e apresentam imenso déficit em sua balança comercial. Anita cria uma pretensa “teoria da conspiração”, conveniente para esconder fracassos. Ao acusar os gerentes (p. 145), chama toda a população dos EUA de falsa em relação a apresentar suas próprias virtudes: uma grosseria sem nome. Além disso (p. 152) afirma que quando as vendas caíram, os franqueados culpam a ética da empresa; ora, empresários não culpam seus parceiros – gerentes ou

franqueados – mas vão à luta para resolverem os problemas. Aqui, o natural para os norte-americanos seria dizer: aqui estamos diante de uma *hippie* que ganhou na loteria! Anita parece confirmar isso, ao dizer que há “algo de bom nos EUA”, apresentando uma série de “heróis” do país, todos militantes como ela – embora com algumas realizações (p. 147-151). Apesar de reconhecer alguns erros, escorrega tristemente ao dizer que embora digam que ela interfira muito, o erro nos EUA foi ela ter interferido pouco – e apresenta planos mirabolantes, que simplesmente não passaram pelo teste da implementação para que pudessem merecer qualquer qualificativo. Ora, se fossem boas ideias de fato, uma grande acionista e consultora de uma empresa aberta não poderia divulgá-las (p. 155-157). Ou seja, reconhece “erros em geral”, como o estudo de ética feito por Sillanpää (1998), mas não encara a dura realidade: atrapalhou a gestão da empresa, foi causa de prejuízos da Body Shop e de inúmeros franqueados, e deixou de engregar aos clientes algo que eles esperavam.

Assim, a linha divisória entre a The Body Shop e uma ONG na gestão de Anita era tênue. Henderson (1991) corrobora ao mostrar que as lojas da rede são dirigidas por ativistas ambientais. Assim, a venda da Body Shop aponta que a L’Oreal vislumbrou na aquisição o potencial de crescimento da marca. Mas, na Body Shop, as demissões ocorridas em número expressivo para seu porte, mostram limitações de sua fundadora enquanto empresária – pois se seu desempenho fosse melhor, a empresa teria mantido sua independência, e não apenas não demitir como crescer.

Além dessas falhas admitidas, causa espanto a falta de referências a Pesquisa & Desenvolvimento por parte de Anita, ao menos ao longo de todo seu livro e em toda a literatura – que sempre destaca sua inovação no tocante ao “marketing verde”. Ora, um mundo no qual se valoriza cada vez mais a beleza não admite simplesmente “marcas”, e o “marketing verde” deixou de apresentar apelo. Em outras palavras, a mulher brasileira que usa quatro ou cinco produtos para seu cabelo, é exigente em relação a qualidade e a preço. Por exemplo, no Brasil, a Natura em 2003 criou o Natura Campus, para o desenvolvimento de pesquisas e ampliar parcerias com o mundo acadêmico – iniciando um primeiro edital de atração de pesquisadores junto com a FAPESP (MINADEO, 2005). Nascimento e Marx (2001) corroboram, ao apontar que a Natura mantém projetos de 30 a 50 produtos ao mesmo tempo, envolvendo em média de 5 a 10 pessoas por projeto. Acrescentam que a empresa à essa época já apresentava receitas anuais de cerca de US\$ 1 bilhão – um volume aproximado ao da Body Shop. Porém, dado que a Body Shop se encontra por todo o mundo, sem uma base forte em certo mercado, enfrentava os concorrentes globais, além dos que vieram a imitar seu estilo – conforme relatado pela própria fundadora. Em outras palavras, se em 18 meses, apenas nos EUA, surgem cerca de 30 concorrentes (RODDICK, 2002: 141), a Body Shop não criou barreiras para se proteger, e os investimentos em pesquisa teriam constituído uma proteção à marca.

A surpresa de Anita diante da pressão dos acionistas por lucros ilustra essa atitude “ONG” da Body Shop. A empresa não era obrigada a abrir seu capital, porém, quis atrair investidores privados e deles se beneficiou; ora, estes alocaram seus recursos visando lucratividade. Estes recursos provinham da poupança de inúmeras famílias geridas por fundos de investimentos, ou fundos de pensão que fazem a gestão de imensas fortunas visando o bem estar futuro de milhares de pessoas que estão se privando de parte de seus rendimentos no presente – junto com eventual apoio de seus empregadores – para obterem um complemento de renda no futuro. Hartman e Beck-Dudley (1999) corroboram, ao apontar que Anita se sentiu ofendida quando se pretendeu mensurar os resultados da rede pelo crescimento dos ativos, além de jurar “não se vender aos lucros”; acrescentam que alguns criticam a rede por vender produtos visando financiar suas causas. Comentam que a dedicação à ética ao custo de uma atitude autoritária da fundadora poderia ser vista como relativamente falsa. Finalmente,

apontam que uma atitude ética poderia representar um diferencial competitivo em certa empresa, mas, não há como evitar o surgimento de dilemas éticos.

Assim, seria ingênua e injusta a atitude de Anita esperar que esses investidores embarcassem em causas sociais. Ora, há ações que se justificam em uma empresa desde que sejam positivas sob o natural aspecto da busca da aceitação social e do desenvolvimento local, mas, sem abandonar a lucratividade – caso claro da aquisição do óleo do babaçu que a empresa passou a fazer diretamente do movimento das responsáveis pela colheita do fruto: tal ação é inteligente, contribui às comunidades locais, pode e deve ser divulgada, gerando atitudes positivas junto a todos os públicos afetados pela empresa. É uma ação alinhada com o que a Cargill passou a desenvolver em 2013 na Malásia (LOPES, 2013) e com a ação da Agropalma (BARROS, 2013). Mas, Anita reconhece que não se pode negociar diretamente com grupos indígenas: a compra das castanhas junto aos caiapós foi uma situação limite, não apenas pelos problemas causados pelos próprios índios, mas porque Anita se envolveu demais, entrando em uma campanha contra a construção de represas na Amazônia, tomando banho com os índios e envolvendo-se em seus rituais – o que gerou elevadas expectativas (RODDICK, 2002, p. 186-193, 212-213). Depois, Anita chama os índios de “avaros”. Ora, tal defeito é relativamente comum aos seres humanos em geral, e afirmar que alguma etnia apresente esse atributo de modo superior ao comum dos mortais não pode ser afirmado.

Algumas causas – como proteger certas etnias – beiram à insensatez a uma empresa: por não trazer quaisquer benefícios palpáveis a um negócio, e por tirar consideráveis energias de tempo de quem ainda exercia o papel de Presidente. Afinal de contas, apesar de serem causas louváveis, as empresas não podem abraçar todas e quaisquer causas, e há algumas que vão contra seus objetivos finais, como foi a campanha contra a OMC.

Algo mais grave: Anita admite que envolver-se diretamente com indígenas (RODDICK, 2002, p. 213) foi um erro: mas será que ao tentar salvar um ativista nigeriano não fez o caso ganhar proporções mundiais, levando-o à morte? Assim, o risco do envolvimento com culturas diversas pode ser mais grave do que aquele por ela apontado com o comércio junto aos caiapós.

Além disso, a sustentabilidade em si não é garantia de sucesso empresarial: em maio/2013, o Grupo EBX, do polêmico empresário Eike Batista, em meio a uma série crise, extinguiu a Diretoria de Sustentabilidade e demitiu os mais de 50 funcionários desta área. O Conselho de Sustentabilidade se reunia trimestralmente, mas não detinha grande praticidade (NOGUEIRA, 2013; TEREZA & DURÃO, 2013).

### **Conclusões**

É preciso reconhecer que inúmeros autores citam a Body Shop e sua fundadora como exemplos no campo de criação de marca e de Marketing “verde” ou ambiental. A Body Shop – como a própria Anita reconhece – se beneficiou do momento “verde”, e ela foi feliz em criar a marca e fortes laços sociais, por exemplo, com Sting e a Princesa Diana. Além disso, há inúmeras referências à ética praticada pela empresa – por exemplo, na aquisição de matérias primas diretamente junto às comunidades produtoras. Porém, o desenvolvimento de produtores e a fixação de relacionamentos de longo prazo representa não ficar à mercê de atacadistas, e a possibilidade de compras mais baratas.

Suas ações atraíram fortemente a mídia – gerando exposição positiva e gratuita. Porém, cabe a discussão sobre a própria natureza empresarial e sua finalidade: realizar ações sociais e ambientais são claramente ligadas aos fins empresariais, porém, dentro de tres limites: a) ações ligadas às atividades empresariais, ou seja, que venham a ser positivas à sua imagem; b) ações que não desviem o foco da alta direção, que não pode, sob o pretexto de dedicar-se a essas causas, deixar de lado os clientes ou os acionistas; e c) tais ações devem seguir um orçamento – pois, afinal, a carga tributária já é imensa, além disso, a concorrência,

como se viu com a própria Body Shop, é acirrada, de sorte que a atuação de uma empresa no campo social não pode ser “ilimitada”. Parece que Anita Roddick ultrapassou essas barreiras.

Anita se contradiz, pois é bastante clara ao dizer que quando as ações estavam em alta possuía a quarta fortuna britânica (AQUINO, 2002; HORWELL, 2007). Ou seja, do ponto de vista pessoal, ela se beneficiou do que tanto criticou no mundo corporativo. A verdade nua e crua: talvez Anita não tenha explorado fornecedores; foi veraz em suas lutas por diversas causas; mas deixou a desejar como empresária em dois pontos: a) aos clientes ficou por muito tempo sem ofertar novos produtos e renovar as lojas; e b) explorou seus franqueados, apontando ao longo de toda sua obra que os mesmos trabalhavam de modo estafante nas causas sociais que ela capitaneava, conforme Sullivan (2007) corrobora. Assim, paira a dúvida: franqueados de outros negócios não obtêm maior lucratividade ou não são mais felizes, tendo seu tempo livre para dispor conforme sua própria agenda?

A empresa foi reconhecida por sua atuação ética, sendo das pioneiras, por exemplo, no desenvolvimento de fornecedores e de apoio às comunidades locais – no que veio a ser imitado por outras empresas que lidam com matérias-primas extraídas da natureza, como a Cargill (LOPES, 2013). Hartman e Beck-Dudley (1999) afirmam que uma atitude ética poderia representar um diferencial competitivo em certa empresa, mas, não há como evitar o surgimento de dilemas éticos – em outras palavras, além de uma empresa baseada em atitudes éticas necessitar de um ativismo como o de Anita, os resultados não seriam garantidos. Além disso, cabe apontar a imensa gama de ações empreendidas pela fundadora da rede, e admirar-se de como esta breve análise captou tantas incongruências, ao lado de tantas ações não serem éticas sob o ponto de vista da aceitação geral.

Silanpää (1998), atuante na equipe de Auditoria Ética da Body Shop, conclui em seu artigo que a auditoria ética é uma ferramenta para aprimorar a transparência nesse campo, tendo ocorrido na empresa uma compreensão maior da identidade da empresa por parte de seus *stakeholders*. Além disso, o processo de comunicação e de tomada de decisão foi aprimorado. Aduz que a empresa julga que menos erros ocorrerão no futuro, e menos esforços empreendidos para que as ações da empresa sejam dirigidas conforme os valores definidos. O curioso é que esse estudo e essas conclusões vieram a público em outubro do ano em que Anita estava deixando a Presidência e brigando com os diretores – que não aceitavam vê-la envolvida em protestos contra a OMC. Enfim, neste caso, vemos uma dicotomia entre discurso e prática, pois a empresa afirma pretender errar menos no futuro, sem parecer estar muito preocupada com “erros no presente”.

Cabe criticar uma medida “ética” de Anita ao recomendar ao consumidor o simples chapéu para impedir o excesso de exposição ao sol (RODDICK, 2002, p. 95-106). Por um lado, parece simplório que um chapéu tenha tais poderes. Mas, os acionistas e franqueados tem o direito de inquirir algo como: “não sei se basta o chapéu para a proteção contra os raios solares, deixe que os produtores de chapéus alardeem isso; porém, produzir melhores protetores solares amplia nossa linha de produtos, nossas receitas, nossos lucros, nos ajuda a enfrentar a concorrência e a reter os melhores talentos humanos”. No tocante à abertura da fábrica em Glasgow (HARTMAN & BECK-DUDLEY, 1999), com custos permanentemente mais elevados em 30%, caberia à empresa uma forma de dividir essa melhoria comunitária com a sociedade mais ampla; em outras palavras, não é uma atitude necessariamente ética distribuir recursos dos acionistas – a menos que se escolhesse um programa focado em atividades correlatas às atividades finalísticas da empresa.

Assim, toca-se um tema aparentemente complexo: a Body Shop se posiciona como diversa da atuação tradicional da indústria de beleza, encontrando na contracultura justamente seu fulcro inicial (HARTMAN & BECK-DUDLEY, 1999), algo que é repetido por Anita inúmeras vezes em sua obra analisada. Aqui se chega, portanto, à complexidade da questão ética: a empresa cresceu muito, Anita não estava mais à vontade com a pressão dos acionistas

por resultados, por evitar certas causas, nem com a necessidade de fazer propaganda tradicional. O casal tentou sem sucesso fechar o capital da empresa. Em outras palavras, com o porte atingido, poderia a Body Shop continuar atuando na contracultura ou colocando os lucros em um distante segundo lugar, atrás de causas discutíveis, quando há outros acionistas no negócio? Aqui, parece que Anita não considerou que uma empresa de mais de mil franqueados é algo diverso da “velha” Body Shop, da qual ela era única proprietária. A segunda questão, na ausência de uma tão carismática e rica personalidade, como poderia a Body Shop sobreviver? Parece que essas duas questões vieram a nortear a venda à L’Oreal.

Há um contraponto rico: Anita dá valor ao seu pessoal, por exemplo, com a creche da empresa. Sua visão de que uma empresa não pode apenas focar nas finanças se viu um grande acerto na crise iniciada em 2007, que fez ruir empresas sólidas (no Brasil, a Sadia e a Aracruz), mas que ao invés de se apoiarem em seus pilares nos quais detinham sólida *expertise*, realizaram péssimas operações que vieram a ser denominadas “derivativos tóxicos” e que a ambas companhias custou a independência. Assim, segundo Declaração do ex-Diretor Financeiro da Sadia (VALENTI, 2008), ao ser processado diante dos maus resultados da empresa, afirmou que a empresa detinha 21 anos de atividade financeira em operação, ao lado das industriais, tendo sido criado em 2007 um banco múltiplo, e que nos seis anos em que esteve no cargo, a área financeira respondeu por 60% dos lucros da empresa.

Enfim, como em toda pessoa há mistérios, Anita Roddick não é uma exceção, pois foi militante por toda sua vida, ao mesmo tempo em que conseguiu criar uma empresa inovadora e uma forte marca em um setor que já detinha inúmeras companhias de grande porte e presença global. Porém, parece que em certo momento a empresária teve uma fase em que se acomodou e passou a se dedicar apenas às suas causas, como o mostram os dez anos de lojas inalteradas nos EUA e lançamentos de novos produtos apenas a cada semestre.

Mas, a resposta à questão: “The Body Shop é uma empresa ou uma ONG?” é tão complexa, que deve ser deixada ao juízo do leitor.

#### Referências

- AQUINO, Ruth de. Rica e radical. **Veja**, Edição 1771, 02 out. 2002.
- BARROS, Bettina. Agropalma anuncia exclusão de fornecedor. **Valor Online**, 01 jul. 2013.
- BETTI, Renata. A nova cara do sabonete. **Veja**, n. 2146, 06 jan. 2010.
- BODY SHOP chain to cut 275 jobs. **BBC Online**, 27 fev. 2009.
- BUFFARA, Lúcia Cristina Bonkoski; PEREIRA, Maurício Fernandes. Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social: um estudo de caso no grupo O Boticário. **Revista de Ciências da Administração** – v. 5, n. 09, jan/jul 2003.
- CAPITALISM and cocoa butter. **The Economist Online**, 14 mai. 1998.
- CÓDIGO de Defesa do Consumidor. Brasília: Fortium Editora, 2008.
- COLLUCCI, Claudia. Lipoaspiração volta a ser cirurgia plástica mais realizada no Brasil. **Folha Online**, 24 jan. 2013.
- ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 2007.
- FERNANDES, José Pedro Teixeira. A responsabilidade social da empresa e os seus críticos. Portugal: Revista Científica do ISCET - **Percursos & Ideias** - Nº 1 - 2ª Série, 2009.
- HARTMAN, Cathy L.; BECK-DUDLEY, Caryn L. Marketing strategies and the search for virtue: A case analysis of the body shop, international. **Journal of Business Ethics**; Jul 1999; 20, 3; p. 249-263.
- HENDERSON, Hazel. **Transcendendo a economia**. São Paulo: Cultrix, 1991.
- HIRSH, J. A Very Quiet British Invasion. **Los Angeles Times Online**, 06 jun. 2007.
- HORWELL, Veronica. Obituary - Dame Anita Roddick. **The Guardian Online**, 12 set. 2007.
- IKEDA, A. M.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; CAMPOMAR, M. C. **O Caso como Estratégia de Ensino na área de Administração**. Rev. de Administração da USP, v. 41, n. 2, abr./jun./2006, p. 147-157.

- JOACHIMSTHALER, E.; AAKER, D. A. Building Brands without Mass Media. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 1, p. 39-50, jan.-fev. 1997.
- KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- KOEHN, Nancy F. From Calm Leadership, Lasting Change. **The New York Times Online**, 27 out. 2012.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LOPES, Fernando. Cargill fomenta produção sustentável de óleo de palma na Malásia. **Valor Online**, 25 jun. 2013.
- MARTIN, Joanne; KNOPOFF, Kathleen; BECKMAN, Christine. An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: Bounded emotionality at The Body Shop. **Administrative Science Quarterly**; Jun 1998; 43, 2; p. 429-469.
- MARTINS, G. A. **Estudo de Caso: Uma estratégia de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MINADEO, Roberto. **1000 Perguntas Marketing**. Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, 2005.
- MINADEO, Roberto. **Marketing para Serviços de Saúde**. Rio de Janeiro: Elsevier: 2010, material de apoio no *site*.
- MORIN, Edgar. **Cultura de massas no século XX – Vol. 1: Neurose**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007, 9ª edição.
- NASCIMENTO, Paulo Tromboni de Souza; MARX, Hermann. O Sistema de Inovação da Natura. São Paulo: **V SEMEAD**, USP, 2001.
- NOGUEIRA, Marta. EBX extingue diretoria e demite mais de 50 funcionários. **Valor Online**, 03 jun. 2013.
- PETIT, F. **Faça você uma marca**. São Paulo: Futura, 2006.
- PINTO FERREIRA. **Sociologia do Desenvolvimento**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1993.
- REPAIR work. **The Economist Online**, 14 mai. 1998.
- RÉVILLION, A. S. P. A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing. ENAMPAD, 2001, 25. Campinas: **CD-ROM**, Anais Eletrônicos.
- RIOS, Cristina. L’Oreal abre centro de treinamento em Curitiba. **Gazeta do Povo Online**, 11 jun. 2013.
- RODDICK, Anita. **Meu Jeito de Fazer Negócios**. São Paulo: Negócio, 2002.
- RODDICK QUILTS to ‘smash WTO’. **BBC Online**. 17 set. 2000.
- SERRA, F. A. R.; COSTA, L. S. V.; FERREIRA, M. P. Estudo de caso em pesquisa de estratégia: aspectos fundamentais de projeto de investigação. **Revista ANGRAD**, v. 8, n. 2, p. 169-182, abr.-jun./2007.
- SILLANPÄÄ, Maria. The Body Shop Values Report – Towards Integrated Stakeholder Auditing. **Journal of Business Ethics**; Oct 1, 1998; 17, 13; Periodicals Archive Online, p. 1443-1456.
- SULLIVAN, Patricia. Anita Roddick, 64; Founder Of Activist Cosmetics Firm. **The Washington Post Online**, 11 set. 2007.
- TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. A. **Tecnologias da Informação aplicadas às Instituições de Ensino e às Universidades Corporativas**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- TEREZA, Irany; DURÃO, Mariana. EBX extingue diretoria de sustentabilidade. **O Estado de São Paulo**, Cad. Economia, p. B 17, 04 jun. 2013.
- THESING, Gabi. Tesco to Exit U.S. After First Profit Drop in About 20 Years. **Washington Post Online**, 17 Abr. 2013.
- TRINDADE, Eliane. Com alambique usado, Olivier Baussan criou a bilionária L’Occitane. **Folha Online**, 20 out. 2012.
- VALENTI, Graziela. Declaração. **Valor Online**, 08 abr. 2008.