



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

OS IMPACTOS DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

VERA LUCIA CHAVES ALONSO

CENTRO UNIVERSITÁRIO FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS - FMU

nelsonjr3@gmail.com

ÉLLEN RODRIGUES DE SENA

FALS - FACULDADE DO LITORAL SUL PAULISTA

ellenrsena@hotmail.com

NELSON ALONSO JUNIOR

UNINOVE

nelsonjr3@gmail.com

OS IMPACTOS DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

SUSTAINABILITY IMPACT IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Resumo

Neste artigo, é tratado o tema da sustentabilidade abrangendo a integração dos fatores econômicos, sociais e ambientais, no âmbito das organizações. Tem como finalidade evidenciar e compreender as práticas implementadas pela empresa com a aplicação dos princípios de sustentabilidade, alicerçados no *Triple Bottom Line* – TBL em seu processo produtivo e na cadeia de suprimento com a capacidade de gerar competitividade. Configura-se para este estudo a seguinte questão de pesquisa: “como as práticas de sustentabilidade podem contribuir para a competitividade empresarial?”. Para atender aos objetivos realizou-se uma pesquisa qualitativa, por meio de estudo caso, junto à empresa do grupo Boticário, localizada em São José dos Pinhais, no Paraná, Brasil. Os resultados obtidos por meio da análise das entrevistas estruturadas com os gestores da área de sustentabilidade e nos diversos documentos da empresa, confirmaram os pressupostos encontrados na literatura sobre o tema, evidenciando que a organização adota decisões estratégicas integradas à gestão ambiental e ecológica conseguindo significativas vantagens competitivas e agregando valor à organização, à sociedade e ao meio ambiente.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Gestão Ambiental, *Triple Bottom Line*, Competitividade Empresarial.

Abstract

This article is about how sustainability integrate economic, social and environmental factors within organizations is handled. It aims to highlight and understand the practices implemented by the company for appliance of the principles of sustainability, building on the Triple Bottom Line – TBL in its productive process and supply chain with the ability to generate competitiveness. For this study the following question is made in the research: “How sustainability practices can contribute to business competitiveness?”. To meet the objectives was carried out a qualitative research through a case study realized with a company of the Boticário group, located in São José dos Pinhais, in Paraná State in Brazil. The results gathered throughout the analysis of the interviews structured with sustainability managers and in the diverse company documents confirms the literature assumptions on the subject, showing that organizations that adopts strategic decisions integrating environmental and ecological management achieves significant competitive advantages and adds value to the organization, society and the environment.

Key Words: Sustainability, Environmental Management, *Triple Bottom Line*, Business Competitiveness.

INTRODUÇÃO

A preocupação com a natureza é cada vez mais crescente e presente no meio empresarial, visto que as organizações passaram a pensar mais na proteção do meio ambiente.

Nos últimos anos, as grandes corporações têm dado maior atenção à questão da sustentabilidade (Cannon, 1994; Hart, 2000; Elkington, 2002; 2005; Babiak & Trendafilova, 2011), uma vez que perceberam ser responsáveis por muitos impactos negativos no meio ambiente e na sociedade (DUNPHY et al., 2003; KUPERS, 2011, tradução nossa).¹

Percebe-se, atualmente, que tem havido uma notável evolução nas estratégias das empresas em direção à incorporação de parâmetros ambientais responsáveis, em que a geração de novos modelos de gestão está fortemente influenciada pelo tratamento de questões sociais e ambientais e relacionada com variáveis econômicas, mercadológicas, éticas, culturais e tecnológicas (ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009).

Assim sendo, esse estudo parte do pressuposto proposto por Tashizawa (2000) que diz “que as organizações que tomam decisões estratégicas integradas à gestão ambiental e ecológica conseguem significativas vantagens competitivas”. Sua realização justifica-se por trazer uma contribuição relevante aos estudos que abordam a questão da sustentabilidade dentro das organizações, procurando identificar suas vantagens competitivas, mas destacar também a necessidade e a importância da reflexão sobre as questões ambientais, bem como sobre a preservação do meio ambiente em âmbito corporativo. Outro aspecto a ressaltar nessa pesquisa é o campo ainda pouco explorado pelas organizações, de criar ações voltadas à práticas sustentáveis em seus processos associadas à adoção de unidades de conservação. Dessa forma, configura-se a seguinte questão de pesquisa: “como as práticas de sustentabilidade podem contribuir para a competitividade empresarial?”. Para responder a essa questão de tem-se por objetivo principal evidenciar; compreender as contribuições dos princípios de sustentabilidade aplicados às práticas mobilizadas na empresa do Grupo Boticário e identificar suas vantagens competitivas, demonstrando os benefícios provenientes de sua implantação. Destaca-se, que para compreender este estudo é necessária a definição teórica dos conceitos: sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, e o *Triple Bottom Line* – TBL (tripé da sustentabilidade);

Barbieri (2007) cita que uma empresa sustentável seria aquela que cria valor de longo prazo aos acionistas ou proprietários e contribui para a solução dos problemas ambientais e sociais. A ideia de sustentabilidade é evidenciada pelo Relatório de *Brundtland* (1987, p.46), onde às necessidades do presente pode gerar escassez de recursos às gerações futuras. Complementa-se ainda que este relatório colocou em circulação a expressão desenvolvimento sustentável (ALMEIDA, 2002).

Van Bellen (2005), assinala que a definição de desenvolvimento sustentável abordada no relatório produzido pela *World Commission on Environmental and Development* (WCED), [...] compõe as dimensões econômica, social e ambiental. Sachs (1986) considera que a sustentabilidade é o equilíbrio entre crescimento econômico, equidade social e cuidado ecológico.

O *Triple Bottom Line* (3BL) ou conceito do tripé da sustentabilidade é o resultado dessas três dimensões: Econômica (lucro), Humana (social) e Ambiental (conservação dos recursos naturais). Com base nas três dimensões para uma organização ser sustentável deve ser financeiramente viável, socialmente justa e ambientalmente responsável. Esse modelo de

¹ In recent years, corporations, especially large ones, have become a key focus of attention in the sustainability debate (Cannon, 1994; Hart, 2000; Elkington, 2002; 2005; Babiak & Trendafilova, 2011), since they are perceived to be responsible for many negative impacts on the environment and on societies (Dunphy et al., 2003; Kupers, 2011). Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.1325/abstract>>. Acesso em: 12/02/2015.

mudança social parte da ideia de que as organizações devem medir o valor que geram ou o que destroem considerando essas dimensões: econômica, social e ambiental (ELKINGTON, 1999).

Considerando as três dimensões da sustentabilidade e as práticas das organizações atuais, a empresa Grupo Boticário foi escolhida como objeto deste estudo por apresentar um diferencial em suas práticas de gestão ambiental. A metodologia utilizada foi um estudo de caso (Yin, 2001), a mais adequada para elaboração deste artigo, e como instrumento de pesquisa foram realizadas entrevistas estruturadas, com gestores responsáveis pela área de sustentabilidade da empresa, via correio eletrônico, visita técnica *in loco*, em São José dos Pinhais, Paraná, e a utilização dos relatórios de sustentabilidade da organização para pesquisa bibliográfica.

Os resultados corroboram com os pressupostos apontados na literatura evidenciando o impacto positivo das práticas de sustentabilidade na criação de valor sustentável e proporcionando à empresa competitividade de mercado.

1. SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A palavra "sustentável" provém do latim *sustentare* (sustentar; defender; favorecer, apoiar; conservar, cuidar). Sustentabilidade nos dicionários está definida como a habilidade, no sentido de capacidade, de sustentar ou suportar uma ou mais condições, exibida por algo ou alguém (LaSSu - LABORATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA USP, 2010), carrega ainda um forte conteúdo ambiental e um apelo claro à preservação e à recuperação dos ecossistemas e dos recursos naturais (GIORDANO, 2005).

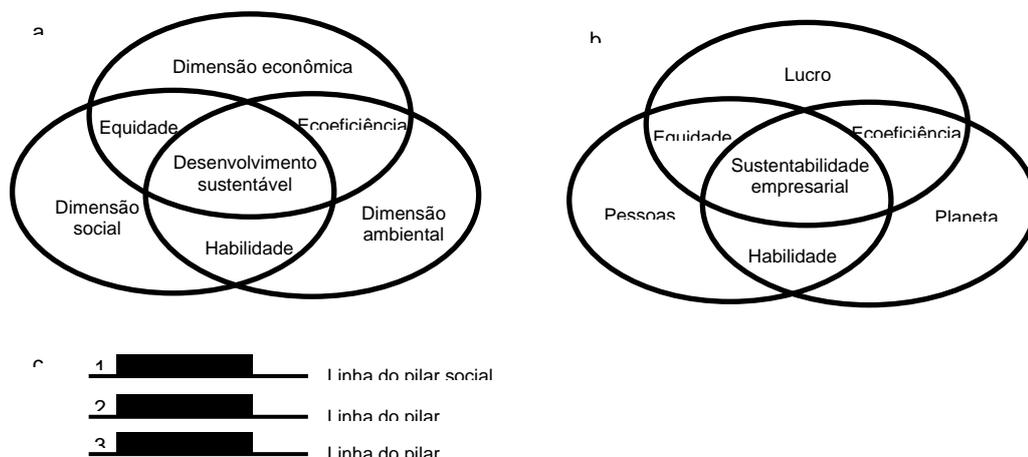
Sachs (2002, p. 35) observa que uma sociedade é sustentável, “ao atender, simultaneamente, aos critérios de relevância social, prudência ecológica e viabilidade econômica, os três pilares do desenvolvimento sustentável” (SACHS, 2002, p.35).

A inclusão da dimensão ambiental na empresa é intitulada de gestão ambiental (Backer, 2002), como sendo a “parte da função gerencial que trata, determina e implementa a política de meio ambiente estabelecida para a empresa” (D’Avignon, 1996). A gestão responsável que busca o equilíbrio entre as relações econômicas, ambientais e sociais, colabora com o desenvolvimento sustentável, atendendo as necessidades das presentes e futuras gerações, amparada no triple bottom line (ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009).

Dessa forma, a sustentabilidade nos negócios aborda as dimensões comumente chamadas de 3 Ps: *people, planet e profits* (Slaper & Hhall, 2011)², sendo que pessoas se refere à dimensão social, o planeta ao ambiente e o lucro à economia, conforme sugere a *figura 1* (ELKINGTON, 1999).

² *The TBL dimensions are also commonly called the three Ps: people, planet and profits.* Disponível em: <<http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>>. Acesso em: 23/08/2015.

Figura 1 – Desenvolvimento sustentável – representações



Fonte: Figura 1a – Adaptada da norma francesa SD 21000³; figura 1b - Inspirada nessa norma e em *Marrewijk*, 2003. Adaptada pelos autores.

Portanto, as questões ambientais podem ser consideradas como subconjunto das inovações com potencial, no nível da empresa, para incorporar práticas empresariais que proporcionem a criação de valor sustentável, ou seja, equilibrando os interesses econômicos, sociais e ambientais (LITTLE, 2005; PORTER e KRAMER, 2006; HART e MILSTEIN, 2004; NIDUMOLU, PRAHALAD e RANGASWAMI, 2009).

Barbieri (2011) cita três diferentes abordagens para a gestão ambiental empresarial: *a*. Controle da poluição; *b*. Prevenção da poluição e, *c*. Abordagem estratégica. Esta última relaciona os problemas ambientais que são tratados como uma das questões estratégicas da empresa e são relacionadas à busca de uma situação vantajosa no seu negócio atual ou futuro.

As organizações têm intensificado suas ações adotando modelos de gestão ambiental como a Produção Mais Limpa, a Ecoeficiência, a Avaliação do Ciclo de Vida do Produto, a Responsabilidade Compartilhada, Logística Reversa, Sistemas de Gestão Ambiental, entre outras ferramentas que direcionam as empresas ao alcance de práticas mais sustentáveis orientando suas decisões em relação aos problemas ambientais. Assim, esses modelos, construções conceituais, orientam as atividades administrativas e operacionais para alcançar os objetivos definidos (BARBIERI, 2011).

A Produção Mais Limpa (*Cleaner Production*) é um modelo baseado na abordagem preventiva aplicada a processos, produtos e serviços para minimizar os impactos sobre o meio ambiente (BARBIERI, 2011). Ela é baseada na abordagem de proteção ambiental ampla que considera todas as fases do processo de manufatura ou ciclo de vida do produto, com o objetivo de prevenir e minimizar os riscos para os seres humanos e o meio ambiente a curto e a longo prazo e requer ações para minimizar o consumo de energia e matéria-prima e a geração de resíduos e o impacto das emissões (BARBIERI, 2011).

Outra forma atual de efetivar a sustentabilidade empresarial é através da ecoeficiência, um modelo de gestão ambiental empresarial introduzido em 1992 pela *Business Council for Sustainable Development*, atual *World Business Council for Sustainable Development* – Conselho para o Desenvolvimento Sustentável para o Mundo dos Negócios (WBCSD) (BARBIERI, 2011), que define junto com a OCDE:

³ O Guia SD 21000 representa a contribuição francesa para o debate internacional sobre as normas de desenvolvimento sustentável organizado pelas instâncias da ISO. Porém, as recomendações do Guia SD 21000 não são destinadas para certificação; ele pretende ser um guia de boas práticas e não a implantação de uma nova norma. Disponível em: <<http://www.institutoatkwvh.org.br/compendio/?q=node/116>>. Acesso em: 11/10/2015.

A ecoeficiência se alcança pela entrega de produtos e serviços com preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e melhorem a qualidade de vida, enquanto reduzem progressivamente os impactos ecológicos e a intensidade dos recursos ao longo de seu ciclo de vida para, no mínimo, manter a capacidade de carga estimada do planeta (WBCSD e OCDE, 1998a. p. 8 e 21).

Segundo Barbieri (apud, OCDE, 1998a. p. 8 e 21), uma empresa se tornaria ecoeficiente por meio de práticas focadas na minimização da intensidade de materiais nos produtos e serviços; minimização da intensidade de energia nos produtos e serviços; minimização da dispersão de qualquer tipo de material tóxico pela empresa; aumento da reciclabilidade de seus materiais; maximização do uso sustentável dos recursos renováveis; aumento da durabilidade dos produtos da empresa; e, aumento da intensidade dos serviços em seus produtos e serviços.

Portanto, a ecoeficiência reúne os componentes essenciais para o progresso econômico e ambiental, necessários para o aumento da prosperidade econômica, por meio da utilização dos recursos de forma mais eficiente e de menos emissões nocivas para o ambiente, (WBCSD).

Uma das ferramentas para compilar e avaliar impactos ambientais de um produto ou serviço ao longo do seu ciclo é a Avaliação do Ciclo de Vida (ACV) (Barbieri, 2011). O autor ainda salienta que o ciclo de vida de um bem ou serviço que interessa à gestão ambiental e refere-se ao ciclo físico formado pelos sucessivos estágios do processo de produção e comercialização, desde a origem dos recursos produtivos no meio ambiente até a disposição final após o uso ou consumo, passando pelos estágios intermediários, como beneficiamento, transportes, estocagens e outros, incluindo os reaproveitamentos na forma de reuso, reciclagem, revalorização energética. (BARBIERI, 2011).

Os produtos possuem diversas etapas: pré-produção, produção, distribuição, uso e descarte. A análise do ciclo de vida de um produto visa avaliar os “*inputs*” e “*outputs*” de todas essas fases (SMA, 2011), e dos impactos ambientais potenciais de um sistema de produto ao longo do ciclo de vida (ABNT NRB ISO 14040:2009). Por exemplo, na pré-produção: a aquisição dos recursos (primários/virgens ou secundários/reciclados); o transporte dos recursos; a transformação dos recursos e o uso de energia para os materiais. Na produção, observa-se a transformação dos materiais, a montagem e o acabamento, na distribuição, a embalagem, o transporte e a armazenagem (SMA, 2011).

O Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e a *Society of Environmental Toxicology and Chemistry* (SETAC; UNEP, 2007. p. 12) defendem uma proposta de gestão do ciclo de vida (*life cycle management*) como meio para implementar a filosofia de gestão dos 6Rs, que expande o conceito de produção mais limpa para incluir todo o ciclo de vida e sua sustentabilidade: **R***epensar* os produtos e suas funções: por exemplo, para que possam ser usados de modo mais eficiente do ponto de vista ambiental; **R***eparar*: projetar produtos para facilitar a sua manutenção e reparo; **R***eusar*: projetar produtos para facilitar o desmanche e a reutilização de suas partes e peças; **R***eduzir* o consumo de energia, de materiais e de impactos socioeconômicos ao longo do ciclo de vida; **R***eciclar*: selecionar materiais que podem ser reciclados. E substituir (**R***eplace*) substâncias perigosas por alternativas seguras.

A Responsabilidade Compartilhada ou Responsabilidade Estendida do Produtor (EPR - *Extended Producer Responsibility*) é um outro modelo de gestão ambiental em que é uma abordagem de política pública ambiental na qual a responsabilidade dos produtores pelos produtos que fabricam é estendida aos estágios de pós-consumo do seu ciclo de vida (BARBIERI, 2011).

Seu objetivo é compatibilizar os interesses entre os agentes econômicos e sociais e a gestão empresarial e de mercados com a gestão ambiental de estratégias sustentáveis, promover

o aproveitamento dos resíduos sólidos, utilizando-os novamente nas cadeias produtivas, reduzir a geração de resíduos, o desperdício de materiais e os danos ambientais, incentivar o uso de insumos menos agressivos ao meio ambiente, estimular o mercado, produção e consumo de produtos derivados de materiais reciclados, a eficiência e a sustentabilidade e incentivar práticas socioambientais responsáveis (HENDGES, 2011).

A Política Nacional de Resíduos Sólidos oficializou ainda a responsabilidade compartilhada de toda a sociedade na gestão dos resíduos sólidos urbanos. A cada setor foram atribuídos diferentes papéis a fim de solucionar ou mitigar os problemas relacionados aos resíduos sólidos (MMA, 2010⁴).

São objetivos da responsabilidade compartilhada: Redução da geração de resíduos sólidos; Redução do desperdício de materiais; Redução da poluição; Redução dos danos ambientais; Estímulo ao desenvolvimento de mercados, produção e consumo de produtos derivados de materiais reciclados e recicláveis (MMA, 2010).⁵

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) define a logística reversa como um "instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada." (LEI Nº 12.305, DE 2 DE AGOSTO DE 2010) ⁶.

Isto é corroborado por Guarnieri (2011):

A logística reversa inicia suas operações no momento exato em que a logística direta encerra suas atividades, porque após o recebimento do produto para o consumidor final feita pelo vendedor, são gerados materiais que necessitam ser reprocessados no ciclo produtivo ou no processamento, possibilitando a inclusão do material de volta ao ciclo logístico fechado. A logística reversa faz uso dos mesmos processos que a logística direta ou convencional, na função de que ela se diferencia pela sua origem, que começa após o término do processo da logística direta, complementando um ciclo logístico em sua total abrangência (GUARNIERI, 2011, p.36).

A logística reversa é um dos instrumentos para aplicação da responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos (MMA, 2010), sendo um instrumento que agrega e produz vantagens e diferencial mercadológico para as organizações.

Espera-se, portanto, dessa forma, que os produtores passem a considerar as questões ambientais concernentes aos seus produtos desde o momento que estes são desenvolvidos até a sua disposição final (BARBIERI apud OCDE, 2001, p. 16). Desta forma, o mundo organizacional ou dos negócios é obrigado a possuir uma nova visão que se traduz em uma maior conscientização ecológica, que incentiva a reutilização e revalorização dos materiais de pós-consumo e pós-venda, colocando-os novamente no ciclo logístico produtivo e de negócios. (GUARNIERI, 2011).

A preocupação com o meio ambiente é talvez a pedra-fundamental da discussão hoje em prática sobre o direcionamento do processo produtivo para a gestão responsável dos

⁴ MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/seguranca-quimica/convencao-de-estocolmo/item/9339-responsabilidade-compartilhada>>. Acesso: 25/09/2015

⁵ MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/seguranca-quimica/convencao-de-estocolmo/item/9339-responsabilidade-compartilhada>>. Acesso: 25/09/2015

⁶ BRASIL, SÃO PAULO. LEI Nº 12.305, DE 2 DE AGOSTO DE 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm>. Acesso em: 25/09/2015.

recursos, e não apenas para a geração de riqueza e consumo. Para algumas empresas, práticas sustentáveis, proteção a unidades de conservação⁷ e tantas outras iniciativas tornaram-se estratégias que produzem destaque às organizações, mas, principalmente, tornam-nas efetivamente competitivas e ecologicamente corretas, concomitantemente. Isto é confirmado pelo Instituto Ethos (2012) que explica que com diversos exemplos em todo o mundo, é possível afirmar que a evolução dos processos da iniciativa privada em relação à preservação de recursos naturais gera resultados mais favoráveis não somente para a sociedade e para as gerações futuras, mas para as próprias companhias [...].

2. METODOLOGIA

Como procedimento de estudo, decidiu-se pela técnica de estudo de caso, que permite uma investigação científica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real (YIN, 2001, p. 32-33), tentando assim esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (YIN apud SCHRAMM, 1971). Este método foi escolhido, visto que a pesquisa foca questões do tipo “porque/como”, sendo ainda, a metodologia de pesquisa para esse estudo de caráter exploratório onde envolve o levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL apud SELTZ et al., 1967, p. 63). A abordagem do estudo é definida como qualitativa, visto que considera a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados como base no processo de pesquisa qualitativa, onde não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas (SILVA & MENEZES, 2000, p. 20), além de descrever a complexidade de determinado objetivo ou grupo de indivíduos, pessoas ou organizações, [...] (YIN, 2001), etc.

Para essa investigação, a princípio decidiu-se pela entrevista semiestruturada, porque é considerada a melhor opção para a realização de uma pesquisa baseada em estudos de caso (BRYMAN, 1995; COLLINS; HUSSEY, 2003). Também é recomendada por Yin (apud Patton, 1990) que reconhece que essa técnica de coleta de dados deve ser empregada quando se deseja ter flexibilidade para obter informações, qualquer que seja a direção necessária.

Entretanto, no decorrer da pesquisa, ocorreram alterações na estrutura, onde algumas mudanças foram feitas no tocante à coleta dos dados. A princípio, foram feitos contatos com a área de sustentabilidade da empresa para a realização da entrevista com os gestores. Entretanto, isso não foi possível, visto que a área de relações institucionais – que realizava a intermediação - argumentou que estavam com a equipe reduzida, e, portanto, não conseguiria dedicar tempo de suporte de seus executivos para atender tal demanda. Decidiu-se adequar a investigação, por meio do envio de questionário via correio eletrônico (e-mail) onde se obteve informações e atenção da área de sustentabilidade representada pela Analista Sênior de Sustentabilidade e pelo Analista Sênior de Gestão da Comunicação da área de Relações Institucionais do Grupo Boticário, os quais colaboraram para a efetivação desta etapa de coleta de informações da empresa. Desta forma, respaldados em Yin (2001), os dados foram coletados em um ambiente não controlado, havendo a necessidade de flexibilidade e adaptação do plano de pesquisa para as dificuldades encontradas. Assim, para Yin:

[...] em um estudo de caso, o pesquisador deve aprender a integrar acontecimentos do mundo real às necessidades do plano traçado para a coleta de dados; neste sentido, o pesquisador não controla o ambiente da coleta de dados. [...] de forma similar, ao fazer observações das

⁷ De acordo com o SNUC - Sistema Nacional de Unidades de Conservação, unidade de conservação é considerada: “espaço territorial e seus recursos ambientais, incluindo as águas jurisdicionais, com características naturais relevantes, legalmente instituído pelo Poder Público, com objetivos de conservação e limites definidos, sob regime especial de administração, ao qual se aplicam garantias adequadas de proteção” (Art. 2º, I – Lei Fed. 9.985/2000).

atividades da vida real, você está entrando no mundo do indivíduo que está sendo estudado, e não o contrário [...]YIN, 2001, p. 93 e 94).

Em razão disso, foram utilizadas múltiplas fontes de evidências, adotando-se assim a entrevista estruturada, por meio de questionário com perguntas associadas à variáveis ambientais e de competitividade, previamente formuladas. Assim, o entrevistado é conduzido a falar apenas o que o entrevistador tiver interesse colaborando assim com respostas fechadas e objetivas, permitindo a coleta de dados através de perguntas e respostas sem a presença do entrevistador (YIN, 2001); além de informações extraídas dos *websites* e relatórios de sustentabilidade dos anos de 2012 a 2014, sendo este último fornecido pela empresa em exemplar impresso, além do Guia de Sustentabilidade para Fornecedores e visita técnica com a observação direta como métodos utilizados pela empresa.

Para responder o problema da pesquisa “como a sustentabilidade pode contribuir para a vantagem competitiva das organizações? ”, foram definidos critérios para abordagem do tema, e da empresa escolhida, que deveria apresentar ações tanto no aspecto econômico, social e ambiental, além de práticas de sustentabilidade e proteção à natureza. Adequou-se a esse perfil a empresa do Grupo Boticário por demonstrar importante comprometimento com as causas ambientais e sustentáveis e ser reconhecida por boas práticas nesse sentido. A empresa é uma rede de franquias de cosméticos e perfumes, com sede em São José dos Pinhais, estado do Paraná, fundada em 1977 pelo empresário Miguel Krigsner. Com 38 anos de existência, a empresa emprega cerca de 7000 pessoas em duas fábricas, dois centros de distribuição, escritórios administrativos e lojas próprias (que não são franqueadas) pelo país; administra quatro Unidades de Negócio (O Boticário, Eudora, *quem disse, berenice?* e *The Beauty Box*), e, possui ainda mais de 3900 lojas em 1752 cidades e outras 92 internacionais, comercializando produtos via internet e venda direta (por meio de revendedores) (EXAME, 2015). Além disso, o grupo mantém ainda a Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza, instituição sem fins lucrativos criada em 1990, com sede em Curitiba (PR), que apoia iniciativas voltadas à conservação da natureza em todas as regiões do Brasil, além de desenvolver também ações próprias, por meio de suas Reservas Naturais, onde são conservados mais de 11 mil hectares de Mata Atlântica e Cerrado, os dois biomas mais ameaçados do país (FUNDAÇÃO GRUPO BOTICÁRIO, 2015).

As variáveis aqui foram analisadas com foco na sustentabilidade praticada na organização, com vistas às dimensões econômicas, sociais e principalmente no gerenciamento de práticas ambientais em suas operações, canais de venda e negócios, além da análise do ciclo de vida dos produtos e logística reversa e ecoeficiência, bem como o desenvolvimento da sociedade e a preservação do meio ambiente, considerando os desafios futuros como também as estratégias que contribuem para a vantagem competitiva da organização.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir do *feedback* obtido na aplicação do questionário encaminhado à empresa foi possível verificar o cenário alcançado em virtude da empresa Grupo Boticário estabelecer comprometimento com as questões de sustentabilidade.

Em relação às observações dos respondentes dessa pesquisa, o Grupo Boticário explica que tem consciência de que a sociedade percebe a relevância não apenas do que é feito a ela e ao meio ambiente, mas também como se faz e para quê. Desta maneira, para a implantação da sustentabilidade, a empresa buscou questionar qual rumo deveria tomar para alcançar um futuro mais sustentável. Para isso, foi necessário compreender o “mundo sustentável” e a partir deste buscar a implementação de práticas sustentáveis que assegurem também a perenidade dos negócios, os quais, devem considerar o equilíbrio dos resultados econômicos com uma postura

social e ambiental responsável e comprometida (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012).

Para conduzir o trabalho, um novo modelo de governança foi estruturado, para organizar a evolução pretendida, grupos de trabalho foram criados para permitir que a liderança atue como uma multiplicadora das estratégias do Grupo e a equipe de Sustentabilidade trabalhe em conjunto com diversas áreas da empresa, contribuindo para manter a qualidade profissional, aprimorar o desempenho organizacional e proteger os interesses de todos os *stakeholders* (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014). Estas ações do Grupo são corroboradas pelo Instituto Ethos (2007) ao salientar que no contexto das empresas, a abordagem do desenvolvimento sustentável implica não só o tema ambiental, revisão e melhoria contínua dos seus processos e produtos para a redução dos impactos ambientais, mas também justiça social, a qualidade de vida, a ética, a transparência, a governança corporativa, a diversidade e os direitos humanos.

Outro dado importante da pesquisa é que a gerência de Sustentabilidade responde pelo tema perante a Diretoria Executiva e faz parte da Diretoria de Identidade Organizacional, que se reporta, por sua vez, para a Vice-Presidência de Desenvolvimento Humano e Organizacional. Seu trabalho é orientado de maneira transversal, em todos os focos de atuação e com *stakeholders* priorizados. A área de sustentabilidade funciona de forma integrada por meio de uma estrutura formada por profissionais de diversas áreas responsáveis por frentes que possuem conhecimento técnico de atividades específicas, fornecendo direcionamento, liderando atividades, garantindo o alinhamento entre as estratégias pré-definidas de negócios e de sustentabilidade e o funcionamento adequado do modelo de governança, gerenciando o andamento dos planos, estimulando a participação de todos e entregas das demais áreas e fornecendo a toda à rede colaborativa o conhecimento específico de sustentabilidade (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

A partir deste modelo de gestão integrado e alinhado com a estratégia de negócio da organização são definidos novos critérios, conceitos e diretrizes para suas ações. Sendo assim, a empresa passou a concentrar a maior parte de seus esforços nos focos Matérias-Primas e Embalagens (Ciclo de Vida dos Produtos e Logística Reversa); Ecoeficiência; e Canais de Venda (Pontos de Venda – PDVs – e Revendedores). Esse modelo permite que a liderança atue como uma multiplicadora das estratégias do Grupo e a equipe de Sustentabilidade trabalhe em conjunto com diversas áreas da empresa, inclusive, parceiros, fornecedores e franqueados, a fim de que todos os elos trabalhem considerando o impacto de seus negócios na sociedade e no meio ambiente, compartilhando assim as responsabilidades (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

A frente Matérias-Primas e Embalagens dedica-se a identificar os possíveis impactos desde a etapa de obtenção das matérias-primas até o descarte da embalagem, utilizando-se da avaliação do ciclo de vida do produto e da logística reversa como ferramentas (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

Segundo Barbieri (2011), um dos instrumentos para compilar e avaliar impactos ambientais de um produto ou serviço ao longo do seu ciclo de vida é a Avaliação do Ciclo de Vida (ACV). O Grupo Boticário realiza estudos específicos na cadeia produtiva, como a observação dos setores que fornecem materiais de vidro e plástico que são bastante significativos nas embalagens do Grupo Boticário. Esses estudos setoriais são fontes relevantes de informações para auxiliar nas diversas ações de sustentabilidade com os fornecedores, facilitando o compartilhamento da responsabilidade. Estudos e metodologias relacionadas à avaliação de ecotoxicidade também são realizados, visando medir o impacto ambiental do uso de ingredientes de produtos enxaguáveis. Além disso, todas as novas matérias-primas incorporadas nos produtos passam por análises de segurança, conformidade, eficácia e sustentabilidade, conforme a Política de Introdução de Matérias-Primas do Grupo.

Quanto aos resíduos, é realizado o descarte adequado de embalagens pós-consumo. Por meio do Programa Reciclagem de Embalagens, disponível nas lojas O Boticário, conta com coletores especiais para receber dos consumidores o descarte dos produtos da marca após seu consumo. Com esta atitude, a intenção é sensibilizar e estimular o consumo consciente e a responsabilidade compartilhada na tarefa de reduzir impactos ambientais (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

A frente Ecoeficiência visa identificar novas oportunidades para inserir a sustentabilidade nos processos, sendo fortalecida pelo planejamento estratégico e operacional, faz com que todas as atividades produtivas sejam constantemente monitoradas por especialistas de diversas áreas – Qualidade, Engenharia, Processos Industriais, Desenvolvimento de Produtos, Logística, Meio Ambiente (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012). Almeida (2002) corrobora isto dizendo que assim como em todas as áreas da empresa, medir a sustentabilidade, para informar o tomador de decisão e responder aos reclamos e expectativas dos *stakeholders*, é essencial. Não basta uma empresa se declarar ecoeficiente e socialmente responsável. É preciso prová-lo. Para isso, deve adotar indicadores, medi-los e apresentá-los em relatórios destinados aos tomadores de decisão e aos *stakeholders*.

Além de entrar na composição dos produtos das unidades de negócio, a água purificada é usada na sanitização dos tanques, enquanto a água comum é utilizada para resfriamento, geração de vapor e limpeza em geral, gerando economia de água potável, e contribuindo para a redução no consumo hídrico em todas as etapas do ciclo de vida do produto (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012).

Ações constantes visam também à diminuição do consumo de energia, como adequação do ar-condicionado aos turnos de trabalho, uso de lâmpadas mais eficientes com circuitos de iluminação individualizados, e substituição de luminárias externas de vapor de sódio por LED, mais sustentáveis, dada a sua durabilidade e eficiência (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014). Assim como a água, numa ação junto às empresas de logística, prestadoras de serviços, foi realizado o acompanhamento do consumo de diesel durante o transporte de produtos e de matérias-primas, onde, a partir dessas informações, foram definidas ações para estimular a diminuição das emissões. Adicionalmente, houve a instalação da usina de geração de energia elétrica própria, para consumo em ponta, com GN (Gás Natural), com redução das emissões de GEEs (Gases de Efeito Estufa). Esta usina é a primeira no Paraná (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012).

Além de todas essas ações, a empresa promove a ecoeficiência por meio de instalações inteligentes, tais como placas fotovoltaicas para a captação de energia solar, *domus* prismático que permite a entrada de iluminação natural com o mínimo de calor, lâmpadas LED, sem contar a transformação dos resíduos orgânicos em adubo e biofertilizante (material líquido, rico em nutrientes importantes para a qualidade do solo), assim como outras iniciativas, que contribuem para a redução do consumo de recursos naturais (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

Quanto aos resíduos, o Grupo investe regularmente em inovação, pesquisa e desenvolvimento para destinar corretamente seus resíduos, por meio da reciclagem, tratamento e destino correto, o que contribui para a redução a quase zero do envio de resíduos gerados nos processos produtivos a aterros sanitários ou incineradores. Internamente, em 2012, o índice de reciclabilidade dos resíduos dos processos produtivos e das áreas administrativas foi de 97%. Estes indicadores devem, entre outros fatores, ao projeto *freepacking*⁸ de reutilização de caixas máster (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

⁸ Projeto que permite a reutilização de caixas e embalagens que envolvem os frascos, estendendo sua vida útil. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2012).

Outra iniciativa consistente com o conceito de cadeia de valor sustentável vem sendo implementado pelo Grupo: estudos de impactos ambientais no ciclo de vida de produtos e matérias-primas bem como análises de ecotoxicidade de matérias-primas, através de ferramenta de LCA (*Life Cycle Assessment*). Todas essas ações certificadas segundo a empresa, que explicou que possui a planta de SJP (São José dos Pinhais) certificada desde 2008 nas normas ISO 14.001 e OHSAS 18.001, Gestão Ambiental e Segurança do Trabalho, respectivamente (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

À frente Canais de Venda (Pontos de Venda – PDVs - Revendedores), têm um papel importante para a multiplicação de ações ao consumidor final e à sociedade. Formam o ambiente em que efetivamente ocorre a sustentabilidade da empresa, possibilitando a execução e o crescimento constante e a profissionalização dos públicos que trabalham com a venda direta (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

Em ações de sustentabilidade nas atividades e processos internos, a empresa promove investimentos na proteção de áreas naturais e incentivo a pesquisas e trabalhos ligados à conservação ambiental.

Antes mesmo da ECO 92, e de haver as discussões sobre as questões climáticas e problemas ambientais, a empresa já pensava em ações de proteção à natureza. Foi criada assim em 1990 a Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza, como uma das primeiras instituições ligadas à iniciativa privada voltada à conservação da natureza no Brasil (FUNDAÇÃO GRUPO BOTICÁRIO DE PROTEÇÃO À NATUREZA, 2015).

A Fundação Grupo Boticário, uma das maiores expressões de proteção à natureza da empresa, tem sua missão pautada na promoção e realização de ações de conservação da natureza. Idealiza e executa iniciativas como o Oásis, pioneiro em Pagamento por Serviços Ambientais no Brasil, além do apoio à pesquisas que ajudaram a identificar 126 novas espécies. (FUNDAÇÃO GRUPO BOTICÁRIO DE PROTEÇÃO À NATUREZA, 2015).

A Fundação ainda mantém duas RPPNs - Reservas Particulares do Patrimônio Natural, que protegem duas reservas que conservam mais de 11000 hectares dos dois biomas mais ameaçados do país: Mata Atlântica e Cerrado (FUNDAÇÃO GRUPO BOTICÁRIO DE PROTEÇÃO À NATUREZA, 2015).

Embora a empresa, não tenha respondido à questão sobre o grau de investimento que faz em desenvolvimento de projetos sustentáveis, treinamento, desenvolvimento de pessoas, argumentando que tais informações são de natureza confidencial e não devem conter em um trabalho aberto, foi possível levantar pelo menos parte de tais dados por meio da internet, jornais e periódicos.

Segundo o jornal Gazeta do Povo⁹ do estado do Paraná, em 25 anos de projetos ambientais, a Fundação Grupo Boticário recebeu mais de R\$ 57 milhões que foram destinados a projetos de conservação da natureza e apoio a descoberta de espécies biodiversas. Todo ano, 1% da receita líquida do Grupo Boticário vai para programas de investimento social privado, sendo que pelo menos 80% desse 1% é destinado à fundação que tem autonomia para decidir como investirá os recursos, e os outros 20% destinados a outras ações. O orçamento da fundação no ano de 2015 foi de R\$ 18 milhões.

Segundo estudo da consultoria *McKinsey*, 53% dos CEOs das grandes empresas se preocupam com perdas da biodiversidade, o que indica que as organizações devem trabalhar no sentido de identificar seus impactos negativos e como neutralizá-los, gerenciando riscos e mapeando oportunidades (Instituto *Ethos*, 2012)¹⁰. Sabendo disso, o Grupo Boticário entende

⁹A Gazeta do Povo é um jornal de circulação diária, sediado em Curitiba, Paraná. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/meio-ambiente/fundacao-boticario-chega-aos-25-anos-de-maturidade-em-projetos-ambientais-enestmrce952amm9o2yo11gpg>>. Acesso em: 19/09/2015.

¹⁰ INSTITUTO *ETHOS*. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/gestao-socialmente-responsavel/meio-ambiente/#.VgRXI9JVhBc>>. Acesso em: 24/09/2015.

que as pressões podem ser encaradas como oportunidades ou riscos, mas a empresa opta pela primeira hipótese, mitigando e endereçando questões relacionadas à segunda (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012). Assim conforme Porter e Kramer (2006), apesar das empresas não serem responsáveis por todos os problemas, bem como não tem todos os recursos necessários para tal fim, qualquer empresa pode identificar algum problema ambiental ou social para melhor se preparar e contribuir na solução.

Porém, o maior desafio diz respeito à esfera externa. Para tanto, são efetivadas parcerias para a pesquisa de metodologias e o compartilhamento de soluções para preencher lacunas que ainda persistem, e para a busca de alternativas aos desafios dos processos. A empresa tem direcionado ainda, um Guia de Sustentabilidade para Fornecedores, onde são compartilhados conceitos e práticas que a empresa recomenda aos seus fornecedores na condução dos seus negócios, com o objetivo de colaborar com a construção de um modelo de gestão empresarial perene e sólido, que insira a sustentabilidade nos processos e nas cadeias de valor (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

Para avaliar a percepção dos *stakeholders* em relação à sua atuação em sustentabilidade, em 2014 o Grupo Boticário ouviu mais de 1300 pessoas divididas em 11 grupos de diferentes públicos de interesse – incluindo imprensa e fornecedores não estratégicos, que não participaram da amostragem de anos anteriores. Ainda outro resultado relevante da pesquisa mostrou a importância *versus* o desempenho das atividades do Grupo no tema. Os participantes identificaram como situação ideal a ‘utilização de recursos naturais e renováveis’ e ‘redução do consumo de recursos’. Essa pesquisa demonstrou que pelo menos 83,1% dos entrevistados reconheceu a sustentabilidade na gestão do Grupo Boticário (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014). Além de ser reconhecida por colaboradores e *stakeholders*, a empresa possui ainda diversos prêmios na área ambiental e social, destaque para o prêmio ‘As Melhores Empresas para Você Trabalhar’, da revista Você S/A e as 100 Companhias ‘Mais Responsáveis do Brasil de 2014’, segundo levantamento da revista Exame. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

Por fim, para corroborar todas essas ações e iniciativas realizadas, o Grupo Boticário submete seus Relatórios de Sustentabilidades à verificação externa por recomendação da *Global Reporting Initiative* (GRI) desde 2009, para assim conferir mais transparência ao processo. O GRI é uma organização sem fins lucrativos, [...] com o objetivo de contribuir para a melhoria dos relatórios de sustentabilidade emitidos pelas organizações [...] (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2006). A publicação de balanços sociais ou relatórios de sustentabilidade empresariais servem para demonstrar os desempenhos das empresas (iniciativas, resultados, atitudes e investimentos), por meio do uso de vários indicadores ou parâmetros, em prol do desenvolvimento sustentável (MARIMON et al., 2012). Esses relatórios são demonstrativos anuais dos projetos, benefícios e ações sociais dirigidos a todos os *stakeholders* (públicos de interesse): empregados, investidores, governos, mercado, acionistas e comunidade (ETHOS, 2009), e um instrumento para tornar transparente a responsabilidade social da empresa (BARBIERI, 2011).

Como afirmado por Barbieri (2007), uma organização inovadora sustentável não é a que introduz novidades de qualquer tipo, mas novidades que atendam às múltiplas dimensões da sustentabilidade em bases sistemáticas e colham resultados positivos para ela, para a sociedade e o meio ambiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para responder “como a prática da sustentabilidade pode contribuir para a competitividade empresarial?”, este estudo objetivou compreender as contribuições dos princípios de sustentabilidade nas organizações, definindo os conceitos de sustentabilidade e

desenvolvimento sustentável, além do *Triple Bottom Line* – TBL; identificando as vantagens competitivas, bem como contextualizando as mudanças provenientes da incorporação da sustentabilidade na empresa Grupo Boticário, partindo-se do pressuposto de que as organizações que tomam decisões estratégicas integradas à gestão ambiental e ecológica conseguem significativas vantagens competitivas.

Desse modo, os resultados foram alcançados a partir do estudo da empresa Grupo Boticário que se pode comprovar o comprometimento da mesma com as causas ambientais e sustentáveis, apresentando ações integradas ao aspecto econômico, social e ambiental em seus processos produtivos e nas cadeias de suprimento, além de práticas de sustentabilidade e proteção à natureza.

Em relação as práticas sustentáveis, a empresa apresenta um importante entendimento de que é possível atingir o crescimento econômico em equilíbrio com o respeito à sociedade e ao meio ambiente. Por meio de uma visão de destaque e de transformação, a empresa compartilha seu modelo de gestão, permeando o tema sustentabilidade em toda a organização e cadeia de valor, a fim de mostrar a responsabilidade de cada um, inspirando e imprimindo novos comportamentos e atitudes à construção coletiva da sustentabilidade.

A partir da implementação de um modelo de governança integrado e alinhado com os objetivos de negócio, a empresa propõe frentes - Matérias-Primas e Embalagens (Ciclo de Vida dos Produtos e Logística Reversa); Ecoeficiência; e Canais de Venda (Pontos de Venda – PDVs – e Revendedores) - engajadas estrategicamente a modelos de gestão ambiental em que a área de sustentabilidade está empenhada e presente em todas as áreas a fim de promover ações transformadoras e garantir a efetividade da sustentabilidade tanto em sua fábrica quanto em suas franquias, assim como também em suas Unidades de Negócio, garantindo a multiplicação e a replicação da sustentabilidade, alcançando a todos. Além disso, promove ações de proteção à Natureza, por meio de projetos de pagamento a serviços ambientais, bem como por meio de pesquisas e uso público de áreas protegidas.

Estes modelos de gestão baseados nas dimensões econômica, social e ambiental permitem que a liderança atue como uma multiplicadora das estratégias do Grupo e a equipe de Sustentabilidade trabalhe de maneira transversal, em conjunto com diversas áreas da empresa, inclusive, parceiros, fornecedores e franqueados, a fim de que todos os elos trabalhem considerando o impacto de seus negócios na sociedade e no meio ambiente, compartilhando as responsabilidades. Este modelo reforça a preocupação com o crescimento sustentável, visto que ajuda a fomentar o desenvolvimento e evolução em inovações tecnológicas sustentáveis que contribuem para uma postura proativa que trata as questões ambientais de forma sistemática, proporcionando valores reconhecidos pelos componentes de seu ambiente de negócio que os diferenciem dos seus concorrentes e contribuam para dotá-la de vantagens competitivas sustentáveis.

O resultado, portanto, confirma o pressuposto de que organizações que tomam decisões estratégicas integradas à gestão ambiental e ecológica conseguem significativas vantagens competitivas. Nesse sentido, o Grupo Boticário possui forte destaque no mercado de cosméticos e perfumes brasileiro, e principalmente, possui a capacidade de elaborar e implementar estratégias de forma que amplie ou conserve, de modo durável, uma posição sustentável no mercado, conseguindo alcançar a competitividade empresarial por meio de seu “algo mais” que é a sua própria visão holística, engajamento e pro-atividade que estão inerentes em sua essência, e isto só comprova que empresas sustentáveis possuem maior chance de se manterem no mercado, pois praticam não somente mais um diferencial, mas um pré-requisito essencial à vantagem competitiva.

Assim, para futuras pesquisas, considerando as limitações de estudo de caso único, recomenda-se uma amostra maior de empresas para que os resultados obtidos possam ser generalizáveis. Espera-se também que esta pesquisa ajude a propiciar conhecimento e

contribuir com novos estudos que abordam a questão ambiental nas organizações, colaborando com novas abordagens da incorporação da sustentabilidade na gestão empresarial, destacando também a necessidade e a importância da reflexão sobre as questões ambientais e a preservação do meio ambiente em âmbito corporativo.

REFERÊNCIAS

- ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz Antônio; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMEIDA, Fernando. **O Bom Negócio da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 2002.
- ANDRADE, Rui Otávio de; CARVALHO, Ana Barreiros de., TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental – Enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BACKER, P. de. **Gestão Ambiental: a administração verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BABIAK K, TRENDAFILOVA S. **CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices**. Corporate Social Responsibility and Environmental Management 18: 11–24, DOI: 10.1002/csr.229, 2011.
- BARBIERI, José Carlos. **Desenvolvimento e meio ambiente, as estratégias de mudanças da agenda 21**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2003. p. 15-16.
- BRASIL, SÃO PAULO. **Lei nº 12.305**, de 2 de agosto de 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm>. Acesso em: 25/09/2015.
- _____. **Lei nº 12.305**, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm>. Acesso em: 25/09/2015.
- CMMAD - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. 2.ed. Tradução de Our common future. 1.ed. 1988. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O MEIO AMBIENTE HUMANO. **Declaração da Conferência da ONU no Ambiente Humano**. Estocolmo, 5-16 de junho de 1972.
- DUNPHY D; GRIFFITHS A; BENN S. **Organizational Change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Change Agents of the Future (Understanding Organizational Change)**, New York: Routledge, 2003.
- ELKINGTON, J. Canibais com garfo e faca. 1a. edição. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.
- _____. Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Journal of Business Ethics, 2000, Volume 23, Number 2, Page 229. Ronald Jeurissen, 2011.
- _____. Disponível em: <<http://johnelkington.com/>>. Acesso em: 23/08/2015.
- _____. Governance for Sustainability. Journal compilation: Blackwell Publishing. vol. 14, n. 6, 522-529, 2006.
- EXAME, Grupo Boticário investe em treinamento para lideranças. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/180/noticias/grupo-boticario-investe-em-treinamento-para-liderancas>>. Acesso em: 25/09/2015.
- FUNDAÇÃO GRUPO BOTICÁRIO DE PROTEÇÃO À NATUREZA. **Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza**. Disponível em: <<http://www.fundacaogrupoboticario.org.br/pt/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 15/05/2015.

GAZETA DO POVO, Curitiba, Paraná. **Fundação Grupo Boticário chega aos 25 anos de maturidade em projetos ambientais.** Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/meio-ambiente/fundacao-boticario-chega-aos-25-anos-de-maturidade-em-projetos-ambientais-enestmrce952amm9o2yo11gpg>>. Acesso em: 19/09/2015.

GIL, A.C. **Como elaborar Projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Conjunto de protocolos de indicadores:** EN. Global Reporting Initiative, 2006. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: 04/02/2015.

GRUPO BOTICÁRIO. **Grupo Boticário.** Disponível em: <<http://www.grupoboticario.com.br/pt-br/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 29/05/2015.

GUIA DE SUSTENTABILIDADE PARA FORNECEDORES. **Guia de Sustentabilidade para Fornecedores Grupo Boticário.** Disponível em: <http://www.grupoboticario.com.br/pt-br/sustentabilidade/Documents/ap_2720_13_manual_de_gestao_de_sustentabilidade_para_fornecedores.pdf>. Acesso em: 13/09/2015.

HART, S. L. **A Natural-Resource-Based View of The Firm.** Academy Management Review. Vol. 20. No.4. 986-1014, 1995.

IDEIA SUSTENTÁVEL. **Os Líderes Sustentáveis:** Perfil Miguel Gellert Krigsner. Disponível em: <<http://www.ideiasustentavel.com.br/lideres/os-lideres/os-lideres-sustentaveis/perfil-miguel-gellert-krigsner/>>. Acesso em: 20/09/2015.

INSTITUTO ETHOS. **Meio Ambiente.** Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/gestao-socialmente-responsavel/meio-ambiente/#.VgRXI9JVhBc>>. Acesso em: 24/09/2015.

MARIMON, F. et al. **The worldwide diffusion of the global reporting initiative: what is the point?** Journal of Cleaner Production, v. 33, p. 132-144, 2012.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Convenção de Estocolmo.** Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/seguranca-quimica/convencao-de-estocolmo/item/9339-responsabilidade-compartilhada>>. Acesso: 25/09/2015.

NOSSO FUTURO COMUM (Relatório Brundtland). **Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.** Editora da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1991, Segunda edição, página 46.

O BOTICÁRIO. **O Boticário:** História. Disponível em: <<http://www.oboticario.pt/pt/oboticario/historia/>>. Acesso em: 08/09/2015.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OCDE). **Eco-efficiency.** Paris, 1998a.

PNUMA. **Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente.** Disponível em: <<http://nacoesunidas.org/agencia/pnuma/>>. Acesso em: 25/05/2015.

PORTER, Michael E; KRAMER. (2009). **Estratégias e Sociedade:** o vínculo entre vantagem competitiva e responsabilidade social das empresas. In: Competição - edição revista e ampliada. Rio de Janeiro. Elsevier, p: 349-374.

RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO. **Relatório de Sustentabilidade.** Disponível em: <<http://www.grupoboticario.com.br/pt-br/sustentabilidade/Paginas/sustentabilidade-no-grupo-boticario.aspx>>. Acesso em: 22/05/2015.

_____. **Relatório de Sustentabilidade 2011.** Disponível em: <<http://www.grupoboticario.com.br/pt-br/sustentabilidade/Documents/Relatorio-de-Sustentabilidade-2011.pdf>>. Acesso em: 22/05/2015.

_____. **Relatório de Sustentabilidade 2012.** Disponível em: <http://hotsites.grupoboticario.com.br/sustentabilidade/_pdf/relatorio-completo/relatorio-todos-capitulos.pdf>. Acesso em: 22/05/2015.

_____. **Relatório de Sustentabilidade 2013.** Disponível em: <<http://www.grupoboticario.com.br/pt-br/sustentabilidade/Documents/Relatorio-de-Sustentabilidade-2013-Grupo-Boticario-com-tabelas.pdf>>. Acesso em: 22/05/2015.

_____. **Relatório de Sustentabilidade 2014.** Disponível em: <<http://www.grupoboticario.com.br/pt-br/sustentabilidade/Documents/Relatorio-Sustentabilidade-Grupo-Boticario-2014.pdf>>. Acesso em: 22/05/2015.

SACHS, Ignacy (1986). **Espaços, Tempos e Estratégias do Desenvolvimento.** São Paulo: Vértice.

SÃO PAULO. (ESTADO). Secretaria do Meio Ambiente. **Gestão ambiental.** Sabbagh, Roberta Buendia. - - São Paulo: SMA, 2011.

SENADO FEDERAL. **Todos serão responsáveis pelo destino dado ao lixo.** Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/noticias/Jornal/emdiscussao/revista-em-discussao-edicao-junho-2010/noticias/todos-serao-responsaveis-pelo-destino-dado-ao-lixo.aspx>>. Acesso em: 25/09/2015.

SLAPER, Timothy F.; HALL, Tanya J. **The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?** IBRC (Indiana Business Research Center) Indiana Business Review, Indiana University - Kelley School of Business. Disponível em: <<http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>>. Acesso em: 23/08/2015.

SNUC-**Sistema Nacional de Unidades de Conservação.** Regulamenta o art. 225, § 1o, incisos I, II, III e VII da Constituição Federal, institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza e dá outras providências. LEI N° 9.985, DE 18 DE JULHO DE 2000. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=322>>. Acesso em: 22/05/2015.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de sustentabilidade:** uma análise comparativa. 2ª. ed. Rio de Janeiro: FGV 2005

WBCSD - WORLD BUSINESS COUNCIL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT. **A Ecoeficiência: criar mais valor.** Edição em português - Lisboa, 2000. Disponível em: <http://www.wbcsd.org/web/publications/eco_efficiency_creating_more_value-portuguese.pdf>. Acesso em: 09/02/2015.

WCED. United Nations World Commission on Environment and Development. **Our Common Future.** 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos.** (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.