

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO INSTITUTO DE
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DEPARTAMENTO DE
CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**INVESTIMENTOS SOCIOAMBIENTAIS E O DESEMPENHO
ECONÔMICO-FINANCEIRO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA
ANÁLISE DO GRUPO O BOTICÁRIO**

ALINE ANDRESSA PIRES SILVA

MARIANA, 2017

ALINE ANDRESSA PIRES SILVA

**INVESTIMENTOS SOCIOAMBIENTAIS E O DESEMPENHO
ECONÔMICO-FINANCEIRO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA
ANÁLISE DO GRUPO O BOTICÁRIO**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientadora: Me. Kamila Gabriela Jacob

Mariana
DEECO / ICSA / UFOP
Agosto/2017

S586s Silva, Aline Andressa Pires
Investimentos Sociambientais e o Desempenho Econômi-
nas Organizações [recurso eletrônico] : uma análise
do Grupo O Boticário Aline Andressa Pires Silva.-Mariana,
MG, 2017.
1 CD-ROM; (4 3/4 pol.).

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade
Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais
Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas - DEECO/ICSA/UFOF

1. Responsabilidade social - Teses. 2. MEM. 3. Sustentabilidade
- Teses. 4. Monografia. I. Jacob, Kamila Gabriela.
II. Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto
de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Ciências
Econômicas. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 005.73
: 15
: 1419043

ALINE ANDRESSA PIRES
Curso de Ciências Econômicas - UFOP

INVESTIMENTOS SOCIOAMBIENTAIS E O DESEMPENHO ECONÔMICO-
FINANCEIRO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE DO GRUPO O BOTICÁRIO.

Trabalho apresentado ao Curso de Ciências Econômicas do Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas (ICSA) da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas, sob orientação da Profa. M^{te}. Kamila Gabriela Jacob.

Banca Examinadora:



M^{te}. Raniely da Silva Pinto



Prof. M^{te}. Ricardo André da Costa



Prof^a. M^{te}. Kamila Gabriela Jacob

Mariana, 30 de agosto de 2017

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Desempenho em Sustentabilidade de 2012 a 2014	18
Tabela 2: Resultado dos Projetos de Ecoeficiência	22
Tabela 3: Investimentos e Retornos da Implantação dos Projetos de Ecoeficiência de 2012 a 2018	23
Tabela 4: Análise Financeira dos Projetos de Ecoeficiência.....	24
Tabela 5: Investimentos nos Projetos de Reciclagem de Embalagens e Ciclo de Vida do Produto	26
Tabela 6: Benefícios Gerados com a Implantação do Programa de Reciclagem de Embalagens e Ciclo de Vida do Produto	27
Tabela 7: ROI- Projeto Ciclo de vida do Produto (<i>Repacking</i>).....	28
Tabela 8: Análise Financeira - Projeto Ciclo de vida do Produto (<i>Repacking</i>).....	28
Tabela 9: ROI - Programa de Reciclagem de Embalagens (Logística Reversa)	29
Tabela 10: Análise Financeira - Programa de Reciclagem de Embalagens (Logística Reversa).....	29
Tabela 11: Quantidade de Alunos por Região nos Cursos Ministrados no Paraná, São Paulo e Bahia	32
Tabela 12: Aspectos Propostos e Analisados pelo Trabalho	36

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.2 Objetivo geral e específico	3
1.2.1 Objetivo Geral	3
1.2.2 Objetivo Específico.....	3
2.1 Externalidades Negativas	4
2.2 Responsabilidade Social Empresarial	7
2.3 Indicadores Socioambientais	9
2.3.1 Indicadores de sustentabilidade: a perspectiva econômica.....	11
2.3.2 Indicadores de sustentabilidade: a perspectiva social.....	12
2.3.3 Indicadores de sustentabilidade: a perspectiva ambiental	13
2.3.4 Indicadores de sustentabilidade: a perspectiva geográfica	13
2.3.5 Indicadores de sustentabilidade: a perspectiva cultural.....	14
2.4 Grupo O Boticário e suas políticas de sustentabilidade	15
3. METODOLOGIA	19
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	20
4.1 Dimensões dos Indicadores Sustentáveis	20
4.1.1 Sustentabilidade: aspecto econômico.....	20
4.1.2 Sustentabilidade: aspecto ambiental.....	29
4.1.3 Sustentabilidade: aspecto social	32
4.1.4 Sustentabilidade: aspecto cultural	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37

RESUMO

Considerando a necessidade da inserção da responsabilidade social na política das empresas, dado os problemas de degradação ambiental agravados com o aumento do consumo e da produção, objetiva-se neste trabalho analisar a conduta responsável da companhia Grupo O Boticário através de seus projetos sustentáveis pelas perspectivas econômica, ambiental, social, cultural e geográfica que atendam aos requisitos de Sachs (1997) por meio de análise qualitativa, utilizando como fonte de dados Relatórios de Sustentabilidade do Grupo dos anos de 2012 a 2015, revistas, e publicações de artigos e pesquisas acadêmicas. Desse modo, observa-se que o grupo atende a praticamente todos os aspectos menos o geográfico. No aspecto econômico além de conseguir produzir de forma eficiente o Grupo também possui retornos financeiros mensurados pelos indicadores: TIR, ROI, payback dos projetos de ecoeficiência, ciclo de vida do produto e reciclagem. Atende ao aspecto ambiental através de projetos de preservação ambiental Da Fundação Grupo O Boticário de Proteção a Natureza, atende ao aspecto social através da oportunidade de cursos profissionalizantes de capacitação para a comunidade, equidade de gênero e não utilização de testes em animais. Na perspectiva cultural o Grupo atende aos requisitos através do Instituto O Boticário na Dança que promove o patrocínio de projetos que incentivam a cultura, o esporte e o acesso a educação, proporcionando entretenimento e lazer através de festivais de dança. Portanto, é possível concluir que o grupo atende de forma satisfatória quatro dos cinco aspectos de análise propostos, desempenhando sua conduta sustentável e responsável de forma satisfatória.

Palavras-chave: responsabilidade social; sustentabilidade; Grupo O Boticário.

ABSTRACT

Based on the need to insert social responsibility in corporate policy and taking into account the problems of environmental degradation aggravated by the increase in consumption and production, the objective is to analyze in this work the responsible conduct of the company Group O Boticário through its sustainable projects. From economic, environmental, social, cultural and geographical perspectives that meet the requirements of Sachs (1997) through qualitative analysis, using as a data source the Group's Sustainability Reports for the years 2012 to 2015, periodicals and publications of articles and Academic research. From this, it was observed that the group emphasizes practically all the aspects, leaving only the geographical one without being contemplated. In the economic aspect, besides being able to produce efficiently, the Group also has financial returns measured through the indicators: IRR, ROI, payback; eco-efficiency projects return, product life cycle and recycling. Contemplating the environmental aspect, it stands out for projects of environmental preservation, such as the O Boticário Group Foundation for the Protection of Nature, which acts in the social aspect through professional training courses for the community, gender equality and non-use of tests in animals. From a cultural perspective, the Group considers the requirements through the O Boticário na Dança Institute, which promotes the sponsorship of projects to encourage culture, sports and access to education, providing entertainment and recreation through dance festivals. Therefore, it is possible to conclude that the group satisfactorily contemplates four of the five aspects of the proposed analysis, performing its responsible and sustainable conduct in a satisfactory way.

Keywords: social responsibility; sustainability; Group O Boticário.

1. INTRODUÇÃO

Com os avanços tecnológicos alcançados através da revolução industrial, a crescente atividade produtiva e o aumento da densidade populacional fizeram com que o meio ambiente começasse a sofrer impactos negativos. À medida que a demanda por consumo se ampliava as empresas se preocupavam ainda mais com a maximização de seu lucro, fazendo com que a extração dos recursos e descarte dos insumos crescessem na mesma proporção. Tais atitudes se tornaram insustentáveis no longo prazo, tornando necessárias medidas que levassem a uma extração mais eficiente de recursos e uma responsabilidade maior com os resíduos dos produtos após o consumo (MOTTA; MAZZA; OLIVEIRA, 2011).

Os impactos sociais e ambientais começaram a ser notados de tal forma que a pressão dos stakeholders (grupos de interesse nas empresas) obrigaram as organizações a tomar medidas regulatórias mais eficazes em relação aos impactos ambientais produzidos pelas indústrias. Diante desse cenário e da pressão mundial pela preservação ambiental começa a emergir a conscientização por um processo produtivo sustentável, que atenda a necessidade dos consumidores e minimize os impactos ambientais.

Nas últimas décadas a gestão pública e os ambientalistas começaram a atuar de forma mais incisiva, impondo uma legislação ambiental a todas as empresas poluidoras, forçando ações estratégicas e de responsabilidade social (FERNANDES, 2010). Através do lançamento das normas internacionais (ISO) 14000 International Organization for Standardization que visam orientar o sistema de gestão ambiental utilizando como referência auditorias ambientais, avaliação do desempenho ambiental, rotulagem ambiental e análise do ciclo de vida dos produtos, de forma a traçar objetivos legais que levem em conta os impactos ambientais. Esses conjuntos de normas permitiram as empresas utilizar dessas estratégias também como forma de melhorar sua reputação e alavancar a competitividade.

A Conferência do meio ambiente realizada no Brasil (Rio 92) proporcionou a essas novas políticas de desenvolvimento uma rápida disseminação no Brasil. Segundo IPEA (2006) a quantidade de empresas brasileiras que realizam investimentos sociais cresceu 23% entre os anos de 2000 e 2004. Incentivadas pela concorrência, anualmente essas empresas lançam relatórios de prestação de contas de seus investimentos socioambientais.

Para satisfazer aos consumidores as empresas além de possuir produtos de qualidade, que tragam benefícios precisam também passar uma imagem positiva em relação ao seu processo produtivo, de forma que não seja evidenciada apenas sua preocupação com a lucratividade, mas também sua performance ambiental. Para Grajew (2002, p.3), “empresas que trabalham com a perspectiva socialmente responsável, que atuam no sentido de estabelecer uma agenda inclusiva, que prevejam benefícios para a comunidade, levam vantagem na disputa de mercado”.

A companhia britânica de cosméticos, *The Body Shop International*, é um exemplo de empresa que construiu sua marca e reputação proibindo experiências com animais para produção de seus cosméticos, criando um programa de comércio comunitário e preocupando-se com o meio ambiente. No Brasil, pode-se citar o Grupo O Boticário e a Natura SA, duas empresas de grande significância no setor de cosméticos e higiene pessoal que possuem programas bem estruturados de preservação ambiental e sustentabilidade.

Segundo Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) e Euromonitor, o Brasil ocupa o quarto lugar no mercado mundial de higiene, correspondendo a 7,1% do consumo mundial (ABIHPEC 2016).

Em entrevista a *Brazil Beauty News* publicada em 2016, Claudio Tieghi diretor de inteligência de mercado da Associação Brasileira de Franchising¹ (ABF) afirma que mesmo com as quedas expressivas no varejo e no PIB, o crescimento do subsegmento de cosméticos e perfumaria registrou crescimento de 7,7% em 2015.

Desde 2005 A Fundação Grupo O Boticário de Proteção a Natureza vem recebendo prêmios nacionais e internacionais que desenvolve o estímulo a ações efetivas de conservação ambiental, englobando a comunidade, pesquisadores e os poderes públicos. Além de ser referência em tema de sustentabilidade, sua atuação é baseada numa visão de longo prazo que considera impactos sociais e ambientais. O compromisso do Grupo é minimizar os impactos sociais e ambientais na fabricação de seus produtos, implantando práticas sustentáveis no processo de sua cadeia produtiva.

Porém, a importância da sustentabilidade não se restringe apenas a implantação de projetos sociais e ambientais, mas também a análise de seus resultados, que permite auxiliar a empresa e seus gestores no processo de tomada de decisão frente aos riscos e

¹ Sistema de venda pelo qual o detentor da marca cede ao franqueado o direito de utilizar a marca, a estrutura e a distribuição dos produtos ou serviços. O franqueado é proprietário da unidade que opera, mas não é totalmente independente, deve acatar as normas do franqueador. Ou seja, “o Franchising consiste em replicar em diversos locais um conceito de negócios” (FRANCHISING STORE, 2013).

retornos dos investimentos socioambientais (WRIGHT, 2006). Segundo Wiengarten, Pagel e Fynes (2011) a visão de que o emprego de projetos sustentáveis compromete os custos da empresa nem sempre é real, uma produção que utiliza de forma eficiente seus recursos ocasiona em diminuição dos custos de produção e conseqüentemente reflete de forma positiva no preço final dos produtos.

Além da possibilidade de acarretar de forma positiva nos preços, o emprego da sustentabilidade também pode gerar um retorno positivo em relação à imagem da empresa ou da marca que promovem atitudes sustentáveis. Essa imagem positiva pode acarretar no aumento do interesse de consumidores conscientes, que consomem os produtos de acordo com a conduta social da empresa.

Portanto, é nesse aspecto que este trabalho propõe analisar as estratégias de responsabilidade social do Grupo O Boticário sob as seguintes perspectivas: econômica, ambiental, social, cultural e geográfica de acordo com Sachs (1997), buscando responder a seguinte pergunta: A empresa O Boticário, como referência em sustentabilidade no Brasil, atende a todos os indicadores sociais apontados por Sachs (1997)? Admitindo que a sustentabilidade é um ativo intangível que gera uma imagem positiva da empresa frente aos consumidores.

1.2 Objetivo geral e específico

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as estratégias de sustentabilidade do Grupo Boticário que se enquadram nas dimensões evidenciadas por Sachs (1997), sob a perspectiva econômica, ambiental, social, cultural e geográfica no período de implantação dos projetos utilizando como fonte de dados os relatórios sustentáveis do grupo nos anos de 2012 a 2015.

1.2.2 Objetivo Específico

Avaliar o desempenho do Grupo O Boticário frente suas estratégias ambientais através das perspectivas econômica, ambiental, social, cultural e geográfica segundo Sachs (1997).

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Externalidades Negativas

O progresso da revolução industrial permitiu que houvesse um aumento em larga escala da produção de bens de consumo. O aumento da oferta desses bens em contrapartida provocou aumento na demanda por eles, dessa forma, a disseminação da produção trilhou os caminhos para a globalização cujo propósito era incentivar os indivíduos a consumir cada vez mais.

O aumento da produção e do consumo refletiu de forma negativa no meio ambiente, já que para alcançar patamares cada vez maiores de produção as indústrias precisavam utilizar mais recursos do meio ambiente e conseqüentemente descartar mais resíduos. A escassez de recursos, a poluição dos gases e dejetos despejados em locais inadequados acabaram agravando as condições ambientais, gerando perda de bem-estar social.

O bem-estar social representa a percepção do planejador quanto à utilidade atingida pelo indivíduo no estado social e “considera o indivíduo como um agente que sofre e exerce influências em relação ao meio onde está inserido” (GIACOMELLI, 2015; p.12). Ou seja, está ligado a eficiência de alocação de recursos e a distribuição de renda associada a ela. Dessa forma, a economia do bem-estar mensura o estado utilitário total da sociedade, ela está diretamente relacionada com a qualidade de vida das pessoas. Portanto, a poluição ambiental gerada pela produção ineficiente das empresas provoca custos externos à economia, esses custos podem ser tanto sociais quanto ambientais e são conhecidos como externalidades (SCHWANKE, 2013).

As externalidades são definidas como: “as ações de alguns agentes que interferem no bem-estar dos demais, sem que haja a devida incorporação dos benefícios ou custos criados por parte dos responsáveis por essas ações” (KNIGHT; YOUNG, 2006, p.3). Elas podem ser positivas ou negativas. Por exemplo, uma empresa que investe em projetos sociais ligados a educação, como cursos de capacitação, gera uma externalidade positiva de forma que a população passa a ter mais acesso ao estudo e conseqüentemente melhores oportunidades de emprego, sendo assim, contribui para o crescimento e desenvolvimento da região. Mas essa mesma empresa também podem ser geradora de externalidades negativas como a poluição ambiental, que além de prejudicar a natureza e a manutenção do ecossistema interfere também na qualidade de vida dos

indivíduos. Kahn (1998) aponta que na esfera ambiental a poluição é uma das maiores e mais importantes falhas de mercado.

Esses efeitos externos causados a terceiros ou ao ambiente, gerados da relação de produção, consumo e troca são difíceis de ser mensurados, visto que existe uma grande dificuldade em cuidar de bens públicos, pois como apontado por Soares (1999), apresentam características peculiares, são não rivais e não excludentes, ou seja, o uso de um bem público por um indivíduo não exclui a possibilidade de uso de outro indivíduo. Essas características de certa forma prejudicam a definição de quem deve tomar conta do meio ambiente, já que todos podem ser usuários, mas não existe um proprietário definido (SOARES, 1999).

Dada a necessidade de se preocupar com a manutenção do bem público, direitos e normas foram estabelecidos com o intuito de preservar o bem-estar social. À medida que são seguidos e aplicados adequadamente, o cuidado com uma produção mais eficiente de bens vai se tornando cada vez maior, conseqüentemente abrange uma conscientização geral sobre a conservação ambiental, garantindo assim a preservação do bem-estar social.

Sendo assim, cabe ao governo intervir como agente emissor e regulador dessas normas, atuando como proprietário do meio ambiente, restringindo através de leis a retirada de recursos e descarte de insumos, exigindo responsabilidade social das empresas.

A fixação de esquemas regulatórios exige ao agente poluidor reduzir a emissão da atividade poluidora num patamar socialmente “ótimo”, que diminua os danos ambientais. Esse patamar se refere ao nível de poluição que a sociedade está disposta a “aceitar”. Os níveis de poluição podem diminuir ao longo do tempo à medida que a tecnologia avança, mas dificilmente chegará à zero, pois para existir zero poluição não pode haver produção. Caso o agente não se adeque a regulação estará sujeito às penalidades legais (HARRIS, 1984).

Uma das formas de tornar o uso dos recursos naturais equilibradas é através da internalização das externalidades, incorporando às empresas os custos provenientes à degradação do meio ambiente. Segundo Pigou (1946) o estabelecimento de taxas e impostos serviria para neutralizar os danos causados pelas externalidades. Uma vez que, se não houver intervenção governamental os produtores não teriam incentivos para produzir de forma mais eficiente para considerar o custo social (SOARES, 1999).

Ainda segundo Soares (1999), existem três importantes vantagens para utilizarmos as taxas para controle das externalidades ligadas ao meio ambiente, se comparadas às políticas de comando e controle. Em primeiro lugar, as taxas automaticamente atingem a eficiência da produção; em segundo lugar, há um incentivo muito grande para as fábricas encontrarem novas maneiras de reduzir a poluição; em terceiro lugar, a taxa fornece informações sobre o custo marginal social e o benefício marginal social.

Como forma de tentar equilibrar o nível ótimo de poluição, que se dá pelo equilíbrio do benefício marginal privado, com o custo marginal externo, Pigou (1946) propôs alcançar a solução de equilíbrio mediante a imposição de um imposto. A taxa Pigouviana, que baseia-se no princípio poluidor-pagador, onde a taxa pode ser fixada a firma poluidora, baseada no valor dos danos causados aos agentes ou ao meio ambiente. A taxa deve refletir o custo marginal do agente afetado causado pela poluição (HARRIS, 1984).

Porém a taxa Pigouviana, ou imposto Pigouviano trouxe alguns problemas a teoria, visto que não é tão simples atribuir responsabilidade a uma externalidade, ela prejudica a lógica de funcionamento do mercado. Nesse sentido o Teorema de Coase parte do princípio que através de negociações as duas partes (afetante e afetada) irão balancear os custos externos em relação aos benefícios econômicos da ação poluidora, após a negociação chegarão a um resultado eficiente para ambas às partes. Este teorema também pode ser expresso como direito a poluição onde se cria sistemas de transmissão de poluições transferíveis, como é o caso do crédito de carbono (HARRIS, 1984).

Dessa forma, segundo os principais percussores da economia ambiental, Pigou (1946), Amartya Sen (1970) e Sachs (1997), esta procura equilibrar o uso racional dos recursos naturais com as necessidades do mercado, objetivando melhorar a qualidade de vida e bem-estar social, mantendo o processo produtivo.

Portando, para que haja diminuição dos impactos das atividades produtivas as novas propostas de desenvolvimento econômico devem ser incorporadas na mensuração dos ganhos tanto do meio público, quanto do privado. Dessa forma, o monitoramento governamental sobre a responsabilidade social das empresas permite que haja um prejuízo menor do controle social e ambiental. “O ideal seria que o uso destes recursos fosse orientado por preços que representassem suas taxas de substituição no consumo ou transformação em relação aos outros bens da economia” (ANTUNES, 2009; p.61). Dessa forma, a responsabilidade social das empresas visa solucionar os problemas do

meio onde está inserida, atuando através de mudanças nas práticas produtivas para a preservação do sistema ecológico e do bem-estar humano. Essas implicações de longo prazo se relacionam com a qualidade de vida das gerações atuais e futuras, em decorrência da conscientização ambiental.

2.2 Responsabilidade Social Empresarial

A sustentabilidade visa tornar o processo de produção e consumo mais eficiente abrangendo as dimensões ambiental, econômica e social. Atualmente verifica-se uma necessidade cada vez maior das empresas incorporarem a sustentabilidade em sua gestão, de forma a adotar uma postura de preservação que possibilita a redução de custos e insumos. O conjunto de normas ISO 14000 e 26000 ajudam as empresas a traçar as diretrizes da sustentabilidade através da conduta ética e social.

Nesse contexto as políticas sustentáveis devem ser implementadas quando economicamente viáveis. É importante que haja algum retorno sobre o capital investido, visto que para manter sua longevidade a empresa precisa também manter o controle financeiro de seus projetos. Além da cobrança dos *stakeholders* (grupos de interesse), para se manter no mercado competitivo as empresas precisam investir em ecoeficiência e inovação tecnológica, permitindo assim, que haja aumento de sua capacidade produtiva sem aumentar os impactos ambientais (GONDIM, 2011).

Uma das formas para as empresas obterem retorno do seu investimento em sustentabilidade é gerar uma “boa imagem”, demonstrando preocupação ambiental. Nesse sentido, segundo Rodrigues e Duarte (2011) uma boa imagem pode: funcionar como uma vantagem competitiva e barrar a entrada de concorrentes no setor; livrar a empresa de crises ao receber apoio dos *stakeholders*; facilitar o relacionamento com a comunidade, os consumidores, investidores e fornecedores; facilitar o acesso ao crédito com diminuição de taxas de financiamento; aumentar o valor de mercado da empresa; aumentar a fidelidade dos clientes; adquirir novos clientes e atrair mais capital humano (RODRIGUES e DUARTE, 2011).

Além dos retornos e das vantagens que as empresas auferem através das boas práticas ambientais, a responsabilidade social contribui para uma sociedade mais justa e melhora da qualidade de vida, internalizando as externalidades negativas. O planejamento social estratégico da empresa precisa ser acompanhado de maneira que permaneça viável para que essa empresa continue operando de forma competitiva, valorizando sua marca e sua imagem (FÁVERO; CASTILHO, 2004).

Um exemplo importante de como a pauta sustentável é determinante para a sobrevivência das empresas é o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BOVESPA que analisa a performance das empresas listadas na BM&FBOVESPA tendo como base a governança social corporativa, equilíbrio ambiental, eficiência, economia e justiça. Esse índice permite ao investidor analisar de forma racional companhias socialmente responsáveis, e investir em empresas economicamente rentáveis e eficientemente produtivas (BM&FBOVESPA, 2016).

As empresas precisam integrar projetos ambientais em sua rotina, para que a falta de cuidado não resulte em crimes ambientais como o que aconteceu com a Samarco² em Mariana – Minas Gerais (Portal Brasil, 2015). Além de gerar uma imagem extremamente negativa para as pessoas direta e indiretamente afetadas, o rompimento da barragem gerou repercussão também no mercado financeiro, depois do acidente as ações da Vale (dona da Samarco) começaram a desvalorizar. A Samarco foi obrigada a arcar com os custos das famílias prejudicadas, além de ter que pagar uma multa por crime ambiental que levou a empresa a cogitar decretar falência.

A Reputação de uma marca ou de uma empresa confere valor intangível a ela, é importante que a empresa interaja de forma ética e transparente com o público, isso permite que ela seja bem vista no mercado, atraindo fidelidade de seus clientes e investidores. Assim como a imagem positiva atrai clientes, a imagem negativa pode resultar em perdas duradouras. “A credibilidade passa a ser uma importante vantagem, um diferencial competitivo no mundo globalizado” (TOLDO, 2002, P.82).

A realização de projetos sociais é vista como algo positivo tanto para a comunidade a qual as empresas estão inseridas, como para os próprios funcionários das empresas, que passam a possuir a oportunidade de aprimorar sua capacitação profissional. Essas ações também podem possibilitar isenção fiscal no âmbito Municipal, Estadual e Federal, já que essas ações estão contribuindo de forma positiva para o crescimento do país.

Para que os projetos sejam bem executados as empresas precisam se certificar de que toda a cadeia produtiva irá aderir o processo menos impactante de produção. Além disso, analisar também os investimentos necessários, custos e os retornos

² O rompimento da barragem do fundão no dia 05 de novembro de 2015 lançou 34 milhões de metros cúbicos de lama resultante da produção de minério de ferro da mineradora no meio ambiente (PORTAL BRASIL, 2015).

esperados. Esses cuidados são necessários não só para obter sucesso no resultado do projeto, mas também para satisfazer os *stakeholders*.

Existe a necessidade da Contabilidade da Gestão Ambiental responsável por coletar, registrar e acumular os indicadores relacionados à ecoeficiência. E a Contabilidade Monetária da Gestão Ambiental, que registra o fluxo econômico-financeiro dos *inputs* (insumos), *outputs* (produtos ou serviços) e os *outputs* não-produto (resíduos liberados na produção dos *outputs*) (VELLANI; RIBEIRO, 2009).

O nível de conhecimento sustentável do gestor também é um ponto muito importante a ser levado em consideração, pois quanto maior o conhecimento na área, maior as chances de obter sucesso. Os riscos de um projeto referem-se a uma análise inadequada dos impactos ou a situações adversas. Dessa forma, é importante considerar todas as dimensões: econômica, financeira e ambiental, de modo a integrar os princípios do *triple bottom line* (GONDIM, 2011).

As análises dos indicadores sustentáveis servem não apenas para mensurar o desempenho das políticas socioambientais, como também para auxiliar o processo de tomada de decisão. É através dos indicadores de sustentabilidade que as empresas conseguem gerenciar suas atividades de forma adequada, na medida em que o setor e a forma de atuação são especificados.

Os resultados dos projetos sociais são lançados anualmente em forma de relatórios de sustentabilidade ou balanços sociais, a fim de demonstrar as partes interessadas seu desempenho social. “Os principais modelos adotados pelas empresas brasileiras para a elaboração do balanço social são disponibilizados pelo Instituto Ethos e pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase)” (MILANI FILHO, 2008, p. 92).

2.3 Indicadores Socioambientais

A Agenda 21 foi um marco na questão do desenvolvimento sustentável. A conferência ECO-92 realizada no Rio de Janeiro em 1992 elabora este documento na tentativa de orientar o desenvolvimento econômico, sustentável e social de forma a ser aplicado na esfera global, nacional e local. O documento explora a temática sustentável através de indicadores de sustentabilidade que direcionam as empresas em relação às dimensões a serem consideradas de forma a adotar um caminho para uma produção mais eficiente, obtendo maior conscientização ambiental sobre o uso dos recursos.

Segundo Callado e Fensterseifer (2010) os indicadores de Sustentabilidade permitem a empresa entender os resultados do que foi planejado e executado, bem como a eficácia e as deficiências das ações tomadas. Dessa maneira, direcionam os resultados para uma aproximação ou distanciação das esferas analisadas (social, econômica e ambiental). “A noção de sustentabilidade implica, portanto, uma inter-relação necessária de justiça social, qualidade de vida, equilíbrio ambiental e a ruptura com o atual padrão de desenvolvimento” (JACOBI, 1997; p.196).

Dessa forma, os objetivos e metas traçados para os projetos sustentáveis devem ser associados a indicadores sustentáveis em conjunto, ou individualmente como um parâmetro entre os resultados obtidos e os resultados traçados, visando compreender o significado dos resultados de acordo com a conduta sustentável desejada pela empresa e necessária para o meio ambiente.

Segundo Callado e Fensterseifer (2010):

“Grande parte das presentes metodologias de análise utiliza apenas indicadores quantitativos para mensurar o desempenho da sustentabilidade. Entretanto, muitos desses indicadores tornaram-se apenas exercícios da contabilidade. É importante romper o paradigma corrente de análise e fazer um maior uso de indicadores qualitativos, mesmo que isso represente uma maior subjetividade no processo de análise” (CALLADO; FENSTERSEIFER, 2010).

De acordo com Berliner; Brimson (1988); Tironi *et al.*, (1992) e Neely *et al.*, (1997) os indicadores possuem uma série de características: devem estar associados a fatores essenciais de avaliação; ser formulado de forma que represente satisfatoriamente o produto a que se refere; de fácil aplicação e compreensão; o custo de ser aplicado deve ser inferior ao benefício que ele retorna; devem se tornar rotineiros para que seus resultados sejam analisados e comparados ao longo do tempo; permitir a comparação com outras do mesmo setor, ou setores diferentes; serem ajustados de acordo com a necessidade de mudança para não perder a validade.

Segundo Moura (2002) as características esperadas dos indicadores sustentáveis são: representar um equilíbrio entre os interesses sociais, econômicos e ambientais de forma clara e objetiva; demonstrar as inter-relações entre os indicadores e quantificar fenômenos complexos; ter limites bem traçados entre o sustentável e insustentável; ser confiável e atender os objetivos pré-estabelecidos; possuir acessibilidade de dados, ser mensurável estatisticamente e possuir custo viável de

implementação; de fácil entendimento para o público e para a mídia, ser divulgado para que haja possibilidade de comparação.

Em seu livro “Indicadores de Sustentabilidade: uma análise comparativa” Van Bellen (2006) utiliza um quadro de condições do sistema para alcançar a sustentabilidade retirado de ROBERT *et al.* (1995). Nesse quadro ele cita 4 condições para alcançar a sustentabilidade, são elas:

Quadro 1: Condições para Alcançar a Sustentabilidade

As condições na crosta terrestre não devem aumentar sistematicamente na ecosfera
As substâncias produzidas pela sociedade não devem aumentar sistematicamente a ecosfera
A base física para produtividade e diversidade da natureza não deve ser sistematicamente reduzida
Os recursos devem ser utilizados correta e eficientemente com relação ao alcance das necessidades humanas.

Fonte: Adaptado de Robert *et al.* (1995).

Sachs (1997), afirma que o conceito de desenvolvimento sustentável engloba cinco dimensões: social, econômica, ambiental, geográfica e cultural. As cinco dimensões que serão analisadas neste trabalho serão apresentadas nas subseções a seguir.

2.3.1 Indicadores de sustentabilidade: a perspectiva econômica

A sustentabilidade na perspectiva econômica “abrange alocação e distribuição eficiente dos recursos naturais dentro de uma escala apropriada” (VAN BELLEN, 2006). Uma alocação eficiente de recursos é aquela que é disponibilizada de acordo com as preferências individuais do consumidor. A distribuição está vinculada a divisão dos recursos entre as pessoas. A escala se refere ao fluxo de recursos que são retirados do meio em forma de insumos, e são devolvidos em forma de resíduos (VAN BELLEN, 2006).

Segundo Rutherford (1997), os economistas tendem a ser mais otimistas do que os ambientalistas, dada à capacidade humana de se adequar a novas circunstâncias, e tendem a se aproximar das questões sociais e do meio ambiente através dos níveis de sustentabilidade forte ou fraca.

Para alcançar a sustentabilidade, a integração entre economia e meio ambiente deve ser feita através do processo de tomada de decisão das instituições públicas ou privadas (MACNEIL, 1991).

De acordo com Bartelmus (1995) a contabilidade da responsabilidade social é um pré-requisito para a gestão racional do meio ambiente e da economia dentro da dimensão econômica. Segundo ele, a contabilidade para medir os impactos ambientais da degradação do meio ambiente tem falhado, uma vez que os gastos realizados para o equilíbrio do meio ambiente são contabilizados como um adicional as receitas e não como custos de manutenção de saúde e bem-estar social.

Ainda de acordo com o autor, uma análise mais detalhada da sustentabilidade deve considerar os fatores de capital humano e social na relação produção e consumo e seus efeitos no progresso técnico, substituição de bens e serviços e os desastres naturais.

2.3.2 Indicadores de sustentabilidade: a perspectiva social

A sustentabilidade na perspectiva social é dada pela preocupação com o bem-estar do ser humano e sua qualidade de vida, em relação a acesso a condições básicas de saúde como água limpa e tratada, ar puro, serviços médicos, segurança e educação. Para Sachs (1997) o desenvolvimento está atrelado à equidade de distribuição de renda, diminuição das diferenças e melhoria da condição de vida da sociedade (VAN BELLEN, 2006).

Nesse contexto a responsabilidade social tem como finalidade a construção do bem-estar social, econômico e ambiental a fim de se envolver na busca por soluções alternativas como a educação, saúde, cidadania, preservação de recursos naturais e bem-estar geral (Mello Neto & Froes, 2001; Drucker, 2001; McIntosh, Leipziger, Jones & Coleman, 2001).

Segundo Mello Neto e Froes (2001) a empresa auferir muitos benefícios ao investir no bem-estar de seus funcionários, visto que:

Quando a empresa investe de maneira responsável em seus funcionários eles passam a se constituir ativos valiosos, não apenas na questão humana, mas também intelectual e socialmente. Suas atitudes e comportamentos são fontes de valor para empresa e podem trazer uma gama de benefícios, tais como, retenção de talentos; melhoria da qualidade de vida de seus empregados, com reflexos positivos em suas famílias; maior integração social do empregado e de sua família na sociedade; diminuição dos gastos com saúde e assistência social, pois estes se tornam mais imunes às doenças profissionais, em

especial, ao estresse; redução de custos com tratamento médico-hospitalar; redução de índice de abstenção; redução de custos com ações na justiça do trabalho; maior criatividade e inovação do empregado; melhoria do clima organizacional; consolidação de uma nova cultura organizacional (MELLO NETO; FROES, 2001).

Portanto, as empresas que buscam obter diferencial e vantagem competitiva em relação às outras precisam considerar o investimento em capital humano a longo prazo, tanto em funcionários internos, como na comunidade em que está inserida, assumindo assim sua responsabilidade social empresarial perante a sociedade.

2.3.3 Indicadores de sustentabilidade: a perspectiva ambiental

A sustentabilidade na perspectiva ambiental está relacionada aos impactos que as atividades humanas geram no meio ambiente. Para a preservação do capital natural deve-se adotar políticas de conservação de energia e recursos, aumentar a eficiência dos recursos utilizados, substituir recursos não renováveis por renováveis e reduzir a emissão de substâncias poluentes a um nível mínimo de deterioração (SACHS, 1997).

Nessa perspectiva o desenvolvimento de novas tecnologias visa promover o progresso sem comprometer as necessidades da geração atual e das futuras. Voltada para a necessidade sustentável as novas tecnologias precisam ser avaliadas em relação as dimensões econômicas, sociais e ambientais reduzindo os riscos de sua utilização e favorecendo a economia sustentável (ALMEIDA & MELO, 2005).

Segundo Weingrill (2003) algumas medidas devem ser tomadas para que as formas de controle dos impactos ambientais sejam mais satisfatórias:

Consideram-se ações efetivas: monitorar e analisar os impactos ambientais dos produtos e serviços; desenvolver processos de gestão ambiental, acompanhando suas repercussões na cadeia produtiva; e participar de processos de destinação final e de pós-consumo (Weingrill, 2003).

2.3.4 Indicadores de sustentabilidade: a perspectiva geográfica

A sustentabilidade na perspectiva geográfica tem a preocupação de distribuir melhor a área urbana e rural, de forma a proteger a diversidade biológica e a qualidade de vida da sociedade (VAN BELLEN, 2006).

O dano ambiental pode ser compreendido também como decorrente do uso e abuso do espaço geográfico por meio de condutas inadequadas que degradam o meio ambiente, se aproximando dessa forma da perspectiva ambiental, visto que “o problema

ambiental se dá num mesmo espaço, numa mesma sociedade. É elemento de qualificação (ou desqualificação) desta sociedade” (SUERTGARAY & SCHAFFER, 1994, p.93).

De acordo com Generoso, “quando se fala em dano ambiental, deve-se levar em conta que se trata de um acometimento que afeta, necessariamente, uma multiplicidade difusa de vítimas, mesmo quando, sob certo aspecto, atinja individualmente algum grupo ou sujeito” (2004, p.56).

Dessa forma, é necessário levar em conta a capacidade de transformação de cada contexto local, através das dimensões natureza/ sociedade/ consumo que são de extrema importância para a interpretação e correção dos problemas. Essas relações em escala local tornam possíveis as ações de uma série de atores locais.

2.3.5 Indicadores de sustentabilidade: a perspectiva cultural

A sustentabilidade na perspectiva cultural é a mais difícil de ser concretizada segundo Sachs (1997), pois se refere a uma nova concepção de limites que reconheça a necessidade de preservação do meio em que vivemos e relacione isso com as necessidades básicas de satisfação da sociedade. A busca por esse equilíbrio está relacionada ao caminho para a modernização sem o rompimento da identidade cultural (SACHS 1997).

A alteração dos modos de viver da sociedade e a transformação de sua maneira de pensar e agir visa despertar a consciência ambiental e alcançar desta forma uma diminuição no consumo de produtos causadores de impactos ambientais.

Segundo Oliveira (2002), “pensar em desenvolvimento é antes de qualquer coisa, pensar em distribuição de renda, saúde, educação, meio ambiente, liberdade, lazer, dentre outras variáveis que podem afetar a qualidade de vida da sociedade” (OLIVEIRA, 2002, p.43).

Para Barros (2008) uma articulação entre cultura, diversidade e desenvolvimento deve partir da “indissociabilidade das três dimensões básicas e complementares de cultura: 1. sua dimensão humanizadora e educativa, 2. sua dimensão coletiva e política, 3. sua dimensão produtiva e econômica”. (BARROS, 2008, p.18)

Segundo Van Bellen (2006) para alcançar o progresso rumo à sustentabilidade é necessária uma interação entre as instituições a fim de se alcançar o bem comum.

Ainda segundo o autor não existe um consenso sobre como medir a sustentabilidade, pois não se conhece de fato como o sistema opera em sua totalidade. Em geral sabe-se como o sistema relaciona as diferentes dimensões e os impactos que elas causam no bem-estar social, na economia e no meio ambiente.

Apesar da dificuldade que essas características conferem ao estudo do desenvolvimento sustentável, a diversidade desse conceito deve servir não como obstáculo na procura de seu melhor entendimento, mas sim, como fator de motivação e também como criador de novas visões sobre ferramentas para descrever a sustentabilidade (VAN BELLEN, 2006).

2.4 Grupo O Boticário e suas políticas de sustentabilidade

O Grupo Boticário conta com 7.000 colaboradores e atua no ramo desde 1977. Possui fábricas em São José dos Pinhais (PR) e Camaçari (BA), e Centros de Distribuição em Registro (SP) e São Gonçalo dos Campos (BA), além de escritórios em São Paulo (SP) e Curitiba (PR). É uma das empresas no mercado de higiene pessoal que mais cresce no Brasil, seu faturamento cresceu oito vezes desde 2000. Em 2010 suas vendas correspondiam a 6,9% do mercado, já em 2015 subiram para 10,9% com um faturamento de 10 bilhões e seu número de funcionários se multiplicou por 5. A partir de 2012 passou a contar com a seguinte estrutura de negócios: O Boticário, Eudora, quem disse, berenice? e The Beauty Box (GRUPO O BOTICÁRIO, 2012).

Segundo reportagem da revista Exame (2016) com Artur Grynbaum, presidente do Grupo, a empresa conseguiu crescer em 2016, mesmo em um ano onde houve queda no consumo e no varejo. Parte desse crescimento se deve os milhares de lojas do Grupo, as vendas diretas, quiosques, comércio eletrônico e multimarcas. As quatro marcas possuem 4000 pontos de vendas espalhadas em 8 países e oferecem produtos para todos os públicos.

Em 2016 o Grupo venceu o prêmio de Melhores Franquias do Brasil organizado pela Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios, da Editora Globo (2016). Segundo reportagem Melhores Varejistas do Brasil (2017) do Jornal Valor Econômico o Grupo O Boticário ocupa a 5ª posição na tabela de maiores varejistas, chamando atenção pela maior quantidade de lojas. O estudo foi realizado através de análise de resultados de cerca de 300 empresas.

A colocação do Grupo no mercado de Higiene Pessoal e Cosméticos comprova a importância de se analisar sua conduta sustentável, já que é uma das empresas de grande

referências nesse quesito. Portanto, o estudo de caso da conduta sustentável do Grupo O Boticário pode servir como espelho para outras empresas e promover mudanças positivas para o desenvolvimento sustentável do mercado.

O Grupo O Boticário vem recebendo destaques positivos nos últimos tempos, isso se dá ao compromisso do Grupo em minimizar os impactos sociais e ambientais na fabricação de seus produtos implantando práticas sustentáveis no processo de sua cadeia produtiva.

Em 2012 o Grupo revisou suas estratégias colocando em prática projetos sociais e ambientais até 2024, como o programa de logística reversa que mensura o ciclo de vida das embalagens desde a produção até o descarte dos resíduos. Ao levarem as embalagens dos produtos até as lojas os consumidores acabam comprando outros produtos e consequentemente alavancando as vendas e as receitas. “Não é preciso reduzir o consumo, mas incentivar o consumo sustentável e menos predatório”, afirma Richard Schwarzer, diretor de Pesquisa e Desenvolvimento do Grupo.

As práticas de ecoeficiência que consistem na redução do consumo de recursos como água, energia e gás natural não se resumem apenas ao Grupo, mas também a seus fornecedores. O Grupo O Boticário incentiva seus fornecedores como forma de tornar toda a cadeia produtiva mais sustentável, desde seus fornecedores até o produto que chega no mercado para o consumidor. Dessa forma, o consumidor se torna parte integrante no final desse sistema, ao concluir a cadeia de valor reciclando as embalagens dos produtos.

O Programa de Parceria em Ecoeficiência com fornecedores promove um vínculo de aproximação e confiança entre comprador e vendedor. Os fornecedores convidados a participar do projeto foram as empresas: Box Print fornecedora de embalagens e imagens gráficas ao grupo a 24 anos. Foi a primeira indústria gráfica do país a receber o Selo Carbono Neutro e a Certificação FSC®³. Essa certificação deve garantir que a madeira utilizada em determinado produto tenha origem em um processo produtivo manejado de forma ecologicamente adequada, socialmente justa e economicamente viável, de acordo com os princípios da *Forest Stewardship Council* (FSC). Com o apoio do programa e investimento em maquinário avançado conseguiu aumentar o ganho em 35 toneladas mensais de papel, gerando mais eficiência e reduzindo o desperdício; Wheaton Brasil fornecedora de embalagens de vidro investiu

³ Segundo definição do site da FSC Brasil (2017) são empreendimentos ligados a manejos e operações florestais que cumpram os critérios da FSC® (*Forest Stewardship Council*).

em redução de energia ao substituir sua iluminação por lâmpadas de menor consumo e maior duração, além de substituir 39 motores antigos por modelos de alto rendimento, os investimentos em iluminação possibilitaram uma economia de 3.429.000 kWh/ano equivalente a 15% do consumo total da planta, já a modernização dos motores economizou 784 MIL kWh/ano; A DSR Eficiência e Logística responsável por transportar e distribuir os produtos por todo o território nacional investiu na instalação de um kit de biocombustível, permitindo ao veículo ser abastecido por 50% de Gás Natural Veicular, essa instalação reduziu em 15% a emissão de gases e 21% o custo financeiro com combustíveis (PROGRAMA DE PARCERIA EM ECOEFICIÊNCIA GRUPO O BOTICÁRIO, 2014).

Em 2015, o Grupo iniciou a parceria com outros quatro fornecedores, realizando um mapeamento das oportunidades de otimização nas instalações deles prevendo que muitas ações fossem implementadas até 2017. Os fornecedores selecionados para a nova rodada do projeto são: Faber Castell, fabricante de lápis para maquiagens, Aptar, fabricante de válvulas de metal, C-Pack, fabricante de embalagens bisnagas, e Leclair, que produz sabonetes (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2015).

Portanto, o objetivo do Grupo é traçar estratégias de ação para o futuro, compreendendo e se adequando sempre as mudanças de cenários, de forma a exercer um processo constante de amadurecimento em relação à necessidade social (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012).

Para inspirar e deixar um legado à sociedade, nosso ponto de partida deve levar em consideração a percepção que colaboradores, parceiros, comunidades e órgãos setoriais, dentre outros públicos, têm quanto ao trabalho de sustentabilidade que já realizamos. Só assim se torna possível balizar nossa efetividade e visualizar as oportunidades de aperfeiçoamentos (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2013).

Partindo desse princípio, o Grupo realizou uma pesquisa em parceria com a Market Analysis considerando a avaliação dos *stakeholders* em relação a sua atuação em sustentabilidade. Foram entrevistados entre 990 a 1300 pessoas nos anos de 2012 a 2015, divididos entre 11 a 13 grupos de interesses diferentes como: consumidores, imprensa e fornecedores. “Para entendermos a nossa contribuição para a sociedade é fundamental levar em consideração a percepção que colaboradores, parceiros, comunidades e órgão setoriais têm em relação ao trabalho de sustentabilidade do Grupo” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2015; p. 12). A Tabela 1 a seguir apresenta o resultado dessa pesquisa.

Tabela 1: Desempenho em Sustentabilidade de 2012 a 2014

Ano	Desempenho em Sustentabilidade
2012	79,2%
2013	83,8%
2014	83,1%
2015	74%

Fonte: Adaptado dos Relatórios de Sustentabilidade de 2012 a 2015.

Conforme observado na Tabela 1, o desempenho em sustentabilidade pela percepção dos colaboradores obteve um patamar elevado, levando em consideração a reestruturação das estratégias de sustentabilidade adotadas pelo Grupo em 2012 com implementação de projetos sociais e ambientais previstos até 2024, conforme citado anteriormente. No ano de 2015 69% dos consumidores disseram levar em consideração as ações da marca ao comprar cosméticos e 34% dos grupos de interesse disseram utilizar os Relatórios de Sustentabilidade para se informar sobre as ações de preservação do Grupo.

Como apresentado, o Grupo O Boticário possui uma forte relação com o meio ambiente e a sociedade, dessa forma será analisada a eficiência de suas políticas de acordo com as dimensões dos indicadores sustentáveis (econômico, ambiental, social, cultural e geográfico).

3. METODOLOGIA

Essa pesquisa pode ser classificada como descritiva, qualitativa, realizada através de estudo de caso e pesquisa bibliográfica através de análise documental de fontes secundárias.

A pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, de forma a compreender o âmbito das relações sociais. Segundo Gerhardt; Silveira (2009, p. 31) “as características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno”.

Segundo Vergara (1990), estudos descritivos expõem características de determinada população ou fenômeno. Nesse caso, descreve-se os indicadores de sustentabilidade citados por Sachs (1997) utilizados para análise dos projetos realizados pelo Grupo O Boticário.

A análise documental, segundo Marconi e Lakatos (2003), pode utilizar fontes primárias ou secundárias. A presente pesquisa utiliza como referências materiais de fontes secundárias tais como: livros, revistas, teses e publicações avulsas. De acordo com Gil (2002), esse tipo de pesquisa traz vantagens em relação ao seu baixo custo, menor dispêndio de tempo e a falta de necessidade de contato com representantes.

A proposta da pesquisa foi realizada através do estudo de caso do Grupo O Boticário que possui sua trajetória fortemente ligada à sustentabilidade.

Segundo YIN (2001, p.32)

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira de produção entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidencia são utilizadas.

Vergara (1999) define o estudo de caso como de caráter de profundidade e detalhamento e que pode ou não ser realizada no campo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A forma com que a sustentabilidade é tratada pelo Grupo O Boticário está ligada aos vários níveis de governança da empresa. O conselho de administração direciona e avalia o impacto das estratégias nos negócios do grupo; o comitê executivo orienta as decisões e regulariza as metas das estratégias de acordo com o planejamento dos ciclos; o sponsor além de diretor de determinada área de atuação também orienta um plano de ação com foco em sustentabilidade; o líder é o gerente responsável por garantir que a execução dos projetos saiam como planejado, ele responde diretamente ao sponsor; o grupo de trabalho é formado por profissionais de diversas áreas responsáveis por qualificar os planos estratégicos de cada foco; a gerência de sustentabilidade garante o alinhamento dos negócios e as estratégias de forma sustentável, promove interação com toda a rede colaborativa, desde fornecedores a *stakeholders*, além de responder pelo tema perante o comitê executivo (GOVERNANÇA EM SUSTENTABILIDADE, GRUPO O BOTICÁRIO).

Os indicadores de Sustentabilidade do grupo são analisados de acordo com os indicadores Ethos⁴ e demonstrados através dos relatórios de sustentabilidade elaborados pela Global Reporting Initiative (GRI⁵) (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2015).

4.1 Dimensões dos Indicadores Sustentáveis

4.1.1 Sustentabilidade: aspecto econômico

O Grupo procura evitar o desperdício de recursos naturais, investindo em metodologias e técnicas que levem à redução tanto do consumo de energia e água, quanto de emissão de gases de efeito estufa e geração de resíduos sólidos. Trabalha também na reciclagem destes materiais. “Nosso compromisso é com a sociedade como um todo. Processos produtivos com desperdícios não são coerentes com o nosso conceito de beleza” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012; p. 20).

⁴ Segundo o site Ethos é uma ferramenta de autoanálise que permite medir o desempenho das empresas nos quesitos de sustentabilidade adotados.

⁵ É uma organização internacional que auxilia seus usuários a compreender e comunicar os impactos de seus negócios na sustentabilidade.

De 2008 a 2012 foram realizadas mudanças na infraestrutura fabril da planta de São José dos Pinhais (PR), tais como: O tratamento dos efluentes, realizado por meio da Estação de Tratamento de Efluentes (ETE); Modernização do queimador das caldeiras, possibilitando a substituição do GLP (gás liquefeito de petróleo) por GN (gás natural); Modernização do grupo de geradores em decorrência da troca do sistema de geração de energia movido a óleo diesel, por gás natural; O novo modelo de bombas a vácuo; Nas atividades operacionais relacionadas à perfumaria o projeto *FreePacking* realizado em parceria com a *Wheaton*, permite reutilizar de oito a dez vezes as caixas em embalagens que envolvem os frascos, estendendo sua vida útil. No centro de distribuição de Registro teve início a operação do sistema de utilização da água da chuva, o reúso de água no decorrer do ano foi 52% maior que no ano anterior (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012).

Em 2013 foram substituídos os *chillers* da Fábrica de São José dos Pinhais (PR), utilizados para o resfriamento da água consumida nas etapas de fabricação e também para a climatização; A reciclagem na planta de São José dos Pinhais e no Centro de Distribuição de Registro inclui reutilização reciclagem e coprocessamento dos resíduos descartados. Em São José dos Pinhais (PR) foi implementado equipamento de controle de aproveitamento da luz natural nas maquiagens, que adéquam automaticamente a luz das lâmpadas em relação à quantidade de luz natural emitida, reduzindo o consumo de energia (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2013).

Em 2014 o Grupo instalou *Domus Prismaticos* (Essa tecnologia dá passagem à luz do dia com o mínimo de transferência térmica) no complexo de São José dos Pinhais, permitindo que fosse gerado menos calor e melhor distribuição de iluminação, com isso deixou-se de usar 100% das lâmpadas nesses prédios no período diurno. Além disso, no Centro de Distribuição de Registro (SP), 40% dos resíduos gerados diariamente passam por um processo de compostagem e, entre quatro e seis meses, se torna adubo para o jardim e a horta do próprio centro. Já foram gerados mais de 1.400 quilos de adubo e mais de 2.000 litros de biofertilizante (material líquido, rico em nutrientes importantes para a qualidade do solo). A técnica também está em fase de implantação no Centro de Distribuição de São Gonçalo dos Campos (BA) (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

Também foi inaugurada uma fábrica em Camaçari (BA) e um Centro de Distribuição em São Gonçalo dos Campos (BA) construídos com base em padrões internacionais de sustentabilidade, seguindo os requisitos da Leadership in Energy and

Environmental Design (LEED), uma das certificações mais importantes do mundo em tema de sustentabilidade. Para atender os requisitos foram adotados sistemas de arquitetura, construção e operação que otimizam o uso dos recursos naturais e primam pela qualidade de vida dos colaboradores. Durante a construção foi dada a prioridade para fornecedores de até 800km de distância, para o mercado da região também tenha benefícios com a construção da nova fábrica.

Em 2015 O Grupo desenvolveu uma nova tecnologia de fabricação de cremes mais eficiente, que está sendo implantada em toda a linha Nativa SPA e de Cuide-se Bem. Essa nova tecnologia reduziu em média: 71% o tempo de fabricação, 70% o consumo de energia elétrica, 15% o custo de transformação e 10% o custo de matérias-primas. Instalou 236 *dômus prismáticos* no centro de distribuição Centro de Distribuição de Registro (SP), que segundo o relatório gerou uma economia capaz de abastecer 200 casas com quatro habitantes durante um ano e também realizou uma modernização do sistema com lâmpadas LED nas instalações de São José dos Pinhais. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2015).

Os resultados a seguir apresentados na tabela 2 foram construídos com base nos Relatório de Sustentabilidade do Grupo de 2012 a 2015

Tabela 2: Resultado dos Projetos de Ecoeficiência

Iniciativas	2012	2013	2014	2015
Água tratada	75%	23% a 30%	70%	31.800m ³
Reaproveitamento de água	11% a 52%	20% a 30%	23%	27% a 32%
Redução de emissões de poluentes	65%	13% a 15%	13%	11,8%
Economia de Energia	20%	20%	250 milkw/h	250 milkw/h
Reutilização de embalagens	12.057.283	95% a 99%	96%	96%

Fonte: Adaptado dos Relatórios de Sustentabilidade de 2012 a 2015

É possível perceber que após a implementação dos projetos de ecoeficiencia citados anteriormente o Grupo alcançou valores bem significativos na economia de seus

recursos, gerando impactos positivos tanto nos custos de produção quanto no meio ambiente.

Para a construção dos resultados de eficiência econômica dos projetos citados anteriormente será utilizado como fonte o estudo de caso do Centro de Estudos em Sustentabilidade – Gvces (Fundação Getúlio Vargas) em parceria com a Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) e Emerging Market Multinationals Network for Sustainability (EMM) sobre Retorno Econômico de Projetos de Sustentabilidade: Redefinindo o valor dos investimentos de multinacionais no Brasil, publicado em 2016, que mensurou os retornos dos projetos de ecoeficiência realizados pelo grupo nas fábricas do Paraná e da Bahia, nos centros de distribuição de São Paulo e da Bahia e nas sedes da companhia em São Paulo e em Curitiba.

A Tabela 3 a seguir apresenta os investimentos e os retornos financeiros auferidos com a implementação dos projetos de ecoeficiência descritos anteriormente realizados pelo Grupo.

Tabela 3: Investimentos e Retornos da Implantação dos Projetos de Ecoeficiência de 2012 a 2018

Ano	Investimento (Equipamentos, materiais e serviços para execução dos projetos) (R\$)	Retorno (Custo evitado pela redução de consumo de água energia) (R\$)	Análise Financeira ROI
2012	1.000.000	-	14,11%
2013	1.078.302	235.187	18,66%
2014	1.746.018	495.695	25,28%
2015	1.151.200	1.814.676	43,17%
2016		2.342.101	65,91%
2017		2.671.266	84,95%
2018		9.980.122	100,78%

Fonte: Adaptado de Retorno Econômico de Projetos de Sustentabilidade (2016)

Na Tabela 3 é possível notar que a partir do quarto ano de projeto os retornos financeiros já começam a superar o valor dos investimentos, dessa forma, os retornos projetados sobre os investimentos alcançará o valor de 100% em 2018, ou seja, apenas 6 anos após sua implementação. O cálculo do ROI não foi utilizado na forma tradicional

onde se calcula o retorno do investimento apenas no fim do projeto, mas foi calculado no decorrer dos anos para dar maior visibilidade aos resultados, também foi calculado a partir da diferença entre o custo evitado pela redução do consumo dos recursos naturais (VPL do benefício) e os investimentos realizados no projeto, distribuídos entre os anos de 2012 a 2018 (VPL do projeto) (RETORNO ECONÔMICO DE PROJETOS DE SUSTENTABILIDADE, 2016).

Também foram calculados a taxa de retorno dos projetos (TIR), o Payback em anos e o Valor Presente Líquido (VPL). A TIR, o VPL e o payback foram calculados a partir do valor das decisões de investimentos em projetos que aumentam a eficiência da empresa, distribuídos entre 2012 e 2018. Já o VPL foi trazido a valor presente na base da taxa média de atratividade (TMA) definida como 13,58% (RETORNO ECONÔMICO DE PROJETOS DE SUSTENTABILIDADE, 2016).

Os resultados serão vistos a seguir na Tabela 4.

Tabela 4: Análise Financeira dos Projetos de Ecoeficiência

TIR	12%
Payback (anos)	6,95
VPL(R\$)	48.863

Fonte: Adaptado de Retorno Econômico de Projetos de Sustentabilidade (2016)

Analisando os resultados da Tabela 4 observa-se que os projetos são economicamente viáveis, já que o VPL é positivo, ou seja, os projetos trazem retornos financeiros e são benéficos para a empresa. A TIR é de 12% e seu payback de 6,95 anos, ou seja, a taxa de retorno em relação aos investimentos do projeto é de 12% e o tempo total de reposição do valor total gasto nos projetos é de menos de 7 anos.

O Grupo também contribui para a redução de resíduos através da frente de matérias primas e embalagens, levando em consideração que sua produção mensal alcança em média 17 milhões de produtos de higiene pessoal. Um dos focos do Grupo é avaliar o ciclo de vida dos produtos e os impactos ambientais das embalagens. A iniciativa implementada foi à oferta de refis em seus produtos que além de reduzir a quantidade de resíduos também torna os produtos mais acessíveis. Segundo Relatório de sustentabilidade (2012, p.13) “os refis apresentam uma redução média de 54% no impacto ambiental e 24% de redução de preço em comparação com o produto completo” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012).

Seguimos as diretrizes da Política Nacional de Resíduos Sólidos antes mesmo de ela se tornar obrigatória em nosso mercado e incentivamos o retorno das embalagens de nossos produtos à cadeia produtiva. As lojas de O Boticário

são pioneiras no programa de retorno de embalagens e o volume depositado nos pontos de coleta é encaminhado às cooperativas de todo o país (Relatório de sustentabilidade, 2013; p.10).

O programa Reciclagem de Embalagens tem potencial para recolher 100% das embalagens das unidades, trabalhando para que as práticas sustentáveis sejam implantadas em toda cadeia produtiva como forma de exercer a responsabilidade compartilhada. “Nossa estratégia beneficia a sociedade porque tem o objetivo de incentivar o destino correto do produto final, após o uso, e beneficiar os destinatários de resíduos”, explica Miguel Letenski, diretor de *Supply Chain* da organização.

Exemplo recente de *repacking*⁶ é o perfume Lily Essence na reformulação de sua embalagem foram alterados a forma e os componentes da embalagem, gerando uma redução de 21% na quantidade de material utilizado e 51% no impacto ambiental, comparando à embalagem anterior. “Os componentes utilizados foram reduzidos de oito para seis e a válvula com rosca foi excluída, mantendo apenas a borrifadora que, além de visualmente atrativa, utiliza um sistema *on/off* capaz de evitar vazamentos” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2013; p. 15).

Os refis lançados em 2013 pelo Boticário e Eudora reduziram em 66% os impactos ambientais em relação às embalagens anteriores, possibilitando uma economia de 29% para o consumidor. Alguns itens dos produtos de quem disse Berenice? Foram removidos dos estojos, de forma que podem ser comprados separadamente nas lojas, essa iniciativa contribui para a redução dos custos dos produtos e pela diversidade de uso de um mesmo item.

Em 2014 o uso de refis reduziu os impactos ambientais em 74% e proporcionou uma economia de 24% ao consumidor. Também foram propostos projetos que diminuíssem a quantidade de embalagem sem perda de qualidade, 15 projetos propuseram a redução de 68 itens, a expectativa é que a diminuição da quantidade de material nas embalagens e o impacto ambiental causado por elas sejam diminuídos em 14%. O *repacking* para a fragrância masculina Malbec reduziu de oito para cinco os itens necessários para montagem da embalagem. Essa alteração possibilitou que apenas um fornecedor encaminhasse a tampa com válvula já montada para as fábricas, resultando em otimização logística, acarretando também em diminuição da quantidade de caixas de papelão, bandejas e sacos plásticos necessários para o transporte e armazenamento do produto. O resultado é uma redução de 25% no volume de resíduos

⁶ *Repacking* é a reformulação de embalagens, de forma que a diminuição dos componentes de cada embalagem diminui o tempo de ciclo de vida do produto.

gerados na produção do perfume. A quantidade de papelão que deixa de ser usada é equivalente a 50 árvores por mês e a de plástico equivalente a 2000 litros de petróleo por mês (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

Em 2015 a campanha do dia do beijo realizada pela marca quem disse Berenice? incentivou os consumidores a trocar batons usados por novos enviando no total 17.800 itens para a reciclagem. Uma parte dos resíduos dos batons foram aproveitados como combustível em fornos da indústria cimenteira, já o plástico foi enviado de forma adequada para a reciclagem (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2015).

Para a construção dos resultados de retorno financeiro dos projetos de reciclagem e *repacking* citados anteriormente será utilizado como fonte o estudo de caso do Centro de Estudos em Sustentabilidade – Gvces (Fundação Getúlio Vargas) em parceria com a Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) e Emerging Market Multinationals Network for Sustainability (EMM) sobre Retorno Econômico de Projetos de Sustentabilidade: Redefinindo o valor dos investimentos de multinacionais no Brasil, publicado em 2016, que mensurou os retornos dos programas de *repacking* e reciclagem de embalagens realizados pelo Grupo.

A Tabela 5 mostra os investimentos nos programas de reciclagem de embalagens e ciclo de vida do produto.

Tabela 5: Investimentos nos Projetos de Reciclagem de Embalagens e Ciclo de Vida do Produto

Anos	Reciclagem de Embalagens	Ciclo de vida do Produto
	Esforço de Marketing, coletores e desenvolvimento de cooperativas (R\$)	Aquisição de molde para <i>repacking</i> do produto (R\$)
2013	-591.372	-2.106.763
2014	-663.753	-464.639
2015	-664.027	-608.648
2016	-441.407	0
2017	-476.719	0
2018	-514.857	0

Fonte: Adaptado de Retorno Econômico de Projetos de Sustentabilidade (2016)

Pode-se observar que os programas apresentaram investimentos negativos, ou seja, suas implantações não demandaram gastos. Dessa forma, ambos os programas evitaram que a empresa gastasse mais com fornecedores, já que a reciclagem das

embalagens e a análise do ciclo de vida do produto diminui a quantidade de produtos a serem produzidos e adquiridos.

Na Tabela 6 são apresentados os ganhos gerados pela implantação dos programas.

Tabela 6: Benefícios Gerados com a Implantação do Programa de Reciclagem de Embalagens e Ciclo de Vida do Produto

Anos	Reciclagem de Embalagens	Ciclo de Vida do Produto
	Projeção de aumento de receita de consumidores que foram devolver embalagens e acabaram comprando, multiplicado pela meta de recolhimento nos próximos anos	Redução de custos no <i>repacking</i> de dois produtos devidas ações de sustentabilidade, multiplicado pela projeção de vendas/ produção
2013	288.864	3.354.211
2014	393.243	2.124.620
2015	530.879	4.643.905
2016	716.686	4.829.661
2017	967.526	5.022.847
2018	-514.857	0

Fonte: Adaptado de Retorno Econômico de Projetos de Sustentabilidade (2016).

O Programa de reciclagem de embalagens permitiu que houvesse uma alavancagem nas vendas, já que para efetuar a devolução das embalagens os consumidores precisam se deslocar até os pontos de vendas, e acabam adquirindo novos produtos, de forma a aumentar as vendas e as receitas. A redução dos custos dos produtos através do programa de *repacking* também gerou aumento das vendas e das receitas.

Nas Tabelas de 7 a 10 são realizadas as análises financeiras do programa de reciclagem de embalagens e do ciclo de vida do produto utilizando o modelo de Fluxo de Caixa Descontado para o cálculo do ROI, VPL, TIR e Payback. O ROI foi calculado através da diferença dos benefícios gerados pelo VPL e investimentos nos projetos do custo do produto através do projeto análise do ciclo de vida e entre a receita de alavancagem das vendas obtida através do programa de reciclagem de embalagens. O cálculo do ROI foi efetuado no final de cada ano do projeto e não ao final do projeto como costuma ser feito. Ainda segundo o ROI, vale salientar ainda que o ano de 2012 não apresenta resultados pois foi o ano de implementação do projeto. Já os cálculos da

TIR, VPL e payback foram trazidos a valor presente com base na taxa de desconto (TMA) utilizada pelo Grupo na época de implantação dos projetos.

Tabela 7: ROI- Projeto Ciclo de vida do Produto (*Repacking*)

Anos	Análise Financeira (ROI)
2012	-
2013	7,11%
2014	97,02%
2015	115,48%
2016	151%
2017	173,04%
2018	188,01%

Fonte: Adaptado de Retorno Econômico de Projetos de Sustentabilidade (2016).

Com base nos resultados apresentados na Tabela 7, é possível constatar que o retorno financeiro sobre os investimentos do Projeto de Ciclo de vida do produto, calculado a partir do ROI, foram satisfatórios, trazendo retornos superiores ao investidos a partir do quarto ano de implantação do projeto, em 2015.

A Tabela 8 a seguir apresenta os resultados da Análise Financeira do Projeto de Ciclo de vida do Produto.

Tabela 8: Análise Financeira - Projeto Ciclo de vida do Produto (*Repacking*)

Investimento Total (R\$)	Taxa de desconto	TIR	Payback (anos)	VPL
3.180.050	13,58%	102%	3,06	5.663.852

Fonte: Adaptado de Retorno Econômico de Projetos de Sustentabilidade (2016).

Os resultados obtidos através do Projeto de Ciclo de Vida dos Produtos comprovam que existe viabilidade econômica, já que o VPL apresentou valor positivo, indicando altos ganhos financeiros para a empresa e também pela sua taxa interna de retorno (TIR) alcançar um valor acima de 100% em menos de 4 anos (payback), ou seja, o projeto apresenta um alto nível de viabilidade, além de trazer retornos financeiros extremamente rápidos.

Tabela 9: ROI - Programa de Reciclagem de Embalagens (Logística Reversa)

Anos	Análise Financeira (ROI)
2012	
2013	0,00%
2014	22,13%
2015	33,60%
2016	46,40%
2017	58,24%
2018	69,67%

Fonte: Adaptado de Retorno Econômico de Projetos de Sustentabilidade (2016)

É possível identificar através dos resultados obtidos da Tabela 9 que o retorno financeiro sobre os investimentos no Programa de Reciclagem de Embalagens não consegue alcançar o 100% no tempo analisado, ou seja, o retorno financeiro até 2018 não atingirá o valor total investido, mas apenas 69,67% dele. Tal resultado pode sugerir que a implementação do projeto não seja vantajosa, pela perspectiva financeira, para empresa.

A Tabela 10 apresentada a seguir, confirma a informação presente pela análise do ROI.

Tabela 10: Análise Financeira - Programa de Reciclagem de Embalagens (Logística Reversa)

Investimento Total (R\$)	Taxa de desconto	TIR	Payback (anos)	VPL
3.322.134	13,58%	0%	12,13	-714.386

Fonte: Adaptado de Retorno Econômico de Projetos de Sustentabilidade (2016)

A análise financeira para o Programa de Reciclagem de Embalagens apresenta o VPL com valor negativo, resultando a não viabilidade do projeto. Porém é importante salientar que existem benefícios além dos resultados financeiros, como o valor intangível gerado a empresa pelas práticas sustentáveis e pelo cuidado com o meio ambiente, através da diminuição dos resíduos gerados pelo aumento do consumo, o que deve ser levado em consideração além da análise financeira.

4.1.2 Sustentabilidade: aspecto ambiental

Em 1990, foi criado o que hoje corresponde a Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza, a principal expressão do investimento social privado do Grupo, a fundação sem fins lucrativos visa conservar as áreas do território brasileiro contribuindo para o equilíbrio ecológico nacional. “A Fundação concentra iniciativas de proteção de

áreas, como Reservas Naturais próprias, pelas quais protege mais de 11 mil hectares de dois dos biomas mais ameaçados do Brasil: Mata Atlântica e Cerrado” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012; p.7). De acordo com esse relatório:

Com o objetivo de aumentar o impacto positivo para a conservação da biodiversidade brasileira, a Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza financia projetos de conservação desde sua criação, em 1990. Em 22 anos de história, foram 1.326 iniciativas apoiadas, desenvolvidas por 465 instituições de todo o país (RELATÓRIO FUNDAÇÃO GRUPO O BOTICÁRIO DE PROTEÇÃO A NATUREZA, 2012).

Além das ações de ecoeficiência e cadeia reversa o Grupo O Boticário também administra a Fundação Grupo o Boticário de Proteção a Natureza que lida diretamente com a preservação do meio ambiente. Desde 1991 foram 1457 iniciativas aprovadas, sendo 487 unidades de conservação beneficiadas, 240 espécies ameaçadas estudadas e 131 novas espécies descritas (RELATÓRIO FUNDAÇÃO GRUPO O BOTICÁRIO DE PROTEÇÃO A NATUREZA, 2015).

A Fundação possui duas reservas naturais particulares sendo que a Reserva Natural Salto Morato localizada em Guaraqueçaba litoral norte do Paraná foi adquirida em 1994 e possui 2.253 hectares, situada na maior área contínua remanescente de Floresta Atlântica, um bioma brasileiro muito ameaçado. “Em 1999, a região foi declarada Sítio do Patrimônio Natural da Humanidade pela Unesco e desde sua criação, vem sendo referência como unidade de conservação privada” (RELATÓRIO FUNDAÇÃO GRUPO O BOTICÁRIO DE PROTEÇÃO A NATUREZA, 2012; p.24). A Reserva Natural Serra do Tombador Localizada em Cavalcante no nordeste de Goiás foi adquirida em 2007, possui 8.730 hectares e está situada próxima a Chapada dos Veadeiros ressaltando a importância do Cerrado o segundo maior bioma brasileiro ameaçado. Em 2009 foi reconhecida como Reserva Particular do Patrimônio Natural Federal. Até 2015 foram contabilizados 124 mil visitantes na Reserva Salto Morato e 93 pesquisas de estudos em biodiversidade, já a Reserva do Tombador é fechada para visitação, mas também promove realização de pesquisas e estudos, somando no total 14 pesquisas.

Em 2006, lançou o projeto Oásis que visa premiar financeiramente proprietários de reservas naturais e mananciais que adotam práticas positivas de conservação e uso do solo. Atualmente o projeto totaliza 286 proprietários contratados e 2.693,99 hectares de áreas naturais protegidas distribuídas entre São Paulo (SP), Apucarana (PR) e São Bento do Sul (SC).

Todas as ações de conservação de áreas naturais desenvolvidas pela Fundação contribuem de forma positiva para mudanças climáticas, pois auxiliam na redução do desmatamento, reduzem a emissão de gases do efeito estufa, conseqüentemente reduzem a probabilidade de danos sociais em relação a mudanças climáticas. A Fundação também participa de diversos eventos relacionados ao clima como coordenadora do Observatório do Clima (rede brasileira de articulação sobre mudanças climáticas globais).

Com o objetivo de sensibilizar a população urbana sobre a conservação da natureza a Fundação criou duas estações natureza interativas que possibilitam o contato do público com a Temática ambiental. A estação natureza de Corumbá (MS) foi criada em 2006, “Expõe as belezas naturais da região de forma lúdica e interativa, proporcionando ao visitante a sensação de realizar uma viagem pelo Pantanal e sensibilizando moradores e turistas sobre a importância dos ecossistemas pantaneiros” (RELATÓRIO FUNDAÇÃO GRUPO O BOTICÁRIO DE PROTEÇÃO A NATUREZA, 2012; p.47). A Estação Natureza São Paulo (SP) foi inaugurada em 2009 em parceria com a Estação Ciência da Universidade de São Paulo (USP). Ela possui cinco vagões de trem que proporcionam ao visitante vivenciar cada lugar por meio dos sentidos (temperatura, aroma, projeções de imagens, modelos de animais, plantas e painéis fotográficos). Até o ano de 2015 foram contabilizados o total de 267.551 visitantes na Estação Natureza São Paulo e 116.410 na Estação Natureza do Pantanal.

Em 2010 a Fundação lançou o movimento gastronomia responsável reunindo chefs renomados em todo Brasil que oferecem em seus restaurantes um prato que leve em consideração o cuidado com o meio ambiente seguindo os seguintes princípios: uso de ingredientes orgânicos, não utilização de espécie ameaçada de extinção, uso de produtos de fornecedores locais, evitar desperdícios de alimentos. O movimento mostra que a culinária responsável também pode ser saborosa, proporcionando uma nova forma de inserir a temática ambiental.

Em 2012, a Fundação Grupo Boticário aprovou R\$ 2.904.544,69 para o financiamento de 51 iniciativas de conservação da natureza, em 2013 foram 45 novas iniciativas selecionadas para o recebimento de apoio financeiro, contemplando R\$ 3.657.152,52, em 2014 mais 45 novas iniciativas aprovadas, totalizando um recurso de aproximadamente R\$ 3,6 milhões para apoio a ações de conservação da natureza em todos os biomas brasileiros e em 2015 37 novas iniciativas foram aprovadas somando

R\$ 3.860.902,61 (RELATÓRIO FUNDAÇÃO GRUPO O BOTICÁRIO DE PROTEÇÃO A NATUREZA 2012, 2013, 2014, 2015).

4.1.3 Sustentabilidade: aspecto social

Além de investimentos ambientais o Grupo Boticário atua também na área social, investindo no setor externo e interno. “A estratégia de sustentabilidade do Grupo Boticário nas comunidades tem como foco a educação, empregabilidade e geração de renda. Considera as particularidades e demandas das regiões em que mantém bases operacionais e administrativas” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012; p.33). Em Camaçari (BA) foram ministradas 148 horas de curso de auxiliar de gestão da produção, em São Gonçalo dos Campos (BA) foram ministradas aulas de auxiliar de operações logísticas, em São José dos Pinhais (PR) foram ministrados cursos de formação profissional em processos industriais e informática básica para alunos da comunidade, em Registro (SP) foram ministradas aulas de informática básica e operação de empilhadeiras elétricas para moradores. O Grupo também abre as portas para estagiários e jovens aprendiz entre 16 a 22 anos.

A tabela 11 mostra a quantidade de alunos nos cursos ministrados citados anteriormente por Fábricas e Centros de Distribuições.

Tabela 11: Quantidade de Alunos por Região nos Cursos Ministrados no Paraná, São Paulo e Bahia

Cursos ministrados nos CDs e nas fábricas	2012	2013	2014
São José dos Pinhais (PR)	156	250	250
Registro (SP)	102	170	200
São Gonçalo (BA) e Camaçari (BA)	-	158	160

Fonte: Adaptado dos Relatórios de Sustentabilidade de 2012 a 2014

Vagas temporárias no Centro de Distribuição de Registro (SP) e em na Fábrica de São José dos Pinhais (PR) foram preenchidas por formandos nos cursos ministrados em cada região.

O Grupo apoia também a Universidade Livre para Eficiência Humana (UNILEHU) que ministra em São Paulo, Paraná e no Rio de Janeiro cursos gratuitos de

Excel Avançado, Técnicas de Navegação e Idiomas para capacitação e qualificação profissional de pessoas com deficiências no mercado (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2013).

Em 2014 o Grupo fez doações à comunidade de equipamentos, mobiliários de escritório e uniformes que deixam de ser usados por seus fornecedores e colaboradores. Também destinou um notebook ao Centro de Ação Voluntária (entidade responsável por dar destino adequado às doações) que o redirecionou para uma associação de mulheres que trabalham disseminando conhecimento sobre o câncer de mama em Curitiba. Além disso, foram doados mais 65 computadores em desuso para instituições cadastradas (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

Ainda em 2014 o Grupo articulou repasse via incentivo fiscal para as instituições que promovem os Direitos da Criança e do Adolescente, passando a apoiar o repasse de recursos vinculados a temática social. Multiplicou o impacto da sua atuação beneficiando mais de 440.000 pessoas e proporcionou melhores condições para 23 instituições nas cidades em que o Grupo opera (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

Foi a primeira empresa brasileira a desenvolver a tecnologia de pele 3D que possibilita a não utilização de testes em animais. A tecnologia *órgans on a chip* simula órgãos humanos para testar os produtos. Além disso, o Grupo trabalha também a equidade de gênero através do documento emitido pela ONU (Organização das Nações Unidas) procura aplicar as práticas de empoderamento feminino. Segundo dados do relatório de sustentabilidade do Grupo em 2015, o Grupo possuía nos escritórios administrativos e nas áreas operacionais 56% mulheres, 44% homens, 50% das vice-presidências lideradas por mulheres, 48% de toda a liderança formada por mulheres, 23% das diretorias lideradas por mulheres, 85% das franquias geridas por pelo menos uma mulher, 54% dos participantes de Cursos de Formação de Líderes mulheres. O Grupo também conta com Programa de Gestantes desde 1999 que oferece palestras e informações sobre a gravidez, o parto e o primeiro ano de vida do bebê. “Desde o início, mais de 1.100 gestantes foram beneficiadas, sendo 434 colaboradoras do Grupo em São José dos Pinhais (PR) e Registro (SP), e 648 das duas comunidades” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2013; p.32).

4.1.4 Sustentabilidade: aspecto cultural

“O Instituto Grupo Boticário oportuniza experiências culturais e o contato com a beleza em seu sentido mais amplo: na arte, na natureza, nas relações e no mundo, promovendo acesso ao conhecimento e a expansão do repertório cultural das pessoas” (SITE GRUPO O BOTICÁRIO, 2017). Desde 2013 o Grupo O Boticário através do espaço Boticário na Dança apoia diversos projetos culturais. O Grupo lança editais através de sua página na internet que permite ao público inscrever seus projetos culturais e a possibilidade de obter o patrocínio do Grupo. Para inscrever os projetos é importante que eles já tenham sido pré aprovados nas respectivas leis de cultura, esporte e ações sociais que serão expostas a seguir. Além do formulário de inscrição o Grupo também disponibiliza um documento com as diretrizes dos projetos incentivados para o público ter conhecimento se seus projetos se enquadram.

Existem três linhas de incentivos para os projetos: projetos culturais que estimulam o acesso à cultura promovendo a transformação social por meio da arte (Leis de Incentivo à Cultura Federal, Estadual); projetos esportivos que atuam para a inclusão social por meio de atividades de qualidade de vida e ligadas ao esporte (Lei Federal de Incentivo ao Esporte); projetos sociais que estimulam o acesso à educação e à saúde promovendo a qualidade de vida de crianças, adultos e idosos, bem como de suas famílias (Leis Sociais: FIA, Fundo do Idoso, PRONON, PRONAS/PcD) (GRUPO O BOTICÁRIO, 2017).

Depois de feita a inscrição o Instituto Grupo Boticário faz a triagem dos projetos que se adequam às Diretrizes de Projetos Incentivados do Grupo Boticário. Os projetos pré-selecionados passam pela avaliação de um Comitê Multidisciplinar composto por várias áreas da empresa, que selecionam os projetos com identidade parecida com as do Grupo, os melhores projetos avaliados passam por uma aprovação final da diretoria e então finalmente, os projetos selecionados recebem a verba de Incentivo Fiscal para execução das ações (GRUPO O BOTICÁRIO, 2017).

Através da plataforma virtual “o boticário na dança” é possível ter acesso aos festivais⁷ de dança que o grupo vem apoiando ao longo dos anos, tais como: festival de dança de Joinville, festival nacional de dança Ballace, festival internacional vivadança, festival internacional de hip-hop, festival internacional de dança em horizontes urbanos, festival o boticário na dança e muitos outros.

⁷ Não foi possível obter acesso ao valor dos investimentos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho propôs analisar através de estudo de caso as condutas sustentáveis praticadas pelo Grupo O Boticário que atendem aos aspectos evidenciados (econômico, ambiental, social, cultural e geográfico) por Sachs (1997) como áreas com grande relevância sustentável para uma conduta empresarial responsável.

A escolha da empresa se deu pela representatividade no setor de Higiene Pessoal e Cosméticos e pela sua forte relação com a sustentabilidade, visto que o desenvolvimento sustentável é uma preocupação relativamente recente e se volta para o futuro. É possível afirmar de acordo com os resultados econômicos apresentados que o Grupo desempenha de forma eficiente suas práticas sustentáveis, de forma a auferir retornos financeiros. Além de possuir um índice interno de sustentabilidade para mensurar a evolução dos projetos, o Grupo também contou com o apoio da empresa alemã GIZ em parceria com o departamento de Sustentabilidade da FGV (Fundação Getúlio Vargas) que auxiliou no cálculo dos retornos financeiros de seus projetos sustentáveis.

Portanto, foi possível identificar que além de trazer retornos financeiros, os projetos também trazem benefícios para o meio ambiente, a sociedade e proporcionam entretenimento, cultura e lazer para as comunidades. Dessa forma, além dos benefícios externos gerados, as práticas sustentáveis também proporcionaram valor intangível ao Grupo, já que de acordo com pesquisa realizada pelo Relatório de Sustentabilidade 2015, 69% dos consumidores entrevistados dizem levar em consideração as ações de sustentabilidade da marca ao comprarem os produtos. Sendo assim, pode-se admitir que o Grupo possui uma boa conduta em relação a sua responsabilidade social.

A Tabela 12, apresentada a seguir, resume os aspectos sustentáveis analisados por este trabalho e as práticas executadas pelo Grupo O Boticário que cumprem os quesitos propostos.

Tabela 12: Aspectos Propostos e Analisados pelo Trabalho

Aspectos Analisados	Práticas Executadas
Econômica	Programa de Ecoeficiência <i>Repacking</i> Reciclagem de Embalagens
Ambiental	Fundação Grupo O Boticário de Proteção a Natureza
Social	Cursos Profissionalizantes Preocupação com equidade de gênero Não utilização de testes em animais
Cultural	Instituto O Boticário na Dança
Geográfico	Não Possui

Fonte: Elaborada pela autora.

Dado o objetivo proposto, foi possível identificar, conforme apresentado na Tabela 12 que o Grupo O Boticário atende a todos os aspectos analisados por Sachs (1997), exceto o aspecto Geográfico. Segundo Van Ballen (2006, p.37) “a Sustentabilidade Geográfica pode ser alcançada por meio de uma melhor distribuição dos assentamentos humanos e das atividades econômicas”, o que não é praticado pelo Grupo, até por não estar dentro dos objetivos e diretrizes do mesmo.

Visto que o Grupo não possui capital aberto, houve uma grande dificuldade de obter informações mais específicas, impossibilitando a aplicação de uma análise quantitativa, restringindo o estudo a uma análise qualitativa, realizada através de documentos emitidos pelo Grupo. Portanto, a sugestão possível para próximos trabalhos é comparar alguns resultados entre o Grupo O Boticário e a Natura SA, que também possui uma grande representatividade no setor e fortes relações com práticas sustentáveis. Ao comparar ambas empresas pode ser vantajoso analisar as diferenciações nos projetos e nos produtos e qual o impacto dessas diferenciações na concorrência, dado que a diferenciação do produto pode gerar poder de mercado para a empresa que a usufrui.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. F. L. & MELO, M.A C. (2005). Desenvolvimento tecnológico sustentável na perspectiva empresarial: a experiência da Petrobras. *Anais do XI Seminário Ibero-Americano de Gestão Tecnológica – ALTEC*. Salvador-BA, 54-54.

ANTUNES, David. Externalidades negativas sobre o meio ambiente *Revista de Ciências Gerenciais*. Vol. XIII, Nº. 18, Ano 2009. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/19219715-Externalidades-negativas-sobre-o-meio-ambiente.html>>. Acesso em: 12 ago. 2017.

ARAÚJO et al. Sustentabilidade Empresarial: Conceito e Indicadores. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2006. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61_pdf.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2017.

Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Panorama do Setor HPPC de 2016. Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/novo/wp-content/uploads/2016-PANORAMA-DO-SETOR-PORTUGU%C3%8AS-14jun2016.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

BARROS, José Márcio (Org.) *Diversidade Cultural Da Proteção à Promoção*. Belo Horizonte. Autêntica Editora, 2008.

BARTELMUS, P. *Towards a framework for indicators of sustainable development*. Working Paper series n.7 Department of Economics an Social Information and Policy Analysis, ST/ESA/1994/WP.7, New York: United Nations, 1994.

BELLEN, H. M. Van. *Indicadores de Sustentabilidade: Uma Análise Comparativa*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 253 p.

BERLINER, C.; BRIMSON, J. A. *Cost management for today's advanced manufacturing: the CAM-I conceptual design*. Boston: Harvard Business School, 1988.

BM&FBOVESPA – Índice de Responsabilidade Empresarial (ISE) 2016. Disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm>. Acessado em 13 de Agosto de 2017.

BRASIL BEAUTY NEWS. Venda de cosméticos está entre os negócios mais promissores para o ano, 8 mar. 2016. Disponível em: <<http://www.brazilbeautynews.com/venda-de-cosmeticos-esta-entre-os-negocios-mais,1172>>. Acesso em: 14 ago. 2017.

BRIGHENTI, Josiane; SOUZA, Taciana; HEIN, Nelson. Investimentos ambientais e desempenho econômico-financeiro das empresas brasileiras pertencentes ao índice de sustentabilidade empresarial – ise. In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE

GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE. Disponível em:<<http://www.engema.org.br/XVIENGEMA/120.pdf>>. Acesso em: 9 ago. 2017.

CALDAS, Ingrid. Direito de Propriedade no Meio Ambiente e as Falhas de Mercado. *Revista Eletrônica de Ciências Sociais, História e Relações Internacionais*, [S.l.], 2013. Disponível em: < <https://revista.ufrfr.br/examapaku/article/view/1459>>. Acesso em: 9 ago. 2017.

CALLADO, A. L. C.; FENSTERSEIFER, J. E. Indicadores de sustentabilidade: uma abordagem empírica a partir de uma perspectiva de especialistas, 2010. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES.

CERTIFICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL: uma análise crítica / organização Jacques Marcovitch. – São Paulo, 2012. Texto: ISO14001 e a sustentabilidade. A eficácia do instrumento no alcance do desenvolvimento sustentável. Autora: RIEKSTI, A. C. 2012.

CORRÊA, Dalila. et al. Inovação, sustentabilidade e responsabilidade social: análise da experiência de uma empresa de equipamentos pesados. *Revista de Gestão Social e Ambiental* Set. – Dez. 2010, v.4, n.3, p. 90-105. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/269785984_INOVACAO_SUSTENTABILIDADE_E_RESPONSABILIDADE_SOCIAL_ANALISE_DA_EXPERIENCIA_DE_UM_A_EMPRESA_DE_EQUIPAMENTOS_PESADOS>. Acesso em: 11 ago. 2017.

CORTEZ, ATC; ORTIGOZA, SAG. Da produção ao consumo: impactos socioambientais no espaço urbano [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 146 p. Disponível: < <http://books.scielo.org/id/n9brm/pdf/ortigoza-9788579830075-05.pdf>>. Acesso em: 04 Set. 2017.

DRUCKER, P. F. (2001). Sociedade pós-capitalista. (Trad. Nivaldo Montigeli Junior). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

EXAME. Boticário atira para todos os lados e acerta crescimento. *Revista Exame on-line*, 1 dez. 2016. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/negocios/boticario-atira-para-todos-os-lados-e-acerta-crescimento/>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

EXAME. Indústria de Cosméticos dribla crise e projeta crescimento. *Revista Exame, on-line*, 31 ago. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/dino/industria-de-cosmeticos-dribla-crise-e-projeta-crescimento-dino890103433131/>>. Acesso em 11 ago. 2017.

FRANCHISING STORE. O que é Franchising, 6 mai. 2013. Disponível em: <<http://franquia.com.br/noticias/oqueefranchising>>. Acesso em: 14 ago. 2017.

FÁVERO, Rafaela; CASTILHO, M. Lucy. Responsabilidade social e teoria das externalidades: o caso de algumas empresas poluidoras do meio ambiente. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA

RURAL, 2004. *Anais...* Cuiabá. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/08O401.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

FERNANDES, Eduardo Silveira. *Contribuição para a avaliação do valor da Sustentabilidade Empresarial na companhia Natura cosméticos S/A*, 2010. 80 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

FERREIRA, Vanessa. *Impacto Dos Investimentos Socioambientais Sobre A Taxa De Crescimento De Empresas Brasileiras*. 2016. 71 p. Dissertação (Mestre em Ambiente, Tecnologia e Sociedade) Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró.

FOREST STEWARDSHIP COUNCIL. Disponível em: <https://br.fsc.org/pt-br>. Acesso em: 14 ago. 2017.

GENEROSO, F. C. Tutela judicial ambiental: enfoque na tutela específica de urgência. 2007.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIACOMELLI, Giana Silva. *Da Economia tradicional do bem-estar a importância da equidade em saúde para o desenvolvimento humano*. 2015. 85 p. Dissertação (Mestre em Economia e Desenvolvimento) Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIZ, GVces. *Retorno Econômico de Projetos de Sustentabilidade*. Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, p. 67. 2015. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18490/GVces_Retorno%20econ%C3%B4mico%20de%20projetos%20de%20sustentabilidade.pdf?sequence=1>. Acesso em: 11 ago. 2017.

GONDIM, Fabrícia. As ações da sustentabilidade empresarial como suporte à gestão de projetos. *Periódico eletrônicos, RESAC – Revista Sociedade, Administração e Contemporaneidade* Ano 1, Vol. 1, p.11-20, set. 2011. Disponível em: <<http://www.fis.edu.br/resac/artigos/vol01/gondim2011.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

GLOBAL REPORTING. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 14 ago. 2017.

GLOBO. O Boticário vence prêmio 'Melhores Franquias do Brasil'. *Globo*, 19 jun. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2016/06/o-boticario-vence-premio-melhores-franquias-do-brasil.html>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

GRAJEW, O. Por um mundo mais seguro. Guia Exame de boa cidadania corporativa, São Paulo, v. 754, n. 24, p. 20-21, novembro 2001.

GRUPO O BOTICÁRIO - 2017. Diretrizes para Patrocínio de Projetos Incentivados do Grupo Boticário. Disponível em <<http://patrociniosincentivados.grupoboticario.com.br/Home/Regulamentos>>. Acessado em 13 de agosto de 2017.

HARRIS, Jonathan M. *Environmental and Natural Resource Economics: A Contemporary Approach*. Teoria das Externalidades Ambientais, [S.l.: s.n],1984. p. 1-22. Disponível em: http://www.neema.ufc.br/GERNPA_HARRIS4.pdf. Acesso em: 10 ago. 2017.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/indicadores/#.WZHYw9KGPdD>>. Acesso em: 14 ago. 2017.

ISTOÉ. Por que o Boticário ameaça a Natureza. Revista *Istoé dinheiro on-line*, 22 jul. 2016. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20160722/por-que-boticario-ameaca-natura/395818>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/acaosocial/IMG/pdf/doc-44.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

INTERNACIONAIS. *Anais Eletrônicos*. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: http://www.simpoi.fgv.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00146_PCN40018.pdf. Acesso em: 10 ago. 2017.

JACOBI, Pedro. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. *Cadernos de Pesquisa*, n. 118, março/ 2003. Disponível em: <<http://atividadeparaeducacaoespecial.com/wp-content/uploads/2014/09/cidadaniaesustobriga.pdf>>. Acesso em 11 ago. 2017.

KAHN, J. R. *The economic approach to environmental and natural resources*. 2. ed. Orlando: Dryden Press, 1998.

KNIGHT, V. M.; YOUNG, C. E. F. Custo da poluição gerada pelos ônibus urbanos na RMSP. In: ANPEC, 34, 2006, Salvador. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2006/artigos/A06A069.pdf>>. Acesso em 11 ago. 2017.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do Trabalho Científico*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEIPZIGER, D. *SA 8000-guia definitivo para a nova norma social*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 2003.

LIMA et al. Investimentos Socioambientais e o Desempenho Econômico- Financeiro das Empresas: Estudo Empírico nas Companhias Abertas Listadas na BM&F Bovespa no Setor de Energia Elétrica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2016 *Anais eletrônicos*, Uberlândia, 2013. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/183/183>>. Acesso em: 9 ago. 2017.

MACHADO, Márcia; MACHADO, Márcio André; SANTOS, Ariovaldo. A relação entre setor econômico e investimentos sociais e ambientais. *Contabilidade, Gestão e Governança* - Brasília · v. 13 · n. 3 · p. 102 - 115 · set/dez 2010.

MACNEILL, J; WINSENIUS, P; YAKUSHIJI, T. *Beyond interdependence*. New York: Oxford University Press, 1991.

MOTA, Marcio de Oliveira; MAZZA Adriana Carla; OLIVEIRA, Francisco Correia. Uma análise dos relatórios de sustentabilidade no âmbito ambiental do Brasil: desenvolvimento sustentável, aumento de competitividade ou camuflagem organizacional? In: XXXV ENCONTRO AMPAD. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO961.pdf>>. Acesso em 14 ago. 2017.

ROBERT, K. H. et al. A compass for sustainable development. *Resource Magazine*, n. 170, 1995.

MCINTOSH, M.; LEIPZIGER, D.; JONES, K. L.; COLEMAN, G. (2001). Cidadania corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark.

MELO NETO, F. P.; FRÓES, C. Responsabilidade social e cidadania empresarial: A administração do terceiro setor. Ed. Qualitymark, 1999.

MILANI FILHO, M. A. F. Responsabilidade social e investimento social privado: entre o discurso e a evidenciação. *Revista Eletrônica*, São Paulo, v. 19, n. 47, mai./ago., p. 89-101. 2008. Disponível em: <http://www.espiritualidades.com.br/Artigos/M_autores/MILANI_Marco_tit_Responsabilidade_social_e_investimento_social_privado_Entre_o_discursos_e_a_evidenciacao.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2017.

MOURA, Lino G. V. Indicadores para avaliação da sustentabilidade em sistema de produção da agricultura familiar: o caso dos fumicultores de Agudo. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

NEELY, A.; RICHARDS, H.; MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Design Performance Measure: a Structure Approach. *International Journal of Operation and Production Management*, v.17, n. 11, p. 1131-1152, 1997.

NIYAMA, Jorge; RODRIGUES, Ana Maria; RODRIGUES, Jomar. Algumas reflexões sobre contabilidade criativa e as normas internacionais de contabilidade, *Revista Universo Contábil*, Blumenau, v. 7, n. 4, p. 138-155, out./dez. 2011. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/4775>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

NORMAS ISO 14000. Sistema de gestão ambiental. Disponível em: <<http://www.qualidade.esalq.usp.br/fase2/iso14000.htm>>. Acesso em: 14 ago. 2017.

O BOTICÁRIO NA DANÇA. 2014. Projetos aprovados no Edital 2016 e executado 2014. Disponível em <<http://www.oboticarionadanca.com.br/projetos-apoiados/ano/2014?page=8>>. Acesso em: 13 de Agosto de 2017.

OLIVEIRA, Gilson Batista. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. Revista FAE v. 05 n. 02, Curitiba, 2002.

PIGOU, Arthur Cécil. LA ECONOMIA DEL BIENESTAR. Madrid: M. Aguilar, 1946.

PORTAL BRASIL. Entenda o acidente de Mariana e suas consequências para o meio ambiente, 23 dez. 2015. Disponível em: < <http://www.brasil.gov.br/meio-ambiente/2015/12/entenda-o-acidente-de-mariana-e-suas-consequencias-para-o-meio-ambiente>>. Acesso em: 14 ago. 2017.

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE GRUPO O BOTICÁRIO 2012. Disponível em: <<http://relatoweb.com.br/boticario/15/files/Relatorio-de-sustentabilidade-2012.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

_____ 2013. Disponível em: < <http://relatoweb.com.br/boticario/15/files/Relatorio-de-sustentabilidade-2013.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

_____ 2014. Disponível em: <<http://relatoweb.com.br/boticario/15/files/Relatorio-de-sustentabilidade-2014.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

_____ 2015. Disponível em: <<http://relatoweb.com.br/boticario/15/files/Relatorio-de-sustentabilidade-2015.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

RELATÓRIO FUNDAÇÃO GRUPO O BOTICÁRIO DE PROTEÇÃO A NATUREZA 2012. Disponível em: <<http://www.fundacaogrupoboticario.org.br/pt/quem-somos/Pages/relatorio-anual.aspx>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

_____ 2013. Disponível em: <<http://www.fundacaogrupoboticario.org.br/pt/quem-somos/Pages/relatorio-anual.aspx>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

_____ 2014. Disponível em: <<http://www.fundacaogrupoboticario.org.br/pt/quem-somos/Pages/relatorio-anual.aspx>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

_____ 2015. Disponível em: <<http://www.fundacaogrupoboticario.org.br/pt/quem-somos/Pages/relatorioanual.aspx>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

ROBERT, K. H. et al. A compass for sustainable development. *Resource Magazine*, n. 170, 1995.

RODRIGUES, J. J. M.; DUARTE, M. M. R. F. R. Relato da Responsabilidade Social, Ambiente e Competitividade: Requirement Tarico. Revisit Universe Cantabile. 2011.

RUTHERFORD, I. Use of models to link indicators of sustainable development. In: MONDAN, B.; BILHARZ, S. (Eds). Sustainability indicators: report of the project on indicators of sustainable development. Chichester: John Wiley Sons Ltd., 1997.

SACHS, Ignacy. Caminhos para o desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro, Garamond, 2000.

SACHS, Ignacy. Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobel, Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1993. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/BolGeogr/article/viewFile/17897/10251>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

SCHWANKE, Cibele. *Ambiente: Conhecimentos e Práticas*. Ed. Porto Alegre: Bookman: 2013.

SILVA, L. S. Aguiar; QUELHAS, O. L. Gonçalves. O impacto da sustentabilidade no custo financeiro das empresas. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2006. *Anais eletrônicos*, Bauru: Unesp, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/139.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2017.

SILVA et al. A importância da sustentabilidade para a sobrevivência das empresas. *Anais Eletrônicos*. Disponível em: <<http://fatece.edu.br/arquivos/arquivos%20revistas/empreendedorismo/volume5/5.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

SOARES, Emília. *Externalidades negativas e seus impactos no mercado*. 1999. 90 p. Dissertação (Mestre em Planejamento e Finanças Públicas) - Escola de Administração e Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

SOUSA, Maria da Conceição Sampaio. *Bens Públicos e Externalidades*, Introdução a Economia. Universidade de Brasília.

TIRONI, L. F.; SILVA, L. C. E.; VIANA, S. M.; MEDICI, A. C Critérios para geração de indicadores de qualidade e produtividade no setor público. Brasília: IPEA/MEFP, 1992.

TOLDO, M. *Responsabilidade social empresarial*. São Paulo: Petrópolis, 2002.

VALOR ECONÔMICO. Maiores Varejistas do Brasil ganham mercado na recessão. Revista Valor Econômico, 3 ago. 2017. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/5065556/maiores-varejistas-do-brasil-ganham-mercado-na-recessao?utm_source=Facebook&utm_medium=Social&utm_campaign=Compartilhar>. Acesso em: 11 ago. 2017.

VELLANI, Cássio Luiz; RIBEIRO, Maísa de Souza. *Revista Contabilidade & Finanças, USP*, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 25-43, janeiro/abril 2009. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34280/37012>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

WIENGARTEN, F.; PAGELL, M.; FYNES, B. Supply chain environmental investments in dynamic industries: Comparing investment and performance differences with static industries. *International Journal of Production Economics*, v. 135, n. 2, p. 541-551, 2011.

WEINGRILL, Carmen. *Práticas Empresariais de Responsabilidade Social: Relações entre os Princípios do Global Compact e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social*. – São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

WRIGHT, C. Social Graces. *CFA Institute Magazine* p. 42-47, May/June 2006.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3ª Ed. São Paulo: Bookman, 2001. 212p.

YOUNG, Carlos E. Frickmann. Sustentabilidade e competitividade: o papel das empresas. *Revista de Economia Mackenzie*. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/gema/pdfs/Sustentabilidade%20e%20competitividade%20o%20papel%20das%20empresas.%20Revista%20de%20Economia%20Mackenzie.pdf>>. Acesso em: 9 ago. 2017.