



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ

CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS

CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

CORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos –PI.

Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



Sustentabilidade estratégica como vantagem competitiva: Um estudo sobre a forma que o Boticário obtém vantagem competitiva por meio da utilização da sustentabilidade como estratégia

Strategic sustainability as a competitive advantage: A study on how O Boticário obtains competitive advantage using sustainability as a strategy

Autoras: Carmen Lana Gervásio Fonsêca Alves¹, Nayara Rejane Santos², Janayna Arruda Barroso³.

¹ Graduanda em Administração de Empresas pela UFPI;

² Graduanda em Administração de Empresas pela UFPI;

³ Professora da UFPI, mestre, orientadora.

Ficha Catalográfica

A474s Alves, Carmen Lana Gervásio Fonsêca.

Sustentabilidade estratégica como vantagem competitiva: um estudo sobre a forma que o boticário obtém vantagem competitiva por meio da utilização da sustentabilidade como estratégia / Carmen Lana Gervásio Fonsêca Alves, Nayara Rejane Santos– 2017.

CD-ROM : il.; 4 ¾ pol. (26 f.)

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos, 2017.

Orientador(A): Prof^a. Ma. Janayna Arruda Barros.

1. Sustentabilidade Estratégica. 2. Vantagem Competitiva-Boticário. 3. Consumidor Verde. I. Santos, Nayara Rejane. II. Título.

CDD 658.408



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
CORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos –PI.
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043

**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE ARTIGO
CIENTÍFICO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Carmen Lana Gervásio Fonsêca Alves;
Nayara Rejane Santos.

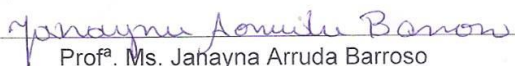
**Sustentabilidade estratégica como vantagem competitiva: Um estudo
sobre a forma que o Boticário obtém vantagem competitiva por meio da
utilização da sustentabilidade como estratégia**

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a
presidência da primeira, considera as discentes como:

- Aprovadas
 Aprovadas com restrições

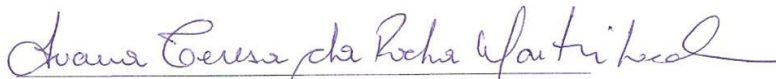
Observações: a nota será condicionada a entrega do TCC final com todas as
alterações sugeridas pela banca nos prazos previamente estabelecidos.

Picos (PI), 20 de fevereiro de 2017.



Profª. Ms. Jahayna Arruda Barroso

Orientadora



Profª. Ms. Ivana Teresa da Rocha Martins Leal

Examinadora 1



Prof. Ms. Fagundes Ferreira de Moura

Examinadora 2

RESUMO

Atualmente, há um movimento que circula ao redor da preservação da natureza e da utilização racional dos recursos naturais. Impulsionado por esse movimento surgiu um cuidado por parte das empresas, fazendo-as assumir uma postura que ultrapassa o conceito da geração de lucros e administração apenas dos bens materiais, exigindo um posicionamento mais abrangente, que englobe as esferas social e ambiental. Galgado nesse pensamento, esse artigo apresenta um estudo de caso sobre como a sustentabilidade estratégica é utilizada na geração de vantagem competitiva no Boticário. O presente trabalho possui uma abordagem quali-quantitativa, e utilizou como instrumentos de pesquisas roteiro de entrevista semiestruturado, direcionado ao gerente e à coordenadora de vendas direta, e questionários para os demais funcionários. Fundamentado nos resultados obtidos pela pesquisa, constatou-se que diversas ações socioambientais e diretrizes de responsabilidade são aplicadas pelo Boticário, viu-se também a sustentabilidade sendo aplicada como estratégia e a construção de uma imagem positiva por suas atividades em busca do bem-estar do meio ambiente. Contudo, são necessárias melhorias na divulgação externa para que a empresa utilize os fatos em seu favor.

Palavras-chave: Sustentabilidade estratégica. Vantagem competitiva. Consumidor verde.

ABSTRACT

Nowadays there is a pattern of behavior that circulates around the preservation of nature and the rational use of natural resources. Driven by this pattern of behavior, there was a caution taken by part of the companies to take a position that goes beyond the concept of profit generation and management only of material goods, requiring a more comprehensive positioning that encompasses the social and environmental spheres. Based on this thought, this article presents study on how strategic sustainability is used to generate competitive advantage in “Boticário”. The work has a qualitative-quantitative approach, and we used a semi-structured interview script directed to the manager and the direct sales coordinator, and questionnaires to the other employees as research tools. Based on the results obtained by the research, it was verified that several socio-environmental actions and liability guidelines are applied by Boticário. We have also seen sustainability being applied as a strategy and building a positive image for its activities in search of environmental well-being. However it is necessary to improve the external disclosure so that the company uses the facts in its favor.

Key Words: Strategic Sustainability. Competitive Advantage. Green Consumer.

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade é um assunto bastante presente nas mais diversas áreas da ciência, fato que pode ser atribuído ao despertar da sociedade para a importância da conservação dos recursos naturais esgotáveis no planeta, isso leva a procura por meios de produção e consumo menos prejudiciais para a natureza. Seguindo essa linha de raciocínio nos deparamos com a sustentabilidade estratégica, que nasce juntamente com essa preocupação dos indivíduos no que tange a responsabilidade socioambiental, que a partir daí, passam a escolher empresas e produtos que demonstram cuidado com o meio ambiente.

Esse novo padrão de comportamento apresentado pelos consumidores impõe que as empresas tracem estratégias abalizadas em atitudes e práticas ambientalmente adequadas. Nesse cenário, as organizações devem agregar aos seus produtos valores que ultrapassam o fator pessoal, isso implica em uma relação custo-benefício mais complexa, que agora considera diversos aspectos, tal como o tratamento que as empresas e seus produtos dão a natureza.

Vários autores como, Dias (2011), Seifert (2011), Sachs (1993), Gomes (2009), Bedante (2004), entre outros, debatem o assunto corroborando com a ideia que a sustentabilidade pode ser aplicada pelas organizações como estratégias capazes de agregar valor para a empresa e seus clientes, uma vez que os consumidores estão em busca de negócios que atuem de maneira consciente em relação à preservação dos ecossistemas nos quais estão inseridos, ou seja, empresas que utilizam a sustentabilidade como estratégia se sobressaem competitivamente em relação aos seus concorrentes.

Diante disso, é proposto o seguinte **problema**: quais as vantagens competitivas proporcionadas pela aplicabilidade da sustentabilidade estratégica no Boticário de Picos, Piauí? Essa pesquisa tem como **objetivo geral** analisar as vantagens competitivas proporcionadas pela sustentabilidade estratégica empregada no Boticário. Seus **objetivos específicos** pretendem investigar quais são as práticas sustentáveis desenvolvidas no Boticário; avaliar as vantagens competitivas obtidas pela organização por meio da implementação da sustentabilidade estratégica; descrever quais são os produtos verdes do Boticário e identificar a prática estratégica que gerou uma maior repercussão para uma melhoria da imagem da empresa estudada nesse artigo.

A importância desse estudo é evidenciada pelo crescimento exponencial da apreensão dos consumidores, empresas, organizações e governos em torno da temática ambiental. Neste panorama, uma postura sustentável vem tornando-se regra para as empresas que desejam ser a primeira escolha para seus clientes, de forma que uma atitude ambientalmente responsável gera uma vantagem competitiva que diferencia a empresa dos seus concorrentes, influenciando diretamente nas decisões de consumo dos indivíduos.

Portanto, é necessária a compreensão do consumo verde, de maneira que este, contribua para o entendimento de como a sustentabilidade pode ser aplicada como uma estratégia de negócios na empresa e detectar suas aplicações. Além disso, essa pesquisa traz para a realidade da região um debate mais esclarecido sobre a importância de uma postura sustentável por parte das empresas.

2 SUSTENTABILIDADE

A humanidade vivenciou nos últimos três séculos um desenvolvimento tecnológico nunca antes visto em todos os setores, o que alavancou a capacidade de produção das indústrias. Dias (2011) ressalta que com a industrialização desencadeada pela Revolução Industrial, o problema ambiental cresceu juntamente com a capacidade de interferência do homem sobre os recursos naturais. O cenário mundial, desenhado a partir do último terço do século passado, gerou um consenso entre os defensores do desenvolvimento capitalista e seus críticos quanto à urgência da adoção de estratégias sócio-político-ambientais sustentáveis (BAUMGARTEN, 2014).

Tal desenvolvimento tecnológico afetou diretamente a vida humana através do uso irresponsável e indiscriminado das novas técnicas, e provocam problemas de contaminação do solo, da água e do ar. Esses problemas ambientais acabam gerando danos globais, muitas vezes irreparáveis, o que chama atenção e atrai o interesse da sociedade, das instituições públicas e das empresas. E, como bem menciona Sachs (2000), a opinião pública passou a ser cada vez mais consciente no que tange a limitação do capital da natureza e os perigos decorrentes das agressões ao meio ambiente.

Essa perspectiva remete a possibilidade do desenvolvimento sustentável, que para Baumgarten (2014), tem como fundamento uma nova concepção de ciência, na qual os princípios da solidariedade e da dignidade humana substituam os princípios do produtivismo e do cálculo (racionalidade quantitativista). Esse é um tema que vem se tornando cada vez mais importante para sociedade.

“O desenvolvimento sustentável constitui-se na adoção de um padrão de desenvolvimento requerido para obter a satisfação duradoura das necessidades humanas, com qualidade de vida” (SEIFFERT, 2011, p.23). Esse padrão deve ser adotado para que os recursos naturais sejam geridos de forma distinta dos recursos materiais, já que estes decrescem ao serem utilizados e não é possível reproduzi-los, estabelecendo uma relação entre ambiente e desenvolvimento que imponha um limite que permita a renovação dos ecossistemas explorados.

Sachs (1993) ressalta que para alcançar o desenvolvimento sustentável são necessárias cinco dimensões da sustentabilidade: social, econômica, ambiental, geográfica ou espacial e cultural. Se tais dimensões forem atendidas, pode-se concluir que foi obtido um desenvolvimento sustentável, no entanto, o próprio autor aceita que pelo fato de haver muitas mudanças no cenário mundial, um enfoque de planejamento pode ser considerado como dentro dos parâmetros que levam ao desenvolvimento sustentável, se, pelo menos, contemplar parcialmente alguns desses critérios de sustentabilidade.

Seiffert (2011) cita um sexto pressuposto do desenvolvimento sustentável, que seria a dimensão tecnológica, segundo o autor tal pressuposto pode contribuir para a elevação da insustentabilidade de determinada sociedade. Se não forem consideradas alternativas tecnológicas que possam ser adaptadas ao contexto que serão inseridas, os processos produtivos podem ter a sustentabilidade comprometida.

Para Gomes (2009), o conceito de sustentabilidade abrange três pilares: ambiental, social e econômico, e não pode ser descrito como um conceito meramente filantrópico com o objetivo de proteger o ambiente e ajudar a sociedade. Para o autor, é uma estratégia que procura operar de modo rentável sem comprometer os recursos naturais e os ecossistemas, como também mantendo a atenção em causas sociais, direta ou indiretamente, relacionadas com a atividade da empresa.

Sustentabilidade exprime a possibilidade de se obterem continuamente condições iguais ou superiores de vida para um grupo de pessoas e seus sucessores em todo ecossistema (CAVALCANTE, 2003). A sustentabilidade pode ser rotulada como questão de vida ou morte, pois sem ela o futuro da espécie humana não estará assegurado. Para Boff (2012), a sustentabilidade deve ser integradora, reforçando as ideias de construção de um novo paradigma civilizatório e de não restrição da ecologia ao ambientalismo puro e simples.

Philippi (2001) *apud* Vasconcelos e Lima (2010), propõe a sustentabilidade de forma mais ampla, atingindo todos os setores, em especial no meio ambiente, pois é deste que são extraídos os recursos fundamentais para a sobrevivência humana e necessitam ser sustentáveis para atender às necessidades básicas das gerações seguintes. Fortalecendo a ideia de que a sustentabilidade é um novo modelo que está sendo construído baseado no pensamento de que todos os setores devem englobá-la em sua filosofia, a fim de que a natureza seja preservada a longo prazo para acolher as gerações futuras.

Gonzaga (2005) destaca que, junto com a demanda pelo uso sustentável do meio ambiente, tende a crescer a vigilância pelos valores éticos das organizações empresariais, tornando a prática de responsabilidade social uma constante dentro das empresas. O emprego de estratégias ambientais pode ser relacionado com a ideia de viabilidade da geração de riquezas com a diminuição de impactos ambientais negativos e de tal forma, promover mudanças sociais que afetem os hábitos de consumo no mercado.

Gomes (2009), ressalta que a sustentabilidade está relacionada com a geração de práticas de gestão que visam à eliminação do desperdício, tentando com isso a otimização dos custos, nomeadamente pela otimização energética e reaproveitamentos de matéria-prima. No entanto, a sustentabilidade abrange muito mais que isso, as práticas sustentáveis geram o desenvolvimento da organização juntamente com o da sociedade, proporcionando um bem maior para o meio ambiente.

3 SUSTENTABILIDADE ESTRATÉGICA

As preocupações ambientais estão sendo fortemente debatidas, assumindo um papel de grande relevância para os consumidores. Em decorrência disso, os mesmos passaram a buscar produtos e serviços que se ajustam a um padrão ecologicamente correto. Dias (2011) ressalta que com o aumento da consciência ambiental está surgindo um novo tipo de consumidor, o consumidor “verde”, que faz com que a preocupação com o meio ambiente seja mais relevante.

Atualmente, os consumidores estão valorizando mais as questões ambientais, e as empresas estão compreendendo que para promover a preservação do meio ambiente não é suficiente apenas cumprir as obrigações com os órgãos ambientais, a questão ambiental no âmbito empresarial vem se tornando um fator de sobrevivência organizacional e de competitividade da empresa. Segundo Monteiro e Guzmán (2009), muitas empresas que não praticavam a sustentabilidade estratégica reorientaram suas posturas após perceberem essa necessidade, outras souberam ser mais eficazes em aproveitar o momento, desenvolvendo competências que contribuem mais diretamente para a consolidação de vantagens competitivas num cenário em que as questões socioambientais estão em pauta. Em parte, essa reorientação se deve ao entendimento de que empresas com atividades inadequadas ao conceito de desenvolvimento sustentável poderão perder competitividade.

Desse modo, surgiu a necessidade de um despertar em torno da questão. Dias (2011, p. 160), afirma que “as empresas têm procurado manter um posicionamento favorável junto

aos consumidores, em relação a seus concorrentes, e para tanto utilizam estratégias de marketing voltadas para a utilização do meio ambiente como variável competitiva”. Portanto, tais ações estão interligadas com a geração de lucratividade para as organizações e com a obtenção de vantagem competitiva. Kotler e Keller (2006) afirmam que o marketing abrange a identificação e a satisfação das necessidades humanas e é empregado para suprir a necessidade de lucratividade. Dessa forma, é necessária a utilização das ferramentas do marketing na geração de valor para as organizações.

A vertente do marketing que envolve as necessidades do cliente consciente da importância da preservação do meio ambiente, pode ser denominada como: marketing “verde”, ambiental ou ecológico (DIAS, 2011). O marketing “verde” pode ser um grande aliado das empresas e deve ser utilizado no acompanhamento da evolução das mesmas, pode ser empregado na projeção e comercialização de produtos que não prejudiquem o meio ambiente. Além disso, é uma forma de articular as relações entre o consumidor, a empresa e o meio ambiente.

Mas afinal, o que é sustentabilidade estratégica? De acordo com Gomes (2009), a sustentabilidade implica na implementação de práticas de gestão visando à eliminação do desperdício para obter a otimização dos custos. Assim, pode-se dizer que a adoção de uma sustentabilidade estratégica não se restringe à prática de princípios ecológicos e sociais de modo desinteressado. Ela é a soma da satisfação de três necessidades, onde ganha a empresa, porque a sua reputação e proposta de valor irão aumentar, ganham os *stakeholders*, porque aumentam a probabilidade de obterem benefícios (financeiros ou não), e ganha o ambiente que passa a ser, à luz dessa estratégia, um bem precioso.

Claro e Claro (2014) afirmam que a sustentabilidade estratégica está alinhada às competências essenciais e ao *core business* da empresa, portanto influencia positivamente o desempenho econômico a longo prazo. Uma abordagem estratégica de sustentabilidade pode ser relacionada com a adoção e a conservação de investimentos interligados à identificação de oportunidades de negócio na sociedade, cujos motivadores principais são as restrições, as limitações e os problemas ambientais e sociais existentes.

A sustentabilidade estratégica está relacionada à geração de valor em vez de depreciação dos seus recursos, trata-se de uma estratégia que procura tirar partido da necessidade de respeito pelo meio ambiente e sociedade fazendo dessa necessidade, que para muitos gestores poderá parecer uma ameaça, uma oportunidade de criação de valor (GOMES, 2009). Com a utilização da sustentabilidade estratégica, as organizações não vão gerar apenas vendas, mas agregar valor para as mesmas, criando vantagem competitiva. Além disso, envolvem a preservação do meio ambiente, que é um fator de grande relevância.

3.1 Vantagens da sustentabilidade estratégica para as empresas

Uma organização bem posicionada ocupa um lugar diferenciado na cabeça do comprador. Kotler e Keller (2006) endossam que as estratégias de marketing devem ser orientadas pelo posicionamento da organização, pois com isso é possível transmitir o cerne da marca, além de mostrar aos clientes quais benefícios únicos eles podem alcançar ao escolher seu produto. Isso resulta na criação de valor para o consumidor, que tornar-se-á um fator preponderante na escolha de compra de determinado produto.

Para Sanches (2000), uma empresa que adota uma responsabilidade ambiental por processos e produtos, a qual envolve um relacionamento diferente, compartilhado com fornecedores e consumidores no que se refere à prevenção da poluição, à minimização dos

resíduos e à proteção dos recursos naturais, também adota uma postura responsável na função da administração. Porém, todos esses fatores devem ser economicamente viáveis, as empresas devem cumprir o seu papel levando em conta os aspectos de rentabilidade.

A penetração do conceito de sustentabilidade no meio empresarial tem se pautado mais como um modo de as empresas assumirem formas de gestão mais eficientes, como práticas identificadas com a ecoeficiência e a produção mais limpa, do que uma elevação do nível de conscientização do empresariado em torno de uma perspectiva de um desenvolvimento econômico sustentável (DIAS, 2011).

A responsabilidade socioambiental passou a ser fator preponderante para as organizações. Segundo Trevisan *et al.* (2008), a mesma deixou de ser uma opção e está ligada a uma questão de visão, estratégia e, muitas vezes, de sobrevivência. Competir pelo menor preço não é mais a estratégia adotada pelas empresas, com as mudanças em sentido global, além dos fatores econômicos, estruturais e climáticos, outros começam a fazer parte da responsabilidade das empresas, que são as questões do meio ambiente.

A sustentabilidade estratégica passou a ser utilizada pelas empresas na obtenção de vantagem competitiva. As mesmas utilizam meios para minimizar os problemas ambientais e sociais existentes, e assim conseguir destacar-se de seus concorrentes. Segundo Hart e Milstein (2004), as empresas que seguem a abordagem estratégica de sustentabilidade buscam identificar os problemas ambientais e sociais e os transformam em oportunidades de negócio.

A sustentabilidade corporativa ganha cada vez mais status de vantagem competitiva (BM&FBOVESPA, 2010), hoje a sustentabilidade nos negócios é encarada não como uma iniciativa ambiental, e sim como uma estratégia empresarial que gera valor a partir da busca de melhores resultados sociais e ambientais. Com a geração de valor obtida por meios das estratégias sustentáveis, as empresas buscam não somente alcançar os seus clientes e fidelizá-los, elas também buscam a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento social.

Para Savitz e Weber (2006), a sustentabilidade promove a lucratividade para a grande maioria das empresas e traça o curso para o sucesso duradouro. Para os autores, existem três maneiras de a sustentabilidade melhorar a empresa, ajudando a protegê-la, a gerenciá-la, e a promover seu crescimento. A sustentabilidade é como um guia de orientação para fazer negócios num mundo interdependente, indica novas maneiras de proteger a empresa contra riscos ambientais, financeiros e sociais; de dirigir a empresa com maior eficiência e produtividade; de promover seu crescimento por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços; e da abertura de novos mercados.

A responsabilidade social e ambiental acaba assumindo características estratégicas para os negócios de uma empresa, pois coloca uma tendência ou oportunidade atual ou prospectiva, surge de alguma tendência ou desenvolvimento interno ou externo, podendo ter um impacto potencial importante no crescimento, na rentabilidade ou na sobrevivência dos negócios, e esse impacto pode de alguma forma, ser influenciado pela ação da empresa (BUCHHOLZ, 1992 *apud* SANCHES, 2000). A proteção ambiental tornou-se presente nos objetivos de negócios, o meio ambiente não é mais encarado como um adicional de custo, mas como uma possibilidade de lucro em um quadro de ameaças e oportunidades para a empresa.

Os benefícios gerados pela incorporação da sustentabilidade à estratégia de negócio são inúmeros: identificação de novas oportunidades de negócio, antecipação a pressões legais e da sociedade, redução dos custos de produção (decorrente da diminuição de desperdícios e economia de insumos), maior atração e retenção de talentos, facilidade no acesso ao capital, menor exposição a riscos, impacto positivo na reputação (ativos intangíveis), fidelização de consumidores, e por fim o melhor alinhamento interno com relação as práticas e políticas adotadas (BM&FBOVESPA, 2010).

Segundo Orsato (2006), as estratégias que visam à eficiência ecológica oferecem grandes vantagens para as organizações que as adotam, pois imprimem nas instituições grandes potenciais de obtenção de vantagens competitivas, principalmente em indústrias com custos de processamento elevados. Dessa forma, existem inúmeras vantagens adquiridas pelas empresas que implementam a sustentabilidade estratégica.

4 A VISÃO DO CONSUMIDOR QUANTO A IMAGEM DA EMPRESA QUE UTILIZA A SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA

Em 1992, na Conferência do Rio foi apresentado pelo Conselho Empresarial o documento nomeado “Mudando o rumo: uma perspectiva global do empresariado para o desenvolvimento e o meio ambiente”, trazendo uma nova ótica sobre o desenvolvimento sustentável voltado para o mundo empresarial, mostrando que a evolução empresarial em relação aos temas ambientais ocorreu paralelamente ao crescimento da preocupação de toda a sociedade (DIAS, 2010). Tal relatório admite que a iniciativa privada e os mercados globais caminham para a desregulação, o que exige das organizações uma postura clara ao definir seus papéis e ações sociais, assumindo maior responsabilidade social, econômica e ambiental. Reconhecendo que o progresso sustentável é um bom negócio, haja visto que consegue criar novos ensejos e vantagens competitivas.

O papel das organizações está mudando, ainda lentamente, mas com rumo definido para uma maior responsabilidade social, inserindo-se com mais um agente de transformação e desenvolvimento nas comunidades; participando ativamente dos processos sociais e ecológicos que estão em seu entorno e procurando obter legitimidade social pelo exemplo, e não mais unicamente pela sua capacidade de produzir. Ao seu papel econômico, que continua fundamental, agrega-se outro que assume conscientemente, maior responsabilidade social, onde se inclui a perspectiva ambiental (DIAS, 2010. p. 161).

Segundo Seiffert (2011), as expectativas da sociedade em relação às empresas mudaram, e elas devem adaptar-se ao novo modelo de contrato social em vigor entre a organização e a sociedade, que exige o desempenho de um papel socialmente útil, podendo ser revogado se as demandas não forem atendidas. Não é viável para empresas que anseiam sobreviver por muitos anos no mercado ignorar a necessidade de captar a mensagem da sociedade e atender o que ela espera.

A consciência ambiental influencia nas atitudes relacionadas a intenção de compra de produtos orgânicos e consumo sustentável, alterando os produtos existentes no mercado para que eles se adequem às novas crenças, atitudes e comportamento do público consumidor, esse nicho ligado às questões do bem-estar socioambiental cada dia atrai mais adeptos. De acordo com Bedante (2004), é possível constatar que os consumidores brasileiros sabem que contribuem diretamente para o bem-estar do meio ambiente e da sociedade no momento em que escolhem empresas e produtos que atuam dentro de parâmetros ecologicamente aceitos.

Entretanto, é possível destacar alguns fatores que entram o alargamento desse segmento de mercado: ainda há falta de informação da sociedade sobre as implicações dos seus hábitos de consumo, outro fator é o sentimento de fracasso que pode surgir no consumidor consciente ao perceber que seu esforço de manter um padrão de consumo limpo não é comungado por todos (HANSEN; SCHRADER, 1997 *apud* BEDANTE, 2004).

Para Arruda Filho e Barboza (2012) o produto pode ser sustentável e ser bom, bonito, interessante e diferente, para que atenda às necessidades pessoais do consumidor, além

de possuir os valores sociais, integrando status e utilitarismo ao produto. Ao mesmo tempo é preciso levar em conta que os produtos serão inseridos em um contexto com particularidades, como cultura e ideologia de grupo, que devem ser respeitadas.

Para que ocorra a mudança de comportamento nos consumidores, de acordo com Arcos *et al.* (2015), é necessário conhecer diversos aspectos de sustentabilidade que impactam determinado grupo, pois o contato origina um novo ponto de vista sobre o assunto, gerando uma consciência ambiental responsável.

Como o consumidor observa o produto verde, pode trazer, ou não, uma nova visão no momento de compra do produto. Mesmo que esse seja mais caro, o fato do consumidor se sentir importante em “salvar o mundo”, mesmo de maneira pequena, transforma a maneira do consumidor frente a determinados produtos. Produtos verdes/sustentáveis trazem benefícios, não só pro meio ambiente, mas também, pro próprio consumidor (ARCOS *et al.* 2015).

Ao aprofundar-se na literatura, percebe-se que a imagem das corporações para os clientes componentes do mercado verde é assunto recorrente em debates acadêmicos e deve ser melhor discutido e estudado, a fim de estabelecer parâmetros mais claros que norteiem os gestores, de modo que consigam atender a demanda exigida pelos consumidores ecológicos que rotulam as empresas como responsáveis ou não, elegendo aquelas consideradas como ofertantes de produtos e serviços que se encaixam no conceito do comércio verde e consumo sustentável, ocorrendo assim, a fusão destes em estratégias sustentáveis efetivas, compondo uma imagem positiva da empresa no mercado consumidor consciente.

4.1 Consumidor Verde

Em virtude da necessidade da resolução e controle dos problemas ambientais surgiram os mercados “verdes”, também denominados de *ecobusiness*, que consistem em empreendimentos concebidos com a preocupação ecológica em todo o seu ciclo produtivo, originando os ecoprodutos, destinados a atender à demanda latente dos consumidores “verdes” (SEIFFERT, 2011). Os produtos ditos “verdes” aparecem para satisfazer as necessidades de pessoas que julgam preço, qualidade e também se o produto atende às suas exigências de boa conduta socioambiental. Assim, são considerados produtos “verdes” aqueles ambientalmente adequados que não agridem a saúde humana e o meio ambiente (LAGES; NETO. 2002).

Outrora, o que parecia desnecessário, agora parece indispensável. Produtos vêm se renovando, empresas investindo em tecnologia para conseguirem se manter competitivas no mercado nacional e internacional. Nos dias atuais muita coisa tem corroborado para que o consumidor repense suas práticas de consumo. As práticas das empresas se tornaram importantes para os consumidores, de maneira geral, na busca dos itens do dia-a-dia. Outra coisa que vem impactando muito a vida do consumidor é a ideia de sustentabilidade, onde salvar a natureza e a humanidade se tornaram assuntos corriqueiros na vida das pessoas (ARCOS *et al.* 2015).

A questão do impacto ambiental do consumo, a princípio foi pautada em limites de noção de “consumo verde” ou “consumo sustentável”, de acordo com Arcos *et al.* (2015), a ideia de um consumidor verde nasce através da inter-relação existente entre os seguintes fatores: o advento do ambientalismo público a partir da década de 1970; a “ambientalização” do setor empresarial a partir da década de 1980; e a partir de 1990, o crescimento da

preocupação das sociedades com o impacto ambiental de estilos de vida e consumo. Com a combinação desses fatores tornou-se possível a percepção de que os indivíduos comuns, ao vivenciar suas rotinas, podem contribuir para crise ambiental, tornando-os corresponsáveis na degradação do planeta.

Nogami *apud* Ottman (2011) define os consumidores “verdes” como aqueles que procuram produtos que exerçam o mínimo impacto possível no ambiente, praticando o consumo preocupado em proteger vias e a subsistência, onde as pessoas tendem a escolher, na hora da compra, os produtos considerados ambientalmente responsáveis e saudáveis, rejeitando os que não se encaixam nos parâmetros.

Dalla (2012) defende que o consumidor consciente é aquele que demonstra práticas de comportamento pró-ambiental, negando-se a comprar produtos que agridem o meio ambiente. Assim, é possível analisar que os novos padrões de compra focalizados no consumidor ecológico já estão estabelecidos no mercado, onde notou-se que os indivíduos estão cada vez mais propensos a optarem por produtos dentro do perímetro delimitado pelo comportamento consciente.

Estudos recentes no Brasil identificam tal modificação no padrão de consumo da sociedade. Cerca de 70% dos consumidores pesquisados tem preferência por produtos ecologicamente corretos. Esse percentual cresce quando os produtos estão interligados a estímulos provocados pela mídia, aumentando para 80% os que optariam por produtos verdes, demonstrando a sensibilidade do consumidor perante a comunicação empresarial relacionada ao consumo sustentável (DALLA, 2012).

Diante de tantas transformações que abrem novos horizontes de como o ser humano pode viver melhor, em consonância com o bem-estar e equilíbrio com a saúde do planeta, é preciso que caiam as vendas que cobrem os olhos, para que seja possível enxergar que todos colaboram, direta ou indiretamente, para um ambiente socioeconômico contrabalanceado (BARROSO; SILVA; VELOSO, 2013).

Portanto, traz-se à tona a importância de uma sociedade bem informada, capaz de tomar ações individuais conscientes das questões ambientais, formando uma rede de cooperação – juntamente com o Estado, empresas, ONGs – capaz de elaborar e executar estratégias que solucionem problemas ambientais, rumando para uma sociedade sustentável e consciente de seus atos de consumo.

5 METODOLOGIA CIENTÍFICA

A pesquisa visa analisar as vantagens competitivas proporcionadas pela sustentabilidade estratégica empregada no Boticário. Esse estudo é de cunho descritivo, pois “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 63).

Para essa investigação científica, optou-se por uma abordagem quali-quantitativa. De acordo com Lakatos e Marconi (2011), o método qualitativo se ocupa com os aspectos mais profundos a serem analisados e interpretados, descrevendo a complexidade do fenômeno estudado, fornecendo maiores detalhes sobre as investigações e assim enriquecendo a análise. Já no método quantitativo são empregadas técnicas estatísticas para coleta e análise das informações, os pesquisadores utilizam-se de amostras mais amplas e de informações numéricas.

Para o alcance dos objetivos do estudo foi realizado uma incursão ao campo. Para tanto, definiu-se a pesquisa como um estudo de caso único. Conforme Gil (2010), estudo de

caso único é o estudo intenso de um objeto para seu conhecimento minucioso, portanto é através dele que aferimos como o desempenho da empresa no mercado é influenciado pelas estratégias sustentáveis e como essas são aplicadas. Para a coleta de dados foram elaborados dois instrumentos, a saber: um questionário que foi aplicado aos funcionários da empresa pesquisada e um roteiro de entrevista semiestruturado que foi aplicado ao gerente-geral, Antônio Dantas Martins Filho, e a coordenadora de vendas direta, Priscila Cazadei Picoli.

Segundo Coutinho (2014), a entrevista semiestruturada é uma técnica de origem qualitativa, que visa conhecer a ótica dos entrevistados sobre o assunto em estudo, a coleta de dados desse processo deve ocorrer integralmente, podendo o entrevistador optar por gravações de áudio. O questionário, de acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), possibilita aferir com grande exatidão o que se deseja, ele deve ter natureza impessoal para garantir um produto uniforme na avaliação de uma situação para outra.

Para a construção do questionário quantitativo foi utilizado a escala de Likert, que é uma ferramenta essencial na coleta de dados. Segundo Nogueira (2002), tal ferramenta consiste em uma série de afirmações a respeito de um determinado objeto e para cada afirmação há uma escala de cinco pontos, correspondendo aos extremos "concordo totalmente" e "discordo totalmente". Esta escala de verificação é uma ferramenta de fácil manuseio, pelo fato de que o pesquisado deve emitir apenas um grau de concordância sobre a afirmação proposta, cada afirmativa apresenta cinco alternativas, cujos valores são dispostos da seguinte forma: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Não Concordo e Nem Discordo; (4) Concordo Parcialmente e (5) Concordo Totalmente. O valor da medida é obtido através da soma dos valores das respostas às afirmações.

O universo da pesquisa é composto por todos os elementos de uma classe, ou toda a população, já os sujeitos de uma pesquisa, ou os elementos que serão investigados compõem uma parte da população, ou seja, uma amostra (ANDRADE, 2006). As duas lojas O Boticário e a Central de Serviços da cidade de Picos, Piauí, contam com um somatório de 46 funcionários, onde foi aplicado o questionário para 32 funcionários, utilizando o critério de conveniência. O período de administração dos questionários e da entrevista ocorreu entre os dias 01 a 06 de fevereiro de 2017.

Quadro 1: Sujeitos da pesquisa qualitativa

Sujeito Entrevistado	Quantidade	Código do Entrevistado
1. Gerente-geral	1	Entrevistado 1
2. Coordenadora de vendas direta	1	Entrevistado 2
TOTAL	2	

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Para apreciação dos resultados quantitativos foi realizada uma análise estatística descritiva, com uso da média e do desvio padrão. Enquanto, para os dados qualitativos foi realizada a análise do conteúdo, que é um conjunto de técnicas de análise de comunicações. Segundo Chizzotti (2006, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Boticário apresenta em seu modelo de gestão inúmeras práticas de sustentabilidade. A mesma começou suas atividades empreendedoras em 1977, no Paraná, e desde então sempre se mostrou bastante empenhada em relação às políticas socioambientais. Para a empresa, é essencial a inserção de uma visão ampla da sustentabilidade nas decisões corporativas e no gerenciamento de riscos ambientais e sociais que podem ter impacto no negócio.

O objetivo da empresa é disseminar a estratégia de sustentabilidade entre todos os colaboradores. Para isso, buscam investir em treinamentos e eventos sobre o tema. Além disso, a sustentabilidade é pauta constante nos canais e nas campanhas internas de comunicação do grupo. A seguir são apresentadas as análises dos resultados qualitativos e quantitativos da pesquisa.

6.1 Análise dos Resultados Qualitativos

Com base no roteiro de entrevista aplicado ao gerente-geral e a coordenadora de vendas direta, foram criadas categorias de análise dos resultados qualitativos para aprimorar a apreciação e compreensão dos mesmos, com intuito de atingir os objetivos deste trabalho. As categorias estão representadas na tabela abaixo.

Quadro 2: Categorias de análise

Categoria de análise	Descrição sumária dos resultados
Ações socioambientais e diretrizes de responsabilidade social do Boticário	Diversas ações e diretrizes socioambientais são aplicadas.
Imagem do Boticário	Internamente a imagem da empresa é bem trabalhada. Externamente, precisa de melhor divulgação.
Vantagem competitiva obtida através da sustentabilidade estratégica	O Boticário aplica sustentabilidade como estratégia, destacando-se no mercado.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

6.1.1 Ações socioambientais e diretrizes de responsabilidade social do Boticário

As ações socioambientais do Boticário são desenvolvidas a nível nacional e repassadas aos franqueados para que possam ser aplicadas em todas as lojas. Foi possível identificar através das falas dos entrevistados que, atualmente, a ação de maior relevância para a rede de franquias do Boticário é o programa de reciclagem, que incentiva os clientes entregarem as embalagens vazias dos produtos nas lojas.

Nós temos um guia que vem da rede, que já vem instruindo tudo como deve ser feito: a arrecadação do produto, emissão de nota fiscal. Não só as embalagens, mas caixas, revistas, tudo que é material reciclável que a gente não tá usando é pesado e enviado para a indústria, que faz doação para a Fundação Grupo O Boticário De Proteção À Natureza, e de lá, esses materiais recicláveis são doados para

cooperativas que fazem parte de projetos, de pessoas voluntárias que trabalham com isso e a renda é totalmente revertida para eles. (Entrevistado 2)

A fala do entrevistado corrobora com o que Boff (2012) recomenda, comentando que a sustentabilidade seja integradora, reforçando a ideia de construção de um novo paradigma civilizatório, ou seja, ao desenvolver essa ação de arrecadação de materiais recicláveis O Boticário está se integrando com a sociedade e outros setores, instaurando um novo padrão de civilização, fazendo com que todos pensem em contribuir com a preservação do meio ambiente.

Entretanto, o gerente ressalta que no início teve resistência por parte dos clientes que se negavam a aderir à campanha, quadro que conseguiu reverter com a elaboração de uma estratégia simples para atrair os clientes. As lojas de Picos incrementaram a ação, a fim de atrair os consumidores dando amostras grátis para cada duas embalagens vazias doadas para reciclagem. O que aumentou significativamente a arrecadação da franquia. “Em 2015, a franquia tirou o primeiro lugar no Brasil de quem mais fez coleta.” (Entrevistado 1)

As diretrizes de responsabilidade social e da gestão ambiental do grupo O Boticário conduzem para a proteção da natureza, dos ecossistemas e da biodiversidade do Brasil. Com isso, busca promover a cidadania através da conscientização sobre o uso racional dos recursos naturais, preocupando-se com a conservação do meio ambiente em todas as etapas do ciclo de produção e de vida do seu produto, desde a matéria-prima até o descarte das embalagens.

Então, para mim, a principal diretriz é essa, a conservação da natureza. Aproveitar essa conservação para diversos estudos científicos que eles disponibilizam para vim até pessoas de fora fazer estudos, já descobriram novas espécies (de animais), funcionalidades de ativos (de plantas), então gera várias atividades ao redor da proteção (da natureza). (Entrevistado 2)

Isso denota que O Boticário tem feito o recomendado por Gomes (2009) como pressuposto da sustentabilidade, sendo esse, a implementação de práticas de gestão que visam a eliminação do desperdício, comprovando a importância da aplicação de ações e diretrizes de responsabilidade social da empresa estudada.

Há 25 anos existe a Fundação Grupo O Boticário De Proteção À Natureza, um investimento social privado que empreende esforços para apoiar projetos de outras organizações, proteger áreas naturais, investir em estratégias inovadoras como pagamento por serviços ambientais, disseminar os resultados dos estudos amparados pela fundação e sensibilizar a sociedade para a importância conservação da natureza.

Por meio do apoio a projetos, buscamos apoiar ações, práticas para a conservação de espécies e ecossistemas; viabilizar ações de implementação de políticas públicas eficazes para a proteção da biodiversidade e disseminar o conhecimento científico gerado. (Entrevistado 2)

Como bem menciona Gonzaga (2005), juntamente com o crescimento da demanda pelo uso sustentável do meio ambiente, cresce também a vigilância pelos valores éticos das organizações empresariais, o que torna a responsabilidade social uma constante dentro das empresas, então percebe-se que o emprego de ações ambientais pode ser relacionado com a ideia de viabilidade da geração de riquezas com a diminuição de impactos ambientais negativos.

Atualmente, as ações sociais e ambientais consideradas prioridades para o Boticário são: o Edital Biodiversidade do Paraná, em parceria com a Fundação Araucária, voltado para projetos de instituições paranaenses que visem à conservação de espécies e ecossistemas do Paraná e áreas limítrofes, com prioridade para a Floresta com Araucárias e região do Lagamar; o apoio a programas, com linha de financiamento para apoio a ações de médio a

longo prazos, objetivando resultados em conservação e políticas públicas com maior impacto; e o Programa de Pesquisa nas Reservas, destinado a pesquisadores que desejam desenvolver estudos nas Reservas Naturais Salto Morato e Serra do Tombador.

Esses projetos são desenvolvidos e controlados pela Fundação de Proteção à Natureza, que divulga os resultados e relatórios com informações sobre as ações em seu *website*, onde qualquer pessoa pode ter acesso. Quanto ao programa de reciclagem desenvolvido pelas lojas, acontece um acompanhamento da rede de franquias, que mensalmente divulga para os franqueados um *ranking* com a quantidade de quilos de material reciclável enviado para a indústria por cada um.

Essa dimensão deixa claro que O Boticário tem desenvolvido ações de preservação da natureza por meio de sua postura em executar práticas sustentáveis, e essa prática a coloca no patamar de empresa ambientalmente responsável, pois Sanches (2000) afirma que as empresas que envolvem essa preocupação nos seus processos e produtos, compartilhando com seus fornecedores e consumidores, são vistas como ambientalmente responsáveis.

6.1.2 Imagem do Boticário

O Boticário se ocupa em transformar iniciativas pela conservação em grandes realizações que podem contribuir de alguma forma na defesa do meio ambiente, sendo assim, a rede cobra e incentiva fortemente o programa de reciclagem dos franqueados.

Acredito que a principal imagem que ela quer passar é realmente transformar iniciativa em ação, não adianta a gente só ficar “ah, eu gostaria”, não, realmente tem que executar e isso é uma coisa que eles cobram da gente através desse programa de reciclagem. (Entrevistado 2)

Eles têm uma avaliação anual que eles fazem da franquias, um dos pesos que eles cobram é exatamente a reciclagem. Tem a questão de cronograma de loja, tudo isso aí, mas um dos pesos maiores é exatamente essa questão da reciclagem. (Entrevistado 1)

O Boticário é uma empresa que, como qualquer outra, buscar redução de custos e obtenção de lucros, porém ela tem aliado ao seu papel econômico uma preocupação ambiental, corroborando com o que Dias (2010) afirma quando diz que é o papel das organizações tem mudado, pois além da preocupação econômica agrega-se uma consciência maior de responsabilidade social, onde se inclui a perspectiva ambiental.

Entretanto, seria interessante que houvesse uma maior divulgação sobre o programa de reciclagem, já que muitos desconhecem a iniciativa ou conhecem parcialmente, o que pode atrapalhar o desempenho do projeto pela falta de conhecimento sobre os reais propósitos da arrecadação das embalagens vazias.

É imprescindível que seja esclarecido aos clientes que a real intenção da reciclagem é proteger o planeta, diminuindo a quantidade de lixo depositada inadequadamente na natureza, e simultaneamente, apoiar as iniciativas que revertem as doações em receita, beneficiando a sociedade. “Tem gente que imagina que a gente manda as embalagens para serem reaproveitadas, e não é, isso tudo é repassado para catadores para ser transformado nas cooperativas.” (Entrevistado 1)

A não divulgação correta sobre a arrecadação para reciclagem compromete a colaboração dos clientes, pois Bedante (2004) diz que é possível constatar que os consumidores brasileiros são conscientes que quando contribuem com empresas com

parâmetros ecologicamente corretos estão diretamente contribuindo para o bem-estar do meio ambiente e da sociedade.

As ações socioambientais desenvolvidas são divulgadas internamente através dos canais de comunicação da rede O Boticário, onde são disponibilizadas informações como o desempenho dos franqueados no programa de reciclagem, também ocorrem publicações no site da Fundação de Proteção à Natureza e nas redes sociais, que abrangem o público interno e externo.

Internamente, tem o *ranking* dos franqueados que têm maior destaque nisso (programa de reciclagem), inclusive, é premiado, bonificado, reconhecido diante de toda a rede. E têm as redes sociais, o site da Fundação (de proteção à natureza), que é do Grupo O Boticário e tem todas as informações, inclusive são atualizadas direto, cada vez que que a gente entra no site tem uma nova publicação, um novo edital e dessa maneira que a gente procura. (Entrevistado 2)

Com base nisso, percebe-se a carência de uma comunicação externa mais efetiva, de maneira que leve à luz da sociedade o quão abrangente são as ações sociais desenvolvidas pelo Grupo O Boticário, em nome da Fundação de Proteção à Natureza, que em pouco mais de duas décadas após seu surgimento apoiou 1.457 iniciativas e beneficiou 487 unidades de conservação, que obtiveram resultados como o estudo de 240 espécies ameaçadas de extinção e a descrição de 131 novas espécies.

A linha Cuide-se Bem, de produtos para corpo e cabelos, de O Boticário, conquistou o título de beleza sustentável na categoria embalagem, concedido pela *Organic Monitor*. A premiação é um reconhecimento internacional dos esforços praticados pela indústria mundial de beleza e cosméticos para tornar seus negócios cada vez mais sustentáveis.

Recentemente a gente recebeu uma premiação da embalagem da linha cuide-se bem, que ela foi relançada e uma das coisas que eles pensaram para essa nova linha é realmente a sustentabilidade, a tecnologia que isso envolve, então eles fizeram as embalagens através do plástico verde que é derivado da cana de açúcar, que por ano, ele vai evitar que seja emitido cerca de três mil toneladas de gás carbônico. (Entrevistado 2)

É de suma importância que O Boticário tenha uma linha de produtos verdes, pois a empresa vai atrair um novo tipo de consumidor, o consumidor verde, também denominado consumidor consciente, Dalla (2012) endossa que tais consumidores se negam a comprar produtos que agridem o meio ambiente, sendo assim, O Boticário consegue atrair esse tipo de consumidor.

Então, apesar da preocupação com o futuro do planeta, que transparece por meio das práticas desempenhadas pela companhia, é preciso maiores esforços para construir uma imagem externa mais forte ligada às suas atitudes sustentáveis, tendo em vista que essa é uma estratégia que pode gerar diversos ganhos para a empresa.

6.1.3 Vantagem competitiva obtida através da sustentabilidade estratégica

Ao assumir uma postura sustentável perante o mercado, O Boticário posiciona-se estrategicamente, haja vista que através de atitudes socioambientais responsáveis consegue destaque entre seus concorrentes. Com o programa de reciclagem, surgem novas oportunidades de venda que acontecem pelo fato do cliente retornar à loja para levar seus frascos vazios, há também o envolvimento do cliente com a bandeira de proteção ao meio ambiente levantada pelo Boticário, estreitando o vínculo entre o negócio e o cliente.

A coordenadora de venda direta, Priscila Picoli explica: “Acho que a nossa maior estratégia em relação a isso é quando se trata do programa de reciclagem, que quando o cliente volta para a loja para devolver uma embalagem seca, a gente tem uma nova oportunidade de venda.” (Entrevistado 2). E o gerente, Antônio Filho endossa ao falar que: “Às vezes ele nem tá pensando no produto, mas ele chega ali e vê o produto na loja, que as vezes tá em promoção e leva.” (Entrevistado 1).

A atitude do Boticário em reciclar tem trazido vantagem competitiva, o que corrobora com Orsato (2006) ao dizer que as estratégias ecologicamente eficientes oferecem grandes vantagens competitivas para as organizações que as adotam.

O programa de reciclagem favorece mais de 900 cooperados, em 20 cooperativas espalhadas por todo o país, as embalagens recebidas nas lojas são entregues gratuitamente para as cooperativas, que ficam com toda a receita gerada com o reaproveitamento e beneficiamento do material doado. Além das benfeitorias para a natureza pela diminuição da quantidade de lixo no meio ambiente, a reciclagem das embalagens protege O Boticário contra ações de pirataria dos seus produtos, pelo fato de dificultar que embalagens sejam encontradas no lixo comum das cidades.

Estamos protegendo também a natureza e ainda estamos conscientizando o cliente de que é extremamente importante cuidar da nossa maior riqueza, o que seria de nós sem um ecossistema saudável, sem uma natureza saudável, de onde seria nossas fontes? Evita a pirataria também. [...] Acho que engloba tudo, é uma estratégia de venda, uma estratégia de preservação mesmo e lógico, desenvolve uma sociedade melhor. (Entrevistado 2)

Monteiro e Guzmán (2009) apoiam que o desenvolvimento de competências relacionadas as questões socioambientais contribuem efetivamente para a consolidação de vantagens competitivas. Sendo assim, constata-se que O Boticário aplica a sustentabilidade como estratégia de negócios a fim de obter vantagem competitiva no mercado em que atua.

6.2 Análise dos Resultados Quantitativos

Para a obtenção dos resultados da pesquisa quantitativa, foi necessária a aplicação de questionários estruturados aos funcionários das duas lojas O Boticário e da Central de Serviços da empresa na cidade de Picos, Piauí. Onde se utilizou a amostra, por critério de conveniência, de 32 funcionários que estão dispostos nos seguintes cargos: consultores de vendas, atendentes, operadores de caixa, estoquistas, e zeladores. Com a aplicação destes questionários, objetivou-se analisar as vantagens competitivas proporcionadas pela sustentabilidade estratégica empregadas no Boticário. Para tanto, buscou-se identificar o nível de conhecimento e consciência dos funcionários da empresa em relação ao tema em estudo.

Para análise descritiva dos dados foram utilizados alguns parâmetros, onde as médias que atingiram valor até 03 foram consideradas baixas, o que significa que o item foi mal avaliado pelos funcionários; médias de 03 até 04 foram consideradas intermediárias; e médias acima de 04 foram consideradas altas, o que significa que o item foi bem avaliado. Com relação ao desvio padrão, valores de zero até 0,8 sugerem desvio baixo, ou seja, denota convergência nas respostas; valores de 0,8 a 1,2 o desvio foi considerado intermediário; e os valores acima de 1,2 implicam em desvio elevado, significando que há divergência nas respostas.

Então, nesses termos, quanto maior a média obtida por cada critério, maior o índice de concordância do funcionário analisado em torno do assunto em questão. E para obter uma boa satisfação em relação aos resultados esperados, um desvio padrão ideal seria abaixo de 0,8. A seguir, estão dispostas as dimensões criadas com base no questionário quantitativo que serão apresentadas e analisadas.

6.2.1 Dimensão das ações socioambientais e diretrizes de responsabilidade social do Boticário

Ações socioambientais são realizadas para a melhoria da relação das empresas com o meio ambiente e o desenvolvimento de uma sociedade melhor, tais ações são relevantes para as empresas que as aplicam, pois são capazes de gerar benefícios tangíveis e intangíveis para as organizações que as aplicam.

Com base nisso, constata-se o que Trevisan *et al.* (2008) corrobora, as mesmas deixaram de ser uma opção e está ligada a uma questão de visão, estratégia e, muitas vezes, de sobrevivência para as organizações. A responsabilidade social envolve um desenvolvimento que tange a um nível de participação de toda a sociedade para a sustentabilidade do planeta e para proporcionar às gerações futuras acesso aos recursos naturais finitos. Uma empresa que visa à responsabilidade social como prioridade, contribui para o desenvolvimento econômico sustentável e também para o bem-estar social.

Partindo para análise da dimensão aqui proposta, a mesma engloba quatro afirmativas que foram disponibilizadas aos funcionários da empresa, na qual objetiva-se a constatação o conhecimento dos respondentes sobre a existência de práticas socioambientais aplicadas pelo o grupo aqui pesquisado, e a disponibilidade de acesso às diretrizes de responsabilidade social do Boticário para os colaboradores. A seguir, como mostra o Quadro 3, estão dispostas a média (M) e o desvio padrão (D.P) que foi obtido por cada afirmativa.

Quadro 3: Dimensão das ações socioambientais e diretrizes de responsabilidade social

AFIRMAÇÕES	(M)	(D.P)
1) Há ações socioambientais desenvolvidas pela rede O Boticário.	4,90625	0,296145
2) As diretrizes da responsabilidade social e gestão ambiental do grupo O Boticário são expostas aos funcionários.	4,75	0,508001
3) A execução de ações sociais e ambientais são prioridades para O Boticário.	4,6875	0,592289
4) Os relatórios com resultados específicos da empresa sobre sustentabilidade são amplamente divulgados.	4,3125	0,780302

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo com o Quadro 3, pode-se concluir que tal dimensão foi bem avaliada pelos funcionários analisados, onde todas as afirmativas propostas obtiveram médias acima de 04, o que é um fator de grande relevância na análise dessa pesquisa. Foi verificado que os funcionários avaliados, em sua maioria, concordam que o Grupo O Boticário desenvolve ações socioambientais, e que os mesmos têm acesso as diretrizes da responsabilidade social do Grupo. E como bem menciona Sanches (2000), uma empresa que adota uma

responsabilidade ambiental, também adota uma postura responsável na função da administração. Além disso, os entrevistados concordam que O Boticário prioriza as ações sociais e ambientais e que os relatórios com resultados específicos da empresa sobre sustentabilidade são amplamente divulgados. Em relação ao desvio padrão, os dados da pesquisa mostraram que os valores obtidos não ultrapassam 0,8, isso implica em um desvio baixo, ou seja, houve convergência nas respostas, ponto bastante favorável para essa dimensão.

6.2.2 Dimensão da imagem do Boticário

A imagem de uma empresa é fator preponderante, não se configura apenas pela imagem que é passada para o consumidor, ela é formada pela percepção que seu público em potencial tem da organização como um todo. É através da construção de uma imagem positiva que uma organização conquista o reconhecimento, a credibilidade e a confiança de seu público, resultando muitas vezes na conquista e na fidelização de clientes. Uma boa imagem é a chave para a vantagem competitiva de qualquer empresa, seja ela grande ou pequena. Corroborando Orsato (2006) que as estratégias que visam à eficiência ecológica oferecem grandes vantagens para as organizações que as adotam, pois imprimem nas instituições grandes potenciais de obtenção de vantagens competitivas.

Para analisar a dimensão em questão foi necessária a utilização de quatro afirmativas disponibilizadas ao público pesquisado, onde se objetivou analisar a postura do Boticário em relação às suas práticas de sustentabilidade, se a mesma enquadra-se como excelente, se existem campanhas socioambientais realizadas para melhorar a imagem da empresa no mercado, se as campanhas tiveram grande repercussão e se o Grupo tem em sua linha “produtos verdes”. O Quadro a seguir contém os resultados obtidos na pesquisa.

Quadro 4: Dimensão da imagem

AFIRMAÇÕES	(M)	(D.P)
1) A postura do Boticário em relação às suas práticas de sustentabilidade é excelente.	4,875	0,336011
2) Existem campanhas socioambientais, internas ou externas, que se preocupam em melhorar a imagem da empresa no mercado.	4,875	0,336011
3) Existe(m) campanha(s) que geraram grande repercussão.	4,5	0,762001
4) O Boticário tem em sua linha “produtos verdes”.	4,84375	0,447889

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

As afirmativas propostas no item acima citado receberam médias acima de 04, assim, os dados da pesquisa são bastante favoráveis para a empresa, conclui-se que essa dimensão foi bem avaliada pelos respondentes. Os mesmos concordam que a postura do Boticário em relação às suas práticas de sustentabilidade é excelente, e que existem campanhas socioambientais que se preocupam em melhorar a imagem da empresa no mercado. Corroborando Dias (2011) que as empresas procuram manter um posicionamento favorável junto aos consumidores e para tanto utilizam estratégias de marketing voltadas para a utilização do meio ambiente como variável competitiva.

Foi constatada na pesquisa a existência de campanhas que geraram grande repercussão para a empresa. Outro fator que foi bem avaliado foi a presença de “produtos verdes” na linha do Boticário. E como bem mencionam Lages e Neto (2002), os produtos ditos “verdes” aparecem para satisfazer as necessidades de pessoas que julgam preço, qualidade e também se atende as suas exigências de boa conduta socioambiental. O desvio padrão de cada item não ultrapassou 0,8 o que é considerado baixo desvio, não havendo grande divergências nas respostas dos funcionários avaliados.

6.2.3 Dimensão da vantagem competitiva obtida através da sustentabilidade estratégica

Tal dimensão relaciona a sustentabilidade estratégica na geração de vantagem competitiva para a empresa, onde se tem inclusão de variáveis ambientais e sociais nos modelos de planejamento estratégico, objetivando a geração de valor para organização. Corroborar Hart e Milstein (2004) que as empresas que seguem a abordagem estratégica de sustentabilidade buscam identificar os problemas ambientais e sociais e os transformam em oportunidades de negócio.

Na análise dessa dimensão foi utilizada apenas uma afirmativa, na qual objetivou-se a constatação da obtenção de vantagem competitiva pelo Grupo O Boticário por meio utilização da sustentabilidade como estratégia. O Quadro a seguir demonstra os resultados obtidos.

Quadro 5: Dimensão da vantagem competitiva obtida através da sustentabilidade estratégica

AFIRMAÇÕES	(M)	(D.P)
1) O Boticário obtém vantagem competitiva por utilizar a sustentabilidade como estratégia.	4,09375	0,995453

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo com os dados obtidos nessa dimensão, pode-se perceber que a média obtida foi acima de 04, o que remete a uma boa satisfação e pode-se concluir que ao utilizar a sustentabilidade como estratégia, o Grupo obtém vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Corroborar Orsato (2006) que as estratégias que visam à eficiência ecológica oferecem grandes vantagens para as organizações que as adotam, pois imprimem nas instituições grandes potenciais de obtenção de vantagens competitivas, principalmente em indústrias com custos de processamento elevados. No entanto, o desvio padrão denota certa divergência nas respostas, porém, como o valor foi próximo de 0,8, isso implica que essa divergência não compromete o resultado da média.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa evidenciou pontos relevantes da empresa em estudo. Onde foi possível identificar que a mesma desenvolve práticas sustentáveis, e que tais práticas vêm sendo disseminadas há muito tempo. O Boticário começou suas atividades empreendedoras em 1977, no Paraná, e desde então sempre se mostrou bastante empenhada com as políticas

socioambientais. Para a empresa, é essencial a inserção de uma visão ampla da sustentabilidade nas decisões corporativas e no gerenciamento de riscos ambientais e sociais que podem ter impacto no negócio.

A pesquisa alcançou seu objetivo geral ao analisar as vantagens competitivas proporcionadas pela sustentabilidade estratégica empregada na empresa. Os objetivos específicos também foram atingidos. Com a análise dos resultados, foi possível identificar as práticas sustentáveis desenvolvidas pela empresa, as ações sociais e ambientais consideradas prioridades para o Boticário são: o Edital Biodiversidade do Paraná, em parceria com a Fundação Araucária, voltado para projetos de instituições paranaenses que visem à conservação de espécies e ecossistemas do Paraná e áreas limítrofes, com prioridade para a Floresta com Araucárias e região do Lagamar; o apoio a programas, com linha de financiamento para apoio a ações de médio a longo prazos, objetivando resultados em conservação e políticas públicas com maior impacto; e o Programa de Pesquisa nas Reservas, destinado a pesquisadores que desejam desenvolver estudos nas Reservas Naturais Salto Morato e Serra do Tombador.

Foram identificados os produtos verdes da empresa na linha Cuide-se Bem, de produtos para corpo e cabelos, pois estes são fabricados com o plástico derivado da cana de açúcar, evitando a emissão de cerca de três mil toneladas de gás carbônico por ano na camada de ozônio, e por isso as embalagens dessa linha são consideradas menos prejudiciais ao meio ambiente.

A prática estratégica que gera maior repercussão para uma melhoria da imagem da empresa é o programa de reciclagem, desenvolvido com o propósito minimizar os danos à natureza, onde a empresa incentiva os clientes a entregarem as embalagens vazias nas lojas, tais embalagens são repassadas para a Fundação Grupo O Boticário De Proteção À Natureza, e de lá, esses materiais recicláveis são doados para cooperativas que fazem parte de projetos apoiados pelo Boticário.

Entretanto, pode-se constatar que mesmo com tamanha importância da campanha, a empresa não divulga devidamente para o seu público principal, que são os clientes diretos, muitos desconhecem a iniciativa ou conhecem parcialmente, fator que pode atrapalhar o desempenho do programa, pois a falta de conhecimento sobre os reais propósitos da arrecadação das embalagens afeta diretamente o interesse das pessoas pelo projeto.

Ao avaliar as vantagens competitivas obtidas pela empresa por meio da implementação da sustentabilidade estratégica, concluiu-se que O Boticário consegue criar um vínculo com os clientes através do programa de reciclagem, pois ele faz com que o cliente volte à empresa para devolver seus frascos vazios, gerando um ciclo que proporciona à empresa um novo contato com o cliente, podendo gerar uma nova venda e a oportunidade para estreitar os laços entre o negócio e o consumidor.

Este estudo serve como aporte para futuras pesquisas em torno do tema de gestão estratégica sustentável. E veio para enriquecer a literatura a respeito do uso de estratégias sustentáveis para a obtenção de vantagem competitiva, bem como trazer para a realidade da região um debate mais esclarecido sobre a importância de uma postura sustentável.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7 ed. São Paulo. Atlas, 2006.
- ARCOS, I. S. V; MATOS, B. V. C; DUTRA, M. C. P. M; LIMA, E. V. **Empresas verdes: o consumidor frente as novas práticas sustentáveis no mercado de detergente de roupa**. XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Fortaleza, 2015.
- ARRUDA FILHO, E. J. M.; BARBOZA, M N. L. O comportamento do consumidor tecnológico diante dos valores ecologicamente corretos: ideologia verde versus responsabilidade social. **Intercom – RBCC**. São Paulo, 2012.
- BARROSO, J. A; SILVA, I. P; VELOSO, M. N. **Avaliação da consciência ambiental versus as práticas de comportamento pró-ambiental de acadêmicos de graduação**. Trabalho de Conclusão de Curso. UFPI, 2013.
- BAUMGARTEN, M. Apresentação do dossiê sociedade e sustentabilidade: qual o lugar do conhecimento? **Revista Sociologias**, Porto Alegre, v. 16, n. 37. p. 14-22, set/dez 2014.
- BEDANTE, G. N. **Influência da consciência ambiental: O comportamento do consumidor tecnológico diante dos valores ecologicamente corretos ideologia verde versus responsabilidade social**. Dissertação de mestrado. UFRGS, 2004.
- BM&FBOVESPA. **Novo Valor: Sustentabilidade nas empresas como começar, quem envolver e o que priorizar**. São Paulo, 2010.
- BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é, o que não é**. Petrópolis: Vozes, 2012.
- CAVALCANTE, C. **Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável: breve introdução à economia da sustentabilidade**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- CERVO, A. L; BERVIAN, P. A; SILVA, R. da. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8 ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- CLARO, D. P; CLARO, P. B. de O. Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo? **Revista de Administração**, São Paulo, v.49, n.2, p.291-306, abr/mai/jun 2014.
- COUTINHO, C. P. **Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática**. Edições Almeida: Coimbra, 2014.
- DALLA, C. B. **Consumo consciente: O Comportamento do consumidor por meio de uma análise psicográfica**. Centro Universitário da FEI, 2012. Disponível em <<http://www.transformare.adm.com.>>. Acesso: em 28 dez 2016.
- DIAS, R. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, R. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, S. C. de J. **As práticas de sustentabilidade estratégica nas empresas portuguesas: estudo de caso Corticeira Amorim**. Tese de Mestrado em Marketing. Faculdade de economia da universidade do porto, 2009.

Gonzaga, C. A. M. Marketing verde de produtos florestais: teoria e prática. **Revista Floresta**, Curitiba, mai/ago, 2005.

Hart, S. L; Milstein, M. B. Criando valor sustentável. **RAE Executivo**, v. 3 n.2, p. 65-79. mai/jul 2004.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAGES, N; NETO, A. V. **Mensurando a consciência ecológica do consumidor: um estudo realizado na cidade de Porto Alegre**. Salvador: ANPAD, 2002.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MONTEIRO, S. M; GUZMÁN, B. A. Determining factors of environmental strategic positioning adopted by Portuguese large companies. **Social Responsibility Journal**, p. 478-498, 2009.

NOGUEIRA, R. **Elaboração e análise de questionários: uma revisão da literatura básica e a aplicação dos conceitos a um caso real**. UFRJ/COPPEAD. Rio de Janeiro, 2002.

ORSATO, R. J. Competitive Environmental Strategies: When Does It Pay to be Green?" **California Management Review**, Vol. 48, Nº 2, p. 127-143, 2006.

OTTMAN, J. **The new rules of green marketing: strategies, tools, and inspiration for sustainable branding**. São Francisco: Berrett Koehler, 2011.

SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. Studio Bobel: Fundap, 1993.

SANCHES, C. Gestão Ambiental Proativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n1, p.76-87, jan/mar 2000.

SAVITZ, A. W; Weber, K. **The Triple Bottom Line: How Today's Best-run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success - And How You Can Too**. San Francisco: John Wiley & Sons, 2006.

SEIFFERT, M. E. B. **Gestão ambiental:** instrumentos, esferas de ação e educação ambiental. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TREVISAN, M. et al. **Uma ação de responsabilidade socioambiental no rodeio internacional.** ENEGEP, 28. Rio de Janeiro, 2008.

VASCOCELOS, C. R. de; LIMA, J. H. R. de. **Sustentabilidade Empresarial:** um estudo sobre as dimensões e práticas em uma organização hospitalar. Piauí: 2010.

APÊNDICE A – Questionário quantitativo



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
 CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
 CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
 CORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
 Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos –PI.
 Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043

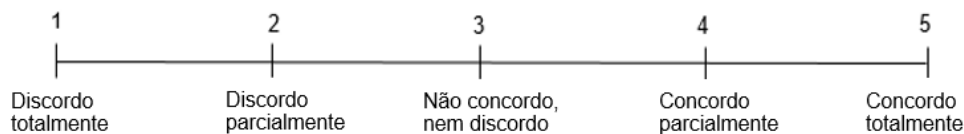


QUESTIONÁRIO

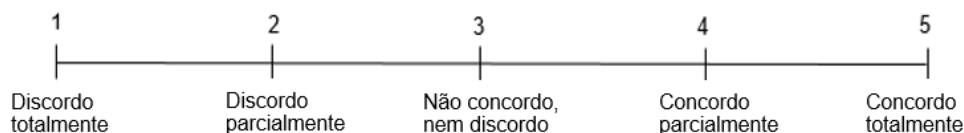
CARGO/FUNÇÃO: _____

LOJA: _____

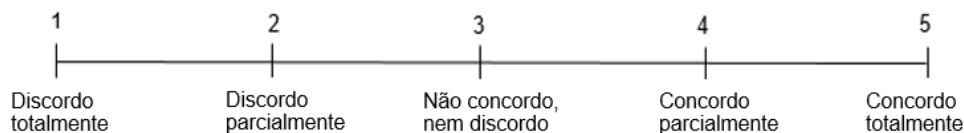
1. Há ações socioambientais desenvolvidas pela rede O Boticário.



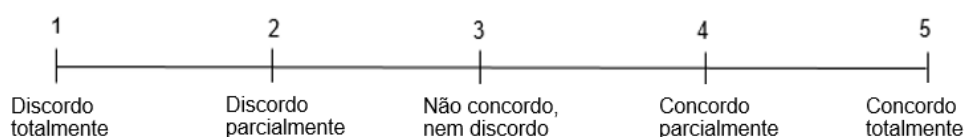
2. As diretrizes da responsabilidade social e gestão ambiental do grupo O Boticário são expostas aos funcionários.



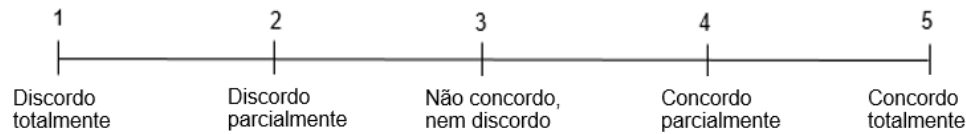
3. A execução de ações sociais e ambientais são prioridades para O Boticário.



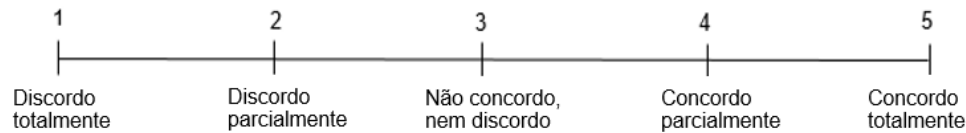
4. Os relatórios com resultados específicos da empresa sobre sustentabilidade são amplamente divulgados.



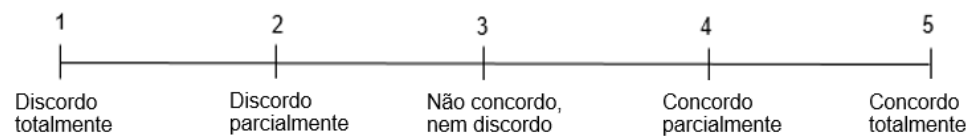
5. A postura do Boticário em relação as suas práticas de sustentabilidade é excelente.



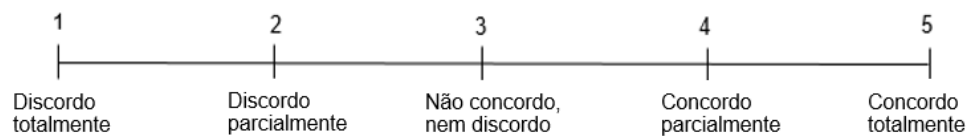
6. Existem campanhas socioambientais, internas ou externas, que se preocupam em melhorar a imagem da empresa no mercado.



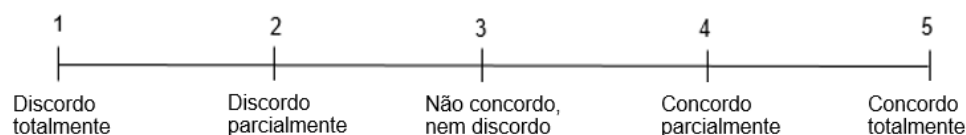
7. Existe(m) campanha(s) que geraram grande repercussão.



8. O Boticário tem em sua linha “produtos verdes”.



9. O Boticário obtém vantagem competitiva por utilizar a sustentabilidade como estratégia.



APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
CORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos –PI.
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. Explique o papel da franquia no desenvolvimento das ações socioambientais da rede O Boticário.
2. Quais as diretrizes da responsabilidade social e da gestão ambiental do grupo O Boticário?
3. Quais as ações sociais e ambientais consideradas prioridades para O Boticário? Como são executadas e controladas tais ações? Há indicadores específicos (relatórios)?
4. Qual a imagem que O Boticário deseja passar para seus colaboradores e clientes sobre sustentabilidade? Qual a prática que gerou maior repercussão quanto ao assunto?
5. Existe algum tipo de empenho para melhorar a imagem da empresa no mercado? Como as ações socioambientais são divulgadas interna e externamente?
6. Quais são os produtos considerados “carro chefe” na linha de produtos verdes do Boticário?
7. Qual a maior vantagem competitiva obtida pela empresa por meio da implementação da sustentabilidade como estratégia?



**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DIGITAL NA BIBLIOTECA
“JOSÉ ALBANO DE MACEDO”**

Identificação do Tipo de Documento

- Tese
 Dissertação
 Monografia
 Artigo

Eu, **Carmen Lana Gervásio Fonsêca Alves e Nayara Rejane Santos**, autorizo com base na Lei Federal nº 9.610 de 19 de Fevereiro de 1998 e na Lei nº 10.973 de 02 de dezembro de 2004, a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar, gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação **“Sustentabilidade estratégica como vantagem competitiva: Um estudo sobre a forma que o Boticário obtém vantagem competitiva por meio da utilização da sustentabilidade como estratégia”** de minha autoria, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, pela internet a título de divulgação da produção científica gerada pela Universidade.

Picos-PI 02 de março de 2017.

Carmen Lana G. F. Alves.
Assinatura

Nayara Rejane Santos
Assinatura