

**CADA ESCOLHA UMA RENÚNCIA: É POSSÍVEL COMPETIR E SER SUSTENTÁVEL?**

***EACH CHOICE A RESIGNATION: IS IT POSSIBLE TO BE COMPETITIVE AND SUSTAINABLE?***

***CADA ELEGIR UNA RENUNCIA: ¿ES POSIBLE COMPETIR Y SER SOSTENIBLE?***

**Aline Eggres de Castro**

Administradora na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Doutoranda em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFSM

Endereço: UFSM, Av. Roraima, n. 1000, Bairro Camobi, CEP 97105-900. Santa Maria, RS, Brasil

Telefone: (55) 3220 - 8891

E-mail: [alineeggres@gmail.com](mailto:alineeggres@gmail.com)

**Carolina Sampaio Marques**

Administradora da Universidade Federal do Pampa e Doutoranda no PPGA da UFSM

Endereço: Av. Pedro Anunciação, 111 - Vila Batista, - Caçapava do Sul - RS - CEP: 96570-000

Telefone: (55) 3281- 9000

E-mail: [carolinamarques@unipampa.edu.br](mailto:carolinamarques@unipampa.edu.br)

**Tatiane Lopes Duarte**

Doutoranda no PPGA/UFSM

Endereço: UFSM, Av. Roraima, n. 1000, Bairro Camobi, CEP 97105-900. Santa Maria, RS, Brasil

Telefone: (55) 3220 - 9258

E-mail: [tatiduarte.80@gmail.com](mailto:tatiduarte.80@gmail.com)

**Marta Olivia Rovedder de Oliveira**

Professora do DCA/PPGA/UFSM

Doutorado no PPGA da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Endereço: UFSM, Av. Roraima, n. 1000, Bairro Camobi, CEP 97105-900. Santa Maria, RS, Brasil

Telefone: (55) 3220 - 9258

E-mail: [marta.oliveira@ufsm.br](mailto:marta.oliveira@ufsm.br)

**Roberto Schoproni Bichueti**

Professor do DCA/PPGA/UFSM

Doutor pelo PPGA/UFSM

Endereço: UFSM, Av. Roraima, n. 1000, Bairro Camobi, CEP 97105-900. Santa Maria, RS, Brasil

Telefone: (55) 3220 - 9258

E-mail: [roberto.bichueti@ufsm.br](mailto:roberto.bichueti@ufsm.br)

Artigo recebido em 17/12/2018. Revisado por pares em 25/02/2019. Reformulado em 01/03/2019. Recomendado para publicação em 10/08/2019. Publicado em 31/08/2019. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

## RESUMO

Esse estudo teve o objetivo de analisar três empresas que utilizam práticas de Responsabilidade Social Corporativa, a fim de verificar se elas aliam de forma apropriada a sustentabilidade e a competitividade, observando se as ações empresariais não seriam apenas práticas superficiais visando promover sua imagem institucional. As empresas analisadas foram: Lush Cosméticos, Kimberly Clark e Mercur. Os dados coletados foram interpretados pela técnica da análise de discurso. Os resultados indicaram que as empresas estão genuinamente preocupadas com questões de sustentabilidade, mas o principal impacto está envolvido com as matérias-primas utilizadas, pois são recursos que provêm da exploração de ecossistemas naturais.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Socioambiental; Sustentabilidade Empresarial; *Greenwashing*; valor compartilhado; Análise de discurso.

## ABSTRACT

This study has the objective of analyzing three companies that use Corporate Social Responsibility practices in order to verify if they appropriately align sustainability and competitiveness, noting that corporate actions would not be only superficial practices aimed at promoting their institutional image. The companies analyzed were: Lush Cosmetics, Kimberly Clark and Mercur. The collected data were interpreted by the discourse analysis technique. The results indicated that companies are genuinely concerned with sustainability issues, but the main impact involved the raw materials used, since they are resources that come from the exploitation of natural ecosystems.

**Keywords:** Socio-environmental Responsibility; Corporate sustainability; Greenwashing; shared value; Discourse analysis.

## RESUMEN

Este estudio tuvo el objetivo de analizar tres empresas que utilizan prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, para verificar si ellas alían de forma apropiada la sustentabilidad y la competitividad, observando si las acciones empresariales no serían apenas prácticas superficiales para promover su imagen institucional. Las empresas analizadas fueron: Lush Cosméticos, Kimberly Clark y Mercur. Los datos, recogidos fueron interpretados por la técnica del análisis de discurso. Los resultados indicaron que las empresas están genuinamente preocupadas por cuestiones de sostenibilidad, pero el principal impacto está involucrado con materias primas utilizadas, pues son recursos que provienen de la explotación de ecosistemas naturales.

**Palabras clave:** Responsabilidad Socioambiental; Sostenibilidad Empresarial; *Greenwashing*; valor compartido; Análisis de discurso.

## 1 INTRODUÇÃO

O século XXI foi palco de intensas transformações em todas as esferas da sociedade. Os avanços tecnológicos alteraram significativamente as estruturas, criando uma série de novos padrões de comportamento e de consumo. Em paralelo a essas mudanças, houve a crescente limitação dos recursos naturais disponíveis, o que causou a reflexão sobre a insuficiência dos modelos implementados. Se, por um lado, é bom que questões socioambientais favoráveis passem a ocupar um espaço de maior debate na sociedade, por outro, é necessário destacar que o sentido em que a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável são empregados é diferente não apenas do ponto de vista semântico, mas principalmente ideológico. Enquanto uns entendem a questão a partir de um viés preservacionista, outros acreditam que o tema deve ser encarado por meio de uma abordagem mais utilitarista (ROBINSON, 2004).

Para Banerjee (2011), a compreensão dos desafios da Sustentabilidade requer também a compreensão dos contextos particulares em que determinadas forças econômicas, ambientais e sociais operam, bem como as dinâmicas de poder entre diferentes atores e instituições que constituem esse disputado terreno. Se as óticas dos diferentes atores sociais sobre o tema são distintas, assim também são suas responsabilidades e seus poderes de interferirem e transformarem a realidade. A própria percepção da crise e suas possíveis consequências são reféns do jogo de forças que se estabelece na sociedade. Nesse sentido, tanto a visão que se tem do meio ambiente até a forma como a sociedade se relaciona com ele provêm de articulações entre cultura, ideologia e lógica econômica vigente. Para Kunsch (2009), o grande desafio das organizações será ultrapassar o discurso de uma responsabilidade social sem nenhum comprometimento público.

A simples constatação de que o espaço e os recursos naturais do planeta são finitos já justificaria as organizações e a sociedade partirem para o modelo de desenvolvimento sustentável, mas, para Almeida (2007), o modelo em vigor ainda é insustentável. Nesse sentido, a sociedade foi entendendo que as legítimas causas ambientalistas deveriam ser uma regra presente, já que o planeta está se deteriorando mais rapidamente do que consegue se recuperar, como foi alertado por Boff (2012), ao afirmar que a sociedade está consumindo duas vezes e meia a mais da capacidade da Terra, ou seja, os danos aos recursos naturais

podem ser irreversíveis se o consumo continuar no ritmo atual.

Arelado a esse contexto, as empresas não podem se esquecer da sua permanência no mercado, pois devem possuir características competitivas enquanto consideram a sustentabilidade de suas ações (ACHROL; KOTLER, 2012). Muitas empresas possuem preocupação real com a temática da sustentabilidade em seus negócios, outras, no entanto, utilizam informações inconsistentes ou enganosas das suas práticas socioambientais. A essa atitude dá-se o nome de *greenwashing* (DAHL, 2010; DELMAS; BURBANO, 2011), e tem gerado conflitos entre diferentes *stakeholders* e as próprias organizações (MARAIS, 2012), pois representa uma exploração indevida das preocupações da sociedade.

Surge então o questionamento: será que as práticas que as empresas adotam, ou dizem adotar, são utilizadas pelo compromisso da empresa com a sustentabilidade ou são apenas artifícios utilizados para que a empresa ganhe espaço e simpatia na mídia? Será que existem empresas que conseguem conciliar questões de responsabilidade social e ambiental de relevância para o contexto no qual se inserem e, mesmo assim, conseguem continuar competitivas no mercado, mantendo sua sustentabilidade econômica?

Este estudo tem como objetivo analisar as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) de três empresas que aliam a sustentabilidade e a competitividade em seus negócios. Justifica-se este estudo, pois ainda existem visões como a de Levitt (1958, apud CARROLL; SHABANA, 2010), que acreditava que as empresas deveriam focar no lucro e as ações sociais e ambientais deveriam ser obrigação do governo. Carroll e Shabana (2010) procuram convencer com vantagens para as organizações que se inserem em programas de RSC, mostrando que existem contrapartidas, como benefícios financeiros ao reduzir custos (visto que a produção limpa tende a economizar recursos, evitar o pagamento de multas ambientais, entre outros), possibilidades de melhorar o relacionamento com *stakeholders*, desenvolvimento de reputação positiva e criação de valor compartilhado (CARROLL; SHABANA, 2010). A seguir, são apresentados os aspectos teóricos que embasaram o estudo, o método de análise utilizado, os casos das empresas analisadas e, por fim, as considerações finais da pesquisa.

### 1.1 A INSERÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS ATIVIDADES EMPRESARIAIS

Empresas privadas também passaram a se inserir no contexto da Sustentabilidade, por meio de estratégias de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). De acordo com Schenini (2005), a RSC surgiu em função da crescente consciência da sociedade, que pressiona por medidas ambientalmente agradáveis; e também devido à legislação; ao interesse de dirigentes; ou ainda por motivos comerciais que garantam a sobrevivência das empresas nos mercados. Barbieri (2004) considera que ações voltadas para gestão ambiental passaram a ser implantadas nas organizações (empresas, órgãos públicos e não governamentais) por pressões externas, seja por força de legislações ou resultado de mobilizações da população.

De acordo com Bateman e Snell (1998), a RSC é a extensão do papel empresarial além de seus objetivos econômicos. Ela se baseia em princípios de ética e transparência, indo além de uma postura correta com o cumprimento de leis, mas agindo de forma socialmente responsável, considerando o impacto das atividades empresariais sobre seus *stakeholders*. As organizações têm diversas responsabilidades que vão além da produção de bens e serviços para obter lucro, pois, como membros da sociedade, devem participar de forma ativa e responsável na comunidade. Ações responsáveis trazem benefícios de longo prazo para as empresas, melhorando sua imagem.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, uma Oscip cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, caracteriza um negócio responsável como o que está alinhado aos princípios da sustentabilidade, devendo a atividade econômica estar orientada para a geração de valor econômico-financeiro, ético, social e ambiental, cujos resultados são compartilhados com os públicos afetados (INSTITUTO ETHOS, 2017). O Instituto Ethos (2017) entende que a responsabilidade social é uma forma de gestão que deve estar presente em qualquer debate sobre sustentabilidade. Isso porque sustentabilidade e responsabilidade social são, na opinião do Instituto, conceitos interdependentes e não excludentes.

É importante observar, entretanto, que as empresas apresentam inúmeros interesses por trás de um comportamento voltado a uma gestão responsável. Sousa-Filho e Barbieri (2015), por exemplo, argumentam que as ações socioambientais responsáveis serviriam como um recurso valioso. Tais ações seriam fonte de ambiguidade causal, devido à sua complexidade, o que promoveria vantagem competitiva, difícil de imitar pelos concorrentes,

gerando benefícios ao negócio, à medida que isola a empresa dos competidores.

Ao incorporar a sustentabilidade, é preciso considerar cinco dimensões: Sustentabilidade social; Sustentabilidade econômica; Sustentabilidade ecológica; Sustentabilidade espacial; Sustentabilidade cultural (SACHS, 1993). Com isso, busca-se garantir melhores condições de vida para todos e uma gestão mais eficiente de recursos, levando em consideração problemas macrossociais e não apenas o lucro (SACHS, 1993).

Atualmente observa-se um grande número de empresas tentando implementar práticas voltadas à RSC, alegando engajamento com as causas defendidas ou alinhamento com os valores da organização. Observando os interesses que existem por trás das ações de RSC, no entanto, pode-se argumentar que há benefícios para a própria empresa sendo perseguidos ao adotar tal conduta. Lopes e Pacagnan (2014) apontam que, nas empresas que mantêm projetos de RSC, observa-se a utilização da imagem ambiental para fins promocionais. A geração de produtos e serviços mais sustentáveis teria objetivo de fortalecer a imagem das empresas, diferenciando suas marcas no mercado.

## 1.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL OU MAIS UMA ESTRATÉGIA PROMOCIONAL?

Com as discussões anteriores, pode-se observar que as questões acerca da sustentabilidade trazem dúvidas sobre as intenções reais das empresas ao promover ações de RSC. Estariam tais empresas interessadas na promoção do desenvolvimento sustentável de suas comunidades ou em utilizar a imagem de empresa responsável como uma estratégia promocional, a fim de obter ganhos com a repercussão positiva em sua imagem organizacional? Tal questão é discutida atualmente na literatura da área de Marketing, abordando as diferentes perspectivas nas quais a RSC pode ser utilizada de forma estratégica, a fim de se tornar uma aliada na competitividade das empresas.

De acordo com Vaz (1995), para atender às demandas dos diferentes públicos com os quais as empresas interagem, elas expandiram suas ações mercadológicas para o mercado simbólico, passando a desenvolver ações institucionais, voltadas para a fixação de uma imagem positiva da organização perante seus *stakeholders*. Tais ações devem estar alinhadas ao seu apelo ideológico. A função do marketing institucional, para Vaz (1995), é justamente monitorar a contínua adequação das ações da organização ao seu apelo ideológico, para evitar

problemas de imagem que se reflitam nos resultados operacionais e financeiros. A palavra “institucional” é usada para indicar as iniciativas por meio das quais uma empresa procura fixar junto ao público uma imagem positiva de organização, buscando associar seu nome a determinados valores e conceitos consagrados pela opinião pública.

Argenti (2006) explica que as ações de marketing institucional podem estar relacionadas aos valores, missão e visão da empresa, ou atreladas a causas sociais. O Marketing Relacionado a Causas (MRC), segundo Machado e Damascena (2006), implica uma aliança entre um patrocinador e um beneficiário em que esse último recebe uma doação baseada nas vendas de um produto da empresa patrocinadora. A importância da causa, a congruência entre a causa e o negócio da empresa e a proximidade entre a causa a ser beneficiada e o consumidor assumem papel primordial na concepção de uma campanha de MRC.

Melo Neto (2003), baseando-se em pesquisa realizada pela *InterScience* em 1999, aponta que as estratégias de investimento institucional relacionado a causas que mais se destacam são o marketing ecológico (utilizada por 25% das empresas estudadas), o marketing cultural (22%), o marketing educacional (20%), o marketing esportivo (16%) e o marketing social (14%). Os principais motivos que levam essas empresas a utilizarem tais estratégias são fortalecer a marca e a imagem da empresa (45%), atingir mercados dirigidos (18%) e reforçar a comunicação da empresa (9%). Observa-se que nenhum dos motivos apontados na pesquisa para o engajamento em tais causas está relacionado a interesses filantrópicos, mas sim aos interesses organizacionais de aumentar sua competitividade no mercado.

Achrol e Kotler (2012) acreditam que, assim como os economistas estão empenhados tanto em estimular o crescimento da economia quanto em controlar os seus defeitos (inflação, recessão, desemprego, pobreza), o marketing é responsável pelas funções e pelo mau funcionamento do consumo. Para os autores, a ciência do marketing deveria ser sobre a criação de um ambiente de consumo saudável, bem como sobre a proteção do consumidor contra o consumo excessivo.

Achrol e Kotler (2012) apontam para as dificuldades encontradas pelos estudiosos de marketing na reformulação de sua filosofia fundamental, suas premissas operacionais e heurísticas que são usadas para tomar decisões de marketing na direção de um marketing

sustentável. Quais seriam os fundamentos conceituais de tal visão de mundo? Como construir um conjunto ordenado de critérios que podem reverter ou, pelo menos, diminuir a mentalidade operacional e os teoremas que orientaram as atividades de marketing por mais de meio século? O marketing sustentável começa onde o marketing começa, no início do ciclo de desenvolvimento do produto. Ele termina onde termina o marketing, na eliminação dos efeitos colaterais e detritos do consumo.

Diante de tais dificuldades, Achrol e Kotler (2012) apontam que, até agora, o marketing assumiu uma posição passiva e reativa em relação à sustentabilidade, desenvolvendo "alternativas", muitas vezes percebidas como mais caras e menos efetivas para os consumidores sensíveis à ecologia. De acordo com Dahl (2010), nos EUA, onde questões socioambientais estão se tornando "o novo normal", as empresas de vários setores estão vendo o benefício de promover seus "atributos verdes" na publicidade. Muitas fornecem declarações vagas e duvidosas para a gestão ambiental; outras são mais específicas, mas ainda levantam ceticismo sobre o que suas alegações realmente significam. O autor explica que o termo usado para anúncios e rótulos que prometem mais benefícios ambientais do que eles oferecem é "*Greenwashing*".

De acordo com Delmas e Burbano (2011), *Greenwashing* é o ato de enganar os consumidores em relação às práticas ambientais de uma empresa (*greenwashing* em nível de empresa) ou aos benefícios ambientais de um produto ou serviço (*greenwashing* no nível do produto). Uma empresa que pratica *greenwashing* envolve simultaneamente dois comportamentos: desempenho ambiental fraco e comunicação positiva sobre seu desempenho ambiental. A agência *Terra Choice Environmental Marketing* classifica o *greenwashing* a nível de produto em "sete pecados". Esses pecados vão do "pecado do *trade off* escondido" (cometido sugerindo que um produto é verde com base em um conjunto de atributos muito pequenos sem atenção a outros problemas ambientais) ao "pecado de contar histórias" (que é cometido fazendo afirmações ambientais falsas). Os outros pecados são o pecado de "nenhuma prova", o pecado da "imprecisão", o pecado da "irrelevância", o pecado do "menor de dois males" e o pecado de "usar falsos rótulos" (DELMAS; BURBANO, 2011).

Delmas e Burbano (2011) consideram que o *greenwashing* pode ter profundos efeitos negativos na confiança dos consumidores e dos investidores em produtos verdes e em

empresas ambientalmente responsáveis, tornando essas partes interessadas relutantes em recompensar empresas pelo desempenho ecológico. Isso, por sua vez, aumenta os incentivos para que as empresas se envolvam em comportamentos prejudiciais ao meio ambiente, o que demonstrou criar externalidades negativas e, portanto, afetar negativamente o bem-estar social.

Apesar do termo *greenwashing* ter conotações específicas de fim ambiental, quando se considera o contexto maior da RSC e dos princípios da sustentabilidade, pode-se inferir que ações sociais, culturais, educacionais, esportivas, ou qualquer outra forma de intervenção podem sofrer dos possíveis interesses ambíguos e cometer os “pecados” apresentados na definição do termo. De acordo com Gonçalves Filho et al. (2009), a maioria dos instrumentos que avaliam os impactos da RSC são ferramentas de autodiagnóstico, cujas informações são originadas das áreas de gestão da própria empresa, desconsiderando a opinião direta da população impactada. Logo, muitas das afirmações feitas pelas empresas sobre suas práticas são de difícil verificação e mensuração, podendo causar desconfiança sobre sua efetividade.

## **2 COMO DAR CREDIBILIDADE ÀS AÇÕES EMPRESARIAIS DE CUNHO SOCIOAMBIENTAL?**

A RSC não pode ser limitada a ações de filantropia ou ser apenas uma tentativa de economia disfarçada de preocupação ambiental. Ela deve envolver a essência do negócio e estar alinhada com todos os valores organizacionais. Nesse sentido, Porter e Kramer (2011) introduzem a ideia de “valor compartilhado” (*sharedvalue* no texto original). Valor compartilhado envolve a criação de valor econômico de uma forma que também crie valor para a sociedade, atendendo às suas necessidades e desafios. Não é algo na periferia daquilo que a empresa faz, mas no centro. Nessa lógica, os negócios devem reconectar o sucesso da empresa com o progresso social. O valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou sustentabilidade, mas uma nova maneira de as empresas alcançarem o sucesso econômico, por meio de estratégias de gerenciamento que encontram oportunidades de negócios em problemas sociais.

De acordo com Porter e Kramer (2011), o conceito de valor compartilhado reconhece que as necessidades da sociedade, e não só necessidades econômicas convencionais, definem o mercado. Reconhece, ainda, que mazelas ou deficiências sociais volta e meia criam custos internos para a empresa — como desperdício de energia ou matéria-prima, acidentes

onerosos e necessidade de treinamento corretivo para compensar insuficiências na educação. O enfrentamento de mazelas e limitações da sociedade não eleva necessariamente o custo da empresa, pois esta pode inovar com o emprego de novas tecnologias, métodos, operações e abordagens de gestão — e, como resultado, aumentar a produtividade e expandir seus mercados. O valor compartilhado, portanto, não tem a ver com valores pessoais, nem tem a ver com a “partilha” do valor já gerado pela empresa — uma abordagem de redistribuição. Trata-se, antes, de aumentar o bolo total do valor econômico e social.

Em uma primeira visão, essa abordagem pode parecer mesquinha, como se a empresa estivesse se aproveitando de problemas sociais ou ambientais para buscar lucratividade, mas, ao analisar a situação de forma realista, a relação ganha-ganha presente em tal mentalidade pode ser bastante proveitosa às causas socioambientais, desde que pautadas por valores verdadeiramente éticos. Elkington (1994) já defendia uma abordagem da ação empresarial em que as estratégias deveriam ser o que ele chamou de “*win-win-win*” para simultaneamente beneficiar a empresa, seus clientes e o meio ambiente. O desafio que as empresas enfrentam com essa realidade, de acordo com Elkington (1994), é descobrir novas formas de cooperar com seus fornecedores, clientes e outras partes interessadas, incluindo concorrentes, garantindo benefícios não só em termos de cidadania corporativa, mas também em termos de vantagem competitiva.

Bocken et al. (2014) acreditam que, para realizar uma mudança que alcance resultados de longo prazo em sustentabilidade, as empresas necessitam de inovações que significativamente modifiquem a maneira como elas operam e provoquem mudanças profundas no propósito dos negócios, incorporando a sustentabilidade nos seus modelos de negócios. A inovação não deveria ser apenas no produto, mas deveria envolver a mudança do “modo de fazer” negócios. Isso representa mudar o foco do desenvolvimento de tecnologias individuais para a criação de novos sistemas, de inovações, que criem impactos positivos significativos e/ou significativamente reduzam impactos negativos para o meio ambiente e/ou a sociedade, através de mudanças na forma como a organização e sua rede criam valor.

Um primeiro passo no caminho de um novo modelo de negócio que crie valor compartilhado seria compreender quais questões sociais e ambientais sofrem o maior impacto das atividades da empresa. A questão do impacto empresarial remete ao conceito da

“Pegada Ecológica” utilizado pela Rede WWF, que seria a quantidade de recursos naturais renováveis para manter o estilo de vida de uma pessoa, de uma cidade, ou de um país. O tamanho e composição da Pegada Ecológica *per capita* de uma nação, por exemplo, é determinado pela quantidade média de bens e serviços utilizados por uma pessoa e pela eficiência na utilização dos recursos, incluindo combustíveis fósseis, para fornecer estes bens e serviços (WWF, 2017). Tal conceito poderia ser aplicado ao meio empresarial, calculando os recursos utilizados e formas de compensação necessários.

Na opinião de Dias (2017), com o cálculo da pegada ecológica em mãos é possível planejar o uso dos recursos naturais de forma mais consciente, menos predadora. A pegada ecológica é um instrumento útil que pode apoiar a tomada de decisões, pois deixa clara a relação entre o comportamento humano e as exigências ecológicas. Com a sua aplicação, pode-se alcançar decisões estratégicas e políticas mais equitativas e justas.

Um conceito correlato, apresentado por Porter e Kramer (2011), é a noção de externalidades. Surgem externalidades quando a empresa gera custos sociais e ambientais com os quais não precisa arcar, como a poluição. Logo, a sociedade deve impor impostos, normas e sanções para que a empresa “internalize” essas externalidades — crença que influencia muitas políticas públicas. A noção de “externalidades” é mais abrangente e incorpora todo tipo de impacto que uma empresa possa causar.

De acordo com Achrol e Kotler (2012), atualmente, em seus cálculos decisórios, as empresas precisam se preocupar apenas com os custos das operações que realizam (ou os custos das oportunidades perdidas) em relação aos retornos projetados. A sociedade tem o custo do impacto ambiental, mas há uma crescente demanda de responsabilidade de agências como a EPA (*United States Environmental Protection Agency*), que podem exigir que as empresas limpem seus impactos ambientais, e um movimento crescente em torno do princípio do “poluidor-pagador”. A tragédia do derramamento de óleo da BP (*British Petroleum*), no Golfo do México, é um exemplo importante.

Dias (2017) explica que o princípio “poluidor-pagador” ou de “quem contamina-paga” é uma das principais normas do direito ambiental e importante instrumento de políticas governamentais. O princípio torna a organização que contamina responsável pelo pagamento do prejuízo que causou. Os custos dos tratamentos eventuais dos danos causados ou da

recuperação de áreas poluídas não recaem sobre o governo.

Achrol e Kotler (2012) acreditam que, em um futuro não distante, as empresas serão obrigadas a cobrir os custos ambientais de suas operações. É, portanto, oportuno que estudiosos da área desenvolvam modelos de contabilidade de custos ambientais que possam se tornar parte integrante do cálculo de decisão. Esses cenários de mudança apresentados introduzem a emergência de modelos empresariais que incorporem a criação de valor compartilhado com os públicos e, no mínimo, compensem as externalidades causadas por suas atividades. Para ilustrar como tal modelo é possível e que tais empresas competem, com sucesso financeiro, na sociedade atual, esse estudo traz três casos de empresas que se destacam ao incorporar a criação de valor compartilhado em suas atividades.

### **3 MÉTODO**

O presente estudo possui natureza qualitativa, que tem caráter descritivo e enfoque indutivo, no qual o pesquisador é instrumento fundamental na coleta de dados, visto que sua percepção do andamento do estudo irá direcionar o rumo que este irá tomar (NEVES, 1996). Para atingir o objetivo de analisar as práticas de RSC de três empresas que aliam a sustentabilidade e a competitividade de seus negócios, foram realizadas coletas de dados a partir de variadas fontes. O levantamento de dados (MARCONI; LAKATOS, 2017) foi realizado por meio de pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

O objeto do estudo pesquisado nessas buscas é o discurso das próprias organizações estudadas a respeito de suas práticas relacionadas à sustentabilidade, bem como o discurso de outras fontes que tenham relações com as empresas, como organizações parceiras, órgãos fiscalizadores, mídia, e demais públicos de interesse considerados relevantes ao longo da coleta de dados. Em um primeiro momento, foi realizada uma investigação a respeito das principais características das empresas e das suas práticas voltadas à questão da sustentabilidade. O objetivo dessa etapa é conhecer a natureza do fenômeno estudado e os processos que o compõem ou que nele ocorrem (GODOY, 1995).

A segunda etapa da coleta de dados consistiu em uma busca mais ampla por diferentes fontes que apresentassem discursos referentes às práticas das empresas estudadas, fosse no sentido de corroborar as informações fornecidas pela empresa ou de questionar sua

veracidade. Os dados coletados foram avaliados quanto a sua relevância para o alcance dos objetivos geral e específicos do estudo, ou seja, aqueles que proporcionariam respostas às investigações. A elaboração da análise foi realizada através de interpretação (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Para melhor interpretar as informações obtidas, utilizou-se a técnica da análise de discurso, a qual procura vestígios que permitam contextualizar a fala em três níveis: contexto situacional imediato, contexto institucional e contexto sociocultural, nos quais se deu a fala (PINTO, 1999). A técnica foi considerada relevante para o estudo, pois os discursos encontrados apresentavam forte teor narrativo e eram imbricados de valores organizacionais. Para Gregolin (1995), o que diferencia um texto narrativo de outros textos é o modo como os valores e a narrativa são discursivizados, o que significa dizer que um texto possui uma estrutura discursiva. Esses recursos textuais do nível discursivo têm como objetivo estabelecer a relação entre o enunciador do texto e o enunciatário, permitindo a interpretação por meio de marcas espalhadas no texto. Essas marcas conduzem o leitor a perceber a orientação argumentativa e as relações entre o texto e o contexto sócio-histórico em que foi produzido – considera-se a materialidade do discurso.

Assim, a linguagem é determinada em última instância pela ideologia (conjunto de representações dominantes em uma determinada classe dentro da sociedade), pois não há uma relação direta entre as representações e a língua. Analisar o discurso é, por isso, determinar as condições de produção do texto: é no discurso que se percebem com mais clareza os valores sobre os quais se assenta o texto. Na análise do discurso subjacente a um texto, pode-se observar as projeções da enunciação no enunciado, os recursos de persuasão utilizados para criar a "verdade" do texto (relação enunciador/enunciatário) e os temas e figuras utilizados (GREGOLIN, 1995).

Os fatos contados podem ganhar status de "coisas reais", "acontecidas", através de ilusões discursivas. Esse procedimento é típico do discurso jornalístico e do discurso histórico, em que o detalhamento das informações concorre para criar a "verdade do discurso". Empreender a análise do discurso significa tentar entender e explicar como se constrói o sentido de um texto e como esse texto se articula com a história e a sociedade que o produziu (GREGOLIN, 1995).

Algumas complexidades enunciativas que exemplificam esse jogo de intenções citadas por Gregolin (1995) são as notícias de jornal, nas quais é comum que o enunciador procure construir o efeito de objetividade e, para isso, mantenha a enunciação afastada do discurso, como garantia de sua "imparcialidade". Um procedimento oposto, que cria o efeito de proximidade com a enunciação, é, por exemplo, o utilizado nas autobiografias, em que há caráter subjetivo através do uso da primeira pessoa, do tempo do "agora" e do espaço do "aqui".

Analisar o contexto e a maneira como os discursos são enunciados no presente estudo, confrontando com os dados encontrados, é considerado fundamental para interpretar o que é "status de coisa real" criado pela "verdade do discurso" (como em casos de *greenwashing*) e o que é fato verificável por diferentes fontes. Para operacionalizar o método selecionado, é apresentado, para cada caso, por meio da análise de diferentes fontes, o contexto do setor em que a empresa atua, uma breve apresentação da empresa, a visão de sustentabilidade da empresa, as principais práticas relativas à gestão sustentável, o impacto que se pode observar dessas ações e possíveis controvérsias envolvendo a empresa. A partir destes dados e análises, foram encontrados os resultados e feitas as considerações finais do estudo.

### 3.1 CASO 1: LUSH COSMÉTICOS

O primeiro caso apresentado é o da empresa LushCosmetics, uma empresa de produtos cosméticos de escala global, que adotou como estratégia competitiva ideais de produtos naturais, alinhados a uma comunicação fortemente vinculada a valores socioambientais. A seguir são apresentadas as diferentes dimensões, conforme os procedimentos metodológicos propostos.

#### 1) Contexto do setor

De acordo com publicação setorial da ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos), as maiores preocupações ambientais das empresas cosméticas se encontram no grande consumo de água, na contaminação dos efluentes e no tratamento dos resíduos gerados pelas embalagens dos produtos.

Existe um grande consumo de água, pois é uma das principais matérias-primas na

fabricação de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos – e é também utilizada em sistemas de resfriamento, bem como em procedimentos de limpeza e sanitização de máquinas e equipamentos, gerando efluentes. Em relação à composição destes efluentes, há variações significativas, que podem ser atribuídas principalmente à diversidade de matérias-primas envolvidas. A legislação ambiental estabelece que os despejos industriais devem ser tratados de acordo com os padrões estabelecidos. A ABIHPEC também menciona como várias das substâncias utilizadas na composição dos produtos nessa indústria apresentam propriedades tóxicas, irritantes e/ou corrosivas, o que torna essencial o conhecimento de seus efeitos potenciais sobre a saúde humana e o meio ambiente.

Por fim, a geração de resíduos de embalagens é, de acordo com a ABIHPEC, um dos impactos mais significativos do setor, considerada a variabilidade de tipos de caixas, frascos, potes, sacos ou plásticos, latas, rótulos e afins, utilizados em grandes quantidades para o acondicionamento de matérias-primas e produtos. A disposição inadequada de embalagens de matérias-primas e produtos auxiliares, bem como daquelas rejeitadas no envase, normalmente com restos de produtos, pode causar sérios danos ambientais pelo potencial de contaminação do solo e das águas subterrâneas.

## 2) Breve apresentação da empresa

A Lush Cosmetics é uma empresa de escala global, presente em mais de 40 países, que possui como foco o fornecimento de produtos cosméticos frescos, feitos a mão, com todos os ingredientes vegetarianos e, quando possível, orgânicos. Os produtos são apresentados com pouca ou nenhuma embalagem, em formulações sólidas que não requerem envasamento. De acordo com a empresa, sua produção ocorre sem a exploração de pessoas ou do planeta, e ela possui uma forte política de combate aos testes em animais (LUSH, 2017c). Além das características mais atreladas aos seus produtos, a empresa também possui diversas ações socioambientais alinhadas aos princípios da RSC.

A Lush Cosmetics foi fundada em Poole, no Reino Unido, em 1994, e opera atualmente com mais de 700 lojas em mais de 40 países (ARONCZYK, 2016; LUSH, 2017b). A empresa se autodescreve como “uma empresa de campanhas, ainda orgulhosa de nadar contra a maré apoiando grupos e causas nos quais acredita” (LUSH, 2017b). Todo o posicionamento da empresa em seu *web site* é apresentado em primeira pessoa, com caráter subjetivo e informal,

criando o efeito de proximidade da enunciação com o receptor. A ideia é a criação de um ambiente lúdico e de interação entre empresa e clientes, o qual é reproduzido nas manifestações materiais das lojas físicas. De acordo com Pinto (1999), a maneira como as pessoas falam algo pode ser mais relevante do que o que efetivamente dizem, por isso a importância de se analisar as entonações durante a análise do discurso.

### 3) Visão da sustentabilidade

A sustentabilidade aparece de forma bastante evidente nos valores expressos em todas as manifestações da empresa. A Lush emprega uma estratégia de marketing fortemente integrada em torno de transparência, comércio justo, direitos humanos e justiça. Desde o design do produto até o logotipo e a configuração da loja, a Lush reflete seus valores através de uma combinação de gestos materiais e simbólicos. O modelo de negócio da empresa está voltado para a ideia de produtos naturais, evitando ao máximo a adição de conservantes e estabilizantes químicos prejudiciais para o corpo e para o meio ambiente.

A empresa expressa, em sua comunicação, que seu posicionamento correto é considerado como o mínimo esperado das empresas na sociedade e não como algo “ético”. Esse comportamento correto é buscado pela empresa e esperado de toda a cadeia de fornecedores, que devem compartilhar dos mesmos valores da empresa, que faz campanhas sobre questões relacionadas a direitos humanos, proteção dos animais e preservação do meio ambiente; realiza compra ética e apoia o comércio justo e iniciativas de comércio comunitário, preferindo comprar seus materiais diretamente dos produtores; participa de auditorias externas para obter certificações, assegurando que suas práticas sejam transparentes; entre outras ações.

#### Quadro 1 - Posicionamento ético da empresa LUSH Cosméticos

*“Aqui na Lush, nós nunca gostamos de chamar a nós mesmos de Empresa Ética. Nós achamos que o termo é mais um conceito difícil, porque nos parece que é usado para descrever empresas que tentam não prejudicar as pessoas ou o planeta com suas práticas de negócio - quando obviamente isto não deveria ser considerado como ética, mas prática normal de negócios. Todos os negócios deveriam ser éticos e todo comércio deveria ser justo. Empresas individuais não deveriam se destacar simplesmente por não serem prejudiciais ou injustas. Nenhuma empresa deveria estar negociando de uma posição antiética e a sociedade tem o direito de esperar como norma a justiça e o manejo de recursos das empresas que a abastece. Nós sempre esperamos conduzir nosso negócio para que todas as pessoas que têm contato conosco, desde os nossos fornecedores de ingredientes até nossos funcionários e clientes, se beneficiem deste contato com a Lush e tenham suas vidas enriquecidas por ele. Nenhuma empresa é perfeita e nós nos esforçamos diariamente para chegar mais perto da visão ideal que todas as pessoas Lush compartilham. Nós sempre vamos querer e exigir mais da Lush, para que nossas práticas de negócios correspondam às nossas expectativas, às expectativas da nossa equipe e dos nossos clientes e às necessidades do planeta”.*

Fonte: sítio da empresa: A LUSH é uma empresa ética? (2019).

Observa-se no discurso da Lush uma clara conotação contrária a práticas análogas ao *greenwashing*. A empresa se posiciona de forma humilde, emotiva, e demonstra preocupação em ir além do comportamento comum do *mainstream* empresarial a fim de criar identificação com o público que possui tais expectativas da empresa.

#### 4) Principais práticas e impactos

Apesar de agir sobre diferentes critérios de sustentabilidade citados na literatura, há um claro destaque para a questão ambiental nas ações da empresa. A empresa desenvolveu a própria “Política Verde Lush” que determina as diretrizes para a tomada de decisões nos negócios. A política estabelece os compromissos que a Lush fez com as questões ambientais, como (de forma resumida): usar materiais reciclados para embalagens, materiais impressos e papéis do escritório; coletar potes dos clientes para reciclagem; trabalhar continuamente em função de alcançar “o sonho do Desperdício Zero”; usar transporte verde para distribuir produtos para as lojas, sempre que disponível; economizar energia; fazer campanhas por questões ambientais; alinhar-se com as leis e ir além delas para criar novas iniciativas verdes e treinar a equipe de trabalho para que sejam capazes de atender às demandas dos objetivos ambientais. A composição dos produtos também reflete essa preocupação ambiental, visto que mais de 70% dos produtos são auto conservantes e há a intenção de eliminar o uso de conservantes, sendo a visão de longo prazo ter produtos 100% auto conservantes.

## Quadro 2 - Política Verde Lush

*“Nossa ‘política’ verde é considerar o meio ambiente em tudo o que fazemos. Nós tentamos garantir que o sangue que corre nas veias da Lush seja verde, para que cada decisão, compra e ação tenha o meio ambiente em mente. Considerando que o impacto de tudo que fazemos é parte do negócio normal e não uma reflexão tardia”.*

Fonte: Site da empresa: Políticas ambientais (2019).

Uma ação clara da ideia de compensação de impacto ambiental é o “Esquema de Viagens Aéreas e Imposto sobre Carbono” que a empresa opera no Reino Unido. A política determina que os funcionários da empresa não peguem voos domésticos dentro da Ilha da Grã-Bretanha e que viagens a países próximos também sejam feitas de trem. Quando há a necessidade de algum funcionário realizar uma viagem aérea, a empresa calcula o carbono gerado (impacto ambiental do transporte) e então “tributa” a si mesma com uma taxa de £50 por tonelada métrica. O dinheiro do “Imposto sobre Carbono” é usado para financiar grupos de campanha de mudança climática e transportes.

A ação mais notória da empresa, que envolve diretamente os consumidores na política socioambiental da empresa, é o creme corporal *Charity Pot*, criado em 2007, com a finalidade de arrecadar dinheiro para instituições de caridade e outras causas sociais e ambientais que sejam alinhadas aos valores da Lush. Com a venda dos cremes, 100% do preço de varejo pago pelos clientes (menos o imposto pago ao governo) é doado para financiar organizações populares que trabalham pela proteção dos animais, pelos direitos humanos e por questões ambientais ao redor do mundo. A empresa afirma que prefere financiar organizações menores, especialmente aquelas que têm recursos limitados e acham difícil encontrar financiamento em outros lugares. Os rótulos do produto *Charity Pot* são regularmente atualizados com imagens e informações que representam as instituições de caridade apoiadas pelo fundo, assim os clientes podem ver para onde o dinheiro está indo, ajudando a criar a "verdade do discurso". A credibilidade também pode ser verificada pela consulta das próprias organizações apoiadas, que confirmam os benefícios recebidos.

Um projeto financiado pelo *Charity Pot* no Canadá, que ganhou grande destaque na mídia em 2017, foi a limpeza de resíduos plásticos nas águas noroestes do Oceano Pacífico em parceria com a Fundação *Ocean Legacy*. Apesar de ter iniciado como um patrocínio, a parceria cresceu, quando a empresa percebeu o potencial de o plástico se tornar parte da embalagem sustentável reciclada da empresa. Historicamente, não houve muito incentivo monetário para limpar o plástico oceânico. O processo de coleta, lavagem, triagem e reprocessamento era

muito ineficiente para ser economicamente viável, e muitos recicladores não aceitavam o material recuperado por estar gravemente degradado. Isso deixou os esforços de limpeza amplamente apoiados por doações, bolsas e voluntários. A *Ocean Legacy* opera sem fins lucrativos desde 2014, e a parceria marca a primeira vez que eles puderam vender o plástico coletado. É o início de um movimento para criar uma economia em torno da limpeza do oceano, estabelecendo um precedente que permite oferecer incentivo às comunidades com as quais a fundação trabalha. Desde que a parceria começou, mais de 27 toneladas de lixo plástico oceânico foram transformadas em embalagens (OCEAN LEGACY, 2013-2020).

Com as informações apresentadas, pode-se perceber que, em sua estratégia voltada para um posicionamento socioambiental responsável, a Lush está de acordo com os principais desafios apresentados pelo setor cosmético. Ao utilizar ingredientes naturais, a empresa evita em grande parte o problema das contaminações químicas em seus efluentes, assim como preocupações com propriedades tóxicas, irritantes e/ou corrosivas, que possam ter efeitos potenciais sobre a saúde humana e o meio ambiente. Além disso, em seus programas ambientais, a empresa se direciona aos problemas de resíduos e reciclagem, bem como a compensação de demais danos que possa causar ao meio ambiente.

Quanto à amplitude das ações da empresa, ela afirma que as políticas estão em vigor na Lush Reino Unido e estão evoluindo constantemente enquanto a empresa responde aos eventos mundiais, às novas legislações e às suas próprias aspirações de melhorar constantemente. Afirma, entretanto, que, onde a Lush tem parceiros, em outras partes do mundo, há o encorajamento de adoção de políticas similares. Tal afirmação não deixa claro se todas as franquias pelo mundo adotam as mesmas práticas sociais ou apenas o discurso ambientalmente correto da empresa. Sugere-se que ela adote uma postura mais transparente em relação a este quesito. No entanto, as menções a programas patrocinados pelo *Charity Pot* no Brasil, Alemanha, Japão, entre outros países, ao longo dos relatos encontrados, além do caso *Ocean Legacy* no Canadá, levam a entender que a política da empresa parece se difundir por suas unidades.

## 5) Controvérsias

Apesar de os comentários de usuários em redes sociais, como *Twitter*, *Facebook* e *Instagram*, serem frequentemente positivos, apoiando as causas defendidas pela empresa e

interagindo de forma lúdica com a marca, e de ser endossada publicamente por celebridades como a ativista vegana Luisa Mell, o suporte não é unânime. Alguns poucos comentários negativos são relacionados a preços elevados; atrasos na entrega de compras online; dificuldades no uso dos produtos em formato sólido e atendimento nas lojas.

Existem também críticos mais severos. Lodhi (2013) acredita que existe contradição no discurso e na prática da Lush, pois muitos produtos ainda possuem conservantes nocivos, incluindo parabenos e *parfum*, um ingrediente que a jornalista considera “nebuloso e obscuro” e que possuiria cheiro muito forte, causando desconfiância sobre os produtos serem verdadeiramente “naturais”. O discurso da escritora é inflamado, afirmando que a empresa utiliza “desculpas” para o uso desses produtos químicos, mas “com tantas marcas totalmente naturais por aí, seria muito difícil justificar o uso de produtos químicos, especialmente quando uma empresa se promove usando palavras como ‘fresco’ e ‘natural’ o tempo todo”. Apesar de afirmar que existem muitas empresas totalmente naturais, Lodhi (2013) não exemplifica quais seriam, para facilitar a compreensão do seu posicionamento.

Outra crítica de Lodhi (2013) é que, apesar da sua forte posição contra testes em animais, 33% dos produtos da marca ainda não são adequados para veganos – em outras palavras, eles contêm produtos de origem animal. Em contrapartida, a empresa afirma que cerca de 80% de seus produtos são adequados para veganos, mas nos demais existem alguns ingredientes como leite, mel, lanolina e ovos (LUSH, 2017c). O discurso de Lodhi (2013), de maneira geral, gira em torno de pontos que a Lush deixa abertamente explícito que estão em evolução, e vem melhorando ao longo dos anos, por isso pode parecer ao leitor carregado de sensacionalismo e exagero. O restante do texto da autora faz críticas semelhantes a outras marcas que possuem produtos ditos “eco amigáveis”, afirmando que os pontos de questionamento fazem com que as marcas sejam falsamente ecológicas, sendo apenas ilusões discursivas. É necessário avaliar o contexto sociocultural em que a crítica é feita também, visto que o artigo foi publicado na web *site* de uma revista de moda, cuja página principal possuía anúncios pagos de outras empresas cosméticas concorrentes à Lush.

De maneira geral, a empresa procura se manter distante de possíveis pontos de controvérsia. Um exemplo claro foi quando a Lush optou por distanciar-se publicamente da empresa *The Body Shop*, a qual atuava como fornecedora antes mesmo de sua fundação oficial

em 1994. Tal decisão se deu em 2006, quando a empresa *The Body Shop* foi vendida para a multinacional de cosméticos *L'Oréal*, que possui valores divergentes da Lush, como a realização de testes em animais para fins cosméticos, por exemplo.

No entanto, uma das campanhas realizadas pela empresa se tornou alvo central de controvérsia ao atingir setores poderosos da economia. A Lush começou sua campanha contra a exploração de areia betuminosa (espécie de petróleo em estado semissólido) no Canadá, em junho de 2010, em parceria com a organização ambiental *Rainforest Action Network* (RAN). A justificativa da campanha girava em torno dos altos índices de poluição e devastação causados pela atividade, visto que ela provoca ainda mais danos que as técnicas usadas em poços tradicionais de petróleo (ARONCZYK, 2016).

Em resposta, o *Ethical Oil Lobby Group*, um grupo conservador, amigável ao setor petrolífero, passou a exercer as mesmas estruturas de argumento, técnicas de legitimidade e táticas dos ativistas, mas promovendo o imperativo normativo oposto. O “ativismo” do *Ethical Oil* promovia a exploração de areia betuminosa como uma solução “ética” para que os canadenses se libertassem da dependência estrangeira do petróleo. As manifestações seriam, portanto, um ataque contra a democracia liberal do Canadá: o material seria a escolha do Comércio Justo no petróleo. Pessoas, empresas e governos teriam uma escolha a fazer: o “Óleo Ético” do Canadá e outras democracias liberais ou o “Óleo de Conflitos” de regimes como a Arábia Saudita. Com esse posicionamento, o grupo passou a enfrentar publicamente a Lush afirmando que a “Lush ataca a exploração de óleo do Canadá, mas ainda faz negócios na Arábia Saudita”, promovendo uma posição antagônica e afirmando que “a hipocrisia da Lush cheira tão mal quanto seus sabonetes” (ARONCZYK, 2016). Apesar de serem temas diferentes – devastação ambiental e conflitos políticos, sociais e religiosos –, o grupo conseguiu apontar controvérsias para a Lush, por meio de recursos simbólicos e da linguagem na tentativa de eliminar as manifestações.

### 3.2 CASO 2: KIMBERLY CLARK

#### 1) Contexto do Setor

Segundo a empresa de pesquisas estratégicas *Euromonitor*, o mercado de higiene e cuidados corporais para bebês aumentou de R\$ 3,6 bilhões para R\$ 5,7 bilhões em cinco anos.

Até o ano de 2019, a previsão é que o faturamento alcance o montante de R\$ 8,4 bilhões. Apesar desse número representar um crescimento mundial, o Brasil está na lista de mercados proeminentes do setor. Segundo informações divulgadas pela ABIHPEC (2017), o País ocupa a quarta posição em consumo em todo mundo, com uma fatia aproximada de 7%.

## 2) Breve apresentação da empresa

Kimberly, Clark e Co. foi fundada em 1872, por John A. Kimberly, Havilah Babcock, Charles B. Clark e Franklyn C. Shattuck, nos Estados Unidos. O primeiro negócio do grupo estava operando fábricas de papel, que foram se expandindo nas décadas seguintes. A expansão da empresa se deu pelo desenvolvimento de um algodão celular em 1914, um substituto do algodão usado pelo exército dos EUA como algodão cirúrgico durante a Primeira Guerra Mundial. As enfermeiras do exército usavam almofadas de algodão celular como guardanapos sanitários descartáveis e, seis anos depois, a empresa apresentou o primeiro produto descartável de higiene feminina.

Líder no setor de bens de consumo no Brasil, com uma linha completa de produtos de higiene pessoal e doméstica, possui uma linha de higiene profissional para os setores de saúde e corporativo (PINSKY; KUGLIANSKAS, 2017). Está presente no Brasil desde 1996 e conta com aproximadamente 5 mil colaboradores nas unidades de Eldorado do Sul (RS), Correia Pinto (SC), Camaçari (BA), Suzano (SP) e Mogi das Cruzes (SP). É fabricante de algumas das marcas mais conhecidas em produtos de higiene, como: Papel Higiênico Neve, Fraldas Huggies, absorvente Intimus, entre outras. De acordo com Domenico et al. (2015), a Kimberly Clark foi líder no aspecto ambiental brasileiro no ano de 2013.

## 3) Visão de Sustentabilidade

A empresa realiza diversas ações voltadas para a sustentabilidade como seguir a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), na qual ela é responsável pelo ciclo de vida de todos os seus produtos, e também publica relatórios de sustentabilidade anualmente. Porém a empresa não faz apenas o que a lei exige e, para 2020, a visão da empresa está focada no presente, mas também pensando no futuro, para alcançar a meta de ter marcas líderes, socialmente responsáveis e reconhecidas pelos consumidores como as mais sustentáveis no segmento de higiene pessoal no Brasil.

Na área de meio ambiente, a Kimberly Clark tem como propósito a premissa de conexão e alinhamento com a conservação ambiental e a biodiversidade, além de respeitar e atender às principais necessidades das comunidades que fazem parte do entorno das cidades onde a empresa está instalada. A K-C é signatária do Pacto Global da ONU desde 2010 e aderiu aos Princípios ONU Mulheres em 2012.

De acordo com Froio et al. (2016), a Kimberly Clark é uma das poucas empresas instaladas no Brasil que possuem inovações focadas simultaneamente em aspectos sociais, ambientais e econômicos. A empresa é reconhecida por ter em seu portfólio produtos feitos a partir de fibra de celulose. Há vários anos a Kimberly-Clark soma esforços para exceder suas práticas de sustentabilidade, obtendo certificação FSC (Forest Stewardship Council Certified) na produção de papéis higiênicos, priorizando a redução do consumo de água, por meio de recirculação durante o processo, utilizando energias alternativas, como caldeiras de biomassa, e reduzindo a zero o envio de materiais para aterros. Por isso, a empresa mantém o compromisso de garantir sempre a certificação da origem da matéria-prima para a produção de papel e de gerir com responsabilidade os recursos hídricos.

#### 4) Principais Práticas e Impactos

A empresa apoia projetos para a neutralização de sua pegada hídrica em parceria com a ONG The Nature Conservancy (TNC) e com proprietários rurais ao longo do rio Tietê, o qual possui cursos d'água que formam o rio que abastece a unidade em Mogi das Cruzes. No que diz respeito à sua atuação sustentável no pilar social, a empresa compreende que a presença de suas fábricas gera impactos para a sociedade. Por isso, a principal diretriz é atuar diretamente com a comunidade do entorno das operações, contribuindo para seu desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida. Em 2014, a empresa investiu em ações e projetos nas unidades de Camaçari, como o Mulher Atuação, iniciativa para o empoderamento feminino. Além disso, atuou nas comunidades de Suzano, Mogi das Cruzes e Eldorado do Sul com o projeto Pescar, oferecendo desenvolvimento profissional e pessoal para jovens em situação de vulnerabilidade social. Já nas comunidades próximas às fábricas de Correia Pinto e Mogi, os projetos Crescer e K-C Cultiva promoveram práticas de cidadania através da participação solidária e comprometida dos colaboradores em ações sociais.

Há alguns anos, a Kimberly vem aperfeiçoando o gerenciamento de suas ações na área

de meio ambiente, criando formas de redução de impactos e de preservação dos recursos naturais. Para isso, trabalha com a Gestão de Sistema e Melhoria Contínua, que desenvolve uma forma de mapeamento e gestão das atividades, visando progressão constante e maior atenção à segurança. Uma das ferramentas utilizadas nas operações é o Panorama de Fatores de Riscos Ambientais (PFRA), que mapeia, analisa e atua com precaução ao estabelecer medidas mitigadoras nas atividades das fábricas. Outro meio adotado foi a implantação de projetos baseados em metodologias *Six Sigma* e *Lean Manufacturing*, que continuam a trazer ganhos financeiros e produtivos para a companhia, com os sistemas de produtividade alinhados aos princípios de qualidade, segurança e meio ambiente.

Em 2015, a K-C reflorestou 32 hectares, plantando cerca de 50 mil mudas nas áreas de cabeceira, incluindo áreas de nascentes e margens de rios, da bacia hidrográfica do Alto Tietê para compensar sua pegada hídrica. Isso porque a crise hídrica que assolou o estado de São Paulo, em 2015, foi considerada importante pela empresa e ela não poderia se eximir do processo de melhoria da qualidade hídrica do estado. Em 2014, a empresa reforçou seu compromisso com o uso racional da água, independentemente de pressões externas. Para evitar a parada ou diminuição na produção de suas fábricas devido à falta de água nas unidades paulistas – o que acarretaria no aumento dos custos e consequente perda de recursos financeiros –, nos últimos anos, a companhia se antecipou aos riscos da seca e criou estratégias específicas. Ao utilizar menos recursos naturais em seu processo produtivo, a empresa mantém um trabalho de melhoria constante de seus indicadores, como a redução do consumo de água e aumento de sua recirculação interna. Além disso, busca a maximização da eficiência do tratamento de efluentes para redução constante de sua pegada hídrica e menor impacto possível nos recursos hídricos.

Além disso há um projeto que merece destaque que é “banheiros mudam vidas”. Com a UNICEF, o programa pretende contribuir para a melhoria das políticas públicas relacionadas ao saneamento básico em municípios da Amazônia. No Brasil, mais de 4 milhões de pessoas não tem banheiro em sua casa e a empresa desenvolveu um banheiro que independe de esgotamento sanitário e abastecimento de água para funcionar. A solução foi adaptada de um modelo de sanitário seco, conhecido como *Bason*. O projeto está disponível no site da empresa para quem quiser copia-lo e a empresa financia banheiros para famílias que não os possuem.

## 5) Controvérsias

Apesar da Kimberly Clark possuir estratégias e planejamentos focados em Sustentabilidade, a sua matéria-prima é a fibra de madeira. Em função disso, já houve polêmicas envolvendo o Greenpeace, que solicitavam que a empresa alcançasse padrões sustentáveis. Kimberly-Clark é a maior compradora de fibra de madeira no mundo, e ter um parceiro como o Greenpeace é um grande desafio para atingir os objetivos em matéria de proteção dos recursos florestais. Cinco anos da parceria já foram cumpridos e os resultados são notáveis: o selo FSC de fibra certificada em produtos de papel aumentou 111%, ao invés do aumento esperado de 71% em 2011, e 83,5% da fibra é certificada ultrapassando os 40% que foi assumido no acordo. O acordo prevê desafios para as empresas do setor. Em 2005, foi firmado um acordo entre a empresa e a ONG, visando estimular o consumo de fibra certificada pelo FSC. O selo garantia que, no final de 2011, 40% da fibra utilizada em seus produtos seriam recicladas ou certificadas pelo selo FSC (o que significou um aumento de 71% no índice até então, o que representou cerca de 600 toneladas de fibra) (SKAR, 2014).

### 3.3 CASO 3: MERCUR

#### 1) Contexto do setor

Os setores da borracha e do plástico envolvem várias problemáticas ambientais, devido a sérios problemas que essas matérias-primas causam no meio ambiente; é uma indústria atualmente poluidora. A principal matéria-prima para a produção de borracha natural é látex extraído da seringueira. Essa planta pertence ao gênero *Hevea*, com 11 espécies, das quais a *Hevea brasiliensis* é a única plantada e explorada comercialmente por ser a mais produtiva e possuir látex de qualidade superior as demais. A *Hevea brasiliensis* é originária do Brasil, mais especificamente da região amazônica (NAISY et al., 2008)

#### 2) Breve apresentação da empresa

A Mercur é uma empresa familiar, fundada pelos irmãos Hoelzel, em 11 de junho de 1924, em Santa Cruz do Sul, no estado do Rio Grande do Sul. Começaram com o reparo de pneus e a produção de artefatos de borracha. De 1924 até hoje, passou por várias transformações e a empresa sempre foi inovando, conforme o mercado. Atualmente emprega

cerca de 600 colaboradores, possui um portfólio de aproximadamente 1,5 mil produtos ligados as áreas de educação, pratica esportiva e saúde. Agora o objetivo da empresa é dedicado a fabricar produtos que tenham relevância para as pessoas. Numa perspectiva na qual a cooperação e a parceria são essenciais para a criação de produtos e serviços relevantes para a sociedade, "Assumimos o compromisso Institucional de unir pessoas e organizações para construir encaminhamentos e criar soluções sustentáveis". (MERCUR, 2017)

A empresa acredita na união de pessoas e organizações, num propósito de complementaridades, para assim construir soluções sustentáveis que possam vir a indicar novos caminhos, patamares de uso, criando novas facilidades e ampliando o acesso de mais segmentos da sociedade. Compreende que cada atividade executada para atingir os objetivos da empresa terão implicações nas pessoas e no mundo.,. "Evoluímos nossa área estratégica de atuação para o BEM-ESTAR, entendo que o bem-estar parte do individual para o coletivo, das partes para o todo, da competição para a cooperação e o definimos como: "O mundo de um jeito bom para todo mundo." (MERCUR, 2017).

Pode-se verificar em seu site que a empresa desenvolve uma série de projetos que visam inovar em áreas estratégicas para a companhia. "Buscamos alternativas que ajudem a melhorar, equacionar os impactos de atuação da empresa, melhorando o perfil socioambiental de seu consumo e ampliando os benefícios potenciais de seus produtos e serviços para diferentes públicos" (MERCUR, 2017).

### 3) Visão da sustentabilidade

A preocupação com a sustentabilidade começou em 2009, quando os gestores fizeram um reposicionamento da marca e contrataram uma empresa de estratégias sustentáveis para auxiliar nessa nova fase. A empresa criou alguns direcionadores em prol de um desenvolvimento sustentável, parte deles, é respeitar a diversidade que faz parte da vida, adotando um compromisso institucional: unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis. Desde então, tem-se destinado a reinventar todas as suas relações, requerer o uso de recursos e gerar impactos de diferentes naturezas e dimensões, e também demanda esforços para tornar o trabalho significativo, fruto da construção coletiva dos diferentes públicos implicados em seus objetivos e nas responsabilidades que eles exigem (MERCUR, 2017). Foram criados alguns direcionadores para "guiar" a empresa, são eles: atuar em função das pessoas; buscar soluções relevantes com simplicidade; ser ético em todos os

relacionamentos; preservar para a posterioridade e atuar em mercados éticos que valorizam a vida.

#### 4) Principais práticas e Impactos

A empresa desenvolve uma série de projetos que visam inovar em áreas estratégicas para a companhia. Seguem os projetos desenvolvidos pela empresa no quadro 3.

Quadro 3 - Projetos Mercur

Projeto	Objetivo	Parceria
Borracha Natural	Busca-se a (re)construção da cadeia sustentável da borracha, com base em modelos de negócios inovadores que promovam condições sustentáveis de produção florestal, ao mesmo tempo, que contribua para a preservação da cultura e para o desenvolvimento das comunidades extrativistas. Está sendo realizado nas Reservas Extrativistas do Xingu, Rio Iriri e Riozinho do Anfrísio, no município de Altamira, no Pará.	ISA (Instituto Socioambiental)  IMAFLORA (Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola)
Borracha Natural e o Selo Origens Brasil	É um selo que foi criado para dar mais transparência às cadeias de produtos que vem da Floresta Amazônica e para ajudar os consumidores a identificarem empresas e produtos que valorizam e respeitam, em suas práticas comerciais, os Territórios de Diversidade Socioambiental, como Xingu. Através do selo, é possível conhecer quem produz, a história e origem dos produtos consumidos.	
Óleo de Mamona	Visa o desenvolvimento de fornecedores locais para o produto – óleo de mamona – (desde o plantio, cultura, manejo da planta até a produção/degomagem do óleo), na região de Santa Cruz do Sul, assim, contribuindo para a inovação tecnológica regional e auxiliando na diminuição da dependência do pequeno produtor da cultura do fumo. Atualmente o óleo comprado é produzido em São Paulo a partir de plantações de diferentes regiões do nordeste do País.	Cooperfumos (Cooperativa Mista dos Fumicultores do Brasil).  UNISC (Universidade de Santa Cruz do Sul)
Educação e Saúde	Surgiu pela necessidade de uma compreensão mais abrangente sobre o meio ambiente na educação, através de um repensar sobre o papel da empresa neste campo de atuação. Iniciou-se pelo relacionamento com diferentes instituições ligadas a educação e com diversas escolas de Santa Cruz do Sul. Em 2013, o projeto concretizou a realização de três encontros na cidade de Santa Cruz do Sul, chamados Diversidade na Rua.	
Tecnologia Limpa	Tem objetivo de buscar alternativas inovadoras em materiais e processos para a empresa, sem limitar-se pelas restrições, condições e produtos atualmente existentes.	

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Mercur (2017), 2019.

Pode-se visualizar que o compromisso institucional vem ao encontro das práticas que são desenvolvidas na empresa, além de envolver parcerias nos seus projetos, como institutos,

cooperativas e as comunidades onde está localizada a empresa. Nesse sentido, Alves e Nascimento (2016) percebem que a motivação principal está nos valores pessoais dos gestores e acionistas da empresa, fazendo com que as questões ambientais, sociais e éticas passem a fazer parte dos valores organizacionais da Mercur. A empresa se preocupa em realizar um projeto de reestruturação da borracha natural, sua principal matéria-prima, o que demonstra a preocupação em não somente extrair o recurso natural, mas criar maneiras para que não se esgote esse recurso.

## 5) Controvérsias

Não foi possível achar alguma controvérsia em relação às práticas evidenciadas pela empresa e seu discurso. Aqui cabe ressaltar um dos resultados, evidenciados numa pesquisa empírica, "Pode-se afirmar que a Mercur é uma empresa que apresenta uma postura proativa de práticas sustentáveis em função de possuir ações em prol da sustentabilidade implantadas no core business da organização" (ALVES; NASCIMENTO, 2016). Ou seja, depois da mudança estratégica sustentável da empresa, os direcionadores estão em consonância com os projetos desenvolvidos.

É visível que, tanto por dados institucionais, como pesquisas empíricas realizadas na empresa, ela está mais direcionada a uma ideia de desenvolvimento sustentável, por estar atenta a comunidade onde está inserida e envolver as pessoas de dentro da organização e de fora para decidir e construir projetos num sistema mais de cooperativo.

A adoção da hierarquia horizontal proporcionou a constituição de novas áreas, com a finalidade de reduzir, ou eliminar, os impactos dos processos e produtos da empresa sobre o meio ambiente e a sociedade, a qual possui autonomia para interferir nas atividades da Mercur (ALVES; NASCIMENTO, 2016). Ademais, especificamente, os projetos Óleo de Mamona e Educação e Saúde vem ao encontro da ideia de desenvolvimento sustentável. Essa concepção de novos valores e direcionamentos da empresa vem de encontro com o conceito de Sachs. O desenvolvimento sustentável provém de um enfoque de mudança da gestão, ou seja, suas práticas direcionadas para questões mais coletivas, praticadas por todos os atores envolvidos (SACHS, 2008).

A única questão que surge, mas não seria uma controvérsia, e sim algo que precisa ser averiguado, é a da matéria-prima, que é a borracha, que é a composição da maioria de seus produtos e é considerada um dos grandes problemas das questões ambientais.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo de analisar as práticas de Responsabilidade Social Corporativa das empresas Lush Cosméticos, Kimberley Clark e Mercur, que aliam a sustentabilidade e a competitividade de seus negócios, verificou-se que as três empresas possuem práticas de cunho socioambiental. Na Lush Cosméticos, as ideias voltadas à sustentabilidade já nasceram junto com a empresa e são incorporadas desde a fabricação dos produtos, com o mínimo impacto possível, até as atividades empresariais, em todos os níveis. A empresa busca, ainda, expandir suas ações socioambientais à medida que expande seus negócios a nível global.

A Kimberley Clark procura solucionar controvérsias com um posicionamento focado na sustentabilidade dos produtos e nas políticas direcionadas para questões sociais e ambientais. Observou-se que a multinacional consegue manter a sua competitividade e possuir práticas de RSC de forma consistente e planejada. Na Mercur, constatou-se que as práticas de RSC começaram a ser incorporadas depois de uma reformulação na empresa, na qual os valores foram direcionados para a sustentabilidade. As práticas vão desde a preocupação com recursos até com a comunidade onde está inserida a empresa.

Uma das limitações do estudo é o uso apenas de dados secundários. Para se obter um panorama mais próximo ao real, é sugerida, para estudos futuros, a realização de entrevistas com os gestores, funcionários, consumidores, fornecedores e demais *stakeholders* das empresas, podendo, assim, aprofundar o debate e verificar se realmente o discurso está em concordância com a prática.

A ideia do estudo não é debater de forma ingênua o papel social das organizações com fins lucrativos e sim demonstrar como é possível empresas verdadeiramente engajadas a causas sociais ou ambientais manterem-se competitivas e lucrativas no mercado. O público consumidor se torna cada vez mais crítico e atento às enganações do *greenwashing*, portanto empresas que queiram utilizar causas socioambientais no seu posicionamento institucional devem estar verdadeiramente alinhadas a estas causas para obterem o respeito do seu público. Estas empresas devem estar dispostas a fazer renúncias financeiras no curto prazo para obter ganhos maiores com valor compartilhado no longo prazo.

Enganações socioambientais tendem a não passar em branco pelo público

consumidor. As grandes evoluções tecnológicas permitem que o público receba muitas informações a uma velocidade recorde. As empresas passam a ser mais visíveis e qualquer acontecimento que seja de interesse público chega rapidamente à comunidade. Segundo Kotler e Keller (2007), atualmente, graças à Internet, as empresas que não se comportam eticamente correm maior risco de serem expostas. Antigamente, um cliente decepcionado poderia falar mal de uma empresa para um grupo de amigos; hoje, ele pode alcançar milhares de pessoas por meio da Internet. As empresas, portanto, estando sob a ótica constante do público, devem manter um posicionamento transparente sobre suas ações e, caso desejem adotar a postura voltada à gestão socioambiental, essa postura deve ser coerente com ações concretas e alinhadas as demais estratégias de gestão.

## REFERÊNCIAS

- ABIHPEC, Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Guia Técnico Ambiental da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. Disponível em: <https://abihpec.org.br/publicacao/guia-tecnico-ambiental/>. Acesso em: 26 nov. 2017.
- ACHROL, R. S.; KOTLER, P. Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 35–52, 2012.
- ALMEIDA, F. **Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ALVES, A. P. F.; NASCIMENTO, L. F. M. Proatividade de práticas sustentáveis: uma análise das práticas da empresa Mercur S. A. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, p. 25-42, ago. 2016. Ed. Especial.
- ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial: a construção de identidade, imagem e reputação**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- ARONCZYK, M. Market(ing) Activism: Lush Cosmetics, Ethical Oil, and the Self-Mediation of Protest. **JOMEC Journal**, [s.l.], n. 4, jul. 2016.
- BANERJEE, S. B. Embedding sustainability across the organization: a critical perspective. **Academy of Management Learning & Education**, v. 10, n. 4, p. 719–731, 2011.
- BARBIERI, J. C. **A gestão empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BOCKEN, N. M. P.; SHORT, S. W.; RANA, P.; EVANS, S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, p. 42-56, 2014.

BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é e o que não é**. Petrópolis: Vozes, 2012.

CARROLL, A.; SHABANA, K. The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 85-105, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>. Acesso em: 22 nov. 2017.

DAHL, R. Green Washing: do you know what you're buying? **Environmental Health Perspective**, v. 118, n. 6, p. 246–252, jun. 2010.

DELMAS, M. A.; BURBANO, V. C. The Drivers of Greenwashing. **California Management Review**, University Of California, Berkeley, v. 54, n. 1, p. 64-87, Fall 2011.

DIAS, R. **Gestão Ambiental- Responsabilidade Social e Sustentabilidade**. 3. ed. [S.l.]: Atlas, 2017.

DOMENICO, Daniela Di; MAZZIONI, Sady; DAL MAGRO, Cristian Bau; PERUZZO, Marineli; PERUZZO, Madrineli. Análise dos indicadores ambientais das empresas listadas no guia de sustentabilidade da revista exame. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista - UNIOESTE/MCR** - v.15 - n. 28 - 1º sem.2015 - p 65 a 89 - ISSN 1679-348X

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.

FROIO, P. J.; SILVA, A. C. N.; INHESTA, A. V.; GARCIA, N. N. Análise do perfil das inovações sustentáveis do setor privado diante da responsabilidade no *triple bottom line*. In: Encontro Nacional De Engenharia De Produção, 36, 2016, João Pessoa. **Anais do XXXVI Encontro Nacional De Engenharia De Produção**. João Pessoa: ABEPRO, 2016. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_236\\_374\\_29512.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_236_374_29512.pdf). Acesso em: 22 nov. 2017.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GONÇALVES FILHO, C.; BRITO, H.; GÖSLING, M.; SOUKI, G. Q. Os Impactos da Responsabilidade Social Corporativa na Reputação da Empresa e nas Intenções Comportamentais das Comunidades: estudo empírico. **Contextus**, Revista Contemporânea de Economia e Gestão, Fortaleza, v. 7, p. 37-54, 2009.

GREGOLIN, M. R. V. A análise do discurso: conceitos e aplicações. **Alfa**, São Paulo, v. 39, p. 13-21, 1995.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis – Guia temático**. São Paulo: Instituto Ethos, [2015]. Disponível em:

<https://www3.ethos.org.br/cedoc/indicadores-ethos-guia-tematico-integridade/>. Acesso em: 25 nov. 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 2.

LODHI, A. **5 Brands You Think Are Eco Friendly...But Really Aren't**. In: ELUXE MAGAZINE. [London, UK: 2013]. Disponível em: <https://eluxemagazine.com/culture/articles/5-brands-you-think-are-eco-but-really-arent/>. Acesso em: 27 Nov 2017.

LOPES, V. N.; PACAGNAN, M. N. Marketing verde e práticas socioambientais nas indústrias do Paraná. **RA USP, R. Adm.**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 116-128, jan./fev./mar. 2014.

LUSH. **Mais do que Marketing**. In: LUSH website [London, UK: 2017]. Disponível em: <https://br.lush.com/artigo/mais-do-que-marketing>. Acesso em: 27 nov. 2017a.

LUSH. **O legado da LUSH**. In: LUSH website [London, UK: 2017]. Disponível em: <<https://br.lush.com/artigo/o-legado-da-lush>>. Acesso em 27 Nov 2017b.

LUSH. **Políticas ambientais**. In: LUSH website [London, UK: 2017]. Disponível em: <<https://br.lush.com/artigo/politicas-ambientais>>. Acesso em 27 Nov 2017c.

MACHADO, S. K.; DAMACENA, C. Percepção dos consumidores acerca do marketing relacionado a causas: uma revisão da literatura. **BASE, Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 3, n. 2, p. 93-101, mai./ago. 2006.

MARAIS, M. CEO rhetorical strategies for corporate social responsibility (CSR). **Society and Business Review**, v. 7, n. 3, p. 223-243, 2012.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. [S.l.]: Atlas, 2017.

MELO NETO, F. P. **Gestão de marcas nos esportes: as tendências no uso do marketing esportivo com ênfase em produtos e imagem institucional**. 2003. 318 f. Tese (Doutorado em Ciência do Movimento Humano) – Programa de Pós-Graduação em Ciência do Movimento Humano, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2003.

MERCUR. **Sobre a Mercur**. Santa Cruz do Sul: Mercur, 2017. Disponível em: <http://www.mercur.com.br/>. Acesso em: DIA nov. 2017.

NAISY, S. S; SILVA, I. M; VALVERDE, R. S; ALVES, R. R; SANTOS, L. F. Análise econométrica da demanda Brasileira de importação de borracha natural, de 1964 a 2005. **Rev. Árvore [online]**. v.32, n.6, p.1133-1142, 2008.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, jul. 1996.

OCEAN LEGACY. **Our strategy and solutions**. Delta: Ocean Legacy Foundation, 2013-2020. Disponível em: <https://oceanlegacy.ca/our-strategy/>. Acesso em: 27 nov. 2017.

PINSKY, V.; KUGLIANSKAS, I. Inovação tecnológica para a sustentabilidade: aprendizados de sucessos e fracassos. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 31, n. 90, mai./ago. 2017.

PINTO, M. J. **Comunicação e discurso**: introdução à análise de discursos. São Paulo: Hacker Editores, 1999.

PORTER, M. E.; Kramer, M. Creating shared value. **Harvard Business Review**, p. 1-17, jan./feb. 2011.

ROBINSON, J. Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development. **Ecological Economics**, v. 48, n. 4, p. 369-384, abr. 2004.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobel: Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1993.

SCHENINI, P. C. Gestão empresarial sustentável. In: \_\_\_\_\_. (coord.) **Gestão empresarial sócio ambiental**. [S.l.]: Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis: Gráfica nova letra, 2005. p. 11-34.

SKAR, R. Kimberly-Clark e Greenpeace apresentam os resultados de acordo ambiental. **Tissue online**, [s.l.], 19 ago. 2014. Disponível em: <http://tissueonline.com.br/kimberly-clark-e-greenpeace-apresentam-os-resultados-de-acordo-ambiental/>. Acesso em: 22 nov. 2017.

SOUSA-FILHO, J. M.; BARBIERI, J. C. Estratégia socioambiental baseada em recursos e ambiguidade causal. **RAE**, São Paulo, v. 55, n. 6, p. 699-711, nov./dez. 2015.

VAZ, G. N. **Marketing institucional**: o mercado de ideias e imagens. São Paulo: Pioneira, 1995.

WWF BRASIL. **Pegada Ecológica**. [S.l.]: WWF, 2017. Disponível em [https://www.wwf.org.br/natureza\\_brasileira/especiais/pegada\\_ecologica/](https://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/especiais/pegada_ecologica/). Acesso em: 27 nov. 2017.