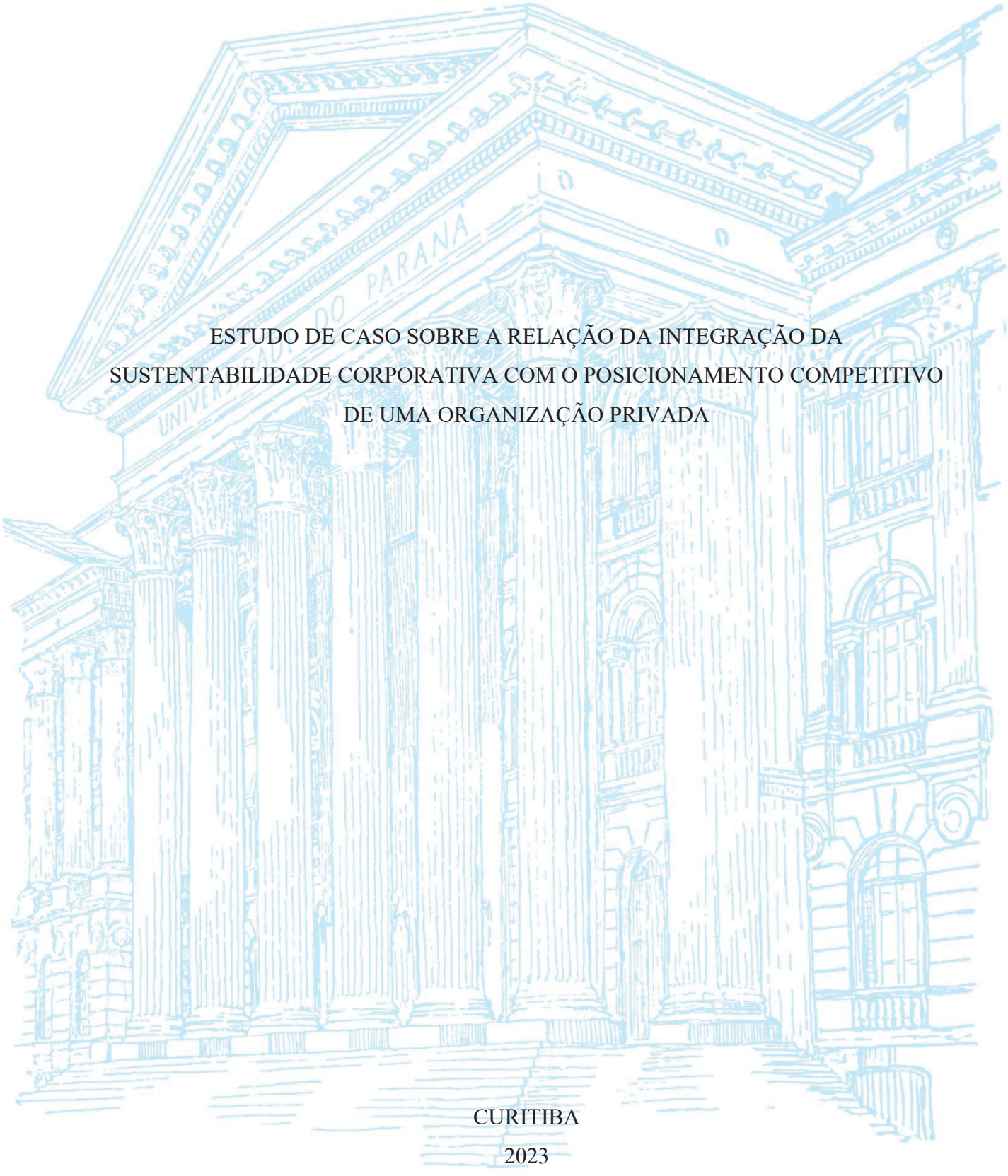
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DARLENE OLIVEIRA MEDEIROS COSTA PINTO



ESTUDO DE CASO SOBRE A RELAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA COM O POSICIONAMENTO COMPETITIVO DE UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA

CURITIBA

2023

DARLENE OLIVEIRA MEDEIROS COSTA PINTO

ESTUDO DE CASO SOBRE A RELAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA COM O POSICIONAMENTO COMPETITIVO DE UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Maria Machado Toaldo

CURITIBA

2023

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Pinto, Darlene Oliveira Medeiros Costa
Estudo de caso sobre a relação da integração da sustentabilidade corporativa com o posicionamento competitivo de uma organização privada / Darlene Oliveira Medeiros Costa Pinto. – Curitiba, 2023.
1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração.
Orientadora: Profa. Dra. Ana Maria Machado Toaldo.

1. Sustentabilidade corporativa. 2. Competitividade. 3. Marketing. I. Toaldo, Ana Maria Machado. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO - 40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **DARLENE OLIVEIRA MEDEIROS COSTA PINTO** intitulada: **ESTUDO DE CASO SOBRE A RELAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA COM O POSICIONAMENTO COMPETITIVO DE UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA**, sob orientação da Profa. Dra. ANA MARIA MACHADO TOALDO, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 24 de Março de 2023.

Assinatura Eletrônica
20/04/2023 09:07:22.0
ANA MARIA MACHADO TOALDO
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica
18/04/2023 17:10:28.0
SIMONE REGINA DIDONET
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica
18/04/2023 16:24:07.0
HEITOR TAKASHI KATO
Avaliador Externo (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ)

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.
Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 269031
Para autenticar este documento/assinatura, acesse https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp e insira o codigo 269031

A Deus, em sua infinita bondade, por nunca ter me deixado desistir ao encontrar os desafios e enfrentar as dificuldades nos caminhos que escolhi seguir.

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento a Deus e sua infinita bondade, por nunca ter me deixado desistir ao encontrar desafios e dificuldades nos caminhos que escolhi seguir.

Ao meu marido Juliano e a minha filha Alice por entenderem que precisei de mais tempo sozinha, abdicando de parte do nosso tempo de qualidade juntos e de reuniões familiares para me dedicar ao mestrado.

Ao Instituto Bom Aluno Curitiba, por ter me ensinado que a busca por conhecimento não acabaria com a graduação, e que vale a pena investir na educação contínua.

À UFPR que, pela segunda vez, foi lugar de mudanças e de novos bons encontros.

À minha orientadora, professora Ana Maria Toaldo, por seu apoio total durante a construção dessa pesquisa.

Ao meu avô Hercílio (*in memorian*), um grande exemplo de organização e compromisso com o trabalho.

A todos que contribuíram de alguma forma com o resultado desse estudo. O maior desafio da minha vida está concluído, e não teria chegado até aqui sem o apoio de vocês.

“É como está escrito: Coisas que os olhos não viram, nem os ouvidos ouviram,
nem o coração humano imaginou (Is 64,4), tais são os bens
que Deus tem preparado para aqueles que o amam”.
(BÍBLIA Sagrada, Coríntios. cap.2, vers.9)

RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo descrever o relacionamento da integração da sustentabilidade em meio corporativo com o posicionamento competitivo, uma estratégia de marketing operacionalizada através dos tradicionais 4P´s de marketing. Apesar da relação entre sustentabilidade e marketing parecer controversa inicialmente, há na literatura estudos acerca de como a sustentabilidade pode beneficiar o marketing e vice-versa (LIM, 2015; KUMAR, 2018; MEUER *et al*., 2019; KEMPER *et al.*, 2019; LUCIC, 2020; BOLTON, 2022; DEWI, 2021). Este estudo contribui para a compreensão de como uma organização integrou a sustentabilidade em sua estratégia corporativa e como os ajustes no posicionamento foram realizados. Através de uma pesquisa qualitativa, com o uso de dados secundários, utilizando a técnica de análise de conteúdo, foram analisados os relatórios de sustentabilidade do Grupo Boticário, que em 2012 assumiu um compromisso de integrar a sustentabilidade em todos os níveis da organização. A partir dessa ação, foram identificados elementos que fizeram parte da integração da sustentabilidade corporativa do Grupo Boticário (EPSTEIN, 2008; BERG *et al*., 2019) e, na sequência, sua repercussão nas estratégias do composto de marketing (produto, praça, preço e promoção) da marca "O Boticário", uma das unidades de negócios do grupo. Os resultados da pesquisa demonstraram que quando a sustentabilidade está integrada na estratégia de negócios, o composto de marketing sofre ajustes mais condizentes com o desenvolvimento sustentável da organização. A organização tem seu posicionamento competitivo aderente à proposta de sustentabilidade quando ocorre a integração da sustentabilidade corporativa, o que produz resultados que beneficiam as partes interessadas, gerando inovações e retorno financeiro, além de promover vantagem competitiva.

Palavras-chave: integração de sustentabilidade corporativa; posicionamento competitivo; composto de marketing; sustentabilidade corporativa.

ABSTRACT

This study aimed to describe the relationship of the integration of sustainability in corporate environment with competitive positioning, a marketing strategy operationalized through the traditional 4P's of marketing. Although the relationship between sustainability and marketing initially seems controversial, there are studies in the literature about how sustainability can benefit marketing and vice versa (LIM, 2015; KUMAR, 2018; MEUER *et al*., 2019; KEMPER *et al*., 2019; LUCIC, 2020; BOLTON, 2022; DEWI, 2021). This study contributes to the understanding of how one organization integrated sustainability into its corporate strategy and how adjustments in positioning were made. Through qualitative research, with the use of secondary data, using the content analysis technique, the sustainability reports of the Boticário Group were analyzed, which in 2012 made a commitment to integrate sustainability at all levels of the organization. From this action, elements that were part of the integration of corporate sustainability of the Boticário Group were identified (EPSTEIN, 2008; BERG *et al*., 2019) and, in the sequence, its repercussion on the strategies of the marketing mix (product, square, price and promotion) of the brand "O Boticário", one of the business units of the group. The research results showed that when sustainability is integrated into the business strategy, the marketing mix undergoes adjustments that are more consistent with the sustainable development of the organization. The organization has its competitive positioning adherent to the sustainability proposal when the integration of corporate sustainability occurs, which produces results that benefit the stakeholders, generating innovations and financial return, in addition to promoting competitive advantage.

Keywords: corporate sustainability integration; competitive positioning; marketing mix; corporate sustainability.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO CONCEITUAL PARA A INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS PRÁTICAS EMPRESARIAIS 30
FIGURA 2 – DRIVERS INTERNOS E EXTERNOS DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA 31
FIGURA 3 – MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA EPSTEIN 32
FIGURA 4 – RELAÇÃO ENTRE SEGMENTAÇÃO, MERCADO ALVO, POSICIONAMENTO E COMPOSTO DE MARKETING 34
FIGURA 5 – ESTRUTURA CONCEITUAL À ORIENTAÇÃO AO MARKETING SUSTENTÁVEL (OMS) 38
FIGURA 6 – DESENHO DA PESQUISA 44
FIGURA 7 – ELEMENTOS DA INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA NO GB 57
FIGURA 8 – RELAÇÃO DA ISC E POSICIONAMENTO COMPETITIVO DO GB 61
FIGURA 9 – CÓDIGOS DEDUTIVOS X RELATÓRIOS ANUAIS GB 62
FIGURA 10 – IMPACTO DA ISC EM UM PRODUTO "O BOTICÁRIO": PERFUME LILY 65
FIGURA 11 – IMPACTO DA ISC EM UM PRODUTO "O BOTICÁRIO": PERFUME MALBEC 66
FIGURA 12 – IMPACTO DE NOVA TECNOLOGIA INSERIDA EM PROCESSO PRODUTIVO DE CREMES E LOÇÕES HIDRATANTES EM LINHAS DA MARCA "O BOTICÁRIO" 67
FIGURA 13 – EMBALAGEM DO PERFUME MALBEC SOFREU NOVO AJUSTE 69
FIGURA 14 – PRODUTOS DA MARCA "O BOTICÁRIO" COM ATRIBUTOS DE SUSTENTABILIDADE 71
FIGURA 15 – PRODUTOS DA MARCA "O BOTICÁRIO" COM ATRIBUTOS DE SUSTENTABILIDADE 72
FIGURA 16 – PRODUTOS SUSTENTÁVEIS DA MARCA "O BOTICÁRIO" DESDE SUAS FORMULAÇÕES 73
FIGURA 17 – METAS 2019 RELACIONADAS AOS ATRIBUTOS DE SUSTENTABILIDADE EM PRODUTOS DO GB 74

FIGURA 18 – RESULTADO ALCANÇADO EM ATRIBUTOS DE SUSTENTABILIDADE EM PRODUTOS GB EM 2019 75
FIGURA 19 – ATRIBUTOS DE SUSTENTABILIDADE NOS PRODUTOS DO GRUPO BOTICÁRIO 76
FIGURA 20 – INOVAÇÃO COMO RESULTADO NA BUSCA POR RECICLAGEM DO SURLYN 77
FIGURA 21 – EXEMPLO DE COMPROMISSO ASSUMIDO EM 2020: SOLUÇÕES PARA A GERAÇÃO DE RESÍDUOS 78
FIGURA 22 – JUSTIFICATIVA DO GB PARA O FOCO NAS EMBALAGENS 79
FIGURA 23 – JUSTIFICATIVA DO GB PARA O FOCO NAS EMBALAGENS 81
FIGURA 24 – EXEMPLO DA COMUNICAÇÃO SOBRE OS CANAIS OU PONTOS DE VENDA DO GB 83
FIGURA 25 – AFIRMAÇÃO SOBRE SUSTENTABILIDADE EM TODOS OS ASPECTOS DOS NEGÓCIOS: MARKETING E *MERCHANDISING* 84
FIGURA 26 – COMUNICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE DA MARCA "O BOTICÁRIO" 86
FIGURA 27 – DIRECIONAMENTO DE COMUNICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE DO GB 87
FIGURA 28 – COMUNICAÇÃO A PARTIR DOS COMPROMISSOS PARA O FUTURO 88
FIGURA 29 – EVOLUÇÃO DA PRAÇA COM A ISC DO GRUPO BOTICÁRIO 92
FIGURA 30 – INOVAÇÃO LOJA ÂNFORA "O BOTICÁRIO" 94
FIGURA 31 – RESULTADOS GB DO ANO 2018 97

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DE PRODUTOS DE ACORDO COM AAKER E SHANSBY 35
QUADRO 2 – COMPOSTO DE MARKETING ORIENTADO PARA A SUSTENTABILIDADE 39
QUADRO 3 – CÓDIGOS REFERENTES À ISC E PO 49
QUADRO 4 – ABORDAGEM DA PESQUISA 49
QUADRO 5 – STAKEHOLDERS E CIM NA ESTRATÉGIA DE ISC 80

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

AM	Agentes de Mudança
CP	Composto de Marketing
FE	Fatores Externos
FI	Fatores Internos
GB	Grupo Boticário
GRI	*Global Reporting Initiave*
ISC	Integração da Sustentabilidade Corporativa
OMS	Orientação para Marketing Sustentável
PC	Posicionamento Competitivo
SC	Sustentabilidade Corporativa
TBL	*Tripple Botton Line*
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15
1.1 LACUNAS PROPOSTAS À PESQUISA 17
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA 20
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA 20
1.4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA 21
2 REFERENCIAL TEÓRICO 22
2.1 CONTEXTUALIZANDO A SUSTENTABILIDADE EM AMBIENTE CORPORATIVO. 22
2.1.1 SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA 25
2.1.2 INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NA PRÁTICA ORGANIZACIONAL 27
2.2 POSICIONAMENTO COMPETITIVO 33
2.3 A RELAÇÃO ENTRE A INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABLIDADE E O POSICIONAMENTO COMPETITIVO DA ORGANIZAÇÃO 37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 41
3.1 PROBLEMA DE PESQUISA 41
3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE 42
3.3 DESENHO DA PESQUISA 43
3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA 44
3.5 ESTRATÉGIAS DA PESQUISA 45
3.5.1 ESCOLHA E IDENTIFICAÇÃO DO CASO 46
3.6 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS 47
3.7 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS 48
3.8 VALIDADE E CONFIABILIDADE 50
3.9 MATRIZ DE AMARRAÇÃO 51
4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS 51
4.1 SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA NO GRUPO BOTICÁRIO 52
4.2 INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA NO GRUPO BOTICÁRIO 54
4.2.1 AGENTES DE MUDANÇA 54
4.2.2 CONTEXTOS EXTERNO E INTERNO DO GRUPO BOTICÁRIO 57
4.3 RELAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA COM O POSICIONAMENTO COMPETITIVO DO GRUPO BOTICÁRIO 60

4.4 RELAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA COM OS PRODUTOS DO GRUPO BOTICÁRIO 63
4.5 RELAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA NA PROMOÇÃO DO GRUPO BOTICÁRIO 79
4.6 RELAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA COM A DISTRIBUIÇÃO DO GRUPO BOTICÁRIO 89
4.7 RELAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA COM O PREÇO DO GRUPO BOTICÁRIO 95
4.8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 97
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 102
6 CONTRIBUIÇÕES 103
6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS DO TRABALHO 103
6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS DO TRABALHO 105
7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA 107
7.1 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS 107
REFERÊNCIAS 108
APÊNDICE I – RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE 119
APÊNDICE II – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO 120
APÊNDICE III – MATRIZ DE AMARRAÇÃO 122

1 INTRODUÇÃO

As questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável e à sustentabilidade começaram a ser discutidas desde os anos 60, quando se reconheceu a finitude dos recursos ambientais. Essas discussões ganharam mais força nos últimos anos e esse ganho de impulso no discurso pode ser atribuído às novas formas de comunicação e de marketing (DARSIE *et al.* 2020). Os profissionais de marketing, que antes baseavam suas estratégias sem pensar em impactos no meio ambiente e sociedade, precisaram analisar teorias, práticas e ajustar o posicionamento competitivo a partir da adoção estratégica da sustentabilidade nas organizações (KOTLER, 2011; BOLTON, 2022).

Isto posto, entende-se que a busca pelo desenvolvimento sustentável pode ser ajustada através da gestão do consumo humano, como uma forma de restringir a deterioração ambiental em áreas como alimentação, transporte e energia. E, por conseguinte, o marketing possui papel significativo na formação dos padrões de consumo, sendo empregado na busca de práticas de negócios mais sustentáveis (GIRÃO; KNUPFER, 2020).

A sustentabilidade tem mudado a forma como se vive no século 21 (VATAMANESCU *et al*., 2017). Gladwin *et al.* (1995) afirmam que a sustentabilidade é um processo participativo, que cria e persegue uma visão de comunidade, respeitando e fazendo uso prudente dos recursos naturais e humanos (cultura, ciência e sociedade).

Unir sustentabilidade e marketing, em um primeiro momento, parece contraditório. Porém, segundo Lunde (2018), o marketing com fundamentos de sustentabilidade pode beneficiar todas as partes interessadas. De acordo com Martin e Shouten (2015), o marketing pode influenciar políticas governamentais e a cultura na busca por mudanças na produção e nas práticas de consumo, apoiando uma cultura global em direção ao consumo sustentável por meio de um conjunto de práticas. Nesse sentido, pode-se citar dois motivos que explicariam a dificuldade de relacionar o marketing com a sustentabilidade (MEUER *et al*., 2019; BOLTON, 2022; DEWI, 2021).

Primeiro, é fato que o marketing tem papel estratégico no processo de negócios, porém o entendimento do papel do marketing frente aos desafios relacionados ao desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade (BOLTON, 2022; DEWI, 2021). Embora a sustentabilidade seja amplamente estudada na literatura das ciências sociais, a definição de consumo sustentável não é (ainda) amplamente evidente na literatura de marketing. E ainda, de acordo com Bolton (2022), as pesquisas direcionadas à negócios não abordam diretamente questões de sustentabilidade.

Segundo o cenário não é tão diferente quando se faz referência sobre o entendimento da sustentabilidade e, mais ainda, sobre o entendimento da sustentabilidade em contexto corporativo. De acordo com Meuer *et al*. (2019), falta clareza por parte de pesquisadores e profissionais de como se fazer inclusão de práticas sustentáveis nas operações e atividades das organizações. Em um estudo, identificou-se que a relação entre marketing e sustentabilidade se concentra nas pesquisas sobre estratégias de sustentabilidade como forma de criar proposta de valor para clientes e partes interessadas (MORETTI; TOLEDO, 2020). Assim, a geração de valor representa um dos maiores impulsionadores de sustentabilidade, seguidos de pesquisas relacionadas à gestão do marketing verde e a lacuna entre valor e ações sustentáveis (MARTIN *et al.,* 2019).

Nas últimas décadas, o fluxo de pesquisas relacionadas às áreas de marketing e sustentabilidade tem experimentado um notável aumento de 7 publicações em 1998, para mais de 300 publicações até 2017, identificadas através da pesquisa bibliométrica de Moretti e Toledo (2020). No entanto, ao verificar a produção científica em anais de eventos e em revistas brasileiras, para atender os objetivos da sua pesquisa, Moretti e Toledo (2020) constataram a ausência de iniciativas dedicadas a mapear esse campo.

Sob esse aspecto, há uma clara necessidade de implementar o conceito de sustentabilidade no marketing estratégico e tático (LUCIC, 2020). A gestão estratégica de marketing é o caminho para a organização enfrentar a evolução ambiental, quando se considera que o domínio do marketing estratégico abrange questões organizacionais, interorganizacionais e ambientais (VARADARAJAN, 2010), sendo o desenvolvimento sustentável uma urgência a ser gerenciada.

É do campo de marketing estratégico que derivam as estratégias de marketing, definidas como decisões da organização em padronizar sua oferta de produtos através da criação, comunicação e sua distribuição, oferecendo valor aos clientes, e ainda alcançando os objetivos específicos da organização. Com esse entendimento, o posicionamento é definido como uma estratégia de marketing que busca posicionar a oferta de produtos de uma organização em relação à oferta dos seus concorrentes (VARADARAJAN, 2015). E é por meio da estratégia de posicionamento que algumas organizações estão buscando inserir e comunicar práticas sustentáveis (SAQIB, 2020).

Contudo, para que as práticas sustentáveis possam ser traduzidas com êxito na oferta da organização, é preciso que a sustentabilidade seja parte da estratégia do negócio, ou seja, a sustentabilidade precisa ser desenvolvida e disseminada em todas as esferas da organização (WOO, 2021). E é nesse contexto que integrar a sustentabilidade no ambiente corporativo é

imprescindível, sendo parte do desenvolvimento das normas, na definição das estratégias e no fluxo operacional da organização. Integrar a sustentabilidade corporativa significa que as organizações precisam desenvolver estruturas de aprendizagem e processos de mudança mental para que seja possível repensar a relação dos negócios da organização com as partes interessadas (ENGERT *et al.*, 2015).

Uma organização que integra sustentabilidade em sua estratégia de marketing, provavelmente, terá um diferencial sobre seus concorrentes, mas poucos estudos examinaram como isso acontece (VATAMANESCU, 2017). Da mesma forma, a literatura também demonstra lacunas nos estudos que relacionam marketing e sustentabilidade. Lunde (2018), por exemplo, cita que há carência de entendimento sobre como a sustentabilidade é definida nos estudos de marketing, sugerindo mais pesquisas conceituais a esse respeito.

Existem dúvidas e questionamentos acerca da sustentabilidade, especialmente por existirem organizações que utilizam o tema apenas como publicidade ou promoção em seus produtos e serviços (*greenwashing*), não praticando a sustentabilidade em seu contexto organizacional ou processo produtivo (NETTO, 2020; WOO, 2021). Como exemplo de *greenwahsing*, um produto ofertado como sustentável, pode conter elementos textuais que se referem a benefícios ambientais que são enganosos, identificados através da descrição da composição do produto (WOO, 2021). Utilizar-se de métodos de *greenwhashing* pode prejudicar a reputação da organização, por isso as estratégias de marketing precisam ser utilizadas para aumentar os níveis de sustentabilidade de produtos e serviços. Nesse aspecto, há na literatura que o marketing pode se beneficiar da sustentabilidade e vice-versa, com resultados positivos a longo prazo para a sociedade, o meio ambiente, e, mantendo o equilíbrio financeiro das organizações (KUMAR, 2018; MAGEE, 2020; BOLTON, 2022).

Assim, o objetivo desta pesquisa é verificar como a integração da sustentabilidade corporativa se relaciona com o posicionamento competitivo de uma organização privada. Dessa forma, esse trabalho considera que a estratégia de marketing passa a ser pensada para a evolução da organização em direção à sustentabilidade, levando em conta progressos para as partes interessadas e buscando também resultados para a organização (KUMAR, 2012).

1.1 LACUNAS PROPOSTAS À PESQUISA

O problema da pesquisa foi construído a partir das lacunas a seguir.

Lacuna 1. A pesquisa relacionada ao posicionamento competitivo é escassa e atrasada (SAQIB, 2020).

É importante ressaltar que o marketing tem se posicionado estrategicamente no processo dos negócios (DEWI, 2021). Tão relevante quanto é o papel das organizações privadas, que contribuem com um valor expressivo na economia mundial, maior que muitos países, inclusive. Por isso é necessário compreender o papel do marketing dentro das organizações privadas e como estão lidando com a sustentabilidade e os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) (BOLTON, 2022).

De acordo com Bolton (2022), é possível afirmar que muitos pesquisadores de marketing estão cientes das questões de sustentabilidade, pois a busca por desenvolvimento sustentável e o cumprimento dos ODS (objetivos de desenvolvimento sustentável) faz parte do escopo de muitas organizações privadas. Mas é preciso explorar maneiras para que o marketing possa orientar atores de um ecossistema em direção a uma estratégia eficiente, eficaz e que beneficie *stakeholders* e o meio ambiente. Todavia, a fragmentação e a complexidade da disciplina de marketing ainda não renderam um trabalho de alto impacto e abrangente relacionado ao tema (BOLTON, 2022).

De acordo com a literatura de marketing, o posicionamento é um componente chave das estratégias utilizadas para a gestão do marketing. As decisões de posicionamento determinam a direção das escolhas relacionadas ao mix de marketing da organização. Ao decidir por um posicionamento errado, as decisões relacionadas ao mix de marketing serão equivocadas. Pesquisas que relacionam sustentabilidade e estratégias de marketing ainda são insuficientes e difusas na literatura (TEIXEIRA; VEIGA, 2020). Dada a importância do posicionamento no marketing estratégico, considera-se que a pesquisa relacionada ao posicionamento é escassa e atrasada (SAQIB, 2020). Quando se trata de ajustar a estratégia de uma organização em direção à sustentabilidade, a estratégia de marketing dessa organização precisa de ajustes. O que sugere ajustes no posicionamento competitivo dessa organização via de regra, é observado através do composto de marketing (produto, praça, preço e promoção).

Esta pesquisa oferecerá aprimoramento sobre o posicionamento competitivo como estratégia de marketing e sua relação com adoção estratégica da sustentabilidade, ajudando gestores a implementar o posicionamento de forma adequada na busca por vantagem competitiva para organizações, seus produtos ou marcas.

Lacuna 2. Faltam estudos na teoria e na prática de marketing que se relacionem com a sustentabilidade, portanto, é preciso ampliar a compreensão dessa relação em suas causas e consequências (KEMPER *et al.,* 2019). Marketing e sustentabilidade são pouco explorados de

forma conjunta em estudos teórico-empíricos, mesmo com o crescimento das práticas de sustentabilidade em contexto corporativo nos últimos anos, essa relação ainda é pouco explorada (TEIXEIRA; VEIGA, 2021).

De acordo com Kemper *et al.* (2019), as escolas de negócios e de marketing ainda replicam uma visão de crescimento econômico ilimitado. Afirmam ainda que conhecer ambientes corporativos que incluem sustentabilidade em sua estratégia central pode ajudar na disseminação de uma nova visão de mundo, que inclui a sustentabilidade no centro do desenvolvimento de estratégias de marketing (KEMPER *et al.*, 2019; COLACO, 2011; SILVA *et al.*, 2023).

Já existem na literatura de marketing estudos apontando cenários em que a sustentabilidade está inserida na estratégia de uma organização, promovendo efetividade na inclusão da sustentabilidade na estratégia de marketing (LUCIC, 2020; DEWI, 2021; SILVA *et al.*, 2023).

Nesse sentido, considera-se que a falta de estudos que discorrem sobre marketing e sustentabilidade de forma conjunta, sustentados através de estudos empíricos, deixa de promover a disseminação sobre a sustentabilidade como estratégia central de negócios e como isso se traduz no desenvolvimento da estratégia de marketing (SILVA *et al.*, 2023).

Lacuna 3. Falta clareza entre pesquisadores e profissionais sobre a essência da sustentabilidade corporativa (MEUER *et al.*, 2019).

Há falta de clareza sobre a sustentabilidade corporativa, o que leva a incerteza de como incorporar práticas sustentáveis nas atividades e operações de uma organização.

De acordo com Meuer *et al.* (2019), ao definir sustentabilidade corporativa, uma pesquisa precisa definir o nível de integração da sustentabilidade que está sendo estudada, partindo do princípio de que é preciso entender até que ponto a sustentabilidade está inserida nas principais atividades da organização. Um alto nível de integração de sustentabilidade corporativa existe quando a sustentabilidade é o princípio orientador nas principais áreas da organização e é o fator chave na estratégia de negócio. Por outro lado, um baixo de nível de integração da sustentabilidade corporativa pode ser identificado quando a sustentabilidade não é parte da estratégia organizacional, sendo verificada em um ou outro departamento apenas.

A partir dessas considerações, entende-se que uma organização deve adotar a sustentabilidade nas práticas estratégicas da organização e no mix de marketing, através do posicionamento competitivo condizente com a estratégia de sustentabilidade adotada. A sustentabilidade na estratégia de marketing não resulta apenas em agregar valor para o cliente, mas proporciona a construção de relacionamento com clientes a longo prazo, sendo benéfico

para os negócios, sociedade e o meio ambiente. O marketing é o veículo que traz a transformação para todas as partes interessadas e os consumidores percebem essa transformação através da renovação de suas ofertas (KUMAR *et al.*, 2012; KUMAR, 2018).

Essas lacunas encontradas na literatura são as propulsoras para a busca de respostas à pergunta da pesquisa: como a integração da sustentabilidade corporativa se relaciona com o posicionamento competitivo de uma organização privada?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Como objetivo geral, pretende-se compreender a relação entre integração da sustentabilidade corporativa e o posicionamento competitivo da organização pesquisada.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com o objetivo geral definido, desenvolveram-se os seguintes objetivos específicos:

a) Descrever a sustentabilidade corporativa
b) Descrever a integração da sustentabilidade corporativa na organização estudada
c) Identificar a relação do produto com a integração da sustentabilidade corporativa na organização pesquisada
d) Identificar a relação do preço com a integração da sustentabilidade corporativa na organização pesquisada
e) Identificar a relação da praça (distribuição) com a integração da sustentabilidade corporativa na organização pesquisada
f) Identificar a relação da promoção com a integração da sustentabilidade corporativa na organização pesquisada

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

A visão de um mundo industrializado, com ênfase no sucesso científico, tecnológico, consumista e materialista, tem sido identificada como uma das principais causas da insustentabilidade atual, especialmente devido ao seu domínio sobre outras formas de enquadrar as preocupações sociais e ambientais. Existe uma necessidade real e urgente de que

a sustentabilidade seja implementada nos estudos relacionados a negócios e marketing (KEMPER *et al*., 2019).

Nesse sentido, Saquib (2020) argumenta que as pesquisas relacionadas à estratégia de posicionamento competitivo ainda são escassas, o que permite afirmar que esta dissertação poderá contribuir com o avanço da pesquisa acerca do posicionamento competitivo como estratégia de marketing. Além disso, a presente pesquisa contribui com a perspectiva de sustentabilidade inserida na estratégia da organização para o desenvolvimento do posicionamento competitivo. Com base na descrição e na discussão dos resultados encontrados, foi possível propor atualizações na literatura acerca dos construtos pesquisados.

Ainda, segundo Magee (2020), a literatura de marketing pode se beneficiar com o conhecimento sobre como a sustentabilidade afeta a estratégia de uma organização e como a implementação da sustentabilidade em marketing acontece na prática.

Compreender como a integração da sustentabilidade, aplicada na estratégia de negócios em uma organização privada, afeta seu posicionamento competitivo, é uma contribuição importante para a literatura. O posicionamento competitivo, observado por meio do composto de marketing utilizado para diferenciar um produto, marca ou empresa diante da concorrência, está cada vez mais interligado, presente no centro das atividades e processos de uma organização. Criar um produto, comunicar uma oferta (promoção), entregar um produto (distribuição) e trocar uma oferta (preço), trazem efeitos de longo prazo não apenas nos resultados de vendas, mas também no valor da marca e nas finanças de uma organização (WICHMANN, 2021).

Outro aspecto importante que contribuirá para a teoria, é a compreensão da sustentabilidade corporativa e como esta é integrada à organização, bem como a compreensão da integração da sustentabilidade corporativa e sua relação com a estratégia de marketing. Dentre os desafios da sustentabilidade, há a dificuldade na conceituação do próprio termo. Se não há uma definição clara acerca da sustentabilidade e da sustentabilidade corporativa, o próprio entendimento de como aplicar a sustentabilidade no marketing, e como um gestor fará isso, pode estar comprometido (KUMAR *et al*., 2012).

1.4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA

A sustentabilidade na estratégia de marketing é implementada para obter vantagens competitivas. Na prática, fazer essa implementação nem sempre é fácil, por conta de alguns desafios e problemas que estão relacionados à sustentabilidade (KUMAR *et al.*, 2012). Dentre

os problemas relacionados à sustentabilidade, há necessidade de identificar como a sustentabilidade é disseminada na organização e como ela é inserida na estratégia de marketing (MEUER *et al.*, 2019). É dessa forma que se considera possível compreender melhor como a sustentabilidade e o marketing estão se relacionado na prática, já que faltam estudos com essa perspectiva.

Descrever esses entendimentos através de uma pesquisa empírica contribuirá para melhor compreensão e capacitação dos profissionais de marketing, que terão mais argumentos para apresentar, de forma proativa, a inserção da sustentabilidade em produtos ou serviços ao encontrar oportunidades de mercado para a organização em que atuam.

Outra característica que poderá ser analisada durante esse estudo é como a estratégia de marketing, ajustada pela integração da sustentabilidade corporativa, relaciona-se com os resultados obtidos com base no posicionamento ajustado de acordo com a estratégia dos negócios. Ressalta-se, ainda, que a sustentabilidade é um tema contemporâneo, portanto esta pesquisa trará benefícios para a comunidade acadêmica e para a sociedade em geral.

Por último, será relevante observar se o discurso da sustentabilidade está alinhado com a prática de estratégia de marketing da organização pesquisada, evitando assim um estudo e um discurso estratégico baseado em *greenwashing* (WOO, 2021).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo do trabalho, encontra-se uma contextualização da sustentabilidade em âmbito corporativo. A seguir, será apresentada a fundamentação teórica sobre o tema central desta pesquisa: integração da sustentabilidade corporativa, com uma apresentação de contexto e conceito de sustentabilidade corporativa, seguida da aplicação na gestão organizacional; posicionamento competitivo e sua operacionalização por meio da estratégia do composto de marketing da organização e, por último, a relação da integração da sustentabilidade corporativa com o posicionamento.

2.1 CONTEXTUALIZANDO A SUSTENTABILIDADE EM AMBIENTE CORPORATIVO

O contexto das grandes transformações, dos desenvolvimentos sociais, ascendendo dos tempos mais remotos aos dias atuais, comporta diversas concepções de transformação social, com o homem cada vez mais inserido na descoberta do meio ambiente natural. Isso reflete diretamente, por exemplo, nos meios sociais e nos núcleos empresariais, sobrepondo-se

aos direitos ditos individuais. Surge assim uma consciência voltada para a equalização dos reflexos das ações humanas maléficas ou, pelo menos, daquelas ações com probabilidades de risco à existência humana. Essa consciência, diretamente relacionada ao desenvolvimento econômico, social e ambiental, voltada para o uso responsável dos recursos naturais, convencionou-se chamar de sustentabilidade (ARAÚJO *et al.,* 2020; SU *et al*., 2022).

Não há uma definição universal para os termos "sustentabilidade" ou "desenvolvimento sustentável". É possível perceber que os termos são divergentes em alguns aspectos e que, na maioria das vezes, vão de encontro com algum consenso ou corrente de estudo. A sustentabilidade é o produto que se origina do desenvolvimento sustentável e não é possível falar em sustentabilidade sem ao menos descrever o que a origina (FEIL; SCHREIBER, 2017). Segundo Carvalho (2019), desenvolvimento sustentável e sustentabilidade são conceitos que estão entrelaçados.

O desenvolvimento sustentável foi definido pelo Relatório de Brundtland (WCDE, 1987, p. 41) como: "aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades".

> Nas palavras de Barter e Russell (2012), a definição de desenvolvimento sustentável não se refere a salvar a natureza, mas à internalização de estratégias, agregando, assim, novos recursos para permitir o crescimento econômico e a prosperidade compartilhada por todos. Esse termo, desenvolvimento sustentável, refere-se a uma série de processos e práticas, envolvendo ação, e tem como foco melhorar a qualidade da vida humana (WCED, 1987; BLEWITT, 2008; UNSGHLPS, 2012), fornecendo uma visão de longo prazo "[...] para erradicar a pobreza, reduzir a desigualdade e tornar o crescimento inclusivo, e produção e consumo mais sustentável" (UNSGHLPS, 2012, p. 6). Portanto, salienta-se que, ao emprego do conceito, associa-se o termo ação ou ato de agir, indicando que a sobrevivência da raça humana não pode ser terceirizada, ou seja, as atitudes estratégicas que auxiliam nesta sobrevivência devem partir da própria humanidade (FEIL; SCHREIBER, 2017, p. 675).

O termo "sustentabilidade" originou-se da expressão em idioma alemão "*Nachhaltend*" ou "*Nachhaltig"* (longevidade) do livro Lyra, de Carlowitz, em 1713, em francês "*durabilité*" (durável) e em holandês *duurzaamheid* e *Duurzaam* (sustentável). O termo reflete uma solução à escassez de recursos naturais desde a antiguidade, que se consolidou na cultura humana ao longo do tempo, em busca da utilização desses recursos de forma contínua e perpétua. Segundo essa reflexão, a sustentabilidade não se trata de um movimento ambientalista moderno, mas sim uma forma de pensar e agir enraizada nas culturas das sociedades, que vem sendo amadurecida durante os séculos (FEIL; SCHREIBER, 2017).

Por conseguinte, o número de organizações que reconhece a sustentabilidade como um integrante da estratégia e operações de negócios é crescente no mundo inteiro (LIM, 2015). A sustentabilidade também é o principal motor da inovação, gerando um retorno sobre dois níveis: eficiência ambiental, reduzindo os custos por causa da redução de entrada de recursos, ao mesmo tempo, gerando receitas adicionais com a criação de novos produtos e abertura de novos mercados (LUCIC, 2020).

Em contexto organizacional ou corporativo, a estratégia é a forma como a organização decide se relacionar com o ambiente em que compete (MINTZBERG, 1979). A relação entre organização e ambiente se baseia em decisões padronizadas e de forma constante, tomadas por gestores da organização (GALLELI, 2017; SU *et al*., 2022).

De acordo com estudos de Stead e Stead (2008; 2013) e Borland *et al.* (2014), é razoável afirmar que gerir a sustentabilidade de maneira estratégica implica posicionar a organização em consonância com os sistemas ecológico e socioeconômico. Da mesma forma, nota-se a demanda pelo desenvolvimento de capacidades direcionadas à sustentabilidade, considerando tanto demandas de curto quanto de longo prazo. O desempenho organizacional passa, então, a ser afetado por tais sistemas e competências, assim como recebem novas variações as concepções sobre a obtenção de vantagens competitivas (GALLELI, 2017). Acrescenta-se ainda que a sustentabilidade demanda não apenas a associação, mas o alinhamento à estratégia organizacional. O alinhamento estratégico favorece as organizações em considerar, simultaneamente, o ecossistema ao qual pertencem, assim como seus recursos e competências para atuar em conformidade com a sustentabilidade (GALLELI, 2017).

Os gestores têm estado muito interessados em introduzir a sustentabilidade na linguagem estratégica das organizações, principalmente porque tem sido uma decisão construir reputação estratégica ou ser uma fonte de posicionamento estratégico. A orientação proativa para a sustentabilidade cria benefícios únicos que indiretamente levam à vantagem competitiva (LUCIC, 2020).

Finalmente, é importante lembrar que a sustentabilidade não serve apenas como estratégia de publicidade nas organizações. Ela pode ser uma força que estimula o desempenho financeiro, resultando em mais vendas, ao passo que melhora sua reputação corporativa. E ainda, os líderes e gestores reconhecem a ligação entre negócios e sociedade, repensando suas responsabilidades econômicas, ambientais e sociais em torno do conceito de sustentabilidade (KELLECI; YILDIZ, 2021).

2.1.1 SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Ao pesquisar a sustentabilidade em contexto organizacional, é possível encontrar formas diferentes de nomear o conceito, mas se consideram sinônimos dentro da literatura: sustentabilidade empresarial, sustentabilidade corporativa e sustentabilidade organizacional. Para fins dessa pesquisa, será utilizado o termo sustentabilidade corporativa, pois foi mais utilizado na literatura dos construtos pesquisados SC e ISC.

As organizações públicas ou privadas têm se preocupado com o impacto das questões demográficas, da desigualdade social, mudanças no mercado global e do meio ambiente. Elas têm buscado implementar processos sustentáveis que possam promover efeito positivo sobre o meio ambiente, a sociedade e o aspectos econômicos. Essa é a essência da sustentabilidade corporativa (SC): fortalecer o sistema ambiental, social e econômico dentro das operações dos negócios, mantendo assim sua operação próspera, sem comprometer seu futuro (SARI *et al.*, 2020; SU *et al.*, 2022).

À medida que as organizações avançam na implementação da sustentabilidade em sua estratégia organizacional, a medição do desempenho se torna cada vez mais fundamental, visto que o potencial de custos, riscos e benefícios são inerentes aos processos. Desse modo, é preciso um gerenciamento que envolva a medição dos impactos a partir da adoção de determinada estratégia. Ressalta-se que as organizações compreendem melhor os benefícios da sustentabilidade quando os investimentos se refletem no aumento das receitas ou na diminuição dos custos. Portanto, as medidas de desempenho precisam estar alinhadas com a estrutura organizacional, com os sistemas de gestão e com a estratégia da organização. Então, por meio de um modelo de sustentabilidade corporativa é possível medir, avaliar e gerenciar a sustentabilidade da organização e tomar decisões estratégicas com vistas a melhorar o desempenho organizacional e gerenciar os impactos sociais e ambientais (EPSTEIN, 2008).

Nesse sentido, o crescimento da busca por desenvolvimento sustentável promoveu a aceitação do *Triple Bottom Line* (TBL) como forma de medir o desempenho dos negócios. O *Triple Bottom Line* pode ser definido como uma estrutura contábil que incorpora três dimensões na análise de desempenho de uma organização: social, ambiental e financeira. Essa abordagem ganhou destaque a partir da década de 90 e foi preconizada por John Elkington. Associado aos termos "*People, Planet, Profit*" (Pessoas, Planeta e Lucro), o Tripé da Sustentabilidade se relaciona com a estratégia organizacional, que consiste na mensuração do desempenho econômico, ambiental e social (Elkington, 1997). A análise TBL difere dos relatórios

tradicionais, já que resultados sociais e ambientais são difíceis de ter medição atribuída (SLAPER; HALL, 2013; SANTOS, 2018).

As organizações precisam buscar algo além do desempenho financeiro, sendo necessário também serem avaliadas em dimensões específicas como a ambiental e social (HUNT, 2017). Ainda nesse contexto, Abdullah *et al.* (2018) reforçam que as organizações precisam se manter competitivas, sendo estáveis financeiramente, ao mesmo tempo que atendem demandas sociais e cumprem as exigências ambientais.

O contexto da sustentabilidade corporativa requer mudanças na estrutura organizacional para que as práticas diárias estejam em consonância com a visão sustentável, por meio de novas estruturas de gestão que se adaptem às questões de sustentabilidade (SANTOS, 2018; PETRINI; POZZEBON, 2010). A SC busca o equilíbrio entre o que é socialmente desejável, economicamente viável e ecologicamente sustentável. Isso inclui garantir que todos os pilares da abordagem *Tripple Bottom Line* (TBL) sejam atendidos ao mesmo tempo (MUNCK, 2013).

Baseado em Elkington (1999; 2004) e Savitz e Weber (2007), a integração dos três pilares faz surgir propósitos organizacionais que representam a integração e os meios de viabilização dos três pilares.

A importância dos recursos corporativos e do desempenho ambiental na literatura acerca de sustentabilidade confirmam a importância da análise TBL. A dimensão ambiental se concentra em uma gestão ambiental corporativa, promovendo atividades que não prejudiquem o meio ambiente. A dimensão social incentiva a organização a considerar impactos sobre a sociedade e suas relações com a comunidade. A dimensão econômica, se concentra na melhoria das atividades da empresa e na criação de valor (MENA; GONZALES, 2011).

O desafio dos gestores das organizações é utilizar os recursos existentes de forma equilibrada e consciente mediante uma gestão e estratégias eficazes, que preservem o meio ambiente, sem comprometer a continuidade das operações. As práticas de sustentabilidade corporativa dependem da visão sistêmica que integre os agentes econômicos, sociais e ambientais, de forma sustentável, visto que essa tendência é uma condição de sobrevivência, dadas as exigências mercadológicas, sociais e governamentais cada vez mais proeminentes nos negócios (GRUBA *et al.*, 2013; SANTOS, 2018).

Por fim, a SC tem sido operacionalizada através da prática de emissão de relatórios com abordagem TBL. Nos últimos anos, a prática de publicar relatórios de sustentabilidade vem sendo adotada por grandes organizações, nacionais e internacionais. Relatório de sustentabilidade é um termo amplo, considerado sinônimo de outros relatórios, cujo objetivo é

uma descrição dos impactos econômicos, ambientais e sociais de uma organização (CORREA; RIBEIRO, 2020).

Buscando evidenciar uma maior transparência nas informações socioambientais ao público interessado e aos seus *stakeholders*, essas organizações utilizam a *Global Reporting Initiative* (GRI) como modelo de relatório de sustentabilidade em âmbito internacional (AMARAL *et al.*., 2018). A GRI oferece uma estrutura confiável para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, por isso seus indicadores de desempenho estão organizados em categorias social, ambiental e econômica (CORREA; RIBEIRO, 2020).

De acordo com as informações institucionais disponíveis no site, a GRI (*Global Reporting Initiative*) é uma organização internacional independente que ajuda as empresas e outras organizações a assumirem a responsabilidade por seus impactos, fornecendo-lhes a linguagem global e comum para comunicar esses impactos. A GRI apresentou os primeiros padrões globais para relatórios de sustentabilidade, com uma estrutura modular e inter-relacionada, que representam as melhores práticas globais para relatar uma variedade de impactos econômicos, ambientais e sociais (GRI, 2020). A prática de divulgar informações de sustentabilidade inspira a responsabilidade, ajuda a identificar e gerenciar riscos, permitindo que as organizações aproveitem novas oportunidades. Os relatórios com os Padrões da GRI apoiam empresas públicas e privadas, grandes e pequenas, protegem o meio ambiente e melhoram a sociedade, enquanto, ao mesmo tempo, prosperam economicamente, melhorando a governança e as relações com as partes interessadas, melhorando a reputação e construindo confiança (GRI, 2020). A organização deverá relatar os indicadores essenciais, a menos que eles demonstrem não estar alinhados aos princípios de relatório da GRI.

2.1.2 INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NA PRÁTICA ORGANIZACIONAL

Atingir a sustentabilidade corporativa no longo prazo é um desafio que exige mudanças na forma de se fazer negócios. As organizações estão inseridas em um contexto global, que exige gestão sustentável dos recursos ambientais, sociais e econômicos (NUNHES *et al.*, 2020).

As organizações privadas, em especial, têm sido pressionadas a encontrarem soluções mais responsáveis na gestão dos recursos que utilizam para a manutenção e operação de seus negócios. Isso porque esse grupo de organizações é considerado incentivador do comportamento de consumo desenfreado, experimentado desde a Revolução Industrial (NUNHES *et al.*, 2020).

Diante disso, o debate acadêmico e empresarial em torno da SC é necessário para se buscar uma melhor compreensão de processos de gestão que possam incorporar a sustentabilidade (GALLELI, 2017). A SC representa o agir da organização, integrando aspectos sistêmicos nos âmbitos social, ambiental e econômico. O agir organizacional diz respeito às ações e decisões realizadas de forma contínua, envolvendo a dinâmica de uma organização (MAGGI, 2006).

Nesse contexto, a integração da sustentabilidade corporativa (ISC) se faz necessária, pois sem essa ação a sustentabilidade corporativa não é alcançada. A ISC pode ser encontrada na literatura como um conjunto de fatores que tem potencial para integrar a sustentabilidade nas práticas organizacionais (PETRINI; POZZEBOM, 2010; NUNHES *et al.*; BERG *et al.*, 2019). A partir desses fatores, criam-se mecanismos com objetivo de proporcionar um contexto mais favorável para que a organização alcance seus objetivos de desenvolvimento sustentável, garantindo ao mesmo tempo um uso eficaz e eficiente de seus recursos (BERG *et al.*, 2019; LUDWIG; SASSEM, 2022).

Há na literatura modelos que demonstram como implementar a sustentabilidade corporativa no ambiente organizacional. No entanto, entende-se que para que ocorra implementação de modelos que integram a sustentabilidade corporativa, há o próprio fenômeno da integração da sustentabilidade corporativa que antecede essa implementação. No contexto dessa pesquisa, buscou-se identificar elementos que fazem parte da tomada de decisão de integrar a sustentabilidade em toda a estratégia de negócios da organização, que são: agentes de mudança, fatores internos e fatores externos (BERG *et al.*, 2019).

Um dos fatores reconhecido como fundamental para a integração de práticas sustentáveis no ambiente corporativo é a liderança (agentes de mudança). É o alto grau de comprometimento em todas as esferas de uma organização que promovem uma compreensão clara da importância de práticas sustentáveis na estratégia e nos objetivos da organização (STONE, 2006; PETRINI; POZZEBOM, 2010). O compromisso da alta gestão para com a sustentabilidade é visto como o ponto de partida para a integração da sustentabilidade nas práticas de negócios. Esse compromisso de alto nível permite mudanças na estrutura organizacional, que colocam em ação a visão de sustentabilidade por meio de novas estruturas, como comitês e comissões que tratam de questões de sustentabilidade. São responsáveis por inserir formalmente no organograma uma área ou departamento que tenha por finalidade tornar práticas de sustentabilidade uma realidade no dia a dia da empresa (PETRINI; POZZEBOM, 2010; TRUJILLO *et al*., 2020; LUDWIG; SASSEM, 2022).

A visão da alta gestão permite a integração da sustentabilidade na estrutura organizacional, e a partir dela se inicia a busca por mecanismos que possam legitimar e consolidar a sustentabilidade de acordo com a visão de sustentabilidade que a organização define (FIGURA 1). É necessário que os funcionários entendam o papel da sustentabilidade dentro da organização. As ações do dia a dia precisam ser condizentes com a visão de sustentabilidade adotada, por meio de um programa educacional desenvolvido interna e externamente, com mecanismos claros de comunicação e monitoramento das iniciativas para práticas sustentáveis (PETRINI; POZZEBOM, 2010).

Também existem questões que influenciam a integração da sustentabilidade corporativa que são de natureza externa (tipo de indústria, estrutura e posição no mercado) e interna (tamanho, escopo e estrutura da empresa) à organização. Além disso, existem *drivers* que vão explicar e justificar a necessidade da ISC. Consideram-se *drivers* para adoção da ISC: legislação governamental, redução de custos, performance econômica, inovação, responsabilidade ambiental e social, gerenciamento de riscos, reputação corporativa e gestão da qualidade. (ENGERT *et al.*, 2015). Além dos *drivers*, existem os elementos que favorecem a ISC que, de acordo com BERG *et al.* (2019), são os agentes de mudança, fatores internos e externos que serão descritos a seguir.

Define-se como agentes de mudança (AM), os indivíduos internos ou externos à organização que auxiliam na gestão, desencadeando ou promovendo os esforços para mudanças. Os agentes de mudanças podem ser os gestores seniores ou membros da organização que são designados especificamente para gerir o processo de mudança. A literatura classifica os agentes de mudança com diferentes comportamentos que direcionam sua visão de mundo. Como visão de mundo de um agente de mudança podemos entender a forma de manifestação do seu comportamento e aspectos de sua personalidade (BERG *et al.*, 2019).

Fatores internos (FI) dizem respeito ao próprio processo de mudança, incluindo os objetivos, colaboração entre equipes, planejamento, controle, medição e manutenção contínua de suporte e melhorias, avaliações e monitoramento. Incluem ainda reorganização de estruturas organizacionais (responsabilidades, departamentos e funções). Fatores internos indicam, portanto, a extensão a qual o agente de mudança e demais membros da organização se preocupam com o sucesso das ações necessárias para o alcance dos objetivos (BERG *et al.*, 2019).

Fatores externos (FE) podem ser externos ao processo de mudança ou à organização, incluem a presença ou falta de apoio da gestão ou, ainda, se o nível de mudança proposto é condizente com identidade da organização. Também são considerados FE: competição, falta de

regulamentação governamental, legislação e presença ou ausência de apoio dos *stakeholders*. Os FE são importantes para a análise dos agentes de mudança, mas não obrigatoriamente influenciam a sua tomada de decisão (BERG *et al.*, 2019).

Integrar a sustentabilidade na organização não pode ser uma ação isolada: requer desenvolvimento do comprometimento organizacional, capacidade de identificar, revisar e gerir riscos e, sobretudo, divulgar resultados alcançados para conquistar a confiança das partes interessadas (*stakeholders*) (NUNHES *et al.*, 2020). A FIGURA 1 apresenta o modelo conceitual para a necessária integração da sustentabilidade na prática organizacional.

FIGURA 1 – MODELO CONCEITUAL PARA A INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS PRÁTICAS EMPRESARIAIS

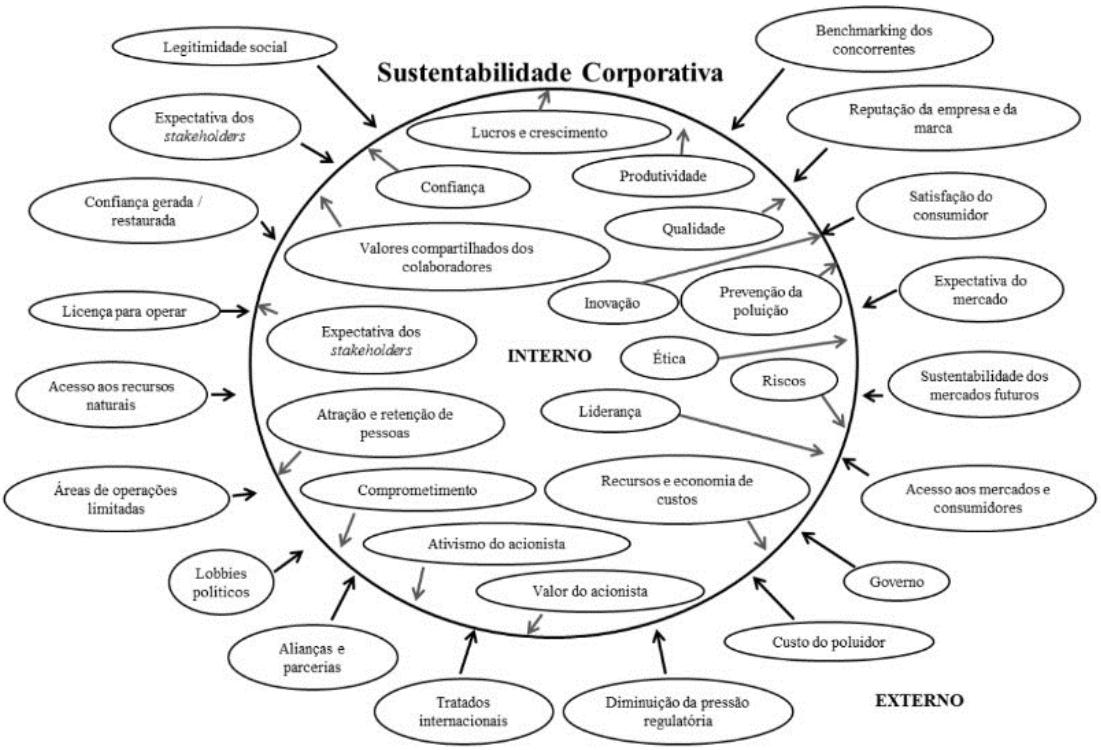
FONTE: Adaptado de Petrini e Pozzebon (2010).

Encontrou-se na literatura acerca da ISC modelos que tentam explicar como o fenômeno acontece. Petrini e Pozzebon (2010) criaram um modelo conceitual de ISC, porém esse não considera o contexto externo como um elemento que a favoreça. Considera apenas a visão corporativa (liderança, agente de mudança) e a estrutura organizacional (fatores internos). Petrini e Pozzebon (2010), bem como Callado e Fensterseifer (2010), argumentam que uma

organização poderá integrar a sustentabilidade em sua estrutura organizacional utilizando os seguintes mecanismos : definição clara do papel da sustentabilidade dentro da organização, implementação de um programa educacional que promova a sustentabilidade interna e externamente à organização, implementação de instrumentos claros de monitoramento e comunicação e, por último, implementação de dispositivos de reconhecimento e valorização das iniciativas e práticas sustentáveis.

Em outra proposta de modelo que busca explicar a ISC, Lorenzo (2015) propõe que os principais *drivers* que levam às organizações a implementarem sustentabilidade corporativa são essencialmente de natureza interna e externa, conforme descrito na FIGURA 2.

FIGURA 2 – DRIVERS INTERNOS E EXTERNOS DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA



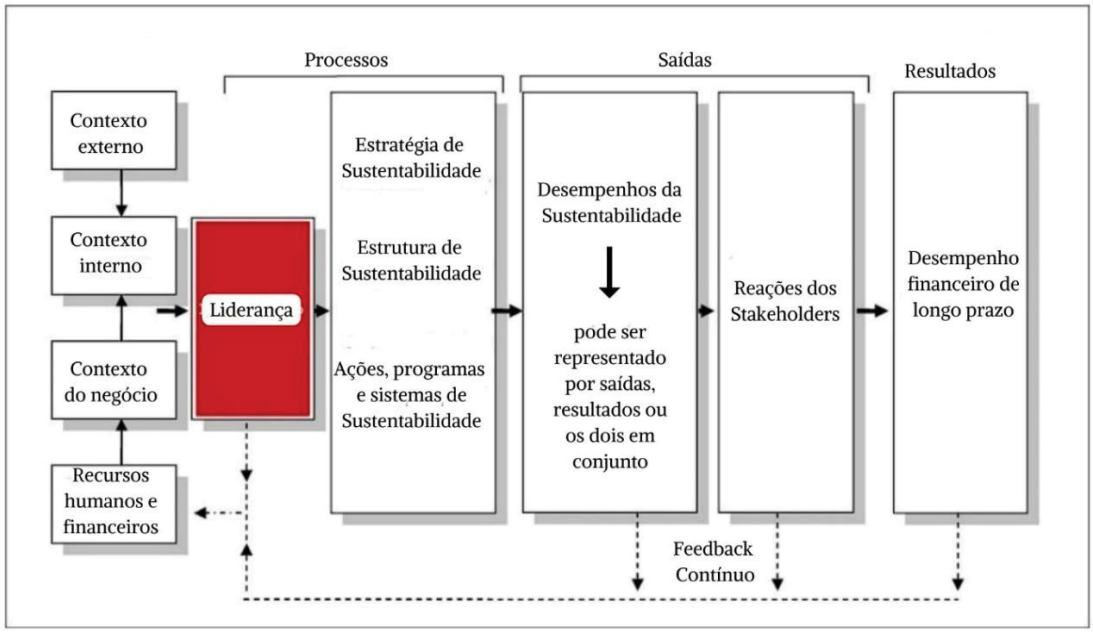
FONTE: Lozano (2015) traduzido por Santos *et al.* (2019).

Os autores apresentados propuseram modelos que relacionam os motivadores que levam à adoção de sustentabilidade pelas organizações. No entanto, é amplo o número de pesquisas que investigam motivadores para a sustentabilidade corporativa sem, necessariamente, propor um modelo (SANTOS *et al.*, 2019).

O sucesso na implementação de qualquer estratégia de sustentabilidade depende também da compreensão de questões-chave como: as relações de causa e efeito das ações organizacionais; o impacto dessas ações no desempenho sustentável; as reações dos

stakeholders; o impacto potencial e real no desempenho financeiro; integração da sustentabilidade nas operações, estratégias e alocação de recursos; colaboração no gerenciamento do desempenho social e financeiro; e o reconhecimento que a estratégia, a liderança e as ferramentas de implementação são fundamentais neste processo (EPSTEIN, 2008; SANTOS, 2018).

FIGURA 3 – MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA EPSTEIN



FONTE: Adaptado de Epstein e Buhovac (2010).

O modelo de sustentabilidade corporativa de Epstein (2008; 2010) foi criado para ajudar os gestores que implementam estratégias de sustentabilidade a medirem o sucesso dessa tomada de decisão nas estratégias da organização. De forma distinta ao que BERG *et al.* (2019) e Petrini e Pozzebon (2010) consideram como elementos que levam à ISC, Epstein (2008) considera os contextos externo e interno (FE e FI) como elementos que favorecem a ISC e, posteriormente, a liderança (AM) fará parte de um processo a ser desenvolvido para ISC. Ou seja, para Epstein (2008) a liderança orientada pela sustentabilidade também aprenderá com os processos de educação e treinamento. No centro do modelo está a liderança, pois, como já descrito anteriormente, é preciso reconhecer a sustentabilidade como valor fundamental da organização. Os contextos interno e externo afetam significativamente as escolhas que a organização faz em relação à formulação e implementação de ações de sustentabilidade (EPSTEIN; BUHOVAC, 2010).

A integração dessas dimensões dentro de uma organização precisam ser os *drivers* na estratégia de negócios e na sustentação dos processos em direção à sustentabilidade. Um modelo a ser seguido facilita o entendimento das relações causais das várias ações que serão tomadas, o impacto dessas ações no desempenho da sustentabilidade, as prováveis reações dos *stakeholders*, bem como os impactos potenciais e reais no desempenho financeiro (EPSTEIN; BUHOVAC, 2010).

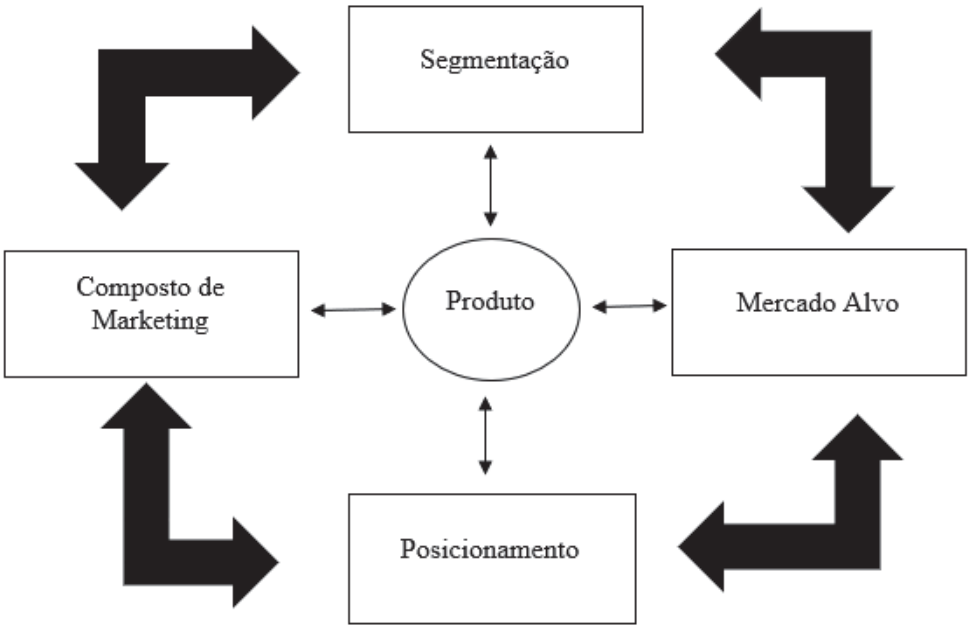
2.2 POSICIONAMENTO COMPETITIVO

De acordo com Urdan e Urdan (2010), o posicionamento competitivo (PC) refere-se à diferenciação de um objeto (marca, produto ou empresa) diante de concorrentes que disputam um segmento de mercado na mente dos consumidores. Quando bem-sucedido, os consumidores se lembrarão mais facilmente do objeto, gravado com associações, sentimentos, intenções e comportamentos positivos. Posicionamento, então, pode também ser conceituado como um construto complexo e multidimensional, que tenta ajustar positivamente as características tangíveis da oferta e as percepções (intangíveis) da mesma oferta no mercado (BLANKSON *et al.*, 2008)

Saqib (2020), após uma revisão de literatura acerca do posicionamento como estratégia de marketing, propõe que posicionamento é uma estratégia que encontra a percepção desejada do consumidor sobre produto ou marca, preenchendo um vazio na mente dos clientes alvo, criando e comunicando uma imagem que diferencia sua posição única em relação ao concorrente para obter uma vantagem competitiva no mercado. Considerando essa definição, encontrar uma percepção desejada pelo consumidor, exige a segmentação e definição do mercado alvo como antecedentes ao uso do posicionamento como estratégia de marketing.

A segmentação do mercado consiste em dividir um mercado heterogêneo de indivíduos em grupos homogêneos menores, com descrição do perfil de cada um dos grupos. Definir um mercado alvo está relacionado com a atividade que a organização realiza e para a qual direciona sua oferta. Por sua vez, a oferta da organização é traduzida através do composto de marketing: produto, praça, preço e promoção; o composto de marketing é o elemento que contemplará tudo o que será ofertado para os clientes de determinado mercado alvo, conforme se visualiza na FIGURA 4 (URDAN; URDAN, 2010).

FIGURA 4 – RELAÇÃO ENTRE SEGMENTAÇÃO, MERCADO ALVO, POSICIONAMENTO E COMPOSTO DE MARKETING



FONTE: Adaptado de Urdan e Urdan (2010).

Transcrito de outra forma, as definições seminais sobre posicionamento competitivo sugerem que ele é traduzido através do composto de marketing, consistindo no produto, praça, preço e promoção (McCarthy, 1960). O posicionamento competitivo diz respeito à modificação de características (tangíveis ou intangíveis) de uma oferta comercializável em relação à concorrência, exigindo o envolvimento de um profissional de marketing (BLANKSON; CRAWFORD, 2011). Para Aaker e Shansby (1982), a decisão de posicionamento é muitas vezes a decisão estratégica crucial para uma empresa ou marca porque a posição pode ser a percepção central na decisão ou escolha dos clientes. Ainda, uma estratégia clara de posicionamento pode garantir que os elementos do composto de marketing possam ser consistentes com a estratégia adotada.

O escopo do posicionamento competitivo, de acordo com Aaker e Shansby (1982), é o primeiro passo para o entendimento de como o posicionamento pode ser concebido e implementado por uma marca ou organização. De acordo com esses autores, o posicionamento pode ser ilustrado por meio de seis estratégias: posicionamento por atributo, posicionamento por qualidade-preço, posicionamento por aplicabilidade, posicionamento por usuário do produto, posicionamento por classe do produto e posicionamento por competição. O QUADRO 1 a seguir demonstra as estratégias de posicionamento segundo Aaker e Shansby (1982).

QUADRO 1 – ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DE PRODUTOS DE ACORDO COM AAKER E SHANSBY

Estratégia	Característica
Atributo	A estratégia mais usada segundo os autores, associando o produto com um atributo, característica ou benefício para o cliente.
Qualidade-preço	Nessa estratégia, um produto é ofertado com mais itens agregados, oferecendo recursos ou maior desempenho, através de um preço maior que sinaliza mais qualidade.
Aplicabilidade	Nessa estratégia, um produto é ofertado para ser associado a algum tipo de uso específico, por exemplo, farinha de aveia para o café da manhã ou uso de suplementos enquanto faz exercício físico.
Usuário do produto	Através dessa estratégia, um produto é ofertado para uma classe de usuários específica, por exemplo, linha de produtos para bebês, produtos para cabelos loiros etc.
Classe de produto	Essa estratégia permite posicionar um produto em relação a outro, de acordo com suas características, por exemplo, margarina e manteiga, leite e leite em pó instantâneo.
Competição	Usar o concorrente dominante para demonstrar sua oferta e como ela se diferencia do líder.

FONTE: Traduzido e adaptado de Aaker e Shansby (1982).

Segundo Crawford (1985), o posicionamento é destinado a conduzir todo o programa de marketing da organização e vê o posicionamento como um ingrediente de estratégia total, não apenas uma estratégia publicitária. Produto, preço, promoção e praça devem ser consistentes com uma declaração de posicionamento da organização. Nesse sentido, Richarme (2007) argumenta que os profissionais de marketing devem adotar o posicionamento como seu quinto “P” e usá-lo em conjunto com os outros quatro “Ps”, servindo como uma ponte para a estratégia corporativa (SAQIB, 2020; MANCUSO *et al*., 2021).

Seguindo a linha das definições apresentadas acerca do posicionamento, sua importância é estabelecida na literatura de marketing por meio da pesquisa em produto ou gestão de marca (LEE *et al.*, 2018). Os livros didáticos de marketing colocam o posicionamento no centro do marketing estratégico, ou seja, contemplando segmentação, mercado alvo e posicionamento (YIEN *et al.*, 2018).

Até a década de sessenta, criar posicionamento não era algo difícil. No entanto, a partir da segunda metade do século XX, com um cenário de aumento na oferta de produtos, bem como nos meios de comunicação e de publicidade, tornou-se mais concorrido ocupar espaço na mente do consumidor. Um consumidor com maior escolaridade, nível de renda aumentando, meios de comunicação de massa difundidos, mais necessidades básicas sendo atendidas, contribuíram para moldar consumidores mais esclarecidos e seletivos nas decisões de compra (URDAN; URDAN, 2010).

Nesse contexto, adotar um posicionamento estratégico tornou-se essencial para o processo produtivo e manutenção dos negócios das organizações. Além disso, as empresas

muitas vezes precisam ajustar o posicionamento inicial para corresponder às mudanças, à medida que os ambientes interno e externo estão sempre em constante mudança (MIRZA; AHSANET, 2019).

No que diz respeito ao posicionamento, este será responsável por: descobrir um espaço propício na mente do consumidor, que possa ser ocupado pelo objeto de interesse (empresa, produto e/ou marca); selecionar uma ou algumas ideias essenciais, fortes e positivas sobre o objeto e fazer com que o consumidor mantenha na memória um registro sólido, fazendo associações. Consequentemente, tudo o que a organização desejar ofertar será agrupado no composto de marketing: produto, preço, praça e promoção (URDAN; URDAN, 2010; IYER *et al.*, 2018; FAYVISHENKO, 2018).

O composto de marketing é parte integrante da estratégia de uma organização, ligando-a ao mercado alvo. A *American Marketing Association* (AMA, 2021) define o composto de marketing como sendo variáveis de controle na segmentação, que a organização usa para alcançar o nível de vendas desejado.

Historicamente, o composto de marketing é mais comumente definido, por Kotler e Armstrong (2010), como um conjunto de ferramentas de marketing que podem ser controladas e combinadas para criar desejos nos mercados alvo. Em outras palavras, o composto de marketing compreende tudo o que um profissional de marketing pode fazer para aumentar a demanda de seu produto para um determinado público (HANAYSHA *et al.*, 2021).

Nesse sentido, o composto de marketing tem evoluído junto com o mercado e seus *stakeholders*. Nas últimas três décadas, questões globais como avanços de tecnologia, mudanças socioeconômicas e ambientais influenciaram evoluções no composto de marketing. Tais mudanças atuam como impulsionadores globais da evolução do composto de marketing, afetando os atores envolvidos do lado da demanda, oferta e legislação. Para exemplificar essa evolução, podemos citar o papel das lojas físicas, atuando como ponto de comunicação do valor da marca ou de experiência com o produto, ficando a distribuição real em segundo plano, que por vezes acontece *online*. Ainda, nesse contexto, os canais *online* e *offline* se complementam, dando suporte à comunicação de marketing da organização (WICHMANN *et al.*, 2021).

Em outro exemplo, as diferenças de preço passaram a ser mais facilmente consultadas, pois, estando dentro de uma loja física, o consumidor consegue consultar o preço do produto através do seu aparelho de celular em outros pontos de venda. Precificar em canais de venda diversos tem sido um desafio para as organizações (GREWAL *et al.,* 2018; WICHMANN *et al.*, 2021).

Portanto, impulsionado por evoluções tecnológicas, mudanças sociais e ambientais, o composto de marketing ganhou atenção dos pesquisadores e profissionais, com objetivo de adaptar estratégias que possam atender às preferências dos consumidores e legislações ambientais. Em consequência, mais *stakeholders* estão envolvidos na formulação e implementação de estratégias relacionadas ao composto de marketing (WICHMANN *et al*., 2021).

2.3 A RELAÇÃO ENTRE A INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABLIDADE E O POSICIONAMENTO COMPETITIVO DA ORGANIZAÇÃO

Como apresentado anteriormente, a sustentabilidade como estratégia central em um negócio precisa ser integrada em todos os níveis de uma organização. Também de acordo com a literatura, o marketing é essencial para a integração da sustentabilidade de forma estratégica nas organizações (DEWI, 2021; VATAMANESCU, 2017).

Segundo Rudawska (2018), uma organização obterá sucesso em sua estratégia de sustentabilidade nos negócios somente se houver integração da sustentabilidade de forma holística. Isso significa dizer que a sustentabilidade deve estar inserida na missão, nos objetivos, na estrutura e operações da organização, bem como em seus valores, crenças e normas. E é nesse momento que a ISC se conecta com o PO como estratégia de marketing de uma organização que é ou deseja ser orientada pela sustentabilidade.

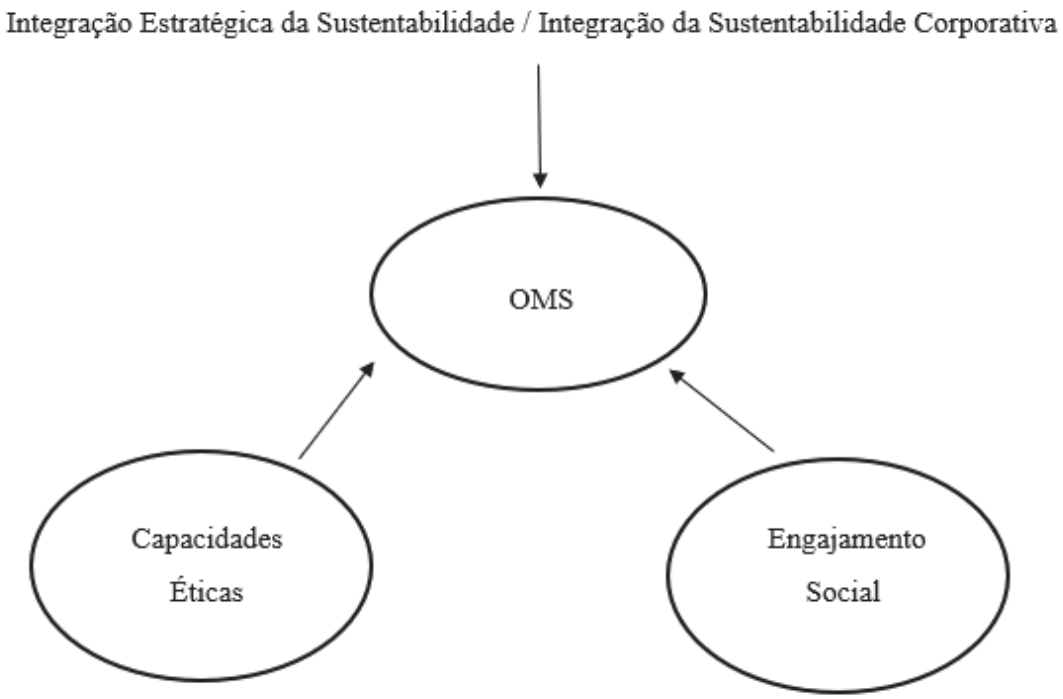
A busca por desenvolvimento sustentável implica na necessidade de considerar o papel do marketing para o equilíbrio da organização e o desenvolvimento da vantagem competitiva para alcançar sustentabilidade. O marketing desempenha um papel estratégico nesse contexto, pois é o elo entre a organização e o consumidor. Por isso, as estratégias de marketing relacionadas à oferta (produto), preço, distribuição e comunicação são o caminho para as organizações que são ou desejam ser orientadas pela sustentabilidade (RUDAWSKA, 2018).

Como já descrito anteriormente, uma organização que não inclui a sustentabilidade em todos os níveis de atividades, normas e operações, pode estar incorrendo em *greenwashing.* Utilizar a sustentabilidade em um departamento ou outro para promover publicidade relacionada à sustentabilidade é uma das maiores críticas quanto ao uso incorreto do marketing e o que leva à descrença de que é possível unir sustentabilidade e marketing. Nesse caso, encontrou-se na literatura que a organização que atua dessa forma tem baixos níveis de integração de sustentabilidade corporativa (MEUER *et al.*, 2019). Nesta pesquisa, a amostra

escolhida apresenta elementos que demonstram possuir um alto nível de integração de sustentabilidade corporativa.

Para Rudawska (2018), quando a sustentabilidade está integrada às estratégias de marketing benefícios econômicos tangíveis são encontrados. A integração estratégica que incorpora valores de sustentabilidade refere-se não apenas a vender produtos sustentáveis ou usar atividades como ferramentas para a construção de uma imagem, mas refere-se à abordagem de construir internamente à uma organização, uma cultura de sustentabilidade, ou seja, tendo uma estratégia incorporada à sustentabilidade (LUCIC, 2020). A incorporação estratégica de sustentabilidade acontece através da ISC, como descrita no referencial teórico. A FIGURA 5 traz a integração estratégica da sustentabilidade e sustentabilidade corporativa.

FIGURA 5 – ESTRUTURA CONCEITUAL À ORIENTAÇÃO AO MARKETING SUSTENTÁVEL (OMS)



FONTE: Orientação de marketing sustentável (OMS) — estrutura conceitual, traduzido e adaptado (2023).

Nessa estrutura conceitual proposta de Orientação para Marketing Sustentável (OMS), a integração estratégica da sustentabilidade refere-se à abordagem de construir internamente uma cultura de sustentabilidade e ter uma estratégia incorporada à sustentabilidade, ao invés de apenas vender produtos sustentáveis ou usar tais atividades como ferramenta de construção de imagem. A sustentabilidade precisa estar integrada aos valores da organização, em um sistema

avançado e integrado de monitoramento e de indicadores de sustentabilidade em termos da abordagem do *Triple Bottom Line* (LUCIC, 2020).

Engajamento social é o desenvolvimento proativo de estratégias que beneficiam partes interessadas e a organização. Acontece em torno dos desafios e perspectivas sociais que poderiam ser utilizados como geradores de recursos das organizações orientadas pela sustentabilidade. Além disso, a participação ativa das partes interessadas é um aspecto de uma organização que busca desenvolvimento sustentável, bem como a cooperação entre os *stakeholders* é um recurso que pode promover vantagem competitiva (LUCIC, 2020).

As capacidades éticas denotam padrões de ação de marketing que estão em sua definição originadas na moralidade e orientadas para alcançar "o certo e o bem" dentro de cada um dos três pilares da sustentabilidade (econômico, social e ambiental). As capacidades específicas de marketing como criação de novos produtos ou desenvolvimento de serviços, desenvolvimento de imagem, comunicação, construção de relacionamento de venda, distribuição e preços devem ser examinados e desenvolvidos como capacidades éticas (LUCIC, 2020). Nesse sentido, a estratégia de marketing definida seguirá esses preceitos.

Dessa forma, considera-se que uma estratégia de marketing definida através do posicionamento competitivo será ajustada através do composto de marketing, para que seja condizente com a estratégia de sustentabilidade adotada pela organização. Segundo Pomering (2017), o composto de marketing tradicional expresso através dos 4P´s (produto, praça, preço e promoção), sofre ajustes para se adequar às questões de sustentabilidade. A partir de uma orientação para sustentabilidade relaciona-se a proposição de Pomering (2017) para análise do composto de marketing que será parte da análise dos relatórios de sustentabilidade da amostra escolhida para esta pesquisa, como apresentado no QUADRO 2.

QUADRO 2 – COMPOSTO DE MARKETING ORIENTADO PARA A SUSTENTABILIDADE

P	**Orientação**
Produto	Os produtos podem ser produzidos usando vários materiais e processos que podem impactar o meio ambiente e a saúde humana; o ciclo de vida é um instrumento que mede e avalia esses impactos; os produtos também podem ter como base seu impacto no consumo.
Preço	O preço de um produto considera custos econômicos, ambientais e sociais ao mesmo tempo que gera valor para os clientes e lucro para o negócio.
Praça	Atividades de distribuição física exigem planejamento de uso de recursos e de logística reversa; os canais de distribuição não devem produzir dano ambiental ou social.
Promoção	A comunicação corporativa e de marketing podem promover transparência, construir relacionamentos, elevar o nível do que se pode esperar como padrão da indústria, superar obstáculos de compensações e ceticismo da qualidade percebida pelos consumidores, quando confrontado com escolhas de mercado orientadas para a sustentabilidade.

FONTE: Adaptado de Pomering (2017).

A sustentabilidade na estratégia de marketing já tem sido estudada, sob um ponto de vista teórico, porém, não há concordância na definição dos termos mais básicos na literatura (LIM, 2015). Ainda não há uma orientação uniforme de como fazer sua implementação e medir seus resultados, mesmo sendo a sustentabilidade o principal motor da inovação.

A capacidade ética da organização é um elemento fundamental para a aplicação da sustentabilidade em uma estratégia de marketing. Isso porque existem organizações que declaram utilizar-se de práticas de sustentabilidade para aumentar a venda de produtos e serviços, mas o fazem apenas como forma de ludibriar seus consumidores ou atender a legislações. Essa prática de distorção da sustentabilidade em produtos e serviços é chamada de *greenwashing,* que ocorre por aplicação parcial das estratégias sustentáveis, usando certos métodos de branding para influenciar a opinião dos clientes acerca desses produtos ou serviços (WOO, 2021).

Considerando capacidades éticas inerentes ao marketing integrado à sustentabilidade, isso deve ser refletido no composto de marketing, que representa a interface entre a organização e os clientes. São essas as variáveis que os profissionais de marketing controlam para conquistar o público e mercado-alvo. No entanto, quando o composto de marketing tradicional surgiu, ele não previa uma gama maior de partes interessadas. Desde a sua criação, há uma nova compreensão de partes interessadas envolvidas no desenvolvimento e execução de uma estratégia de marketing e de negócios, incluindo também uma nova dinâmica do comportamento dos consumidores (PEATTIE; BELZ, 2010).

Por fim, é relevante saber que já existem estudos que sugeriram a reconfiguração do composto de marketing tradicional (produto, preço, praça e promoção), alinhando princípios de marketing às práticas de desenvolvimento sustentável e a busca por sustentabilidade (PEATTIE; BELZ, 2010; KUMAR *et al.*, 2012; LAHTINEN *et al.*, 2019; FUXMAN *et al*. 2022). Soma-se a isso, de acordo com Wichmann *et al.* (2021), que o composto de marketing tradicional ainda é internamente orientado e não contempla interatividade com o consumidor, já que foi concebido em um período em que não existia a experiência em canais digitais, por exemplo.

2.4 PROPOSIÇÕES DA PESQUISA

A revisão de literatura proporcionou identificar elementos da integração da sustentabilidade corporativa e que, com base nela, foram necessários ajustes no composto de marketing da organização.

Dessa forma, propõe-se:

P1. Há relação do produto com a integração da sustentabilidade corporativa.
P2. Há relação do preço com a integração da sustentabilidade corporativa.
P3. Há relação da praça (distribuição) com a integração da sustentabilidade corporativa.
P4. Há relação da promoção com a integração da sustentabilidade corporativa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta a metodologia utilizada como base da pesquisa. O problema de pesquisa, as perguntas norteadoras e as definições constitutivas e operacionais das categorias de análise estão especificadas. São apresentados o desenho, as proposições e delineamento da pesquisa, a estratégia adotada, bem como as técnicas utilizadas para a coleta e a análise dos dados. Em seguida, são tratados aspectos da validade e confiabilidade da pesquisa, sendo finalizada com a matriz de amarração.

3.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo foi desenvolvido a partir do seguinte problema de pesquisa: como a integração da sustentabilidade corporativa se relaciona com o posicionamento competitivo de uma organização privada?

Em sequência, as seguintes perguntas norteadoras foram estabelecidas:

a) Quais são os elementos presentes na integração da sustentabilidade corporativa?
b) Qual a relação com o produto com base na integração da sustentabilidade corporativa?
c) Qual a relação com preço com base na integração da sustentabilidade corporativa?
d) Qual a relação com a praça (distribuição) com base na integração da sustentabilidade corporativa?
e) Qual a relação com a promoção com base na integração da sustentabilidade corporativa?

3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Com o objetivo de esclarecer os principais termos abordados nesse estudo, são apresentadas as definições constitutivas (DC) e operacionais (DO) das categorias de análise.

De acordo com Creswell (2007), parte da precisão do estudo científico está conectada à precisão dos termos utilizados. Sendo assim, as definições constitutivas descrevem os significados técnicos dos termos centrais da pesquisa, identificados na literatura selecionada. Já as definições operacionais são escritas em linguagem específica, e não abstrata ou conceitual, e explicam as ocorrências observadas e a forma como foram obtidas, interpretadas e analisadas especificamente para este estudo.

São considerados constructos nesse trabalho: a sustentabilidade corporativa, a integração da sustentabilidade corporativa e o posicionamento. A seguir, estão as definições constitutivas (DC) e das definições operacionais (DO) desses constructos.

a) Sustentabilidade Corporativa

DC: fortalece o sistema ambiental, social e econômico dentro das operações dos negócios, mantendo as operações prósperas sem comprometer seu futuro e atende todos os *stakeholders* (SARI *et al.*, 2020).

DO: *Tripple Botton Line* (TBL) como abordagem na tomada de decisões e medição de desempenho econômico, ambiental e social

b) Integração da Sustentabilidade Corporativa

DC: conjunto de fatores que promovem a estrutura necessária para integrar a sustentabilidade nas práticas organizacionais (BERG *et al.,* 2019)

DO: é identificada por ações da liderança (agente de mudança), contexto externo, contexto interno, sendo cada um dos fatores definidos a seguir (BERG *et al.*, 2019)

Agente de mudança: indivíduos internos ou externos à organização que auxiliam a gestão no desencadeamento ou processo de mudanças necessárias em direção à sustentabilidade corporativa.

Contexto externo: presença ou falta de apoio da gestão, disponibilidade de recursos para novas atividades necessárias, nível de expertise e conhecimento, compatibilidade da

identidade e imagem da organização em relação à sustentabilidade corporativa, concorrência, legislações, tecnologia.

Contexto interno: colaboração entre os membros da organização, desenvolvimento de planejamento, controle e medição das melhorias e mudanças necessárias. monitoramento, suporte e avaliação das mudanças realizadas, reorganização de funções e responsabilidades perante a estrutura organizacional orientada para a sustentabilidade.

c) Posicionamento

DC: Posicionamento refere-se à diferenciação de um objeto (marca, produto ou empresa) diante de concorrentes que disputam um segmento de mercado na mente dos consumidores, através da gestão do composto de marketing: produto, praça, preço e promoção (URDAN; URDAN2010).

DO: É materializado através do composto de marketing ou 4P´s: produto, praça, preço e promoção (URDAN; URDAN 2010)

Produto: conjunto de benefícios oferecidos ao consumidor que satisfazem necessidades e atendem desejos, os benefícios são entregues através dos atributos do produto que podem ser: embalagem, marca, imagem ou serviços adicionais que geram valor percebido.

Praça: a distribuição disponibiliza os produtos aos clientes, integrando fatores relativos ao desenvolvimento e à operação dos canais de distribuição (logística, canais de venda).

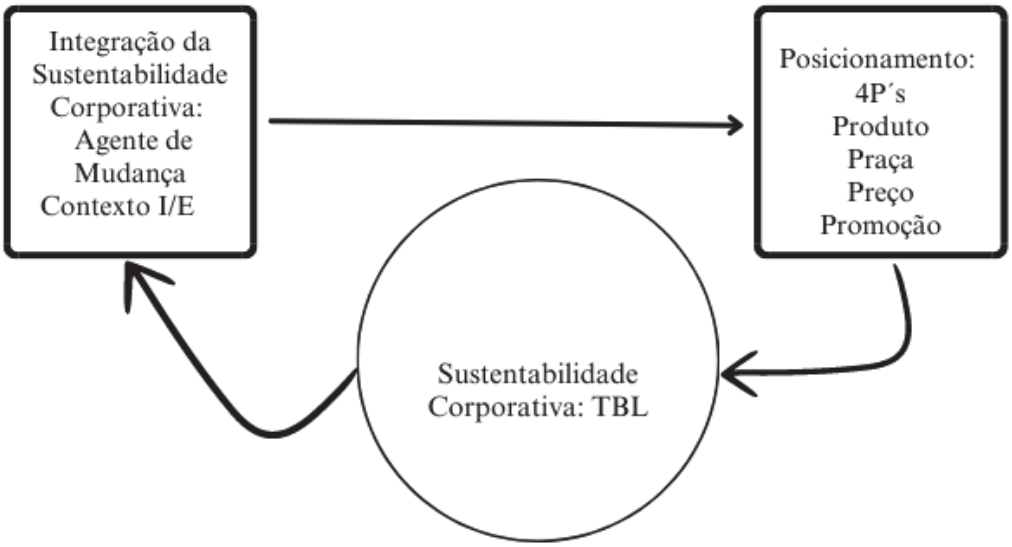
Preço: contrapartida cobrada dos consumidores por aquilo que a organização lhe oferece como desejável; existem aspectos que afetam a fixação dos preços de venda além do custo, como condições externas e valor percebido pelo mercado.

Promoção: comunicação entre a organização e seus públicos (mercado alvo, comunidade, intermediários) com objetivo de informar, persuadir e influenciar através de propaganda, marketing direto, venda pessoal, promoções de venda e relações públicas.

3.3 DESENHO DA PESQUISA

A FIGURA 6 demonstra graficamente a presente pesquisa.

FIGURA 6 – DESENHO DA PESQUISA



FONTE: Elaborado pela autora (2023).

O desenho da pesquisa reflete o objetivo da mesma, que se propôs a descrever a relação entre a integração da sustentabilidade corporativa e o posicionamento do Grupo Boticário.

3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa, que trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que diz respeito a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001).

Outra característica dessa abordagem é que os dados são, predominantemente, palavras escritas ou faladas, ações, sons, símbolos, objetos físicos ou imagens visuais (NEUMAN, 2014). A coleta desses dados é efetuada em ambiente não controlado, ou seja, em sua ‘forma natural’ (MERRIAM; TISDELL, 2016). Logo, para analisar esses dados são utilizadas técnicas interpretativistas que ajudam a descrever, decodificar e traduzir os dados coletados (COOPER; SCHINDLER, 2017).

Preferiu-se essa abordagem por considerá-la mais adequada para analisar o fenômeno de como a integração da sustentabilidade corporativa se relaciona com o posicionamento de

uma organização privada. Utilizando-se dos relatórios de sustentabilidade publicados por uma determinada organização com fins lucrativos, foram capturadas evidências do fenômeno nos textos e imagens encontrados nos relatórios publicados pela organização escolhida.

Quanto ao propósito, a pesquisa é descritiva, ou seja, um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo, para se obter conhecimento e compreensão (MALHOTRA, 2019). Nesta pesquisa, as informações contidas nos relatórios de sustentabilidade publicados por uma organização privada, foram analisadas a partir de elementos identificados nos constructos do referencial teórico.

Com relação ao tratamento temporal desta pesquisa, trata-se de um estudo longitudinal, ou seja, uma amostra fixa de elementos da população é medida repetidamente nas mesmas variáveis. Dessa forma, um estudo longitudinal provê uma série de quadros que dão uma visão em profundidade da situação e das mudanças que ocorrem com o passar do tempo (MALHOTRA, 2019).

3.5 ESTRATÉGIAS DA PESQUISA

Para o desenvolvimento da pesquisa o método escolhido é Estudo de Caso, sendo este um estudo empírico adequado para responder perguntas do tipo “como” e “por que”, eventos contemporâneos e quando o pesquisador não tem controle sobre o fenômeno estudado (YIN, 2015). Levando em conta a questão central que se busca responder, o estudo de caso demonstra ser a estratégia adequada.

A definição da unidade de análise é um dos principais pontos desse tipo de estudo (YIN, 2015). Neste estudo, o “caso” é a integração da sustentabilidade corporativa (ISC) e a relação com o posicionamento (PO) de uma organização privada.

Trata-se de um estudo de caso único e longitudinal, ou seja, estudo de um mesmo caso em dois ou mais pontos diferentes do tempo. Quaisquer que sejam os intervalos de tempo ou os períodos de interesse, o processo em estudo de caso único deve refletir as proposições teóricas propostas pelo estudo de caso (YIN, 2015). Nesta pesquisa, o intervalo analisado está entre os anos de 2012 e 2021.

Finalmente, Yin (2016), explica que a força exclusiva do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações para investigar fenômenos contemporâneos, quando o limite entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

3.5.1 ESCOLHA E IDENTIFICAÇÃO DO CASO

Um passo importante no projeto e na condução de um caso único é a definição da unidade de análise (ou o próprio caso). Em geral, o projeto de caso único é eminentemente justificável sob determinadas circunstâncias quando o caso representa: a) um teste crítico da teoria existente; b) uma circunstância extrema ou peculiar; c) um caso comum; d) uma proposta reveladora; ou e) uma proposta longitudinal (YIN, 2015).

Ainda segundo Yin (2015), as evidências utilizadas para o desenvolvimento de um estudo de caso também precisam ser analisadas em sua confiabilidade, podendo ser de seis fontes: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos.

Para esta pesquisa, evidências e dados foram coletados essencialmente através de documentos. Vários tipos de documentos estão disponíveis na internet e foram coletados por meio de um portal de uma organização privada.

Os relatórios de impacto publicados pelo Grupo Boticário entre os anos de 2012 e 2021 são as evidências do caso a ser estudado e foram manuseados de forma cuidadosa. Os documentos, em qualquer estudo de caso, desempenham um papel explícito na coleta de dados e realização da pesquisa, utilizados para inferir ou corroborar o fenômeno que se propõe neste estudo (YIN, 2015).

O Grupo Boticário (GB) é uma empresa brasileira de cosméticos, fundada em março de 2010, após O Boticário (atualmente uma unidade de negócio do grupo) criar esta *holding* para se reorganizar e buscar novas aquisições e diversificar o seu portifólio (WIKIPEDIA, 2022).

Em 2012, o GB divulgou um ajuste de foco e direção dos negócios da organização, incluindo a visão de sustentabilidade com objetivo de garantir a perenidade das suas operações. Nesse mesmo ano, o GB passou a divulgar um relatório anual com suas práticas de sustentabilidade. Atualmente, esses documentos são disponibilizados em um portal na internet com acesso público criado pela organização, a fim de concentrar nesse suas ações voltadas para a sustentabilidade. Os documentos analisados são parte do Apêndice I desta pesquisa (SITE INSTITUCIONAL DO GRUPO BOTICÁRIO, 2023).

O Grupo Boticário está entre as dez empresas mais sustentáveis do mundo de acordo com o índice Dow Jones de Sustentabilidade (Dow Jones Sustainability Index – DJSI), um dos mais importantes índices de sustentabilidade no mundo, que avalia as melhores práticas de

gestão social, ambiental e econômica (WIKIPEDIA, 2023; SITE INSTITUCIONAL DO GRUPO BOTICÁRIO, 2023).

3.6 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Pesquisas qualitativas geralmente utilizam múltiplas fontes de dados, como entrevistas, observações, documentos e informações audiovisuais (CRESWELL, 2014). Esta pesquisa utilizou apenas dados secundários. De acordo com Malhotra (2019) dados secundários incluem informações disponibilizadas por fontes empresariais e governamentais, entre outras, sendo fontes econômicas e rápidas de informações sobre o histórico do problema de pesquisa.

Os dados secundários foram coletados no site institucional do GB, na conta oficial do Facebook e Instagram do GB, LinkedIn, site *Glassdoor* e no site Reclame Aqui.

No site institucional do GB, foram encontrados os relatórios de sustentabilidade publicados (também chamados de relatórios de impacto a partir do ano de 2020) entre os anos de 2012 e 2021. Esses documentos foram codificados e, a partir deles, as evidências da relação da ISC com o posicionamento foram identificadas.

Nas contas oficiais do GB no *Facebook* e *Instagram,* buscou-se evidências que pudessem sugerir problemas com relação ao posicionamento (composto de marketing) para contrapor a parcialidade dos relatórios de sustentabilidade divulgados pela organização. Segundo Malhotra (2019), mídias sociais podem ser apropriadas para a condução de pesquisas descritivas, pois eliminam custos onerosos de construção e manutenção de painéis tradicionais de marketing.

Na plataforma LinkedIn, considerada uma rede social profissional (WIKIPEDIA, 2023), buscou-se analisar, por meio das interações deixadas na página institucional que o GB possui, algum dado ou informação que pudesse contrapor as publicações dos relatórios de sustentabilidade da organização.

O *Glassdoor* é um site de recrutamento e oferta de vagas de trabalho, considerado um dos maiores do mundo. Além de oferecer vagas de trabalho, os funcionários que trabalham nas organizações que se utilizam do site para recrutamento, também deixam avaliações sobre sua experiência como funcionário ou colaborador. Buscou-se analisar os comentários deixados por colaboradores do GB com objetivo de encontrar evidências que pudessem contrapor as informações que foram publicadas nos relatórios de sustentabilidade analisados.

Como última fonte de dados secundários para esta pesquisa, o site Reclame Aqui é uma plataforma de recebimento de reclamações de consumidores que funciona como um meio

de resolver conflitos entre clientes e empresas. Recebe mensalmente cerca de 30 milhões de acessos e tornou-se uma referência na pesquisa de reputação de empresas (suas marcas e atendimento de seus clientes). O ranking de reclamações e a forma como elas são solucionadas, acabam influenciando na decisão de compra do usuário que acessa a plataforma da plataforma (SITE INSTITUCIONAL DO GRUPO BOTICÁRIO, 2023). Essa fonte de dados também foi utilizada como fonte para contrapor a parcialidade dos relatórios de sustentabilidade divulgados pelo GB.

Por meio dessas múltiplas fontes de evidências, os dados encontrados referentes ao composto de marketing a partir da ISC foram triangulados, ou seja, combinados e comparados, para a corroboração das descobertas (YIN, 2015). O protocolo de pesquisa, recomendado por Yin (2015), para orientar o pesquisador nos estudos de casos únicos foi desenvolvido e encontra-se no Apêndice II.

3.7 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados constitui-se no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinadas de outra forma, para produzir descobertas baseadas em empirismo (YIN, 2015). Nesta pesquisa foi realizada a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2010), que consiste em um processo sistemático composto por três fases: (i) pré-análise; (ii) exploração do material e (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na fase (i) pré-análise, o material foi coletado e organizado em arquivos de nuvem.

Na fase (ii) exploração do material, os dados coletados nos relatórios de sustentabilidade do GB foram codificados com o auxílio do software ATLAS.ti (versão 22). No que se refere aos fenômenos “integração da sustentabilidade corporativa” (ISC) e “posicionamento” (PO), foi utilizado um processo dedutivo de codificação, significando que os códigos foram previamente estabelecidos (SALDAÑA, 2013). De acordo com os elementos teóricos encontrados na literatura relacionada, foram criados 21 códigos diferenciados por cores para facilitar a identificação. O QUADRO 3 relaciona os códigos dedutivos criados e número de citações codificadas.

QUADRO 3 – CÓDIGOS REFERENTES À ISC E PO

Códigos ISC	**No. de citações**	**Método**
Agente de Mudança	20	dedutivo
Contexto Externo	22	dedutivo
Contexto Interno	41	dedutivo
Códigos PO	**No. de citações**	**Método**
Praça	15	dedutivo
Praça desenvolvimento de canais	7	dedutivo
Praça gestão de canais de distribuição	26	dedutivo
Praça logística	12	dedutivo
Preço	2	dedutivo
Preço custo	1	dedutivo
Preço participação no mercado	0	dedutivo
Preço resultado	6	dedutivo
Preço retorno sobre vendas	1	dedutivo
Produto	89	dedutivo
Produto embalagem	32	dedutivo
Produto marca	1	dedutivo
Promoção	20	dedutivo
Promoção comunicação	28	dedutivo
Promoção propaganda institucional	10	dedutivo
Promoção vendas	3	dedutivo

FONTE: Elaborado pela autora (2023).

A fase (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação é a fase na qual se atribui significados aos dados categorizados por meio de uma inferência lógica (BARDIN, 2010). Com objetivo de facilitar a compreensão dos procedimentos metodológicos adotados, o QUADRO 4 demonstra o resumo do que foi adotado nesta pesquisa.

QUADRO 4 – ABORDAGEM DA PESQUISA

Abordagem da pesquisa	Qualitativa
Natureza da pesquisa	Descritiva
Estratégia de pesquisa	Estudo de Caso Único
Técnica de coleta de dados	Dados secundários
Técnica de análise de dados	Análise de Conteúdo
Dimensão temporal	Longitudinal

FONTE: Elaborado pela autora (2023).

Ainda que muito utilizados, estudos de caso sofrem críticas em relação ao rigor científico (YIN, 2015). A próxima seção abordará os cuidados que foram tomados para manter o rigor científico desta pesquisa.

3.8 VALIDADE E CONFIABILIDADE

A comunidade acadêmica ainda expressa preconceitos em relação à estratégia de se estudar um único caso, provavelmente, devido ao pouco tempo decorrido desde a publicação dos primeiros trabalhos dessa natureza, aliado à baixa qualidade de muitos "Estudos de Caso" que são realizados no campo das Ciências Sociais Aplicadas (MARTINS, 2008).

Isto posto, segundo Yin (2015), é necessário definir critérios de validade e confiabilidade em estudos de casos para manter o rigor na condução de estudos qualitativos. Nesta pesquisa, a validade do estudo realizado se deu através de triangulação de dados ao utilizar fontes diferentes na coleta e análise dos dados, bem como uso de teorias que pudessem fornecer confirmações dos resultados encontrados (CRESWELL, 2014).

Em termos gerais, a validade se refere ao grau em que as respostas às questões da pesquisa e testes das proposições, teoria preliminar ou mesmo tese de um Estudo de Caso, realmente expressam os propósitos da pesquisa. A validade de uma pesquisa depende da adequação de todo o processo de investigação em relação ao que se quer pesquisar, explicar e prever (MARTINS, 2008).

Em pesquisas qualitativas, a concepção de validade assume formas distintas, pois a discussão sobre escalas de medição não se aplica a métodos qualitativos, sendo necessária a compreensão da validade em outra perspectiva. Para além de questões de formulação, naquilo que pode ser compreendido como validade prévia, a validade busca indicar o que constitui uma pesquisa bem-feita, confiável, merecedora de ser tornada pública para contribuir para o conhecimento (OLLAIK; ZILLER, 2012).

A pesquisa qualitativa busca descrever e compreender um fenômeno, em vez de explicar ou fazer previsões. Tais descrições e compreensões estão restritas a um contexto específico a partir do qual se chega a um tipo de conhecimento distinto do que é alcançável por procedimentos estatísticos ou por outras formas de quantificação. Em vez de explicar, busca-se descrever. Em vez de prever, busca-se compreender. Em vez de generalizar, busca-se a possibilidade de extrapolação para situações com contextos similares (GOLAFSHANI, 2003; OLLAIK; ZILLER, 2012).

Quando se trata de pesquisas qualitativas, é dada maior relevância à validação interna, visto que a generalização não é o objetivo de uma pesquisa qualitativa, sendo a triangulação um dos métodos mais comuns para se aferir validade nesse tipo de pesquisa (OLLAIK:ZILLER, 2012). A triangulação implica a utilização de abordagens múltiplas a fim de evitar distorções devido a um método, uma teoria ou um pesquisador (GÜNTHER, 2006). Ela visa controlar vieses e enriquecer constatações, bem como confirmar e reafirmar validade e confiabilidade (OLLAIK; ZILLER, 2012).

Quanto à confiabilidade, é relevante informar que a busca por confiabilidade nessa pesquisa foi realizada através de um protocolo de estudo (Apêndice II) com todos os passos que foram realizados de acordo com Yin (2015); buscou-se nesse capítulo detalhar os processos de coleta, codificação (códigos derivados da literatura pesquisada estão no Apêndice II) e análise dos dados. Os relatórios de sustentabilidade do GB já serviram como base de outros estudos nos níveis de mestrado nacional e internacional[1], ou seja, reforça a credibilidade, reputação e integridade da fonte utilizada (MALHOTRA, 2012).

3.9 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

A matriz de amarração é um importante instrumento conceitual para análise metodológica da pesquisa. Constitui uma representação matricial em que se apresentam as conexões e os vínculos entre objetivos, questões de pesquisa, técnicas de coleta de dados, documentos utilizados para análise de dados, bem como a técnica de análise de dados utilizada (TELLES, 2001). A matriz de amarração desta pesquisa está disponível no APÊNDICE III.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Esta seção apresenta a descrição dos resultados encontrados a partir dos relatórios de sustentabilidade analisados. Serão apresentados os fatores identificados na SC e ISC, bem como as relações encontradas a partir da ISC e as adequações que dizem respeito ao PO externadas através do composto de marketing.

Os relatórios de sustentabilidade do Grupo Boticário já serviram como base de estudos em níveis de mestrado e doutorado[1] (FANTON, 2021). A organização escolhida para a

---

[1] Busca realizada nas bases WOS e Scielo

realização deste estudo de caso é uma holding que possui 7 marcas próprias, presente em dezesseis países através de lojas, *marketplaces*, *e-commerce* e revendedoras. Distribui de forma exclusiva no Brasil produtos que são reconhecidos internacionalmente e, em 2022, passou a ocupar o sexto lugar de companhia de beleza mais sustentável do planeta de acordo com o índice Down Jones de sustentabilidade. O GB possui ecossistema próprio de beleza, que vai da indústria ao ponto de venda, da logística ao varejo, do laboratório aos consumidores. Em 2010, passou por uma reestruturação e, em 2012, comunicou sua mudança estratégica nos negócios da organização (SITE INSTITUCIONAL DO GRUPO BOTICÁRIO, 2023).

O Grupo Boticário conta com sete centros de distribuição, dos quais dois estão localizados em São Paulo, um no Paraná, um em Minas Gerais, um no Espírito Santo e um na Bahia, além de uma unidade em Portugal. O país europeu também conta com um escritório, além dos sul-americanos Chile e Colômbia.

Em 2018, a companhia empregava 11.214 funcionários, número que atingiu 15.433 em 2023. Considerando também colaboradores indiretos, o número ultrapassa 44 mil pessoas (VALOR ECONÔMICO, 2023).

4.1 SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA NO GRUPO BOTICÁRIO

De acordo com Ferro *et al*. (2019), existe uma estreita relação entre sustentabilidade corporativa e a abordagem TBL. Ainda segundo os autores, as organizações só melhoram o seu nível de sustentabilidade organizacional quando conseguem olhar além da lucratividade, engajando-se também com questões ambientais e sociais, executando seus processos e atividades da forma mais responsável possível.

Isto posto, a abordagem TBL foi identificada durante a análise dos relatórios de sustentabilidade do Grupo Boticário. Ela é responsável pela tomada de decisão realizada sob a perspectiva de longo prazo nas áreas financeira, social e ambiental da organização:

> Agimos no sentido de obter melhor desempenho ambiental, social e econômico no ciclo de vida dos nossos produtos: do design ao pós consumo da estratégia à operação. Para isso, além de investir na melhoria dos processos internos, engajamos parceiros em prol dos mesmos valores e práticas. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2012, p. 15).

De acordo com a literatura, as organizações que operam em ambientes competitivos, precisam entender as atividades através da perspectiva TBL como uma forma de aprimorar e

fortalecer sua vantagem competitiva, sustentando seu posicionamento estratégico (FERRO *et al*., 2019):

> A estratégia de sustentabilidade do Grupo Boticário fortalece o conceito da ecoeficiência na cadeia produtiva e promove o planejamento dos negócios de longo prazo. Trabalhamos para evitar o desperdício de recursos naturais, investindo em metodologias e técnicas que levem à redução tanto do consumo de energia e água, quanto da emissão de gases de efeito estufa e geração de resíduos sólidos, além do aumento da reciclabilidade dos materiais. Queremos com essas ações, evoluir em práticas e tecnologias ecoeficientes, considerando processos produtivos interno e de cadeia de valor, especificamente nos processos dos fornecedores e nos processos logísticos. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2012, p. 20).

Ao assumir o compromisso com a SC, a organização buscou equilibrar e encontrar uma forma de medir seu processo produtivo e a rentabilidade necessária para manter suas operações, características que também estão de acordo com a literatura da sustentabilidade corporativa:

> Ao longo da próxima década, o objetivo é obter indicadores de desempenho no ciclo de vida dos produtos, que mantenham o equilíbrio entre os valores do Grupo e os resultados financeiros. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2012, p. 15).

No que tange à esfera social, os relatórios apontam a preocupação com as pessoas e a forma como o GB pretende oferecer benefícios à sociedade ou às comunidades nas quais suas fábricas estão instaladas:

> O Grupo Boticário enxerga a capacitação profissional como uma fonte fundamental para tornar as pessoas mais competitivas no mercado de trabalho. E é com essa percepção que realizamos capacitações profissionais de jovens e adultos nas quais estamos inseridos. Isso é feito por meio de parcerias com instituições públicas e privadas, na iniciativa conhecida como Programa de Formação Profissional da Comunidade... Para citar exemplos, em Camaçari (BA), onde está sendo construída a nossa segunda fábrica, a primeira turma do curso de auxiliar de gestão de produção concluiu a modalidade em setembro de 2013, mesmo mês em que foi encerrada a primeira turma do Curso de Auxiliar de Operações Logísticas, em São Gonçalo dos Campos (BA), município onde entrou em operação um novo centro de distribuição (CD) do Grupo Boticário, em abril de 2014... Ao todo, 158 pessoas participaram dos treinamento ofertados por nossa organização em 2013, em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial da Bahia (SENAI- BA) e apoio do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDES). (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2013, p. 31).

E, como último pilar da abordagem TBL, no que diz respeito às questões ambientais, identificou-se nos relatórios a forma como a organização decidiu seguir para fazer sua

contribuição ao meio ambiente. Uma das frentes de ações escolhidas para a integração da sustentabilidade corporativa é a Ecoeficiência:

> A orientação central da ecoeficiência é produzir bens e serviços gastando menos recursos naturais e gerando baixo impacto ambiental. O conceito chegou nas organizações há cerca de duas décadas e veio para ficar! Além disso, a preocupação com o meio ambiente reflete positivamente na economia de recursos financeiros das companhias. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2015, p. 22).

De acordo com a literatura, ecoeficiência representa e viabiliza o alcance balanceado dos pilares econômico e ambiental, pelo qual se intenta a prosperidade econômica por meio do uso eficiente dos recursos naturais e da redução de emissões danosas ao ambiente (MUNCK *et al*, 2012). Por isso, ao escolher a ecoeficiência como uma das frentes para a ISC, entende-se que o GB buscou diminuir os danos que provoca ao meio ambiente, ao mesmo tempo em que diminuiu o uso de recursos naturais em seus processos produtivos, implementando soluções que também diminuíram custos financeiros para uso ou aquisição de tais recursos.

4.2 INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA NO GRUPO BOTICÁRIO

Conforme descrito no referencial teórico, a ISC é caracterizada por um conjunto de fatores que promovem a estrutura necessária para integrar a sustentabilidade nas práticas da organização. Os fatores identificados na literatura e nos relatórios de sustentabilidade do GB estarão descritos a seguir: agentes de mudança, contextos externo e interno (BERG *et al*., 2019).

4.2.1 AGENTES DE MUDANÇA

Com a estabilidade da economia brasileira a partir da década de 90, o Grupo Boticário passou por mudanças que tinham como principal objetivo a adequação da organização frente ao mercado consumidor e enfrentamento da concorrência. Ainda em um contexto de estabilidade econômica, em 2012, o GB assumiu e divulgou um relatório de sustentabilidade, declarando um compromisso com a sustentabilidade em toda organização. A partir disso, a sustentabilidade seria implementada de forma estratégica, considerando toda sua cadeia de valor:

> [...] por este motivo que 2012 foi, sim, um ano de muito trabalho, questionamentos e realizações. Percebemos, em primeiro lugar, que precisamos compreender o "mundo sustentável" com o qual pretendemos colaborar e definir, com clareza, os conceitos de "mundo" e de "sustentável". Atento a esta sociedade em mutação, o Grupo Boticário entende os desafios do seu tempo e procura sempre superá-los. Prova disso é que, em 2012, ao ajustarmos o foco e aguçarmos nossa visão de sustentabilidade, evoluímos, amadurecemos. E com isso, elegemos, de forma estruturada, algumas frentes de atuação, como Matérias-Primas e Embalagens, Canais de Venda e Ecoeficiência, que nortearão nosso negócio durante os próximos 12 anos. Buscamos a perenidade dos negócios a partir de uma visão que equilibra nossos resultados econômicos com uma postura social e ambiental responsável e comprometida. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2012, p. 3).

O trecho acima é o texto escrito por um representante da alta gestão do GB, que é o fundador da organização. É de extrema relevância para a pesquisa, pois corrobora um elemento chave da integração da sustentabilidade em uma organização: o agente de mudança. De acordo com Van den Berg *et al.* (2019), o (s) agente (s) de mudança pode (m) ser definido (s) como os indivíduos internos ou externos à organização que auxiliam na gestão promovendo os esforços necessários para as mudanças necessárias relacionadas à integração da sustentabilidade corporativa.

Os agentes de mudança têm papel importante na condução da ISC e sua continuidade a longo prazo, pois é necessário um trabalho consistente, no que tange à disseminação da sustentabilidade na organização. Ao mesmo tempo, é preciso fazer com que todos os indivíduos envolvidos nas atividades possam ter o mesmo nível de entendimento sobre o tema:

> [...] implantar a sustentabilidade é uma ação contínua do Grupo Boticário. No entanto, a incorporação do tema no dia a dia técnico e operacional enfrenta alguns desafios. "Há uma complexidade de harmonização das necessidades específicas de cada área e de cada unidade de negócio do Grupo, quando falamos em sustentabilidade", explica o diretor de Pesquisa e Desenvolvimento. "O primeiro passo do processo é que a compreensão do tema se dê no mesmo nível por todos. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2012, p. 31).

No presente estudo de caso, todos os relatórios de sustentabilidade analisados (2012 a 2021), trazem em sua estrutura "Mensagem dos Presidentes". Um segundo representante da alta direção do GB também compartilha um texto acerca da decisão de inclusão da sustentabilidade na organização:

> Em uma sociedade em constante evolução como a nossa, precisamos entender a sustentabilidade como a perpetuação dos negócios. Isso exige das empresas novas responsabilidades e senso de equilíbrio no sentido de atender as necessidades e desejos da sociedade em nosso tempo e em tempo futuro. Mas, sobretudo, a empresa com gestão inteligente e com visão de futuro é aquela que incorpora variáveis sociais e ambientais no processo de tomada de decisão e,

> consequentemente, contribui de forma efetiva para os desafios da sociedade e do meio ambiente. E isso não é simples. Dependemos de tecnologias, processos e pessoas. Mais que de mudanças mecânicas, dependemos de progresso cultural, novos paradigmas, novas lentes para compreender nosso papel na sociedade (presidente executivo).

Observa-se que a organização tinha compreensão de que sem a alta liderança participando do processo de mudança, a disseminação das ações adotadas seria comprometida. No Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2013, p. 12), o agente de mudança faz a seguinte afirmação:

> Para implantação e desdobramento dessa estratégia, diversas equipes multidisciplinares se reuniram em 2013. O trabalho foi conduzido por especialistas da área de sustentabilidade, com intuito de levantar possibilidades de atuação nas frentes de trabalho definidas, focando em iniciativas estruturadas, com execução prevista até 2015. A partir de então, as diversas áreas executando este plano, buscando atingir os resultados esperados. Tudo isso claro, com total apoio da alta liderança. A visão sistêmica desse modelo de trabalho permite que o conceito de "sustentabilidade como estratégia de negócio" tome forma e ganhe espaço em todos os setores da organização, influenciando os processos e os relacionamentos com os públicos de interesse.

Isto posto, identificou-se que a integração da sustentabilidade corporativa foi planejada para alcançar todas as áreas da organização, incluindo o posicionamento competitivo traduzido por meio do composto de marketing, que é o foco desse estudo. De acordo com Pomering e Johnson (2018), quando a sustentabilidade é parte da visão da organização e de seus objetivos estratégicos, a capacidade de tomada de decisão do gestor de marketing é ampliada, pois a sustentabilidade está em nível operacional na organização.

> Entendemos a sustentabilidade como uma prática abrangente, contínua e colaborativa, capaz de não só garantir a longevidade da nossa organização, mas também de contribuir para um bem muito maior, que se refletirá nas sociedades que habitam o planeta. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2014, p. 3).

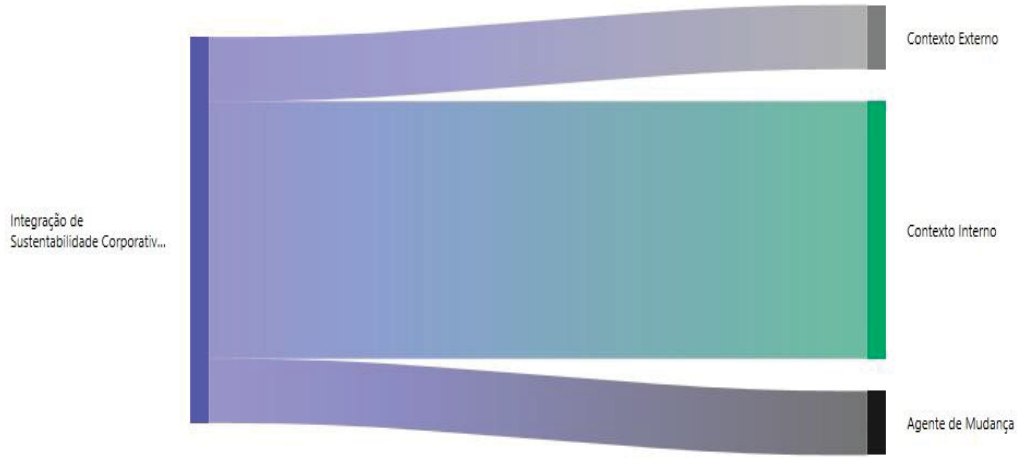
Portanto, a sustentabilidade integrada à organização, sendo parte da estratégia de negócios, é disseminada como cultura organizacional, envolvendo toda a cadeia de valor e promovendo resultados. De acordo com os relatórios analisados, a adoção estratégica da sustentabilidade trouxe resultados para a organização, sociedade e ao meio ambiente, que será apresentado em tópico posterior desse estudo.

4.2.2 CONTEXTOS EXTERNO E INTERNO DO GRUPO BOTICÁRIO

O GB é uma referência no mercado que atua (higiene pessoal e beleza), mesmo antes de assumir o compromisso de integração da sustentabilidade em todas as suas frentes de negócio.

Mesmo assim, foi possível identificar o grande impacto dos contextos externo e interno no processo de integração, bem como da continuidade da sustentabilidade como estratégia dos negócios da organização. A tomada de decisão em direção à incorporação da sustentabilidade nos níveis de toda a organização foi fruto também dos contextos interno e externo à organização. De acordo com a análise extraída dos relatórios de sustentabilidade, contextos interno e externo são, em grande parte, responsáveis pela tomada de decisão em direção à ISC.

FIGURA 7 – ELEMENTOS DA INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA NO GB



FONTE: Elaborado pela autora (2022), com auxílio do software ATLAS.ti. (versão 22)

Pode-se considerar como contexto externo, a estabilidade da economia brasileira em meados da década de 90, bem como a abertura para o mercado internacional fortalecido pela estabilidade da moeda brasileira diante do dólar, que provocou aumento de competitividade com produtos importados. Ainda, o acesso à internet e a outras tecnologias também motivaram mudanças no comportamento do mercado consumidor:

> As mudanças no comportamento de compra e consumo das próximas gerações também exigirão uma nova postura empresarial nos próximos anos. Hoje, os consumidores sabem que seu padrão de consumo pode não apenas colaborar para

> reduzir o impacto ambiental e social, mas também, como consequência, gerar impulsos positivos na sociedade. Ao questionar a origem dos produtos que consomem, eles cobrarão cada vez mais transparência por parte das empresas, tendo a comunicação em rede como uma das principais aliadas. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2012, p. 9).

As tendências do mercado alvo também foram levadas em conta pelo GB como contexto externo à organização:

> As tendências são movimentos espontâneos ou induzidos que agrupam um número significativo de pessoas em torno de algum comportamento que, logo virará um padrão. Em nossa observação, consideramos as tendências do mercado de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, mas não paramos aí. Estamos também sempre atentos às projeções que dizem respeito ao futuro da sociedade. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2014, p. 14).

Como último contexto externo identificado, os cenários econômicos e políticos do Brasil também são fatores considerados e com acompanhamento constante por parte da organização:

> Não há dúvida de que o cenário político e econômico atual inspira cuidados em todos os setores do mercado brasileiro. Mas, entendemos que chegar a esse momento delicado com a estrutura que temos hoje à nossa disposição, também é um diferencial competitivo importante para continuarmos à frente do nosso tempo e nos consolidarmos como referência no mercado e como um dos maiores mercado de beleza do mundo. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2014, p. 3).

Quanto ao contexto interno, que indica a extensão segundo a qual o agente de mudança e demais indivíduos se envolvem no processo de reestruturação, foram identificados vários fatores internos que contribuíram para a integração da sustentabilidade na estratégia dos negócios:

> O trabalho foi coordenado por uma equipe dedicada à inserção da sustentabilidade na gestão e nos processos da empresa, com o suporte de consultores do mercado, especializados em planejamento estratégico de sustentabilidade para grandes organizações. Com uma equipe multidisciplinar, foi possível identificar a necessidade de ter uma perspectiva mais abrangente da sustentabilidade, intrinsicamente ligada ao modelo de negócios do Grupo. Sentíamos que era preciso olhar com amplitude, os principais elementos da empresa e responder algumas questões como quais são os focos de ação para buscar diferenciação e onde devemos investir nossa energia. Quando percebemos que era preciso construir a visão de longo prazo em sustentabilidade, decidimos estudá-la e estruturá-la. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2012, p. 10).

Com a visão ampliada a partir da análise interna, o GB comunicou os ajustes que seriam realizados e elegeram as frentes de atuação:

> (...) ao ajustarmos o foco e aguçarmos nossa visão de sustentabilidade, evoluímos, amadurecemos. E com isso, elegemos de forma estruturada, algumas frentes de atuação, como matérias primas e embalagens, canais de venda e ecoeficiência, que nortearão o nosso negócio nos próximos 12 anos. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2012, p. 3).

A avaliação do contexto externo, no que tange à identificação de mudança de comportamento de consumo, ofereceu oportunidade de olhar para dentro da organização e conferir como continuar sua atuação no mercado:

> Num contexto de expansão do negócio, a meta maior é conquistar novos consumidores, replicando a sustentabilidade. Também queremos cativar os consumidores atuais, cativar a força de vendas e fortalecer o Grupo Boticário como referência do mercado. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2012, p. 19).

Fez parte do contexto interno, a busca por inovação envolvendo toda a cadeia de produção na integração da sustentabilidade:

> Identificar novas oportunidades para inserir a sustentabilidade nos processos é uma demanda permanente do GB, fortalecida pelo planejamento estratégico e operacional, que faz com que todas as atividades produtivas sejam constantemente monitoradas por especialistas de diversas áreas – qualidade, engenharia, processos industriais, desenvolvimento de produtos, logística e meio ambiente. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2012, p. 21).

O contexto interno ainda contou com análise dos impactos relacionados aos públicos de interesse da organização (*stakeholders*):

> Quanto mais melhorarmos e ampliarmos nossos processos, diretrizes, comunicação e capacitação, melhor poderemos contribuir para avanços e conquistas com toda a sociedade. Sustentabilidade não se faz sozinho. Por isso, temos que expandir o engajamento e atuação dos públicos com quem nos relacionamos, além de estarmos abertos a aprendizados e soluções trazidos por eles. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2012, p. 27).

Por fim, identificou-se, também como contexto interno, que a organização considerou a importância da capacitação da sua força de vendas para que pudessem comunicar a diferenciação através da sustentabilidade integrada no processo produtivo, com foco em aumentar o nível de sucesso das ações que estavam sendo realizadas:

> (...) investir na capacitação pessoal é primordial para que os revendedores e consultoras se tornem reflexo da sustentabilidade da organização. É um objetivo que tem se concretizado por treinamentos, reuniões periódicas e por meio de canais de comunicação. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2012, p. 18).

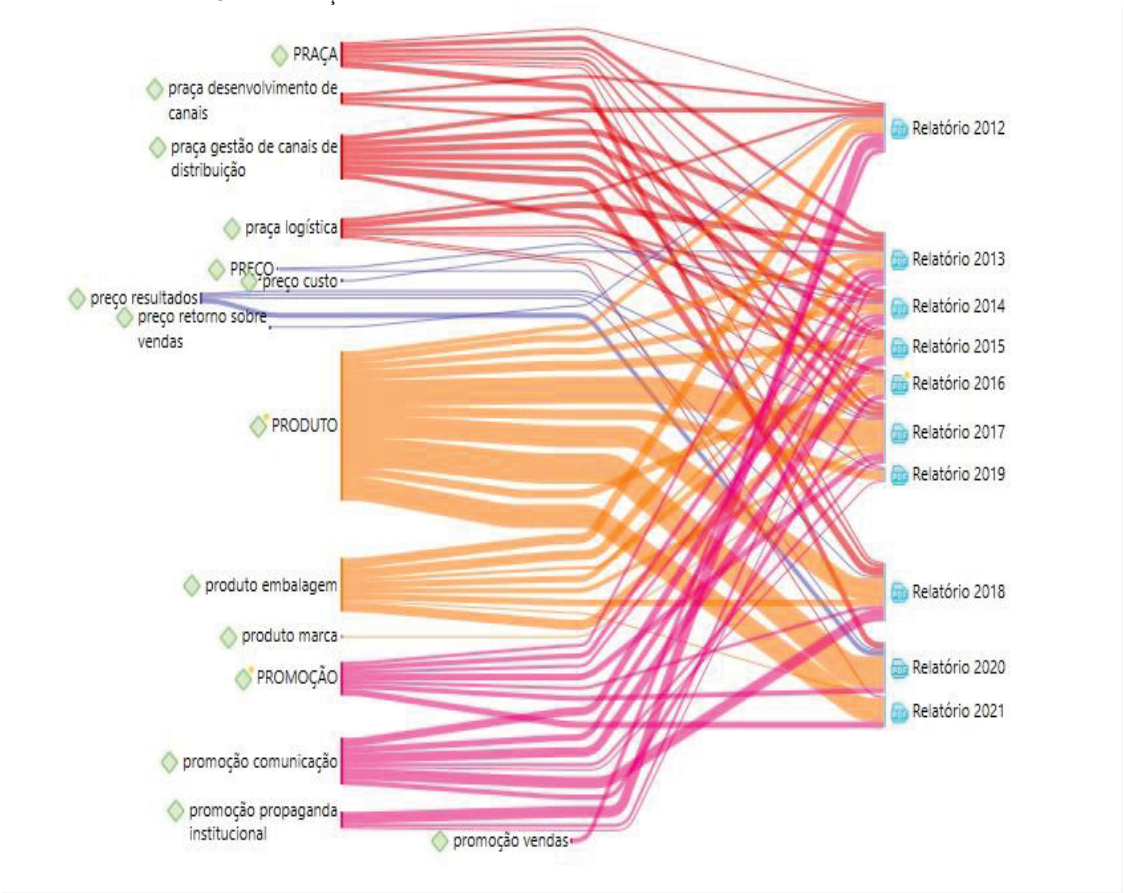
4.3 RELAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA COM O POSICIONAMENTO COMPETITIVO DO GRUPO BOTICÁRIO

Segundo Aaker (1982), a decisão do posicionamento é crucial para uma organização ou marca, pois o posicionamento é central na percepção e escolha dos consumidores entre um produto ou outro. De acordo com a literatura, uma decisão errada acerca do posicionamento leva a equívocos no desenvolvimento do mix de marketing (SAQIB, 2020).

Com a decisão de integrar a sustentabilidade em todos os níveis de sua operação e negócios, foi possível identificar nos relatórios de sustentabilidade analisados a relação de efeito sobre o posicionamento da organização e os reflexos no composto de marketing. Esse resultado era esperado e está de acordo com o argumento de que o programa de marketing da organização é um reflexo da estratégia total adotada (CRAWFORD, 1985).

O posicionamento estratégico, neste estudo de caso em específico a adoção da sustentabilidade como um driver da organização, deve ser consistente com o mix de marketing que sofreu ajustes para se adequar à estratégia adotada (SAQIB, 2020). Com base nos códigos dedutivos utilizados para a análise do conteúdo dos relatórios de sustentabilidade do Grupo Boticário, por meio do Software ATLAS.ti, identificaram-se os resultados a seguir.

FIGURA 8 – RELAÇÃO DA ISC E POSICIONAMENTO COMPETITIVO DO GB



FONTE: Elaborado pela autora (2023), com o auxílio do software ATLAS.ti (versão 22).

De acordo com os dados da FIGURA 8, foram identificadas ocorrências de relações de ajustes orientados pela sustentabilidade em todos os P´s, sendo o produto a variável do composto de marketing com o maior número de ocorrências (142), seguido da promoção (61), praça (60) e por último o preço (10).

Pretende-se discorrer sobre os resultados mais relevantes, considerando cada variável do composto de marketing. Porém, antes disso, é importante salientar que, de acordo com Lahtinen *et al.* (2020), a aplicação de ajustes no composto de marketing de forma holística é mais eficaz do que sua aplicação de forma isolada, utilizando-se somente a promoção ou a praça, por exemplo. Nos relatórios analisados, foi possível identificar a busca por ajustes e soluções necessárias para que a sustentabilidade fosse aplicada na estratégia de marketing da organização.

Via de regra, utilizar-se do apelo da sustentabilidade tem sido alvo de críticas relacionadas ao mau uso do tema, especialmente quando relacionado à promoção ou propaganda de forma isolada. A sustentabilidade, como descrito anteriormente, não é uma questão de publicidade, e sim uma necessidade urgente, atual e que precisa ser conduzida de

forma ética em todos os níveis de uma organização (BALDASSARRE; CAMPO, 2016; LUCIC, 2020).

Nos documentos analisados foram identificados aspectos que direcionam a tomada de decisão, sinalizando as intenções e as ações do GB em vários níveis: seleção de fornecedores comprometidos com conduta responsável em relação ao meio ambiente e respeito aos seus colaboradores; compromisso de produtos (criação ou ajustes) com atributos de sustentabilidade em todo processo produtivo e de ciclo de vida; compromisso com redução de emissão de gases poluentes, desuso de materiais que prejudicam o meio ambiente e busca por redução do uso de recursos naturais em seus processos e operações e por último, há consideração no investimento de pesquisa e desenvolvimento para continuidade da sustentabilidade na organização e em toda sua cadeia de valor.

FIGURA 9 – CÓDIGOS DEDUTIVOS X RELATÓRIOS ANUAIS GB

	1: Relatório 2012 (46)	2: Relatório... (26)	3: Relatório... (30)	4: Relatório... (24)	5: Relatório... (38)	6: Relatório... (31)	7: Relatório... (14)	8: Relatório... (28)	9: Relatório... (46)	10: Relatório... (24)	Totais
PRAÇA (15)	1	2	1		2	1	1	4	3		15
praça dese... (8)	2				3	2	1				8
praça gest... (26)	3	4	4	3	3	5			4		26
praça logís... (12)	2	2	1	1	1				4	1	12
PREÇO (2)		1						1			2
preço custo (2)	1								1		2
preço resul... (11)			1	1	3	2	1	3			11
PRODUTO (89)	3	4	6	5	16	13	6	18	4	14	89
produto e... (34)	6	2	5	6	3	4		1	6	1	34
produto m... (1)					1						1
PROMOÇ... (20)	2	2			4	2		3	3	4	20
promoção... (28)		4	6	3	2	7	1		5		28
promoção... (10)	7	1							2		10
promoção... (3)	3										3
TBL (36)	6	2	6	1	8	3	2	2	4	2	36
Totais	36	24	30	20	46	39	12	32	36	22	297

FONTE: Elaborado pela autora (2023), com o auxílio do software ATLAS.ti (versão 22).

Com base na análise das informações extraídas dos relatórios, as principais relações de ajustes no posicionamento e no composto de marketing, orientados pela estratégia de sustentabilidade integrada foram identificadas no posicionamento entre os anos 2012 e 2021 do GB e estarão descritos em subtópicos.

4.4 RELAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA COM OS PRODUTOS DO GRUPO BOTICÁRIO

De acordo com Gellweiler (2018), novas tecnologias, fatores ambientais, bem como aspectos socioculturais impactam nos processos produtivos e na relação entre clientes e fornecedores de uma organização.

Na análise realizada nos relatórios de sustentabilidade do Grupo Boticário, identificou-se que o maior impacto da ISC está relacionado aos processos produtivos e aos produtos comercializados pelo grupo, através da marca "O Boticário". As demais marcas que fazem parte do GB não fizeram parte da análise para que esta pesquisa não se tornasse extensa.

Os códigos "produto", "produto embalagem" e "produto marca" juntos representam 48,22% dos impactos identificados, em relação aos demais elementos do composto de marketing (praça, preço e promoção).

Ao integrar a sustentabilidade, o Grupo Boticário definiu suas frentes de ações de longo prazo, sendo duas delas com impacto direto em seus produtos: matérias-primas e embalagens e ecoeficiência. A organização define da seguinte forma essas frentes de trabalho, respectivamente:

> O primeiro desafio é garantir desempenho, qualidade, segurança e atratividade dos produtos, sem perder de vista a necessidade de reduzir os impactos ambientais decorrentes do uso das matérias-primas. O segundo é oferecer embalagens com design diferenciado e potencial de reciclagem, além de garantir que os processos de fabricação (tanto de matérias-primas e embalagens como do próprio produto) tenham seus impactos sociais e ambientais reduzidos. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2012, p. 12).

> A estratégia de sustentabilidade do Grupo Boticário fortalece o conceito de ecoeficiência na cadeia produtiva e promove o planejamento dos negócios em longo prazo. Trabalhamos para evitar o desperdício de recursos naturais, investindo em metodologias e técnicas que levem à redução tanto do consumo de energia e água, quanto de emissão de gases de efeito estufa e geração de resíduos sólidos, além do aumento da reciclabilidade destes materiais. Queremos, com essas ações, evoluir em práticas e tecnologias ecoeficientes, considerando processos produtivos internos e da cadeia de valor, especificamente nos processos dos fornecedores e nos processos logísticos. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2012, p. 20).

A decisão fundamental na formulação de um composto de marketing refere-se à oferta de uma organização. Isso quer dizer que, se não existirem necessidades do mercado-alvo, não haveria que se calcular preço, distribuir ou comunicar. Em essência, a lucratividade final de uma organização depende de sua(s) oferta(s) de produtos ou serviços e da força de sua(s) marca(s) (KERIN; PETERSON, 2009).

Então, diante da necessidade de efetuar mudanças na condução dos negócios, ao adotar a sustentabilidade como estratégia em todos os níveis da organização, ajustar a oferta foi essencial e justifica os resultados encontrados no que diz respeito aos produtos.

Para responder à pergunta "Qual a relação de efeito sobre o produto a partir da integração da sustentabilidade corporativa?", os dados a seguir serviram como base para construção das respostas desta pesquisa.

> Na unidade de negócio O Boticário, uma das culturas que está em desenvolvimento entre os consumidores é a de devolução de embalagens pós-consumo pelo Programa Reciclagem de Embalagens (leia mais sobre o assunto em Matérias-Primas e Embalagens, na página 24 deste Relatório). "O objetivo é contribuir para o conhecimento e engajamento do consumidor em relação ao nosso processo de sustentabilidade. É no ato da compra que essa relação se estabelecerá", afirma Moscon, justificando a necessidade de investir em treinamento das equipes de venda. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2012, p. 18).

Em 2013, o relatório apresentou a seguinte informação:

FIGURA 10 – IMPACTO DA ISC EM UM PRODUTO "O BOTICÁRIO": PERFUME LILY

FONTE: Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2013, p. 15).

Ao longo dos documentos, ano a ano, a partir de 2012, encontrou-se a materialização dos impactos dos produtos “O Boticário”. Monitorar e avaliar os benefícios oriundos da ISC é interessante para que as organizações possam analisar avanços ou retrocessos obtidos através da implementação das práticas sustentáveis (NUNHES *et al.*, 2019).

No relatório do ano de 2013, o produto “Lily”, comercializado desde 2006, foi apresentado como um exemplo de reconfiguração de produto. Reduziu-se o uso de material utilizado na embalagem, diminuindo também impacto ambiental em seu processo produtivo, demonstrado na FIGURA 10.

No ano de 2014, foi a vez do produto “Malbec” ser apontado no relatório como exemplo de produto reconfigurado através da sustentabilidade em seu processo produtivo:

FIGURA 11 – IMPACTO DA ISC EM UM PRODUTO "O BOTICÁRIO": PERFUME MALBEC

FONTE: Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2014, p.15).

O projeto de mudança da embalagem do perfume Malbec reduziu de oito para cinco os itens necessários para a montagem da embalagem, reduzindo ainda o volume de resíduos gerados na produção do perfume em vinte e cinco por cento, a quantidade de papelão que deixou de ser utilizada representa cinquenta árvores que deixaram de ser cortadas e a dois mil litros de petróleo que não foram usados devido à redução de uso de plástico (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2014).

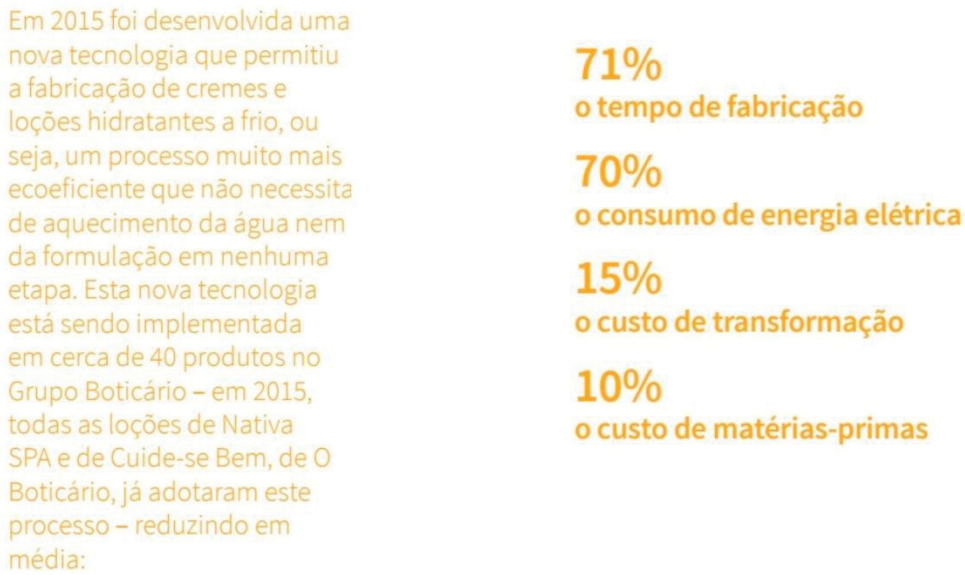
As mudanças e resultados identificados, no que diz respeito aos produtos “O Boticário”, demonstraram a busca por soluções mais sustentáveis, que pudessem ser incorporadas nos produtos que já faziam parte do portfólio da marca. Por isso, considera-se a inovação como um resultado encontrado.

A busca por inovação de um produto costuma ocorrer devido à necessidade de desenvolver a sustentabilidade na organização e uma reação aos problemas ambientais que a organização pode causar (PASCUAL *et al.*, 2019).

Em 2015, o terceiro ano após a integração da sustentabilidade como estratégia nas operações do GB, o Relatório de Sustentabilidade trouxe dados acerca de uma nova tecnologia

adotada na fabricação de produtos como cremes e loções hidratantes, aplicados em linhas da marca “O Boticário”, descritos na figura a seguir:

FIGURA 12 – IMPACTO DE NOVA TECNOLOGIA INSERIDA EM PROCESSO PRODUTIVO DE CREMES E LOÇÕES HIDRATANTES EM LINHAS DA MARCA "O BOTICÁRIO"



FONTE: Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2015, p.16).

No que diz respeito às embalagens, foi verificado o esforço para integração da sustentabilidade na produção desse item. De acordo com Madariaga *et al.* (2018), há estudos que evidenciam que o sucesso na captação de clientes em pontos de venda está associado aos elementos das embalagens. Portanto, a embalagem é um ponto crucial no processo de compra de um produto.

> Leve sustentabilidade para casa. Em 2015, as sacolas e caixas de presente de O Boticário foram reformuladas. O novo formato utiliza menor quantidade de material, gerando 20%* de redução de impacto ambiental nas sacolas e 14%* nas caixas. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2015, p. 19).

É relevante lembrar, no entanto, que as embalagens promovem muitos impactos ambientais, por necessitarem de inúmeros materiais para sua confecção, e ainda representam um custo significativo no sistema de abastecimento da organização (COELHO *et al.*, 2020).

Nesse sentido, há evidências do trabalho direcionado para esse item no GB: “Implementar diretrizes para que novas embalagens não tenham maior impacto ambiental, em comparação à sua versão anterior.” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2015, p. 15).

Ainda no contexto de embalagens, o Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2016, p. 34) apresentou um resultado acerca da busca pela redução de impactos por embalagens e, por isso, um reconhecimento internacional aconteceu:

> Recebemos o Sustainable Beauty Awards, na categoria embalagem, premiação que aconteceu durante a edição europeia do Sustainable Cosmetics Summit, em Paris. Concedido pela Organic Monitor, o mérito veio pelas novas embalagens que combinam tecnologia e sustentabilidade na linha Cuide-se Bem, de O Boticário. Sabe o que elas têm de diferente? Frascos e bisnagas da linha passaram a ser feitos com plástico vegetal, que é produzido a partir da cana-de-açúcar, em vez do tradicional plástico produzido com petróleo. Utilizando o plástico vegetal, contribuímos para a redução de cerca de 3 mil toneladas de CO2 equivalentes por ano! Essa quantidade reduzida de emissões de gases de efeito estufa corresponde ao carbono estocado em mais de 17 mil árvores, o que equivale à área de sete campos do estádio do Maracanã!

O resultado do uso do plástico vegetal na produção de embalagens, levou a um reposicionamento de uma linha de produtos da marca “O Boticário”, gerando inovação através de uma ferramenta interna desenvolvida:

> Em 2016, mais de 70% do portfólio de Cuide-se Bem foi atualizado com essa novidade e, com a mudança no design das embalagens, também reduzimos a quantidade de plástico em 10%, o equivalente a 90 toneladas/ano e, com isso, 230 mil litros de petróleo deixaram de ser utilizados por ano. A aplicação de embalagens mais sustentáveis no reposicionamento de Cuide-se Bem nos levou a falar do assunto no Sustainable Cosmetics Summit, em Paris. Também fizemos uma palestra no Sustainable Cosmetics Summit Latam, em São Paulo, e no Seminário de Ciclo de Vida na Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC), compartilhando sobre esta e outras práticas de sustentabilidade em nossos produtos e processos. E para apoiar os novos projetos, mais uma ferramenta surgiu. Com a matriz de sustentabilidade para embalagens, desenvolvida internamente para classificar as melhores opções considerando critérios sustentáveis, nossos pesquisadores comparam as opções de embalagens, e então podem optar pela que é mais sustentável. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2016, p. 34).

Ainda no Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2016), o produto “Malbec” foi citado novamente devido a um novo ajuste em sua embalagem: a redução do vidro utilizado para sua confecção resultou em menos 55 toneladas de vidro ao ano. Em 2014, o relatório apontou o primeiro resultado das mudanças realizadas à época.

FIGURA 13 – EMBALAGEM DO PERFUME MALBEC SOFREU NOVO AJUSTE

FONTE: Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2016, p.37).

Destacou-se a descrição do processo envolvendo a criação dos produtos:

> No desenvolvimento de novos produtos, atuamos em três frentes principais: matérias-primas, formulações e embalagens. Nossos especialistas dedicam especial atenção a processos que possam contribuir para o desenvolvimento de produtos mais sustentáveis e, para isso, investimos, anualmente, 2,5% de nosso faturamento em Pesquisa e Desenvolvimento. Nosso Centro de Pesquisa e Desenvolvimento, inaugurado em 2010 na unidade de São José dos Pinhais (PR), é um dos mais modernos do setor no mundo e conta com 242 colaboradores com diferentes formações, incluindo pós-doutores, e 331 parcerias com universidades e instituições. Em 2017, em nossas quatro marcas próprias, 76% de todos os projetos aprovados observavam aspectos de sustentabilidade e 52% dos produtos efetivamente desenvolvidos reúnem essas características. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2017. p. 24).

Com relação aos aspectos ou atributos de sustentabilidade, segundo a literatura, são aspectos que, normalmente, estão descritos em rótulos dos produtos relacionados às práticas sustentáveis adotadas no processo produtivo de tais produtos. O objetivo é comunicar a sustentabilidade e dar pistas de como ela está sendo empregada pela organização (BANGSA; SCHLEGELMILCH, 2019).

FIGURA 14 – PRODUTOS DA MARCA "O BOTICÁRIO" COM ATRIBUTOS DE SUSTENTABILIDADE

FONTE: Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2017, p. 27).

O termo “atributos de sustentabilidade” aparece no Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2018), com a informação de que 77% dos produtos lançados da marca “O Boticário” possuem, com reconhecimento e premiações internacionais por seus processos produtivos, embalagens e distribuição.

FIGURA 15 – PRODUTOS DA MARCA "O BOTICÁRIO" COM ATRIBUTOS DE SUSTENTABILIDADE

FONTE: Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2018, p.13).

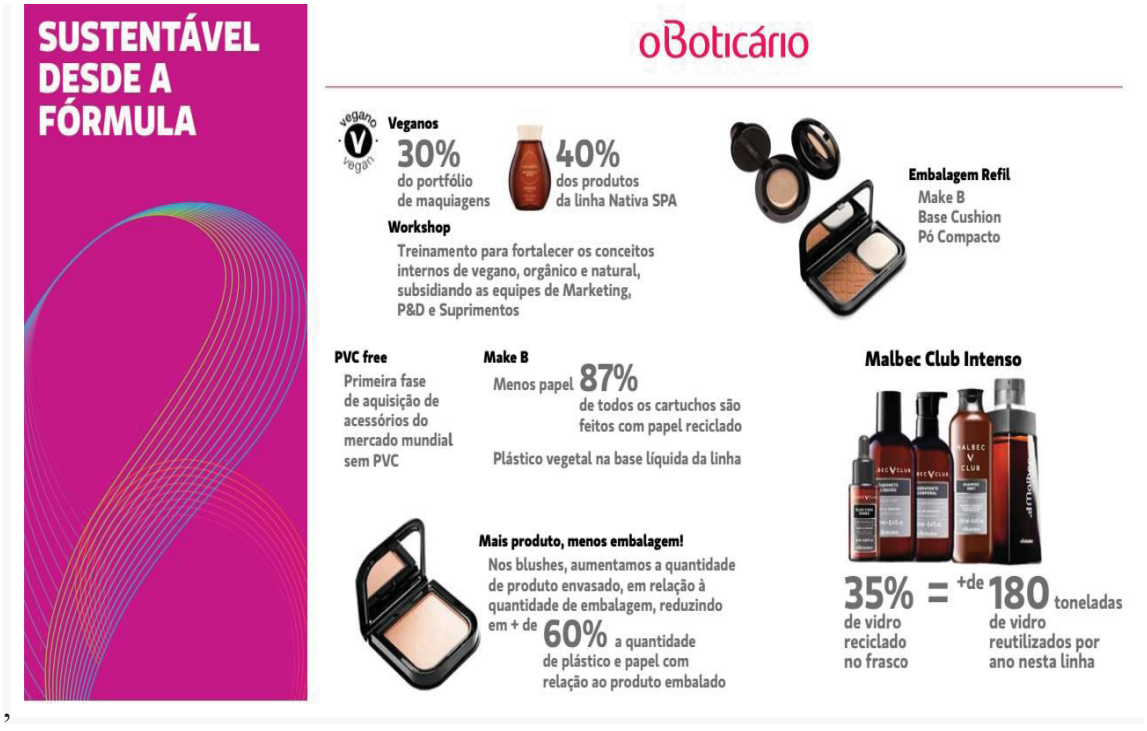
No mesmo relatório, identificou-se inovação através do desenvolvimento de fragrâncias, criadas com apoio de inteligência artificial:

> Desenvolvemos, em 2018, as primeiras fragrâncias do mundo feitas com ajuda de inteligência artificial. Os perfumistas de O Boticário utilizaram um sistema inédito de tecnologia, que ganhou o nome de Phylira – a inspiração veio da mitologia grega, em homenagem à deusa do perfume. As pesquisas foram realizadas em parceria com a IBM e a companhia alemã Symrise, que é uma das principais fornecedoras de fragrâncias da empresa. O novo produto terá duas versões, e a previsão é que ele chegue ao mercado em 2019. A estratégia de marketing foi pensada para os

> consumidores da geração Y. Para desenvolver as novas formulações, o "cérebro artificial" foi alimentado com milhões de dados envolvendo ingredientes, taxas de aceitação do consumidor, fórmulas e informações cruzadas sobre a história da perfumaria. O sistema de IA não possui limitações de combinações e as fragrâncias ganharam notas de especiarias, madeiras, frutas e flores, entre outros ingredientes. Um dos ganhos no processo foi a redução no tempo de desenvolvimento dos produtos. Enquanto a média convencional de pesquisas pode levar até três anos, entre as centenas de testes olfativos e repetições de diversas combinações, a utilização da nova tecnologia possibilitou que esta etapa fosse encurtada para seis meses, o que permite que tanto os perfumistas quanto as equipes de pesquisa, desenvolvimento e de marketing tenham mais tempo para se dedicar às combinações finais da fragrância e aprimorar o produto final. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2018, p. 30).

No Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2018), encontraram-se dados dos produtos que são sustentáveis desde a sua formulação, incluindo a linha de maquiagem da marca:

FIGURA 16 – PRODUTOS SUSTENTÁVEIS DA MARCA "O BOTICÁRIO" DESDE SUAS FORMULAÇÕES



FONTE: Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2018, p. 34).

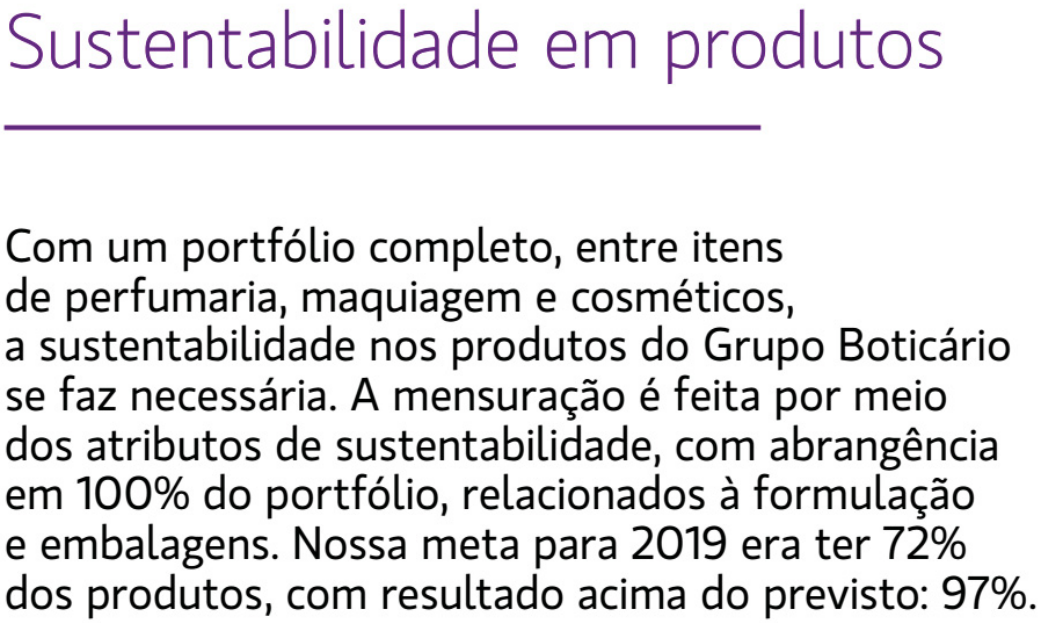
Por fim, o Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2018) apresentou uma informação sobre uma meta a ser alcançada em 2019, com relação aos atributos de sustentabilidade em novos produtos. O GB declarou que, em 2019, 83% dos novos produtos teriam atributos de sustentabilidade, de acordo com a figura a seguir:

FIGURA 17 – METAS 2019 RELACIONADAS AOS ATRIBUTOS DE SUSTENTABILIDADE EM PRODUTOS DO GB

FONTE: Relatório de Sustentabilidade (2018, p.33).

O Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2019) contém os seguintes dados:

FIGURA 18 – RESULTADO ALCANÇADO EM ATRIBUTOS DE SUSTENTABILIDADE EM PRODUTOS GB EM 2019



FONTE: Relatório de Sustentabilidade (2019, p.21).

O Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2018) propõe uma meta de 83% de novos produtos (considerando o portfólio de todo o GB) com atributos de sustentabilidade e, no Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2019), é apresentando um resultado de 97%. Esse último apresenta também as definições consideradas pelo GB como atributos de sustentabilidade nos produtos de seu portfólio, conforme a FIGURA 15.

O Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2019) apresenta, em específico, o resultado de uma pesquisa, que envolveu a área de marketing da organização, na busca por reciclagem de uma matéria-prima chamada Surlyn. A busca por uma solução para tornar esta matéria-prima reciclável gerou inovação, conforme demonstra a FIGURA 16.

O perfume Malbec é novamente citado no Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2019), como o produto mais vendido da marca “O Boticário”. Sua embalagem segue sendo uma referência de sucesso em sustentabilidade reconhecida através de um prêmio (Prêmio ABRE da Embalagem Brasileira).

FIGURA 19 – ATRIBUTOS DE SUSTENTABILIDADE NOS PRODUTOS DO GRUPO BOTICÁRIO

FONTE: Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2019, p.21).

FIGURA 20 – INOVAÇÃO COMO RESULTADO NA BUSCA POR RECICLAGEM DO SURLYN

FONTE: Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2019, p.18).

Em 2020, o ano inicial da pandemia do Coronavírus no Brasil, identificou-se que a sigla ESG (*Environmental, Social and Governance*) apareceu pela primeira vez desde que os Relatórios de Sustentabilidade do GB começaram a ser publicados. No que tange aos produtos, a organização assumiu compromissos para o futuro, alinhada com os ODS (objetivos de desenvolvimento sustentável) da Organização das Nações Unidas.

O GB informa que, além do destino correto de resíduos, tem como objetivo evitar a geração de tais resíduos (FIGURA 20). Percebeu-se, no conteúdo desse documento, uma relevância maior dada às embalagens dos produtos, não contendo nenhuma imagem de produto

da linha “O Boticário” com informações acerca de resultados, como visto em relatórios anteriores.

FIGURA 21 – EXEMPLO DE COMPROMISSO ASSUMIDO EM 2020: SOLUÇÕES PARA A GERAÇÃO DE RESÍDUOS

FONTE: Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2020, p. 16)

O último relatório analisado foi o Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2021), que também não traz dados específicos sobre produtos da marca “O Boticário”. Novamente, percebeu-se o foco em descrever o trabalho direcionado às questões envolvidas com embalagens (FIGURA 18) e processos produtivos:

> Apostamos nos 3 Rs (reduzir, reutilizar e reciclar) para fortalecer a economia circular e regenerativa. Analisamos cada etapa da nossa cadeia de desenvolvimento de produtos e materiais de varejo em busca de oportunidades de sustentabilidade. Como solução de ecodesign, no momento de desenvolvimento das embalagens, buscamos a redução mássica para garantir menor impacto, utilizamos materiais de origem reciclável e incorporamos alternativas de maior reciclabilidade. Pelo menos um item das embalagens deve ser reciclável e damos preferência para as confeccionadas com um único material. Melhor encaixe e maior aproveitamento de espaço nas caixas de transporte e facilidade para desmontá-la são outros aspectos observados. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2021. p. 36).

FIGURA 22 – JUSTIFICATIVA DO GB PARA O FOCO NAS EMBALAGENS

FONTE: Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2021, p. 36).

4.5 RELAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA NA PROMOÇÃO DO GRUPO BOTICÁRIO

De acordo com Wichmann *et al.* (2021), novas tecnologias e análise de dados permitiram mudanças relevantes no composto de marketing. Cada elemento do composto de marketing pode ser personalizado de acordo com as preferências dos consumidores e, dessa forma, as organizações usam a promoção para comunicar de forma segmentada sua oferta, práticas e ações. Nesse sentido, não por acaso a promoção é o segundo item com o maior número de ocorrências na análise de conteúdo realizada nos documentos utilizados como fonte de dados desta pesquisa.

O Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2012, p. 18) informou que os pontos de venda seriam utilizados como locais de informação e interação da sustentabilidade com o consumidor:

> Na unidade de negócio O Boticário, uma das culturas que está em desenvolvimento entre os consumidores é a de devolução de embalagens pós-consumo pelo Programa Reciclagem de Embalagens (leia mais sobre o assunto em Matérias-Primas e Embalagens, na página 24 deste Relatório). “O objetivo é contribuir para o conhecimento e engajamento do consumidor em relação ao nosso processo de sustentabilidade. É no ato da compra que essa relação se estabelecerá”, afirma Moscon, justificando a necessidade de investir em treinamento das equipes de venda.

O GB utilizou-se da comunicação integrada de marketing que envolveu toda a organização e *stakeholders*: colaboradores, fornecedores, franqueados e comunidade. A Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é um processo estratégico de negócio usado por organizações como ferramenta de planejamento, implementação e avaliação de programas de comunicação da marca com seus *stakeholders* (DIENE, 2021; KOTLER; KELLER, 2012).

QUADRO 5 – STAKEHOLDERS E CIM NA ESTRATÉGIA DE ISC

Ator	**Estratégia**
Fornecedores	Orienta e educa para a prática de sustentabilidade no negócio dos fornecedores, alinhada pela estratégia do Grupo Boticário.
Colaboradores	Fortalecer a percepção e o entendimento dos colaboradores quanto ao valor gerado pela isenção da sustentabilidade no ramo de negócios do Grupo Boticário.
Franqueados	Disponibilizar conteúdos e orientações para a rede de franquias sobre os temas de sustentabilidade e sua aplicabilidade prática para a gestão dos seus negócios.
Comunidade	A estratégia de sustentabilidade do Grupo Boticário nas comunidades tem como foco a educação, empregabilidade e geração de renda. Considera as particularidades e demandas das regiões em que mantém bases operacionais e administrativas. O objetivo é continuar fortalecendo o relacionamento das comunidades locais com a organização.

FONTE: Relatório de Sustentabilidade (2012, p. 28-32), adaptado pela autora (2023).

O mix promocional é formado pelo conjunto de instrumentos de marketing voltados para informar, motivar e persuadir o cliente a comprar os produtos ou serviços da empresa (propaganda, promoção de vendas, relações públicas e vendas diretas) (ROCHA *et al.*,2013). Além dos clientes, o GB também precisou desenvolver uma estratégia para envolver os *stakeholders* na integração da sustentabilidade, de acordo com descrito com o QUADRO 5.

A partir dos relatórios de 2013, foi possível identificar as formas como a integração da sustentabilidade do GB foi disseminada através do relacionamento com os grupos de interesse (*stakeholders*):

FIGURA 23 – JUSTIFICATIVA DO GB PARA O FOCO NAS EMBALAGENS

FONTE: Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2013, p. 21)

Observou-se que os principais grupos de interesse foram identificados como atores diretos que poderiam influenciar os canais de vendas da organização (presencial e *online*). Por isso, a propaganda institucional foi um elemento importante na função de orientar e disseminar informações acerca da sustentabilidade entre esses grupos:

> Para a atuação em sustentabilidade acontecer efetivamente em nossos processos e/ou se multiplicar entre nossos públicos de relacionamento, é fundamental a participação de nossos colaboradores. Para isso, realizamos ações de comunicação e capacitação que priorizam este público, para que estejam engajados e preparados para contribuir com os desafios do Grupo Boticário, dentro e fora de nossos negócios. Os mais de 6.000 colaboradores são informados sobre as estratégias e práticas nos canais de comunicação interna (revista, murais, intranet, newsletter e blog) e recebem uma versão do Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário. Por esses canais e por meio de nossa prática diária, incentivamos a adoção de atitudes positivas e sustentáveis entre nossa rede colaborativa, bem como orientamos para seu compartilhamento com redes de relacionamento, sejam elas presenciais ou virtuais. Desenvolvemos, ainda, um treinamento sobre sustentabilidade na cadeia de suprimentos direcionado a colaboradores das áreas de Pesquisa e Desenvolvimento,

> Desenvolvimento de Embalagens, Garantia da Qualidade, Suprimentos, entre outros, que têm interface com fornecedores. Para a realização deste treinamento, contamos com o apoio do Centro de Estudos em Sustentabilidade, da Fundação Getúlio Vargas. O evento contribuiu para que os colaboradores ampliassem seus conhecimentos quanto ao papel de cada um na garantia da sustentabilidade nos negócios da empresa e na cadeia de valor. Os colaboradores que atuam nos focos estratégicos de sustentabilidade também participaram de uma grade de treinamentos, internos e externos, que abordaram os seguintes assuntos [...]. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2013, p. 28).

> No sentido de subsidiar o desenvolvimento da rede, o Grupo Boticário atua em três frentes: capacitação da equipe de colaboradores que se relacionam com as franquias; capacitação dos franqueados; e disponibilização de conteúdo para pesquisa, entre eles guias e manuais on-line que orientam a inserção da sustentabilidade nos processos. Por isso, o tema sustentabilidade é pauta constante nos canais de comunicação com os franqueados e com a força de vendas (extranet, portal de sustentabilidade, portal de comunicação com a rede, convenção nacional, revistas e folheteria), e com a equipe comercial, responsável pelo acompanhamento e auxílio no desenvolvimento da rede (reuniões de time, reuniões e esclarecimentos sobre o IAF).Para a capacitação da rede, foram oferecidas cinco oficinas em 2013, pelas quais a sustentabilidade foi pauta da integração de novos operadores na rede de franquias (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2013, p. 29).

> E pensando no legado desses profissionais, na perenidade de seus negócios e, também, nos do Grupo Boticário, a sustentabilidade é propagada pelo Programa Sucessório O Futuro em Nossas Mãos, direcionado aos filhos de franqueados. O objetivo é fazer com que eles se familiarizem com os processos de gestão da franquia e estejam capacitados para atingir bons resultados ao assumirem cargos de gestão, incluindo a sustentabilidade. Mais de 40 participantes foram capacitados em 2013.Os Cadernos de Sustentabilidade para a rede de franquias, outra iniciativa para inspirar o tema entre os franqueados, oferecem um passo a passo de práticas bem-sucedidas para serem implantadas de acordo com os tópicos mapeados como críticos para o negócio. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2013, p. 30).

Identificou-se a continuidade do uso dos canais e pontos de venda como estratégia de comunicação e disseminação das práticas de sustentabilidade:

> Os canais de venda fazem o elo entre os consumidores de nossas unidades de negócio e nossos valores e entendimento de sustentabilidade. As práticas sustentáveis implantadas pelo grupo boticário são expandidas a eles, materializando-se aos olhos do grande público. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2014, p. 17).

> Cada consumidor tem um modo diferente de observar as lojas de nossas UNs. Alguns passam um tempo vendo-as de fora. Outros vão direto em busca do produto que desejam. Cada cantinho dos nossos pontos de venda (PDVs) é elaborado para melhor atender nossos clientes. Por isso, além da experiência proporcionada pelas cores, cheiros e sensações, há, também, a ótica da nossa preocupação com a sustentabilidade. Ela vai além dos produtos, pois envolve todos os processos, desde a concepção dos PDVs. Nessa linha, as lojas de nossas UNs aderiram a soluções sustentáveis e seguem diretrizes que visam a eficiência e, principalmente, asseguram o cuidado ao meio ambiente e às pessoas que as frequentam – colaboradores e consumidores. Confira algumas das ações de sustentabilidade em nossas lojas [...]. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2014, p. 18).

> Em 2014, as lojas de O Boticário deram início a uma atualização no layout. Tendo em vista nossa responsabilidade não só pela nova estrutura dos espaços, que estão mais interativos e modernos, mas também com a destinação adequada dos materiais que deixariam de ser usados no modelo de loja em desativação, compartilhamos com nossos franqueados o conhecimento adquirido por meio dos vários estudos técnicos realizados pelo Grupo. Foi com esse olhar inovador que construímos, também, as Diretrizes de Sustentabilidade para Desmobilização do PDV. Esse guia traz um passo a passo sobre como minimizar os impactos nas eventuais mudanças de layout, reforma ou fechamento de lojas. As orientações destacam três principais ações: reaproveitar o mobiliário e outros itens sempre que possível; doar os materiais em bom estado para instituições locais; e, por fim, descartar corretamente o que não puder mais ser usado. Dar o destino adequado aos materiais provenientes da desmobilização das lojas é bom para o franqueado, que se beneficia com a reutilização, principalmente dos móveis, sempre de alta qualidade; também para instituições locais, que são beneficiadas com doações de materiais; e, ainda, para o Grupo Boticário, que promove a sustentabilidade do começo ao fim da sua cadeia de valor. Tudo isso sem contar as vantagens ao meio ambiente e, claro, a toda a sociedade. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2014, p. 19).

FIGURA 24 – EXEMPLO DA COMUNICAÇÃO SOBRE OS CANAIS OU PONTOS DE VENDA DO GB

FONTE: Relatório de Sustentabilidade (2015, p.19)

Complementa-se:

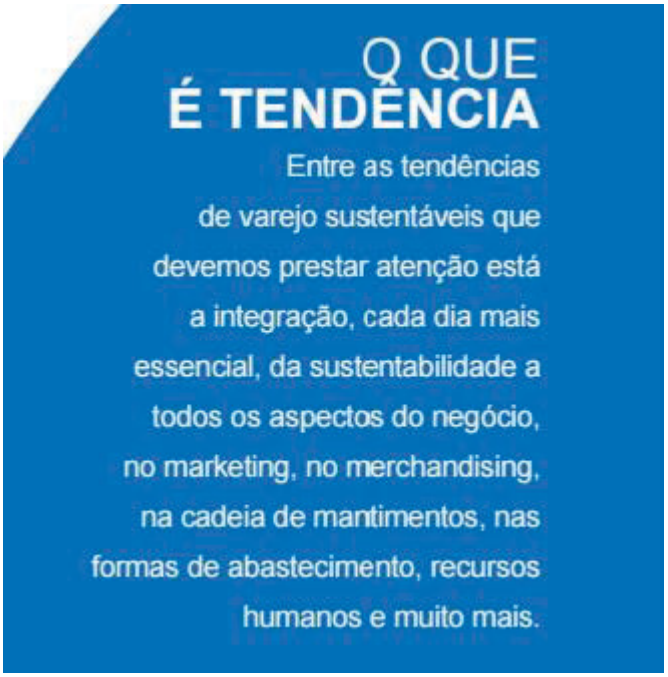
> Foi com o título acima que o Guia Exame de Sustentabilidade 2015 definiu os pontos de venda do Grupo Boticário. Pudera: em praticamente todos os cantos de nossas marcas é possível ver alguma iniciativa de sustentabilidade. Fazer da loja uma expressão da nossa preocupação com o tema – já que ela é o elo físico entre os consumidores e os valores de sustentabilidade do Grupo – sempre foi uma preocupação aqui na empresa. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2015, p. 19).

De acordo com Wichmann *et al.* (2021), a experiência de consumo precisa ser parte do plano de marketing e, em 2015, o GB continua dando ênfase na preocupação do uso das lojas físicas como a materialização da sustentabilidade do GB. Não somente pelos produtos em si, mas em toda a concepção de cada ponto ou canal de venda, e em toda a cadeia envolvida nessa construção.

> As nossas lojas são o ponto de encontro com nossos consumidores. Engajar todos os públicos atuantes nessa rede – franqueados, operadores das franquias, equipes de loja, entre outros – é fundamental para as práticas de sustentabilidade serem expressas de forma coerente e alinhada à estratégia da empresa. Por isso, trabalhamos constantemente para levar o tema a este público. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2015, p. 25).

No Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2016):

FIGURA 25 – AFIRMAÇÃO SOBRE SUSTENTABILIDADE EM TODOS OS ASPECTOS DOS NEGÓCIOS: MARKETING E *MERCHANDISING*



FONTE: Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2016, p. 28).

Em especial sobre a marca “O Boticário”, encontrou-se o seguinte:

> Sustentabilidade é um tema que você pode ver em nossos pontos de venda, produtos e campanhas. Somos a primeira marca de cosméticos a produzir materiais acessíveis a todas as deficiências e, em 2016, uma pesquisa da consultoria Netquest apontou O Boticário como a marca que melhor aplica a diversidade de gênero nas campanhas publicitárias. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2016, p. 5).

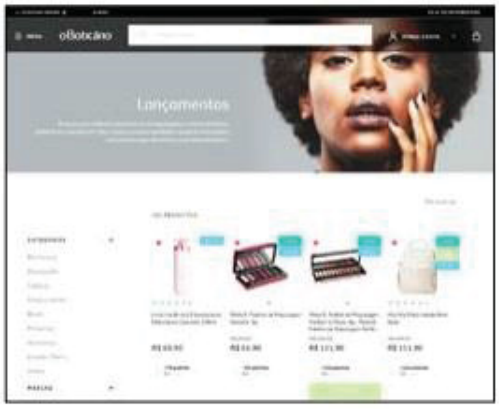
Em 2017, o relatório menciona a relação com os *stakeholders* e como o GB lida com a ética e a integridade de seus processos com a cadeia de valor envolvida. Um canal de comunicação terceirizado faz a intermediação das reclamações ou denúncias relacionadas aos discursos e compromissos assumidos pela organização.

> Compartilhamos com nossas partes interessadas instrumentos para que toda a nossa cadeia de valor esteja alinhada com os compromissos que assumimos com a sociedade. Destacamos a Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente e o Guia de Sustentabilidade para Fornecedores, disponíveis em nosso site, e o Código de Conduta, atualizado em 2016. A revisão desse instrumento se deu por um processo natural de atualização frente à evolução dos negócios e da sociedade. Entre as diretrizes revisadas estão as questões que podem envolver conflito de interesse e a conduta esperada em relações governamentais. Para uso interno, mantemos uma Política de Relacionamento com Consumidores, disponível para funcionários e franqueados, e nossa Política de Investimento Social Privado, que orienta como o grupo direciona recursos para suas práticas de responsabilidade social e ambiental. O grupo mantém, aberto para todos os públicos, um Canal de Ouvidoria, gerenciado por uma empresa terceirizada e independente, que faz a recepção dos relatos (anônimos ou identificados) e a análise prévia. Também reúne as evidências e as apresenta para a Diretoria de Compliance e para o Comitê de Conduta, que definem o encaminhamento dos relatos de acordo com a governança estabelecida. Esse procedimento foi atualizado em 2016. O panorama dos relatos e ações de educação interna promovidos pelo Canal de Ouvidoria são reportados anualmente pela Diretoria Jurídica e Compliance ao Comitê de Riscos e Auditoria. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2017, p. 20).

De acordo com Torres *et al.* (2021), educação, treinamento, avaliação e feedback constante fazem parte do processo de melhoria contínua das organizações que assumem a sustentabilidade corporativa. O treinamento para funcionários e fornecedores, nesse caso, é parte fundamental para o sucesso da estratégia de sustentabilidade inserida nos negócios. Disponibilizar um canal para receber denúncias ou informações (externas) acerca da conduta dos colaboradores, fornecedores, franqueados etc., é uma maneira de monitorar e inspecionar a correta condução das normas estabelecidas pelo GB.

Em continuidade à forma de comunicar a sustentabilidade do GB, no Relatório de Sustentabilidade de 2018, encontrou-se a informação sobre o esforço dispensado para informar o público sobre o tema. Os resultados conquistados após alguns anos da integração da sustentabilidade na estratégia de negócios da organização passaram a receber reconhecimentos, sendo a área de marketing e comunicação orientada para falar sobre o tema de forma clara. Uma ferramenta foi criada para além de comunicar, direcionar a organização de eventos de forma sustentável, independentemente de seu porte (FIGURA 26 e FIGURA 27).

FIGURA 26 – COMUNICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE DA MARCA "O BOTICÁRIO"

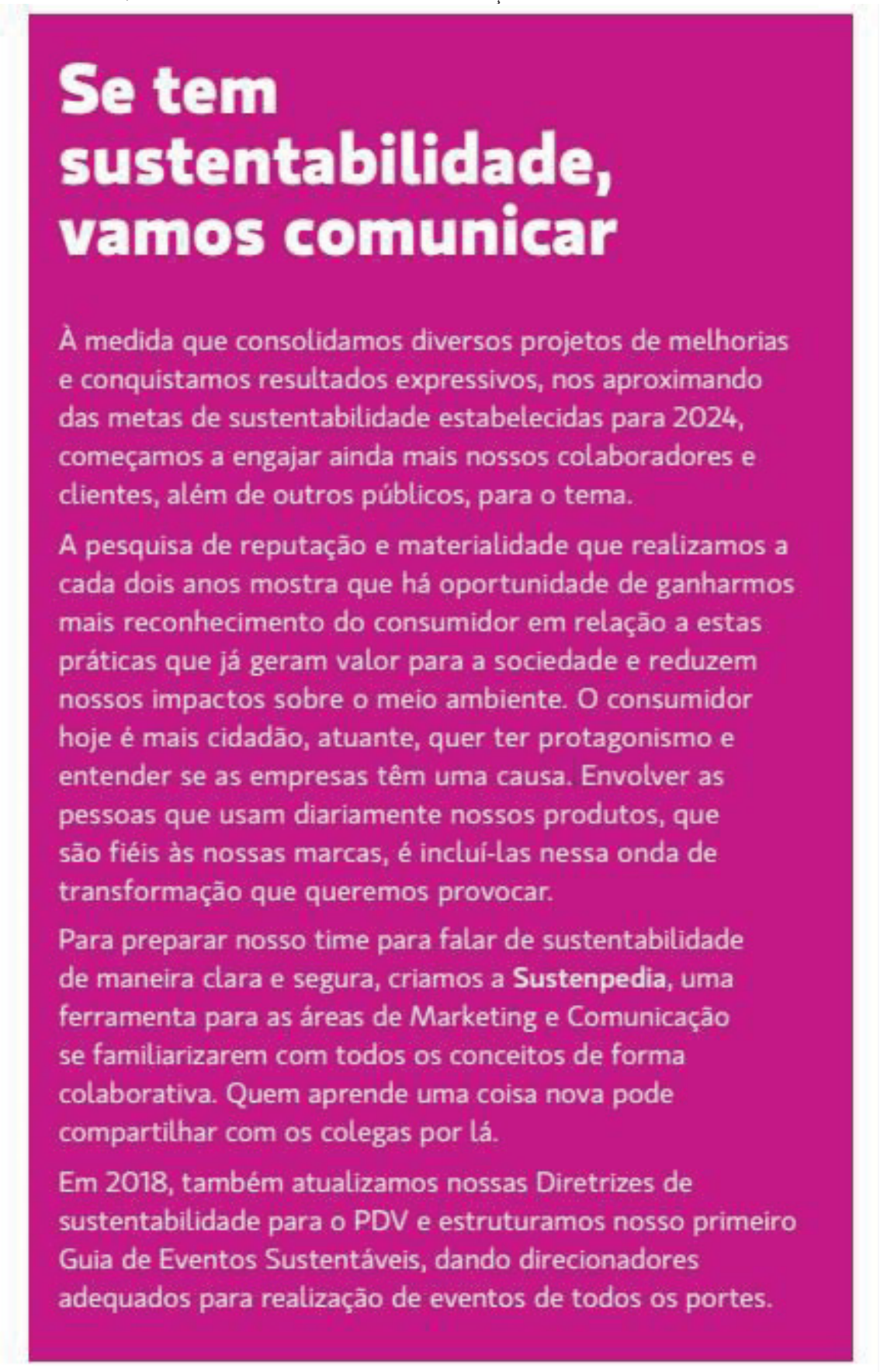


O Boticário

Intensificou sua comunicação por meio de uma estratégia igual a do nosso negócio, multicanal: publicou cases de sustentabilidade em todos os seus canais de relacionamento, a Loja de Bolsa, Mídias Sociais, Site e Loja virtual, Portal do Revendedor, Revista do Revendedor, *E-commerce* e nos Treinamentos.

FONTE: Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2018, p. 36).

FIGURA 27 – DIRECIONAMENTO DE COMUNICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE DO GB



Se tem sustentabilidade, vamos comunicar

À medida que consolidamos diversos projetos de melhorias e conquistamos resultados expressivos, nos aproximando das metas de sustentabilidade estabelecidas para 2024, começamos a engajar ainda mais nossos colaboradores e clientes, além de outros públicos, para o tema.

A pesquisa de reputação e materialidade que realizamos a cada dois anos mostra que há oportunidade de ganharmos mais reconhecimento do consumidor em relação a estas práticas que já geram valor para a sociedade e reduzem nossos impactos sobre o meio ambiente. O consumidor hoje é mais cidadão, atuante, quer ter protagonismo e entender se as empresas têm uma causa. Envolver as pessoas que usam diariamente nossos produtos, que são fiéis às nossas marcas, é incluí-las nessa onda de transformação que queremos provocar.

Para preparar nosso time para falar de sustentabilidade de maneira clara e segura, criamos a **Sustenpedia**, uma ferramenta para as áreas de Marketing e Comunicação se familiarizarem com todos os conceitos de forma colaborativa. Quem aprende uma coisa nova pode compartilhar com os colegas por lá.

Em 2018, também atualizamos nossas Diretrizes de sustentabilidade para o PDV e estruturamos nosso primeiro Guia de Eventos Sustentáveis, dando direcionadores adequados para realização de eventos de todos os portes.

FONTE: Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2018, p. 36).

O Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2019) apresentou o menor número de páginas em comparação a todos os outros relatórios que fizeram parte da análise. Não foram encontrados dados que pudessem representar a relação de efeito no p de promoção de forma mais específica nesse período. A seguinte descrição consta na apresentação do relatório:

> Neste ano, fizemos uma nova revisão para priorização dos aspectos essenciais do relato, apresentados na próxima página, com base nos temas relevantes da estratégia de Sustentabilidade do Grupo Boticário e consultas com os principais stakeholders, formadores de opinião, colaboradores e consumidores. A base de pesquisa realizada é qualitativa e consistiu em pesquisas de reputação, pesquisa de engajamento, levantamento de tendências do mercado de cosméticos, pesquisa com consumidores e análise de materialidade do Grupo Boticário. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2019, p. 11).

O que não quer dizer que não aconteceu algum impacto no p de promoção nesse período, apenas não foi dedicada especificidade, pois no mesmo relatório há apontamentos sobre resultados significativos sobre produtos da marca "O Boticário' (Floratta e Malbec).

Em 2020, ano inicial da pandemia do Coronavírus no Brasil, o relatório de sustentabilidade do GB traz a seguinte informação:

FIGURA 28 – COMUNICAÇÃO A PARTIR DOS COMPROMISSOS PARA O FUTURO

FONTE: Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2020).

Com esse compromisso, o GB apresenta uma ferramenta dedicada a comunicação da sustentabilidade dos seus produtos:

> Beleza transparente: é um canal direto com o consumidor, de linguagem clara e de fácil compreensão no qual disponibilizamos um glossário com mais de 900 matérias-primas utilizadas em nossas formulações, incluindo fragrâncias. Informamos detalhes sobre perfis toxicológico e de impureza, nível de biodegradabilidade e os níveis de controle da cadeia e processos de qualidade e segurança, que vão além da legislação. As informações sobre matérias-primas abolidas ou em processo de substituição, divulgadas anteriormente, também estão no portal. O canal foi estruturado em 2020 e lançado em 2021. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2020, p. 15).

Segundo Pomering (2017), é preciso comunicar as soluções de sustentabilidade que a organização oferece por meio de seus produtos. Essa comunicação deve envolver consumidores e todos os *stakeholders*, através de plataformas e mídias digitais. Encontrou-se, então, no ano de 2020, uma plataforma específica criada pelo GB para comunicar suas práticas sustentáveis.

Por fim, no Relatório de Sustentabilidade 2021, identificou-se o reconhecimento do papel educativo da comunicação para a sustentabilidade:

> Qualidade, segurança e transparência dos produtos Práticas para garantir a qualidade e segurança de nossos produtos – e os ingredientes que utilizamos. Inclui a avaliação e comunicação clara e transparente dos impactos ambientais e sociais dos produtos, possibilitando a tomada de decisões pelo consumidor. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2021, p. 9).

> Portal Beleza Transparente Foi lançado em 2021 e contém um glossário com mais de 900 matérias-primas utilizadas nas formulações. Em uma iniciativa pioneira no país, são divulgados também os dados de composição das fragrâncias, informação considerada praticamente um segredo industrial no segmento. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2021, p. 18).

4.6 RELAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA COM A DISTRIBUIÇÃO DO GRUPO BOTICÁRIO

A praça é o terceiro elemento do composto de marketing com maior relação de efeito após a integração da sustentabilidade no GB. Por meio da codificação dedutiva realizada na análise dos documentos, 60 (sessenta) ocorrências foram encontradas relacionadas à praça nos relatórios de sustentabilidade.

Por estar relacionada diretamente com a distribuição dos produtos do GB, citados inclusive nos relatórios como foco das ações da estratégia de sustentabilidade, identificou-se evolução e melhorias na adequação para a sustentabilidade nesse item, tanto quanto nos dois anteriores já citados.

No relatório de sustentabilidade de 2012, a frente de ação “Canais de Vendas” fez parte do foco inicial dos trabalhos na incorporação da sustentabilidade na estratégia da organização:

> Por representarem a interface das unidades de negócio do Grupo Boticário com grande parte do público, os canais de venda constituem o espaço em que se materializa, objetiva e subjetivamente, a prática da sustentabilidade que permeia a organização. Buscamos viabilizar o empreendedorismo, o desenvolvimento contínuo e a profissionalização dos públicos que atuam em venda direta. Também buscamos condições para que todos os canais de venda possam expressar a sustentabilidade do Grupo. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2012, p. 11).

A materialidade diz respeito aos esforços que são feitos para alcançar a sustentabilidade da organização, bem como engloba os indicadores que serão escolhidos para medir desempenho das ações e, posteriormente, utilizados para divulgação aos *stakeholders*. As avaliações de materialidade são centrais para avaliação dos relatórios de sustentabilidade, pois permitem medir o desempenho socioambiental da organização (JORGENSEN *et al.*, 2021).

> Faz parte da estratégia do Grupo incentivar e consolidar as boas práticas dos atores envolvidos em cada uma das etapas de sua produção e pós-venda. Queremos envolver cada vez mais parceiros, fortalecer os elos da nossa cadeia de valor e ampliar os benefícios que as práticas sustentáveis podem trazer ao nosso negócio e nossas relações. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2012, p. 16).

> Na unidade de negócio O Boticário, uma das culturas que está em desenvolvimento entre os consumidores é a de devolução de embalagens pós-consumo pelo Programa Reciclagem de Embalagens (leia mais sobre o assunto em Matérias-Primas e Embalagens, na página 24 deste Relatório). "O objetivo é contribuir para o conhecimento e engajamento do consumidor em relação ao nosso processo de sustentabilidade. É no ato da compra que essa relação se estabelecerá", afirma Moscon, justificando a necessidade de investir em treinamento das equipes de venda. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2012, p. 18).

> Em longo prazo, nosso objetivo é criar condições necessárias para que todos os canais de venda de nossas unidades de negócio sejam a expressão da sustentabilidade do Grupo Boticário. Além disso, queremos fortalecer o desenvolvimento contínuo dos representantes no campo do empreendedorismo profissionalizado. No primeiro caso, a intenção é conceber, sempre, projetos ideais de ponto de venda, que incluam tecnologias na construção, design diferenciado, formatação e ambientação, com medidas as estratégias traçadas deixam claro que haverá, sim, muito trabalho e desafios pela frente. Uma das primeiras ações será realizar um mapeamento para saber quais são as necessidades e as carências do programa de sustentabilidade nos pontos de venda. Também queremos aprimorar as tecnologias construtivas e as estratégias de comunicação, visando a aumentar a sustentabilidade e, ainda, divulgar as soluções adotadas para os fornecedores, multiplicando os benefícios para a sociedade. operacionais inovadoras, para que as lojas sejam mais eficientes. A intenção também é alinhar as estratégias de comunicação, para maximizar a percepção dos consumidores quanto ao posicionamento do Grupo frente aos temas de sustentabilidade. No caso das vendas diretas, busca-se melhorar as condições individuais para a atividade da representação comercial. Pretendemos escrever com eles histórias de empreendedorismo, sustentabilidade e sucesso. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2012, p. 19).

Isto posto, com base no relatório de sustentabilidade do ano de 2013, foi possível identificar vários apontamentos relacionados à praça que sofreram impacto direto da integração da sustentabilidade no GB. Processos logísticos e pontos de venda são os dois principais itens dos esforços de sustentabilidade em relação à distribuição do GB.

> Para a execução deste Programa contamos, ainda, com a parceria de nossas transportadoras, responsáveis pela distribuição dos produtos nos canais de venda de nossas unidades de negócio em todo o país que, por sua vez, contribuem para

conscientizar sobre a importância que a logística reversa tem frente ao meio ambiente e sociedade. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2013, p. 16).

O modelo atual das lojas O Boticário está se adaptando para o uso de lâmpadas LED. Além disso, recentemente a marca lançou um novo conceito para as lojas, que traz uma proposta inovadora de experiência sensorial e de experimentação dos produtos. Este novo modelo, que será implantado gradativamente, também contempla o uso de tecnologia LED no projeto de iluminação interna e fachada. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2013, p. 19).

Outro importante plano desenvolvido ao longo de 2014 foi na área de Logística, em parceria com o Grupo DSR – uma de nossas transportadoras –, Landirenzo e Compagás. Executamos um piloto para a redução da emissão de Gases de Efeito Estufa (GEEs) em nossa distribuição com a instalação de um kit bicombustível em um caminhão, permitindo o abastecimento do veículo com 50% de gás natural veicular (GNV) e 50% diesel, em média. A instalação nesse primeiro veículo de teste foi feita em apenas dois dias e aprovada pelo INMETRO em menos de duas semanas. A agilidade permitiu uma adaptação rápida e eficiente e, em poucos dias, o caminhão já rodava consumindo os dois combustíveis. O projeto é inovador à medida que propõe uma adaptação em caráter imediato da frota, diminuindo aproximadamente pela metade o uso de diesel nos caminhões – um dos combustíveis que mais emite GEEs. O kit não altera as características originais do motor, nem influência nos registros e apólice de seguro dos veículos. Diferente, por exemplo, das soluções 100% movidas a gás natural que, ou já saem de fábrica com o motor compatível, ou exigem uma adaptação mais complexa. A parceria tem tudo para dar certo e fazer a diferença na diminuição da emissão de GEEs, e essa é uma forma simples e efetiva de levarmos beleza e sustentabilidade para as frotas que nos atendem. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2014, p. 24).

Para nossas transportadoras, oferecemos orientação individual e especializada com consultor de gestão de frota. A proposta foi identificar oportunidades de redução no consumo de combustível em suas operações logísticas e, assim, diminuir a emissão de gases causadores do efeito estufa (GEEs). Desde 2012, temos uma ativa participação no setor de logística, realizando avaliações, monitoramentos, visitas de sustentabilidade, oficinas e campanhas de comunicação (para saber sobre outras ações de parceria para Ecoeficiência, veja página 48). Em 2014, empenhamos esforços em algumas campanhas como a do Programa Na Mão Certa, da ONG Childhood Brasil, que combate a exploração sexual de crianças e adolescentes nas estradas. Ao longo do ano, fizemos treinamentos e materiais de divulgação para todas as transportadoras, além de palestras a nossos colaboradores da área de Logística, sendo reconhecidos pela ONG como empresa parceira. Tudo isso nos permite alcançar uma frota de mais de 4.000 caminhões que fazem as entregas de nossos produtos. Já com a colaboração de nossos fornecedores de materiais para os pontos de venda (PDVs), realizamos uma série de análises buscando soluções que causam menos impacto ambiental para as lojas de todas as unidades de negócio (UNs). Alguns dos estudos realizados foram: análise da composição de produtos recicláveis pré e pós-consumo; verificação de certificações ambientais; checagem de nível de ureia formaldeído em componentes de madeiras como MDF; e nível de compostos orgânicos voláteis presentes nas tintas, adesivos, selantes e vernizes. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2014, p. 26).

Até 2018, todas as transportadoras responsáveis pela distribuição dos nossos produtos pelo país devem reduzir em 5% a emissão de gases causadores do efeito estufa (GEEs) comparado a 2014. Para atingir essa meta, mostramos alguns caminhos. É o caso do kit bicombustível, fruto do Programa de Parceira em Ecoeficiência pelo Grupo Boticário, Grupo DSR, Landirenzo e Compagás. Ele permite o abastecimento dos caminhões com 50% de gás natural veicular (GNV) e 50% diesel, diminuindo aproximadamente pela metade o uso de diesel nos caminhões

– um dos combustíveis que mais emite GEEs. Também monitoramos semestralmente as emissões, acordando planos de ação de redução com cada uma das nossas transportadoras e verificando o cumprimento nas visitas realizadas pela equipe de sustentabilidade. Por meio do incentivo e das iniciativas realizadas em parceria, a redução absoluta das emissões das transportadoras que atuam com o Grupo Boticário foi de 11,8% (tCO2) em 2015, no comparativo com 2014. Com isso, reduzimos o indicador relativo do Grupo Boticário em 36,8% tCO2/ton transportada por km rodado. No mesmo período, também aumentamos o uso de outros combustíveis menos poluentes em 87 % (Etanol e GNV). (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2015, p. 23).

Na convenção de O Boticário, o tema foi Logística Reversa. Os franqueados foram convidados a continuar participando do programa e reportando com frequência e corretamente a quantidade de embalagens coletadas em seus pontos de venda. Com a maior rede de franquias de cosméticos e perfumaria no mundo, o Grupo Boticário sabe que o alcance de ações como essa é muito significativo. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2015, p. 25).

Um guia com diretrizes para a concepção de um ponto de venda detalha os procedimentos que devem ser seguidos em cada etapa, envolvendo seleção de materiais para construção e mobiliário, métodos de ecoeficiência, acessibilidade, reciclagem, dentre outros. Nosso objetivo é ter 100% das lojas construídas com matérias-primas certificadas e que utilizam lâmpadas eficientes como o LED para diminuir o consumo de energia elétrica. Em 2016, inauguramos o novo conceito de loja Prisma 2.0 e, aplicando as diretrizes de sustentabilidade, conseguimos reduzir o impacto ambiental dos materiais para ambientação de loja em, aproximadamente, 78%. No Park Shopping Barigui, em Curitiba (PR), entregamos um quiosque de Make B, de O Boticário, que segue 100% de nossas diretrizes de sustentabilidade. Isso só foi possível porque lideramos um trabalho integrado entre a unidade de negócio e os fornecedores. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2016, p. 27).

Em O Boticário, a campanha Reciclagem que Transforma teve uma grande participação da rede de lojas, pois mais do que dobramos o número de franqueados que recolheram e reportaram suas coletas no sistema do Programa. Além desse incentivo, as consultoras de loja de todas as unidades de negócio receberam treinamento sobre logística reversa na Universidade da Beleza – nossa plataforma de ensino a distância – e ficaram ainda mais preparadas para utilizá-la no momento de fidelização dos clientes. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2016, p. 30).

FIGURA 29 – EVOLUÇÃO DA PRAÇA COM A ISC DO GRUPO BOTICÁRIO

FONTE: Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2017).

Em 2017, identificou-se a inovação promovida através do conceito de Lojas Ânfora de “O Boticário”, nas quais os atributos de sustentabilidade que fazem parte da concepção das lojas promoveram economia relevante de energia elétrica (FIGURA 29). As lojas dessa marca também são citadas como maior ponto de coleta do maior programa de logística reversa do Brasil.

No Relatório de Sustentabilidade de 2018 mais dados relacionados às lojas Ânfora são citados:

> Projetada em 2017 e implementada como piloto em 2018, a Loja Ânfora é um novo formato de ponto de venda que expressa a aposta da marca O Boticário na evolução do varejo. Nela, além de viver o espírito da marca, o público pode conhecer as principais tendências de varejo sustentável que estão sendo adotadas pelo Grupo Boticário. Já são cinco lojas adaptadas a este modelo. No futuro, os resultados de eficiência energética serão bem expressivos. Nas lojas Ânfora, o mobiliário modular reduz a necessidade de obras e intervenções, o que resulta em menos resíduos; acrílico, aço, alumínio e chapas de MDF são usados em menor quantidade, reduzindo a pegada ambiental do espaço; toda a madeira usada na loja tem certificação, certificação FSC; a iluminação é 100% em LED e a economia total de energia em pontos de venda neste tipo de projeto chega a 63%. A inovação também tem lugar neste novo modelo de loja. Elas funcionam como um laboratório de testes para materiais alternativos mais sustentáveis, entre eles, vidros reciclados a partir de ânforas coletadas em nossos programas de logística reversa, que se transformam em beckers decorativos com design vintage. Até 2024, serão reaproveitados na cadeia de produção de perfumaria e nestas peças cerca de 100 toneladas de vidros originados da reciclagem. No visual *merchandising*, parte dos suportes, antes em papel e plástico, foi substituído por telas multimídia. Esta otimização, com a reutilização de material, evita a impressão 45 mil peças, 200 toneladas de CO2 deixam de ser emitidas, 11 toneladas de papel e 5,9 milhões de litros de água são economizados. As ações de logística reversa estão presentes por meio do espaço para recebimento de embalagens vazias do Programa Boti Recicla. As ecobags exclusivas das lojas Ânfora também são produzidas em material reciclado. Já as embalagens de plástico vazias e devolvidas por nossos consumidores são insumo para produção de luminárias. Tudo isso confirma e materializa e leva aos nossos clientes uma mensagem: nossa postura de manter uma cadeia circular. No final de 2018, já havia lojas Ânfora no Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Salvador e Fortaleza. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2018, p. 50).

FIGURA 30 – INOVAÇÃO LOJA ÂNFORA "O BOTICÁRIO"

FONTE: Relatório de Sustentabilidade (2017).

No Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2019, p. 17)[2], uma ação promocional foi desenvolvida para incentivar o descarte de embalagens vazias nas lojas “O Boticário”, em continuidade ao uso dos canais de venda, nesse caso, os físicos, como forma de materializar a sustentabilidade da organização: “Boti Recicla: As embalagens podem virar desconto para novas compras em campanhas pontuais”. Em 2020, mais dados sobre a sustentabilidade nas lojas físicas são descritos no relatório de sustentabilidade publicado nesse ano:

> Cerca de um terço da receita líquida do Grupo em 2020 foi proveniente de produtos de inovação. Em 2020, lançamos nossa primeira loja sustentável, no Parque

[2] O Relatório de Sustentabilidade de 2019 é o documento com o menor número de páginas e com uma exposição diferenciada acerca dos resultados do GB

> Ibirapuera, em São Paulo. O piso, as paredes e o teto da loja são feitos com plástico reciclado pós-consumo que a própria empresa recebe em suas iniciativas de logística reversa. Em vez de ser tratado como resíduo, o plástico é utilizado como matéria-prima para a estrutura do ponto de venda. Ao longo do ano foram inauguradas oito unidades sustentáveis; outras três começaram a funcionar nos primeiros meses de 2021 e há outras planejadas. A iniciativa integra o esforço do Grupo pela redução sistemática dos impactos ambientais, como o uso de iluminação LED, de menor consumo energético, redução de impressão de peças e uso de madeira de manejo certificado. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2020, p. 5).

Finalmente, o Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2021, p. 5) traz informações sobre o início do uso de veículos elétricos nas entregas realizadas: "Distribuição: 50% dos volumes de entrega em SP com veículos elétricos".

4.7 RELAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA COM O PREÇO DO GRUPO BOTICÁRIO

O último elemento do composto de marketing e com o menor número de ocorrências na análise dos relatórios de sustentabilidade do GB é o preço.

A experiência das conquistas com a integração da sustentabilidade corporativa sugere que, à medida que aumenta a sustentabilidade nos processos da organização, promove-se redução de custos financeiros, entre outros (POMERING, 2017). Uma estratégia de marketing direcionada para a sustentabilidade reduz o desperdício de material, de energia elétrica, impulsiona a inovação, reduz riscos, atrai e retém colaboradores talentosos na organização, e ainda, fortalece a marca. Tudo isso impacta no preço, através da redução de custos e criação de vantagens competitivas em relação aos concorrentes (MARTIN; SHOUTEN, 2014).

Os relatórios de sustentabilidade apresentam as seguintes informações relacionadas ao preço:

> Além de monitorar o impacto ambiental das embalagens, o Grupo Boticário possui iniciativas implementadas e em desenvolvimento para sua redução, como a oferta de refis em seus produtos, que também torna o produto mais acessível ao consumidor. Os refis apresentam uma redução média de 54% no impacto ambiental e 24% de redução de preço em comparação com o produto completo. Em 2012, essa opção de compra foi oferecida nas categorias maquiagem, cuidados com a pele e desodorantes. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2012, p. 13)

> A oferta de refis também é uma das medidas que contribuem para reduzir o impacto ambiental relacionado às embalagens. Essa alternativa está disponível em itens de maquiagem, cuidados com a pele e desodorantes das unidades O Boticário e Eudora. Os refis lançados em 2013 contribuíram para uma redução média do impacto ambiental de 66%, em comparação com a embalagem regular, permitindo também a

economia para o consumidor (preço 29% menor). (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2013, p. 15).

As unidades de negócio (uns) do Grupo Boticário oferecem um mix de preço competitivo e produtos que atendem às necessidades e desejos de seus consumidores, proporcionando mais satisfação e qualidade de vida. e isso tudo é feito com processos administrativos e produtivos que consomem recursos naturais de alto padrão, de forma consciente, visando a sustentabilidade. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2014, p. 20).

Sustentabilidade dá, sim, retorno financeiro e é uma realidade aqui no Grupo Boticário. Porém, quem trabalha com o tema sabe que nem sempre é algo evidente ou simples de ser mensurado. Para ter uma perspectiva financeira sobre a estratégia de sustentabilidade, o Grupo Boticário conta com algumas iniciativas. Uma delas é o Índice de Sustentabilidade, ferramenta interna que mensura a evolução da inserção do tema nos processos da empresa. A metodologia foi desenvolvida com base em indicadores internos e externos de fontes reconhecidas no mercado. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2015, p. 13).

Imagine garantir que parte da energia utilizada em nossas operações em São José dos Pinhais (PR) e Registro (SP) seja renovável. Esse cenário virou realidade em 2016, quando migramos para o mercado livre de energia e diminuímos a utilização de combustível fóssil (óleo diesel) para geração de energia elétrica. Os resultados dessa novidade foram a economia financeira e a redução do indicador de emissão de gases de efeito estufa em 53% em Registro e 19% em São José dos Pinhais. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2016, p. 20).

Aqui no Grupo Boticário, observamos uma melhoria crescente em nosso desempenho em ecoeficiência e seguimos no esforço de partilhar com nossos fornecedores esses valores, ferramentas. Como resultado, o nosso Programa de Parceria em Ecoeficiência permitiu a economia de água, energia, recursos financeiros e a redução das emissões de carbono em nossa cadeia de valor. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2017, p. 8).

Em 2017, apesar das oscilações vividas pelo mercado de cosméticos – que teve um pequeno crescimento de 2,8% depois de dois anos de queda, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) –, o Grupo Boticário cresceu 7,5% em relação a 2016, alcançando um faturamento de R$12,3 bilhões. Lançamos, ainda, 1.438 produtos, além de destinar 2,5% do faturamento para Pesquisa e Desenvolvimento. Foram abertos 127 novos pontos de venda, 61 deles lojas novas, mais do que o dobro planejado. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2017, p. 47).

Nosso bom desempenho econômico tem permitido incremento na destinação de recursos financeiros para o investimento social privado, na medida em que este é proporcional à receita. Temos um compromisso de destinar 1% da receita líquida consolidada em iniciativas de sustentabilidade, da Fundação e do Instituto Grupo Boticário. Outro fruto colhido por esse resultado expressivo é a geração de empregos. Nossa força de trabalho aumentou, e estamos indo em curva oposta ao triste mapa do desemprego no Brasil, que mostra que o número de pessoas sem trabalho e renda quase duplicou entre 2012 e 2018. No mesmo período, em que ampliamos nossos investimentos em uma estratégia multimarcas e multicanal, nosso público interno quase dobrou. Hoje somos cerca de 12 mil colaboradores diretos nas empresas do Grupo Boticário, todos preocupados em transformar o mundo ao nosso redor por meio da beleza. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO BOTICÁRIO, 2018, p. 26).

FIGURA 31 – RESULTADOS GB DO ANO 2018

FONTE: Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2018).

O Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2019) apresentou um dado sobre economia de compra de matéria-prima virgem, a partir da inovação de uma matéria-prima utlizada. O GB economizou R$250.000.000,00 (duzentos e cinquenta milhões de reais) ao não precisar comprar matéria-prima virgem *Surlyn* . Como citado anteriormente, esse documento é o mais compacto de todos os documentos analisados (possui apenas 28 páginas).

No Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2020) não foi identificado dado ou informação que pudesse remeter ao preço ou a algum tipo de resultado financeiro durante o período (ano inicial da pandemia Coronavírus).

Por fim, o Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2021) traz a informação de que há uma remuneração variável aos colaboradores que alcançam as metas de sustentabilidade propostas pelo GB. Não foram encontrados outros dados relacionados à preços ou resultados financeiros.

4.8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa realizada por meio da análise do conteúdo dos Relatórios de Sustentabilidade do Grupo Boticário (2012-2021) confirmou que há uma relação entre a adoção da sustentabilidade de forma estratégica na estrutura de negócios e o posicionamento competitivo da organização.

Ao integrar a sustentabilidade de forma estruturada em todos os níveis da organização, o que incluiu a área de marketing, a estratégia de marketing foi ajustada e direcionada para um posicionamento que refletiu em mudanças no composto de marketing (produto, praça, preço e promoção). Os relatórios de sustentabilidade analisados permitiram identificar que o produto é

o elemento do composto de marketing que recebeu maior atenção com a integração da sustentabilidade.

De acordo com Varadarajan (2015), a sustentabilidade pode ser identificada através de novos produtos, modificações ou melhorias de produtos e processos de fabricação existentes. Essa relação foi encontrada nos documentos analisados e transcrita na análise dos dados por meio das figuras inseridas nesta pesquisa. Dessa forma, explicou-se o fato de o produto ter sido o código com maior número de ocorrências encontradas.

Ainda de acordo com a literatura, o papel do marketing nas organizações modernas é muito mais central. O uso das ferramentas de marketing que levam em conta a sustentabilidade é crucial na transformação das organizações, refletidos na gestão estratégica do marketing. A gestão adequada do composto de marketing precisa atender aos aspectos econômicos, sociais e ambientais da cadeia de valor e corresponder à busca pelo desenvolvimento sustentável dos negócios (KOWALSKA, 2020).

Nesse contexto, é importante ressaltar a importância do aspecto de desenvolvimento de embalagens, pois se identificou nos relatórios que as embalagens dos produtos da marca "O Boticário" tiveram papel importante na reformulação dos produtos, promovendo redução de uso de matérias-primas, diminuindo custos e, de forma estratégica, resultou em promoção e uma vantagem competitiva para a marca.

No que diz respeito às embalagens, a literatura afirma que elementos visuais (imagens ou textos) aumentam a atenção dos consumidores e, por isso, o *design* de embalagens precisa ser eficiente (MADARIAGA *et al.*, 2018). Identificou-se que as informações acerca das embalagens da marca "O Boticário" são utilizadas como elementos da promoção dos aspectos de sustentabilidade adotados no processo de desenvolvimento e de produção da linha de produtos, como apontado em vários exemplos no capítulo de análise dos dados. Dessa forma, explicou-se a relação aderente entre a ISC com o produto, bem como a promoção.

Em relação ao p de promoção, que apresentou o segundo maior número de ocorrências na análise realizada, o resultado é condizente com o que se encontra descrito na literatura. A promoção é o meio pelo qual as organizações buscam persuadir, informar e lembrar os clientes sobre seus produtos disponíveis para venda, bem como construir relacionamento com os *stakeholders* (KELLER; KOTLER, 2006).

Isto posto, ainda se encontra na literatura que as comunicações de marketing podem promover a transparência, construir relacionamentos e elevar a qualidade do que se pode esperar como padrões da indústria. Além disso, é por meio da promoção que se pode superar os obstáculos do ceticismo da qualidade percebida pelos consumidores quando confrontado com

escolhas de mercado orientadas para a sustentabilidade (POMERING, 2017; KOWALSKA, 2020).

De acordo com Rudawska *et al.* (2018), as estratégias de marketing adotadas pelas organizações precisam ser comunicadas a todos os seus públicos de interesse. Isso porque é vital conquistar credibilidade como organização que se desenvolve de forma sustentável. Portanto, de acordo com a literatura, é esperado que a promoção tenha relação relevante com a integração da sustentabilidade na organização, como encontrado nos resultados da análise dos documentos.

Quanto ao p de praça (distribuição), a terceira maior ocorrência encontrada na análise do conteúdo dos relatórios de sustentabilidade do Grupo Boticário, foram encontradas quatro relações importantes com a ISC: cooperação dos fornecedores envolvidos nos processos da organização, atenção aos processos logísticos de logística reversa e pontos de venda, meios de transporte utilizados, ciclo de vida dos produtos e, por último, a própria gestão dos canais de vendas. Assim, identificou-se que o contexto interno do GB favorece o ajuste da distribuição em direção à estratégia de sustentabilidade, por meio dos programas de capacitação, treinamento e educação implementados a partir da ISC.

A praça (distribuição) é responsável por disponibilizar a oferta (produtos) da organização para consumo. Esse elemento do composto de marketing da organização estudada envolve, além da cadeia de suprimentos, em especial, a distribuição física de produtos, processo danoso ao meio ambiente em vários pontos dessa cadeia (POMERING, 2017). Foram encontrados nos relatórios vários apontamentos relacionados ao treinamento e capacitação de fornecedores envolvidos nos processos de distribuição, bem como a busca por soluções que pudessem diminuir o impacto ambiental das atividades de distribuição.

Ainda relacionado à distribuição, de acordo com Lee e Jin (2019), a força de vendas é crucial para os resultados desse elemento de marketing, já que a abordagem de vendas interfere na relação com os consumidores de uma marca e na forma que percebem a qualidade dos produtos. Encontrou-se na análise dos documentos vários apontamentos que demonstraram a gestão dos canais de venda como ponto essencial para o sucesso da disseminação da sustentabilidade adotada na estratégia da organização.

Como último elemento na análise da relação entre a ISC e o posicionamento do Grupo Boticário, o preço obteve o menor número de ocorrências nos relatórios de sustentabilidade analisados. Todavia, identificou-se que o Grupo Boticário afirmou em vários relatórios que a sustentabilidade integrada à estratégia da organização promoveu retorno financeiro positivo. Ou seja, há uma relação positiva e benéfica entre o preço e a ISC nesse estudo de caso.

A relação entre preço e sustentabilidade foi observada através da redução de custos na aquisição de matérias primas e em ganhos com inovações. Em alguns dos relatórios também foram encontradas afirmações relacionadas à diminuição do preço de venda de alguns produtos, devido às inovações aplicadas que permitiram menos uso de matéria-prima e reformulação de embalagens. Além de beneficiar os consumidores com preços mais baixos na aquisição de produtos mais sustentáveis, a organização ainda ganhou vantagem competitiva em relação às marcas concorrentes (KUMAR *et al.*, 2012; WOO, 2021).

Ainda de acordo com a literatura, o preço na perspectiva do comportamento do consumidor é o custo monetário que esse consumidor está disposto a pagar para obter um benefício oferecido por algum produto. No entanto, ao integrar a sustentabilidade na equação em que o preço é determinado, não somente valores monetários integram a composição do preço. A experiência com o produto e o valor agregado a ele não podem ser expressos monetariamente e, nesse sentido, as estratégias de preços devem ser transparentes, justas, e compreensíveis para apresentar aos consumidores o valor que foi incluído no preço de um produto sustentável (LAHTINEN *et al.*, 2019).

Quanto à análise de conteúdo externo aos relatórios de sustentabilidade do GB, foi realizada pesquisa na conta oficial no *Facebook* e *Instagram* da marca "O Boticário", bem como nos registros públicos de reclamações no site Reclame Aqui, *Glassdoor* e LinkedIn[3]. Não foi localizado conteúdo específico relacionado à ISC e a relação com o composto de marketing no período de análise. Foram encontradas reclamações acerca de fixação de fragrâncias, indisponibilidade de produtos pouco tempo após lançamentos (falta de estoque), problemas com entregas (extravios, atrasos) e reclamações sobre o atendimento na condução dos problemas citados.

Também foi realizada pesquisa acerca do GB e a prática de *greenwashing.* A busca foi realizada através do Google, em portais de notícias,ídeos do *YouTube* e site *Glassdoor*. Contudo, não foi encontrado nenhum conteúdo que desabone as práticas de sustentabilidade divulgadas pelo GB atualmente. Há citações na internet sobre uma situação na década de 90 em que o GB foi acusado de praticar *greenwashing* (AQUINO, 1995*)*. No entanto, de acordo com as certificações que foram dadas ao GB, há evidências de que esta organização busca o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade, não apenas como discurso.

---

[3] Palavras-chave utilizadas nas plataformas citadas: *greenwashing* Boticário, denúncias Grupo Boticário, propaganda enganosa Grupo Boticário, sustentabilidade Grupo Boticário, práticas sustentáveis O Boticário

No site institucional do GB consta a lista de certificações relacionadas à sustentabilidade e qualidade (APÊNDICE I). Dentre elas está a certificação ISO14001:2015, um padrão internacional de gestão ambiental que ajuda organizações a reduzirem impactos ambientais, reduzirem desperdícios e tornarem-se mais sustentáveis. De acordo com a literatura, ISO é uma organização não governamental que padroniza aspectos dos processos de uma organização, o que pode englobar atividades, processos, fornecimento de produtos ou serviços (KUBICKA *et al*., 2021).

É importante relembrar que os esforços nas estratégias da sustentabilidade, assim como em uma orientação para um marketing voltado para sustentabilidade, incluem educação e conduta ética na execução de ações (LUCIC, 2020; LEE; JIN, 2019).

Seguindo a lógica do modelo proposto por Lucic (2020), descrito na FIGURA 4, infere-se que a integração estratégica de sustentabilidade é equivalente à ISC, portanto considera-se a relação entre ISC e PC, conforme segue:

1. Ao relacionar ISC e produto, toda oferta será precedida de análise para identificar os impactos ambientais, sociais e econômicos que a organização produzirá;
2. Ao relacionar ISC e praça, toda a distribuição e uso de canais será precedida de análise para identificar os impactos ambientais, sociais e econômicos de forma que a organização minimize ou não promova impactos negativos;
3. Ao relacionar ISC e preço, a definição de preços será precedida não apenas de visão de lucro financeiro, mas considerará o valor gerado para consumidores, *stakeholders*, não produzindo ou minimizando impacto ambiental;
4. Ao relacionar ISC e promoção, toda comunicação corporativa e de marketing será precedida de análise ética que promoverá transparência, construirá relacionamento com *stakeholders* e apoiará superação de obstáculos relacionados às dúvidas sobre práticas de sustentabilidade da organização.

O propósito da pesquisa foi descrever um caso em que a sustentabilidade inserida como estratégia do negócio promoveu mudanças no posicionamento competitivo por meio dos ajustes realizados no composto de marketing. A descrição das evidências obedeceu ao protocolo da pesquisa, demonstrando os dados encontrados e a relação com o que se encontrou na literatura pesquisada.

Contudo, vale ressaltar que, ao pesquisar dados que pudessem contrapor os resultados oriundos da ISC e do PC no GB, não foram localizados conteúdos que desabonem o que a organização publicou em seus relatórios de sustentabilidade, que seguem o padrão GRI.

A conclusão a que se chega ao final desta pesquisa é que, ao seguir um modelo de integração de sustentabilidade corporativa, há reflexos condizentes no posicionamento competitivo traduzidos através do composto de marketing da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral compreender a relação entre integração da sustentabilidade corporativa (ISC) e o posicionamento competitivo (PC) de uma organização privada. De acordo com os resultados encontrados, pode-se indicar que o objetivo proposto foi alcançado.

Ao buscar compreender como a ISC se relaciona com o PC de uma organização privada, por meio de um estudo de caso longitudinal, foi possível compreender a ligação entre uma estratégia de sustentabilidade integrada à organização e os ajustes realizados no posicionamento competitivo, externados por meio do composto de marketing.

A ISC se relaciona com o PC quando um agente de mudança, contextos externo e interno permitem que a sustentabilidade seja inserida na estratégia de negócios da organização e, por meio dela, mecanismos são desenvolvidos para que a sustentabilidade seja parte da rotina de todas atividades e operações desta organização.

Quando a ISC é bem-sucedida, o composto de marketing reflete sustentabilidade e seus atributos são identificados por meio dos ajustes realizados, sendo a gestão do composto de marketing precedida por questões éticas condizentes (LUCIC, 2020). O produto sofre modificações que atendem aos critérios de sustentabilidade definidos; a distribuição (praça) sofre ajustes para minimizar os danos ao meio ambiente, programas de logística reversa são incentivados e os canais de distribuição e vendas aderem à sustentabilidade; a promoção é utilizada de forma ética, contribuindo para capacitação, treinamento e educação dos *stakeholders*; por último, o preço condiz com o valor agregado da sustentabilidade em todos os produtos/processos, além disso, traz resultado financeiro positivo para a organização (POMERING, 2017).

Apesar de não ter sido um objetivo desse estudo de caso, vale mencionar a adoção dos aspectos ESG (*environmental, social and governance*) do Grupo Boticário como um resultado e evolução das práticas sustentáveis na organização. O *ESG* é uma estrutura que inclui fatores

ambientais, sociais e de governança de uma organização que são analisados por investidores. É uma forma de avaliar o comportamento da organização em direção ao seu desenvolvimento sustentável e compromisso com os ODS (TING LI *et al*., 2021).

A sigla *ESG* apareceu a partir do relatório de sustentabilidade de 2020, como uma resposta à importância dada pelo grupo, quanto à necessidade de incorporar aspectos *ESG* na tomada de decisão e adequação dos relatórios de sustentabilidade para descrever os compromissos com os ODS. Dessa forma, os relatórios de sustentabilidade evoluíram e passaram a ser denominados relatórios de impacto.

Alguns desafios foram encontrados durante a pesquisa, dentre eles a crença de que o marketing, em essência, incentiva o consumo e que é utilizado apenas para realizar *greenwashing*, não sendo capaz de promover as mudanças necessárias para um desenvolvimento sustentável. No entanto, através desta pesquisa foi possível descrever um caminho em que há integração entre sustentabilidade e estratégia de marketing, fatores e mecanismos que podem facilitar o trabalho cooperativo entre marketing e a busca por sustentabilidade nas organizações.

Não é possível afirmar, com base nos resultados encontrados no contexto pesquisado, que todas as organizações públicas ou privadas obterão o mesmo resultado do GB. No entanto, fica mais bem esclarecido que o esforço para o encontro da sustentabilidade em uma organização não é feito de forma isolada, requer esforços e participação de todos que são parte dela, tudo identificado por meio de uma análise empírica.

6 CONTRIBUIÇÕES

Esta seção apresenta as contribuições teóricas e práticas identificadas na pesquisa.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS DO TRABALHO

A primeira contribuição teórica dessa pesquisa está relacionada à confirmação de que quando a sustentabilidade faz parte da estratégia organizacional, a estratégia de marketing é ajustada para atender a sustentabilidade sem barreiras internas. Ao entender o que a sustentabilidade significa para a organização, acontece a disseminação da sustentabilidade como cultura organizacional que promove a inovação do composto de marketing da organização.

A segunda contribuição teórica da pesquisa diz respeito ao modelo de orientação para marketing sustentável (OMS) de Lucic (2020) que pode ser complementado com fatores da ISC. Por dedução, entendeu-se que a OMS considera sustentabilidade corporativa integrada à organização para que o marketing seja sustentável. Dessa forma, a literatura de marketing pode avançar oferecendo um modelo de integração estratégica de sustentabilidade. Espera-se que, com essa contribuição, o entendimento da relação entre a sustentabilidade e estratégia de posicionamento competitivo da organização fique mais bem descrito. O QUADRO 1 foi reescrito considerando os resultados da pesquisa, podendo ser utilizado como uma referência para consulta sobre posicionamento de produtos sustentáveis (QUADRO 6).

A terceira contribuição teórica diz respeito ao resultado da sustentabilidade corporativa em conjunto a uma estratégia de marketing, funcionando em conjunto por meio de capacidades éticas dos profissionais envolvidos (LUCIC, 2020), distanciando-se das práticas de *greenwahsing* e trazendo benefícios para as partes interessadas. São apresentadas a seguir as contribuições empíricas para a literatura de marketing:

1. Questões relacionadas ao produto de uma organização

   A oferta de uma organização que integra sustentabilidade em suas operações precisará ajustar seus processos produtivos, reformular produtos existentes, criar processos de reutilização de materiais e matérias primas (logística reversa, por exemplo), reformular embalagens e incentivar inovações.

2. Questões relacionadas à praça de uma organização

   Uma organização que integra sustentabilidade em suas operações precisará revisar seus processos logísticos, educar e treinar fornecedores envolvidos em sua cadeia de produção e distribuição, bem como reformular seus pontos de venda (físicos ou digitais).

3. Questões relacionadas ao preço de uma organização

   Uma organização que integra sustentabilidade em suas operações precisará evitar desperdícios de materiais em seus processos produtivos e de manutenção do negócio, reduzir uso de água e energia elétrica buscando aumentar o uso de fontes renováveis, promovendo, ao mesmo tempo, redução de custos financeiros.

4. Questões relacionadas à promoção de uma organização

   Uma organização que integra sustentabilidade em suas operações precisará usar a promoção para comunicar de forma segmentada sua oferta, práticas e ações; a CIM será utilizada de forma estratégica para envolver *stakeholders*, de forma a planejar, implementar e avaliar programas voltados para a sustentabilidade corporativa

Quadro 4); os canais de venda e contato com clientes demonstrarão e disseminarão práticas sustentáveis da organização; os canais desenvolvidos para comunicação acerca da organização serão utilizados como ferramentas educativas para a sustentabilidade.

Propõe-se como última contribuição teórica, o uso de método qualitativo de análise dos dados com corte longitudinal. O uso desse método permitiu uma análise aprofundada dos dados, resultando em uma observação de mudanças ocorridas por um período de dez anos.

QUADRO 6 – ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DE PRODUTOS SUSTENTÁVEIS

Estratégia	**Característica**
Atributo	A estratégia mais usada segundo os autores, associando o produto com um atributo, característica ou benefício para o cliente. Inclusão de aspectos relacionados às práticas sustentáveis nos rótulos e embalagens, como forma de comunicar como a sustentabilidade está sendo empregada pela organização no processo produtivo.
Qualidade-preço	Nessa estratégia, um produto é ofertado com mais itens agregados, oferecendo recursos, maior desempenho ou benefício. As inovações em busca da sustentabilidade podem permitir diminuição dos preços de custo e venda através de menos uso de matérias primas, reformulação de embalagens e ganho de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.
Aplicabilidade	Nessa estratégia, um produto é ofertado para ser associado a algum tipo de uso específico, por exemplo, farinha de aveia para o café da manhã ou uso de suplementos enquanto faz exercício físico. Mapeamento do processo produtivo, escolha das matérias primas que atendam a busca por sustentabilidade.
Usuário do produto	Através dessa estratégia, um produto é ofertado para uma classe de usuários específica, por exemplo, linha de produtos para bebês, produtos para cabelos loiros, etc., produtos veganos, produtos naturais. Processo produtivo contemplando práticas sustentáveis.
Classe de produto	Essa estratégia permite posicionar um produto em relação a outro, de acordo com suas características, por exemplo, margarina e manteiga, leite e leite em pó instantâneo. Incluir nos rótulos descrição de práticas sustentáveis no processo produtivo e incluir ganho de benefícios.
Competição	Usar o concorrente dominante para demonstrar sua oferta e como ela se diferencia do líder. Ao criar ou ajustar uma oferta que contém atributos de sustentabilidade, buscar demonstrar os benefícios que promove em relação aos produtos que não adotam práticas ou processos em prol da sustentabilidade,

FONTE: Traduzido e adaptado de Aaker e Shansby (1982); Atualizada pela autora (2023).

6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS DO TRABALHO

Respondendo à pergunta de pesquisa “Como a integração da sustentabilidade corporativa se relaciona com o posicionamento competitivo de uma organização privada?” por meio do estudo de caso apresentado, descreveu-se como a organização integrou a

sustentabilidade em sua estratégia organizacional e como os ajustes no posicionamento foram realizados.

Em primeiro lugar, os modelos teóricos apresentados dão direcionamento para os profissionais que buscam incluir sustentabilidade de forma estratégica na organização, e ainda, os ajustes necessários para aderir à sustentabilidade que foram traduzidos pelo posicionamento competitivo da organização (estratégia de marketing).

Uma segunda contribuição prática está relacionada à questão da liderança que dissemina a sustentabilidade, em todas as esferas da organização, o que incluiu os profissionais que estão à frente do setor de marketing do GB. A busca por transparência e ética em todos os níveis da operação foi externada nas ações de comunicação da organização, na promoção das práticas e resultados sustentáveis. Entende-se, portanto, que um dos resultados desse estudo de caso é que a integração da sustentabilidade corporativa ofereceu progressos na área e aos profissionais de marketing do GB.

Considera-se como uma terceira contribuição prática a evolução das práticas de sustentabilidade da organização pesquisada, que resultou em adoção do *ESG*, identificada na análise dos relatórios a partir do ano de 2020. A literatura acerca desse tema corrobora que essa prática e adoção de forma estruturada em uma organização é conquistada no longo prazo. Portanto, nesse estudo de caso, a inclusão de práticas sustentáveis na organização em 2012 resultou na inserção de aspectos ESG em 2020, com objetivo de atender a demanda atual de *stakeholders*, em especial os investidores que essencialmente precisam analisar os aspectos financeiros das organizações que declaram sua busca por desenvolvimento sustentável (TING LI *et al*., 2021).

Por último, as críticas relacionadas ao marketing em prol da sustentabilidade serem duvidosas estão pautadas, geralmente, por um *mindset* em que o crescimento econômico é ilimitado e de consumo desenfreado. No entanto, a prática do GB demonstrou que, mesmo vendendo mais, conseguiu minimizar o impacto ambiental consequente de seus processos produtivos. Além disso, mesmo com reclamações acerca de problemas com uso de produtos e de distribuição, demonstrou que, no longo prazo, os ajustes realizados no composto de marketing trouxeram retorno financeiro, atenderam seus *stakeholders* e criaram vantagem competitiva.

7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Por se tratar de um estudo de caso descritivo, os resultados encontrados dizem respeito à realidade da amostra estudada, ainda que muitos resultados encontrados constem como resultados esperados na literatura utilizada. A organização em questão é uma multinacional, portanto, possui recursos para pesquisa e desenvolvimento. Dessa forma, ainda que seja possível implementar sustentabilidade em estratégias de marketing, é preciso analisar o nível de sustentabilidade na estratégia de organizações de menor porte e as consequências no seu posicionamento competitivo.

7.1 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Como primeira sugestão de pesquisa futura, propõe-se um estudo sobre análise da integração da sustentabilidade e sua relação com outras estratégias de marketing, como posicionamento de marca por exemplo.

Uma segunda sugestão está acerca da teoria existente de formulação e implementação de estratégias de marketing, pois ela ainda não considera a sustentabilidade no processo e pode contribuir com a disciplina e prática de marketing (BOLTON, 2022).

Outra sugestão é estudar a ISC e PC em pequenas ou médias empresas, avançando o contexto utilizado nesta dissertação (KOWALSKA, 2020).

Por último, considera-se importante uma pesquisa acerca do nível de ensino da sustentabilidade na disciplina de marketing atualmente, já que o entendimento da sustentabilidade passa por mecanismos de educação (MARTÃO; DEMAJOROVIC, 2019).

REFERÊNCIAS

ADBULLAH, Z.; RAZAK, W. M. W. A.; HAMDAN, H. The Triple Bottom Line (TBL) studies towards Sustainability Marketing, **Advances in Economics, Business and Management Research**, [*s. l.*], v. 46, p. 300-306, janeiro 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/323707157>. Acesso em: 18 março 2022.

AMARAL, Luiz André; STEFANO, Silvio Roberto; CHIUSOLI, Cláudio Luiz. SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DO TRIPLE BOTTOM LINE: O CASO ITAIPU BINACIONAL. **RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 52-68, ago./2018.

AQUINO, Romerito. O Boticário degrada reserva da biosfera do Paraná. **Folha do Meio Ambiente.** Brasília, novembro/dezembro 1995, p.12-13.

ARAUJO, L. M. S. C.; JÚNIOR, A. J. P.; ANDRADE, T. P. Sustentabilidade empresarial: função ou responsabilidade social da empresa, **Academia**, Belo Horizonte, v. 3, p. 45-64, setembro 2020. Disponível em:<>. Acesso em: 10 março 2022.

BALDASSARRE, F.; CAMPO, R. Sustainability as a marketing tool: To be or to appear to be? **Business Horizons**, v. 59, n. 4, p. 421–429, jul. 2016.

BALLANTINE, J. A. K. & P. W. What do we mean by sustainability marketing? **Journal of Marketing Management:** Auckland, New Zealand**,** p. 1-33, Fev/2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1573845>. Acesso em: 1 novembro 2021.

BANGSA, Adjengdia Bunga; SCHLEGELMILCH, Bodo B.. Linking sustainable product attributes and consumer decision-making: Insights from a systematic review. **Journal of Cleaner Production**, Áustria, v. 1, n. 1, p. 1-56, out./2019. Disponível em:, https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.11890. Acesso em: 2 jan. 2023.

BANGSA, A. B.; SCHLEGELMILCH, B. B. Linking sustainable product attributes and consumer decision-making: Insights from a systematic review. **Journal of Cleaner Production**, v. 245, p. 118902, fev. 2020.

BARBOSA, G. S.; DRACH, P. R.; CORBELLA, O. D. A Conceptual Review of the Terms Sustainable Development and Sustainability. **International Journal of Social Sciences**, v. 3 n. 2, p. 1-15, 2014.

BERNAL-TORRES, C. A. *et al*. Continuous Improvement and Business Sustainability in Companies of an Emerging Market: Empirical Analysis. **Journal of Industrial Engineering and Management**, Colômbia, v. 14, n. 4, p. 771-787, ago./2021. Disponível em: https://doi.org/10.3926/jiem.3610. Acesso em: 19 set. 2022.

BLANKSON, C.; KALAFATIS, S. P.; CHENG, J. M. S.; HADJICHARALAMBOUS, C. Impact of Positioning Strategies on Corporate Performance. **Journal of Advertising Research**, v. 48, n. 1, p. 106–122, mar. 2008.

BOCCONCELLI, R.; CIOPPI, M.; FORTEZZA, F.; FRANCIONI, B.; PAGANO, A.; SAVELLI, E.; SPLENDIANI, S. SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review: SMEs and Marketing. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 2, p. 227–254, abr. 2018.

BOLTON, R. N. The Convergence of Sustainability and Marketing: Transforming Marketing to Respond to a New World. **Australasian Marketing Journal**, v. 30, n. 2, p. 107–112, maio 2022.

CALABRESE, A.; COSTA, R.; GHIRON, N. L.; TIBURZI, L.; PEDERSEM, E. R G. How sustainable-orientated service innovation strategies are contributing to the sustainable development goals. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 169, p. 120816, ago. 2021.

CARVALHO, G. O. SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UMA VISÃO CONTEMPORÂNEA. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, v. 8, n. 1, p. 789, 4 abr. 2019.

CAVALCANTE, W. Q. D. F.; COELHO, A.; BAIRRADA, C. M. Sustainability and Tourism Marketing: A Bibliometric Analysis of Publications between 1997 and 2020 Using VOSviewer Software. **Sustainability**, v. 13, n. 9, p. 4987, 29 abr. 2021.

CHABOWSKI, B. R.; MENA, J. A.; GONZALEZ-PADRON, T. L. The structure of sustainability research in marketing, 1958–2008: a basis for future research opportunities. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 1, p. 55–70, fev. 2011.

CHEN, Y.; KWILINSKI, A.; CHYGRYN, O.; LYULYOV, O.; PIMONENKO, T. The Green Competitiveness of Enterprises: Justifying the Quality Criteria of Digital Marketing Communication Channels. **Sustainability**, v. 13, n. 24, p. 13679, dez. 2021.

CHOMOVÀ, K. Evolution of Sustainability in Marketing; 20th International Joint Conference, **Central And Eastern Europe In The Changing Business Environment**, 2020. Disponível em: < http://ceeconference.vse.cz/>. Acesso em:10 março 2022

CHUNG, K. C. Green marketing orientation: achieving sustainable development in green hotel management. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 29, n. 6, p. 722–738, 17 ago. 2020.

COELHO, P. M. *et al*. Sustainability of reusable packaging–Current situation and trends. **Resources, Conservation & Recycling: X**, Holanda, v. 1, n. 1, p. 1-11, mar./2020. Disponível em: www.journals.elsevier.com/resources-conservation-and-recycling-x. Acesso em: 11 jan. 2023.

CRAWFORD, C. M. A New Positioning Typology. **Journal of Product Innovation Management**, v. 2, n. 4, p. 243–253, dez. 1985.

CRESWELL, John W. Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa. Grupo A, 2014. E-book. ISBN 9788565848893. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848893/. Acesso em: 22 fev. 2023.

DASRIE, C.; ROCHA, C. M. F.; MARTINI, P. L.; CARNEIRO, F. A.; WEBER, D. L O Marketing Verde e a Educação para uma cultura da sustentabilidade. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 8, p. e1810817155, 4 jul. 2021.

DAY, G. S. Marketing's contribution to the strategy dialog, **Journal of the Academy Marketing Science**, Greenvale, v. 20, n. 4, p. 323-329, 1992.

DEWI, H. P. Determination of Green Marketing Strategies Through Marketing Communication in the Business World in the Society 5.0 Era. **Business and Management Research**, v. 180, 2021.

DUMITRIU, D.; MILITARU, G.; DESELNICU, D. C.; NICULESCU, A.; POPESCU, M. A. -M. A Perspective Over Modern SMEs: Managing Brand Equity, Growth and Sustainability Through Digital Marketing Tools and Techniques. **Sustainability**, v. 11, n. 7, p. 2111, abr. 2019.

ELKINGTON, J. (1999) Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone Publishing Limited.

ENEIZAN, B.; WAHAB, K. A.; SHARIF, Z. M. Effects of Green Marketing Strategies on Sales Volume of Green Cars. **Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies**, v. 5, n. 3, p. 41–54, jun. 2016.

FANTON, Marjorie Anversa Pujol, Marketing e Sustentabilidade, **Marquesalq USP,** n.60, 2021. Disponível em http://markesalq.com.br/boletim-markesalq/

FEIL, A. A.; SCHREIBER, D. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 3, p. 667–681, jul. 2017.

FERREL, O. C.; PRIDE, W. M.; **Fundamentos de marketing**. Tradução Lizandra Magon Almeida. Revisão técnica: Guilherme de Farias Shiraishi. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

FINOTI, L. L.; TOALDO, A. M. M.; SCHWARZBACH, L. C.; MARCHETTI, R. Z. Processo de Estratégia de Marketing: Analisando as Relações Sequenciais entre suas Atividades Estratégicas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 5, p. 767-787, 2019.

FINOTI, L. L.; DIDONET, S. R.; TOALDO, A. M. M.; COSTA, J. C. N. da. A Influência da Inovatividade no Processo de Estratégia de Marketing e o Impacto sobre o Desempenho Organizacional: Evidências do Setor TIC. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 2, p. 166–186, mar. 2018.

FUXMAN, L.; MORH, I.; MAHMOUD, A. B.; GRIGOROU, N. The new 3Ps of sustainability marketing: The case of fashion. **Sustainable Production and Consumption**, v. 31, p. 384–396, maio 2022.

GALLELI, Bárbara. **Sustentabilidade nas organizações: uma proposta de gestão a partir das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas**: Tese Doutorado em Administração. 1. ed. São Paulo: [s.n.], 2017. p. 1-218.

GARCÍA-MADARIAGA, J. *et al.* Do isolated packaging variables influence consumers' attention and preferences. **Physiology & Behavior**, Madrid, v. 1, n. 1, p. 1-8, abr./2018. Disponível em: www.elsevier.com/locate/physbeh. Acesso em: 11 jan. 2023.

GIRÂO, M.; KNUPFER, A. M. **Branding, Marketing e Sustentabilidade**. 1. ed. Brasil: FGV, 2020, p. 82-87.

GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T-S. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research, **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 874-907, 1995.
GODFREY, R.; HIGGINS, M. Marketing strategy and the hunt for era V, **Journal of Marketing Management**, p. 1-21, 2020.

GORDON, R.; CARRIGAN, M.; HASTINGS, G. A framework for sustainable marketing, **Marketing Theory,** v. 11, n. 2, p. 143-163, 2011.

GOLAFSHANI, Nahid. Understanding reliability and validity in qualitative research. The Qualitative Report, v. 8, n. 4, p. 597-607, dec. 2003.

GREWAL, D. **Marketing**. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555516/>. Editora AMGH; 4ª edição,2017 Acesso em: 21 abril 2022.

GRUPO BOTICÁRIO. **Institucional**. Disponível em: https://www.grupoboticario.com.br/relatorios-de-impacto/. Acesso em: 31 ago. 2022.

HANAYSHA, Jalal Rajeh; SHAIKH, M. E. A; ALZOUBI, Haitham M. Importance of Marketing Mix Elements in Determining Consumer Purchase Decision in the Retail Market. **International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology**, Arábia Saudita, v. 12, n. 6, p. 56-72, out./2021. Acesso em: 3 jan. 2023.

HOSFELD, K. M., & MISH, J. (2008). Marketing “before” and “after” sustainability. Seattle, WA: Hosfeld & Associates. Retrieved from http://www.hosfeld.com/docs/2/f80d936940b924638455d0193f613bb06316b536/SustainabilityOriented-MarketingHosfeldAssociates.pdf. Accessed on August 1, 2017.

HSIUNG, T.; CHENG, Y.; HAN, Z. Sustainable Partnership: Operational Condition Analysis for Brand Value Co-Creation **Sustainability**, junho/2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su13126516>. Acesso em: 24 março 2022

HURTH, V.; PECK, J.; JACKMAN, D.; WENSING, E. Reforming marketing for sustainability: towards a framework for evolved marketing, **Institute for Sustainability Solutions Reseach**, abril/2015.

HUSSAIN, Matloub; KHAN, Mehmood; AL-OMAR, Raid. A framework for supply chain sustainability in service industry with Confirmatory Factor Analysis, **Elsevier,** 2015, Disponível em :www.elsevier.com/locate/rser, Acesso em 15 julho 2022

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Os padrões ISO são acordados internacionalmente por especialistas. Disponível em: https://www.iso.org/home.html. Acesso em: 12 fev. 2023.

JERCINOVIC, S. Facilitating the Development of Innovative Competencies and Strategic Marketing Sustainability Commitment, **Journal of Emerging Trends en Marketing and Management**, 2019. Disponível em: <http://www.etimm.ase.ro/>. Acesso em: 10 junho 2022

JOCUMSEN, G. How do small business managers make strategic marketing decisions? A model of process. European Journal of Marketing, v. 38, n. 5/6, p. 659–674, 2004.

JØRGENSEN, Sveinung; MJØS, Aksel; PEDERSEN, L. J. T. Sustainability reporting and approaches to materiality: tensions and potential resolutions. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal** , Noruega, v. 13, n. 2, p. 341-361, set./2021. Disponível em: www.https://10.1108/SAMPJ-01-2021-0009. Acesso em: 17 jan. 2023.

KELLECI, A.; YILDIZ, O. A Guiding Framework for Levels of Sustainability in Marketing, **Sustainability**, v. 13, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su13041644>. Acesso em: 19 março 2022

KEMPER, J. A.; BALLANTINE, P. W. What do we mean by sustainability marketing? **Journal of Marketing Management**, v. 35, n. 3–4, p. 277–309, 12 fev. 2019.

KOTLER P, K. K. Marketing management, **Pearson Prentice Hall**, ed. 14, 2012.

KOTLER, P. Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 6th ed.; **Prentice Hall**: Upper Saddle River, NJ, USA, 1988.

KUMAR, V.; RAHMAN, Z.; KAZMI, A. A.; GOYAL, P. Evolution of sustainability as marketing strategy: Beginning of new era. **Procedia – Social and Behavior Sciences**, v. 37, p. 482-489, 2012.

KOTLER, P. Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative, **Journal of Marketing**, v. 75, n. 4, p. 132-135, 2011.

KOWALSKA, Magdalena. SME Managers' Perceptions of Sustainable Marketing Mix in Different Socioeconomic Conditions—A Comparative Analysis of Sri Lanka and Poland. **Sustainability**, Polônia, v. 12, n. 1, p. 1-23, dez./2020.

KUMAR, V.; Transformative Marketing: The Next 20 Years, **Journal Of Marketing American Marketing Association**, julho/2018.

KUMASAKA, J. M. V. C.; DIAS, B. G.; HENRIQUE, J. S.; BRAGA, B. C.; SANDRI, E. C. Sustentabilidade Em Organizações Públicas: Um Estudo Na Rede Sustenta Paraná, **Rev. ADM. UFSM, v.14**, p. 1160-1181, junho/2021. Acesso em: 22 março 2022

LAHTINEN, Ville; DIETRICH, Timo; RUNDLE-THIELE, Sharyn. Long live the marketing mix. Testing the effectiveness of the commercial marketing mix in a social marketing context. **Journal of Social Marketing**, Australia, v. 10, n. 3, p. 357-375, nov./2019. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/2042-6763.htm. Acesso em: 3 jan. 2023.

LANDRUM, N. E. Stages of Corporate Sustainability: Integrating the Strong Sustainability Worldview. **Organization & Environment**, v. 31, n. 4, p. 287–313, dez. 2018.

LI, T.-T.; WANG, K.; SUEYOSHi, T.; WANG, D.D. ESG: Research Progress and Future Prospects. **Sustainability** 2021, 13, p.1-28 https://doi.org/10.3390/su132111663

LOZANO, R. A holistic perspective on corporate sustainability drivers. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**,2015, 22(1), 32-44 https://doi.org/10.1002/csr.1325

LIM, W. M.. A blueprint for sustainability marketing: Defining its conceptual boundaries for progress, **Marketing Theory**, Malaysia, p. 1-18, 2015. Disponível em:< https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1470593115609796>. Acesso em: 16 março 2022.

LUCIC, A. Measuring Sustainable Marketing Orientation – Scale Development Process, **Sustainability**, v. 12, p. 1-22, 2020.

LUDWIG, Paul; SASSEM, Remmer. Which internal corporate governance mechanisms drive corporate sustainability? **Journal of Environmental Management**, p.1-10, 2022.

LUNDE, M. B. Sustainability in marketing: a systematic review unifying 20 years of theoretical and substantive contributions (1997–2016), **Academy of Marketing Science 2018**, USA, p. 1-26, junho 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s13162-018-0124-0>. Acesso em: 21 fevereiro 2022.

MAGEE, B., Marketing Sustainability: What next?, **Instersections Ulster University Postgraduate Journal**, 2020, p.64-68, Disponível em https://pure.ulster.ac.uk/ws/files/90856802/Marketing_Sustainability_Bronagh_Magee_copy.pdf Acesso em 12 dezembro 2021

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada . Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788582605103. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605103/. Acesso em: 09 fev. 2023.

MANCUSO, I.; NATALICCHIO A.; PANNIELLO U.; ROMA, P. Understanding the Purchasing Behavior of Consumers in Response to Sustainable Marketing Practices: An Empirical Analysis in the Food Domain, **Sustainability**, maio/2021. Disponível em:<https://doi.org/10.3390/su13116169>. Acesso em: 19 março 2022

MARTIN, D. M.; SCHOUTEN, J. W. The answer is sustainable marketing, when the question is: What can we do?, **Recherche et Applications en Marketing**, p. 1-3, 2014.

MENA, J.; GONZALEZ, T. The structure of sustainability research in marketing, 1958–2008: a basis for future research opportunities, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2011.

MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P. T.; EDISON, S. W. Antecendents and consequences of Marketing Strategy Making: A model and a Test, **Journal of Marketing**,v. 63, p. 18-40, 1999.

MEUER, Johannes; KOELBEL, Julian; HOFFMANN, Volker H.. On the Nature of Corporate Sustainability. Organization & Environment, Zurich, p. 1-23, mar./2019. Disponível em: https://journals.sagepub.com/home/oae. Acesso em: 7 fev. 2023.

MIKHAILOVA, I. Sustentabilidade: Evolução Dos Conceitos Teóricos E Os Problemas Da Mensuração Prática, **Revista Economia e Desenvolvimento**, v. 16, p. 23-41, 2004.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social. Teoria, Método e Criatividade.** 18º ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORETTI, S. L. D. A; TOLEDO, G. L.. Marketing e sustentabilidade no Brasil: análise da produção acadêmica no qualis periódicos (1994-2012). In: **Administração de Marketing: Comportamento e Tendências dos Consumidores**. São Paulo: Editora Científica Digital, 2020, p. 211-232.

MORGAN, N. A; WHITLER, K. A, FENG, H, CHARI, S. Research in marketing strategy. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 47, n. 1, p. 4-29, 2019.

MUNCK, L. Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MUNCK, L.; BANSI, A. C.; GALLELI-DIAS, B.; CELLA-DE-OLIVEIRA, F. A. Em busca da sustentabilidade organizacional: a proposição de um framework. Revista Alcance, v. 20, n. 4 (Out-Dez), p. 460-477, 2013.

NASCIMENTO, L. P. D. Elaboração de projetos de pesquisa: Monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica, **Cengage Learning Brasil**, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126293/>. Acesso em: 15 abril 2022.

NETO, Rômulo A.S.; DIAS, Gabriela F.; SILVA, Rafael R.; RAMOS, Anatália, S.M.R, Efeitos dos Softwares de Análise de Dados Qualitativos na Qualidade de Pesquisas, **Revista de Administração Contemporânea**,2019 Acesso em: 10 julho 2022

NETTO, Sebastião V. F.; SOBRAL, Marcos F. F.; RIBEIRO, Ana R. B.; SOARES, Gleibson R. L., Concepts and forms of greenwashing: a systematic review, **Environmental Sciences Europe,** p. 1-12, 2020. Disponível em https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3 Acesso em 17 abril 2023

NOBLE, C. H.; MOKWA, M. R. Implementing Marketing Strategies : Developing and Testing a Managerial Theory. **Journal of Marketing**, v. 63, n. outubro, p. 57–73, 1999.

OCIEPA-KUBICKA, Agnieszka; DESKA, Iwona; OCIEPA, Ewa. Organizations towards the Evaluation of Environmental Management Tools ISO 14001 and EMAS. MDPI, Suíça, v. 14, n. 4870, p. 1-19, ago./2021. Disponível em: https://www.mdpi.com/journal/energies. Acesso em: 11 fev. 2023.

OLLAIK, Leila Giandoni; ZILLER, Henrique Moraes. Concepções de validade em pesquisas qualitativas. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 229-241, jan./2012. Acesso em: 8 fev. 2023.

OZBEKLER, Turkan M.; OZTURKOGLU, Yucel. Analysing the importance of sustainability-oriented service quality in competition environment, **Business Strategy and the Environment,** Disponível em https://doi.org/10.1002/bse.2449 **,** 2020, Acesso em 15 julho 2022

PETERSON, M.; MINTON, E. A.; LIU, R. L.; BARTHOLOMEW, D. E., Sustainable Marketing and Consumer Support for Sustainable Businsses, **Sustainable Production and Consumption**, outubro/2020. Disponível em: <www.elsevier.com/locate/spc>. Acesso em: 9 junho 2022

PETRINI, Maira; POZZEBON, Marlei. Integrating Sustainability into Business Practices: Learning from Brazilian Firms. Brazilian Administration Review, Brasil, v. 7, n. 4, p. 362-378, abr./2010. Disponível em: http://www.anpad.org.br/bar. Acesso em: 18 fev. 2023.

POMERING, A.; JOHNSON, L. W. Building Sustainability into Services Marketing: Expanding Decision-Making from a Mix to a Matrix, **Sustainability**, Australia, p. 1-12, agosto 2018. Disponível em: <www.mdpi.com/journal/sustainability>. Acesso em: 18 março 2022.

POMERING, A. A. Marketing for sustainability: Extending the conceptualisation of the marketing mix to drive value for individuals and society at large, **Australasian Marketing Journal**, 25 (2), p. 157-165, 2017.

RECLAME AQUI. **Institucional**. Disponível em: https://www.reclameaqui.com.br/institucional/. Acesso em: 2 dez. 2022.

RICHARDSON, N. How new sustainability typologies will reshape traditional approaches to loyalty, **Italian Journal of Marketing**, janeiro/2022. Disponível em <https://doi.org/10.1007/s43039-022-00047-y>. Acesso em: 23 março 2022

RICHARME, M. (2007), "Positioning–marketing's fifth 'P'", Decision Analyst, available at: www. Decisionanalyst.com/media/downloads/MarketingFifthP.pdf

RIVAS, A. R.; LIAO, Y.; Vu, M.; HUNG, C. Toward a Comprehensive Model of Green Marketing and Innovative Green Adoption: Application of a Stimulus-Organism-Response Model, **Sustainability**, março/2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su14063288>. Acesso em: 24 março 2022

RUDAWSKA, E. From Sustainable Market Orientation to Sustainability Marketing in The Sustainable Marketing Concept in European SMEs, **Emerald Insight,** p. 53-79, 2018

Disponível em:< https://doi.org/10.1108/978-1-78754-038-520180004> Acesso em: 20 novembro2021

RUDAWSKA, Edyta; PUTEK-SZELAG, Ewa; leusmann, ulf. Differences And Similarities In Approach To Sustainable Marketing Tools Used By Smes In The Food And Drink Sector In Selected European Countries. ©Scientific Society for Organization and Management (TNOiK), Polônia, v. 940, n. 5, p. 28-34, mai./2018. Disponível em: https://przegladorganizacji.pl/artykul/2018/10.33141po.2018.05.04. Acesso em: 6 fev. 2023.

RUST, R. T. *et al*. Measuring Mark Measuring Marketing Preting Productivity: Curr oductivity: Current Knowledge and F nowledge and Future Directions, **Institutional Knowledge at Singapore Management University**, v. 68, p. 76-89, 2004.

SALEEM, F.; KHATTAK, A.; Ur R. S.; Ashiq, M. Bibliometric Analysis of Green Marketing Research from 1977 to 2020, **Publications**, 2021, 9, 1. Disponível em: <**Erro! A referência de hiperlink não é válida.**>. Acesso em: 12 maio 2022

SANTOS, Ana Clarissa M. Z. dos; PETRINI, Maira; LUPION, Ricardo de Oliveira; HEPPER, Eduardo L.; Deixe-me ver como ages e te direi quem és: Perfis de Organizações Sustentáveis, **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 16, n. 3, 2019

SANTOS, TABATHA CAROLINE BONAFIN DOS. Gestão da sustentabilidade para legitimidade organizacional frente às pressões dos stakeholders em uma cooperativa agropecuária do oeste do paraná: Dissertação de Mestrado em Contabilidade. Cascavel, 2018 p.1-281

SAQIB, Natasha. Positioning – a literature review. **PSU Research Review.**, India, v. 5, n. 2, p. 141-169, abr./2021. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/2399-1747.htm. Acesso em: 25 ago. 2022.

SARI, Y. *et al*. A corporate sustainability maturity model for readiness assessment: a three-step development strategy: subtítulo do artigo. International Journal of Productivity and Performance Management: subtítulo da revista, Indonesia, p. 1-32, mai./2020. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/1741-0401.htm. Acesso em: 3 jan. 2023.

SARKAR, A. N.; Green Branding and Eco-innovations for Evolving a Sustainable Green Marketing Strategy, **Asia Pacific Journal of Management Research and Innovation**, 2012. Disponível em:< https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2319510x1200800106>. Acesso em: 24 março 2022

SASHITTAL, H; JASSAWALA, A. Marketing Implementation in Smaller Organizations: Definition, Framework, and Propositional Inventory, **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 1, p. 50-69, 2001.

SARTORI, S.; LATRÔNICO, F.; Campos, Lucila M. S. Sustentabilidade E Desenvolvimento Sustentável: Uma Taxonomia No Campo Da Literatura, **Ambiente & Sociedade**, v. XVII, n.1, p. 1-22, 2014.

SAVITZ *et al*. The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving. **John Wiley & Sons Inc**, San Francisco, v. 1, n. 1, p. 1-1, jan./2023.
SCHEYVENS, R., BANKS, G.; HUGHES, E. The private sector and the SDGs: the need to move beyond' business as usual, **Sustainable Development**, v. 24, n. 6, p. 371-382, 2016.

SILVA, E. C.; MINCIOTTI, S. A.; ROMEIRO, M. C. Marketing Societal: Uma Contribuição Para O Crescimento Sustentável Das Organizações, **Revista de Administração**, UFSM Santa Maria, v. 4, ed. 1, p. 19-38, janeiro 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273419416003>. Acesso em: 8 março 2022.

SILVA, G. M., DIAS, Á., LISBOA, A. C. & SILVA, F. P. Drivers and outcomes of sustainable export marketing strategies in international environments. Review of International Business and Strategy (2023).

SLAPER, T. F.; HALL, T. J. The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? **Indiana Business Research Center**, p. 1-9, 2011.

SU, R.; OBRENOVIC, B.; DU, J.; GODINIC, D.; KHUDAYKULOv, A. COVID-19 Pandemic Implications for Corporate Sustainability and Society: A Literature Review**. Int. J. Environ. Res. Public Health** 2022, 19, 1592. https://doi.org/10.3390/ ijerph19031592

SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; HULT, G. T. M. Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role, **Business Horizons**, v. 53, n. 5, p. 469–479, 2010.
TABARES, S. Certified B corporations: An approach to tensions of sustainable-driven hybrid business models in an emerging economy, **Journal of Cleaner Production**, julho/2021.

TEIXEIRA, I. M.; VEIGA, C. P. D. A influência da sustentabilidade na escolha de canais de marketing: estudo de caso em pequena empresa do setor de serviços, **Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis**, Brasil, v.6, n.2 p.52-66, mai/2021. Disponível em: <http://revista.isaebrasil.com.br/index.php/EGS/article/view/107>. Acesso em: 25 novembro 2021

TOALDO, A. M. M. **Formação da Estratégia de Marketing: a construção de um modelo teórico.** 2004. 239f. Tese (Doutorado em Administração) Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

TORRENTE, M.; FREIRE, O. B. L.; Uma Análise Bibliométrica Da Produção Científica Sobre Marketing Verde Referente Ao Período De 1994 A 2018, **Revista de Administração UNIMEP**, v. 18 n. 1, abril/2020.

TRUJILLO, *et al.* A literature review on the causality between sustainability and corporate reputation What goes first? **Management of Environmental,** v.31, n.2, p. 406-403, 2020.

VAFAEI, S. A.; AZMOON, I.; FEKETE-FARKAS, M. The Impacto f Perceived Sustainable Marketing Policies on Green Customer Satisfaction, **Polish Journal of Management Studies**, v. 19, n. 1, p. 475-491, 2019.

VALOR ECONÔMICO, site. Grupo Boticário cresce 31% em 2022, com vendas de R$ 23,6 bilhões https://valor.globo.com/empresas/noticia/2023/04/04/grupo-boticrio-cresce-31-pontos-percentuais-em-2022-com-vendas-de-r-236-bilhes.ghtml Acesso em maio/2023

VARADARAJAN, R. R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises, **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 2, p. 119-140, 2010.

VARADARAJAN, R. R. Strategic marketing, marketing strategy and market strategy, **Journal of Academy of Marketing Science**, 2015.

VARADARAJAN, R. Innovating for sustainability: a framework for sustainable innovations and a model of sustainable innovations orientation. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 45, p. 14-36, jan, 2017.

VARGO, S. L., LUSCH, R. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, **Journal of Marketing**, v. 68, p. 1-17, jan. 2004.

VĂTĂMĂNESCU, E.-M.; GAZZOLA, P.; DINCĂ, V.M.; PEZZETTI, R. Mapping Entrepreneurs' Orientation towards Sustainability in Interaction versus Network Marketing Practices. **Sustainability**, v. 9, n. 9, p. 1580, set. 2017.

WEBSTER, F. E. Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 1-17, 1992.

YIN, R. K. Estudo de Caso, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 09 maio 2022.

WICHMANN, J. R. K.; UPPAL, A.; SHARMA, A.; DEKIMPE, M. G. A global perspective on the marketing mix across time and space. **International Journal of Research in Marketing**, v. 39, n. 2, p. 502–521, jun. 2022.

WOLFSON, A.; TAVOR, D.; MARK, S.; SCHERMANN, M.; KRCMAR, H. S [3] - Sustainability and Services Science: Novel Perspective and Challenge. **Service Science**, v. 2, n. 4, p. 216–224, dez. 2010.

WOLFSON, A.; TAVOR, D.; MARK, S. Sustainability as Service, **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 4, n.1, p. 103-114, 2013.

WOO, E.-J. The Relationship between Green Marketing and Firm Reputation: Evidence from Content Analysis. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 4, p. 455–463, 30 abr. 2021.

APÊNDICE I – RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE

Endereço na internet para download dos relatórios de sustentabilidade do Grupo Boticário e verificação de certificações relacionadas à sustentabilidade e qualidade

https://www.grupoboticario.com.br/relatorios-de-impacto/

https://www.umabelezadefuturo.com.br/

https://www.grupoboticario.com.br/certificacoes/

APÊNDICE II – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Protocolo de pesquisa seguido para Estudo de Caso realizado nesta dissertação de acordo com YIN (2015)

A) Visão geral do estudo de caso e finalidade do protocolo

Descrever a integração da sustentabilidade corporativa e sua relação com o posicionamento competitivo (estratégia de marketing)

P1. Há relação do produto com a integração da sustentabilidade corporativa.

P2. Há relação do preço com a integração da sustentabilidade corporativa.

P3. Há relação da praça (distribuição) com a integração da sustentabilidade corporativa.

P4. Há relação da promoção com a integração da sustentabilidade corporativa.

preços são definidos seguindo a estratégia de sustentabilidade disseminada pela alta direção da organização.

Modelo de orientação para marketing sustentável (LUCIC,2020)

A partir das proposições, referencial e modelos teóricos, haverá a descrição dos resultados encontrados

B) Procedimentos de coleta de dados

Análise de documentos. Utilização de dados secundários (relatórios de sustentabilidade GB, análise de conteúdo da conta no Instagram GB, análise de reclamações acerca do GB no site Reclame Aqui.

Os dados estão disponíveis na internet e são públicos.

Estudo da literatura relacionada com o propósito da pesquisa: integração da sustentabilidade corporativa, sustentabilidade, posicionamento competitivo

C) Questões de estudo de caso

A integração da sustentabilidade e a relação com o posicionamento competitivo.

A sustentabilidade como estratégia de negócio altera ou não o posicionamento competitivo da organização.

Como a organização entende a sustentabilidade.

Como a sustentabilidade corporativa é disseminada na organização e como se relaciona com uma estratégia de marketing.
O composto de marketing sofre ajustes de acordo com a estratégia de sustentabilidade nos negócios da organização.

D) Guia para o relatório de estudo de caso

Público-alvo: profissionais da área de marketing, gestores de organizações públicas ou privadas, comunidade acadêmica e sociedade
O estudo de caso está em conformidade com a legislação vigente (LGPD)
Utilização do software ATLAS.ti versão 22 para análise dos dados dos documentos utilizados na pesquisa.
Análise e discussão dos resultados a partir das saídas de dados do software ATLAS.ti versão 22.

APÊNDICE III – MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Proposições	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Compreender a integração da sustentabilidade corporativa e sua relação com o posicionamento competitivo na organização.	Descrever a Sustentabilidade Corporativa	P1. Há relação do produto com a integração da sustentabilidade corporativa.	Dados secundários Relatórios de Sustentabilidade do Grupo Boticário Site Institucional do Grupo Boticário Instagram do Grupo Boticário Instagram da marca O Boticário Site Reclame Aqui	Análise de conteúdo (Bardin) (i) pré-análise; (ii) exploração do material (iii) tratamento dos resultados (iv) software ATLAS.ti (v. 22)
	Descrever a Integração da Sustentabilidade Corporativa na organização estudada			
	Identificar a relação do produto com a integração da sustentabilidade corporativa na organização pesquisada.	P2. Há relação do preço com a integração da sustentabilidade corporativa.		
	Identificar a relação do preço com a integração da sustentabilidade corporativa na organização pesquisada.	P3. Há relação da praça (distribuição) com a integração da sustentabilidade corporativa.		
	Identificar a relação da praça (distribuição) com a integração da sustentabilidade corporativa na organização pesquisada.			
	Identificar a relação da promoção com a integração da sustentabilidade corporativa na organização pesquisada.	P4. Há relação da promoção com a integração da sustentabilidade corporativa		

FONTE: Elaborado pela autora (2023).