

**Área temática: Marketing de responsabilidade social e sustentabilidade**

**A ORIENTAÇÃO DO MARKETING PARA A INCORPORAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE: O QUE HÁ ENTRE A COMUNICAÇÃO E A AÇÃO**

**AUTORES**

**SÉRGIO AUGUSTO CORRÊA DE SOUZA**

Faculdade Novos Horizontes

sergio.souza@mestrado.unihorizontes.br

**ALFREDO ALVES DE OLIVEIRA MELO**

Faculdade Novos Horizontes

diretoria@unihorizontes.br

**NATÁLIA XAVIER BUENO**

Faculdade Novos Horizontes

natalia.bueno@unihorizontes.br

**Resumo**

Este trabalho teve como objetivo analisar e descrever o *marketing* verde, como ferramenta capaz de projetar e sustentar a imagem da empresa, difundindo e destacando sua diferenciação ecologicamente correta junto à sociedade, aos fornecedores, aos funcionários e ao mercado, viabilizando o lucro com a sustentabilidade ambiental. Utilizando ferramentas e modelos, a empresa demonstra de forma transparente, como ferramenta fundamental nas suas estratégias e na gestão empresarial, a redução de emissão de poluentes e dos gastos dos recursos renováveis a partir da implantação da contabilidade de gestão ambiental apoiadas no *Global Reporting Initiative* (GRI), e dos relatórios de sustentabilidade. Para desenvolver essa pesquisa bibliográfica e qualitativa, tomou-se como base para análise dos dados o Relatório Anual da Natura Cosméticos dos anos de 2006 e 2008 (compreendendo o período de 2004 a 2008), que relata o desempenho econômico, ambiental e social da empresa. Como resultado, verificou-se ser possível conciliar sustentabilidade com a lucratividade a partir do controle dos danos ambientais, da água, da energia, do aumento progressivo do consumo dos combustíveis fósseis, bem como do desmatamento (que acirram o efeito estufa), para a busca permanente de melhorias e, conseqüentemente, fortalecendo a competitividade e a sustentabilidade ambiental como diferencial competitivo nos seus negócios.

**Palavras-chave:** *marketing* verde, sustentabilidade ambiental, contabilidade de gestão ambiental.

**Abstract**

The aim of this paper is to analyze and describe the green marketing as a tool capable of designing and supporting the company's image by spreading and highlighting its ecologically correct differentiation in the society, suppliers, employees and the market, enabling the profit with the environmental sustainability. Using tools and templates, the company demonstrates in a transparent manner, as a fundamental tool in their strategies and management, the reduction of pollutant emission and expenses of renewable resources through the implementation of environmental management accounting supported by the Global Reporting Initiative (GRI), and sustainability reports. Therefore, to develop this bibliographic and qualitative research, the analysis was based

on data from the Annual Report of Natura Cosmetics years 2006 and 2008 (spanning the period from 2004 to 2008), reporting on the economic, environmental and social development of the company. As a result, it is possible to combine sustainability with profitability from the environmental damage control, of water, energy, progressive increase in the consumption of fossil fuels and deforestation (which stoked the greenhouse effect), for continuous search for improvement and, hence strengthening the competitiveness and environmental sustainability as a competitive differential in their business.

**Key-words:** green marketing, environmental sustainability, environmental management accounting.

## 1. INTRODUÇÃO

A partir do significativo aumento da população, a atividade humana passou a causar mais impacto negativo sobre o meio ambiente, e o que durante muito tempo foi visto como fonte inesgotável de recursos disponíveis para servir às necessidades do homem passa agora a ser motivo de preocupação e de inquietação, visto que os recursos são limitados.

Diante desse panorama, as empresas passam a se reestruturar à nova percepção mundial. As pressões sociais e restrições impostas fazem com que as organizações sejam forçadas a buscarem formas de reduzir seu impacto ambiental e melhorar sua imagem frente a sua responsabilidade social (CORAL, 2002).

Evidencia-se assim a preocupação e a conscientização dos empresários com relação à necessidade de se planejar e, efetivamente, ter ações pontuais no curto prazo, que orientem aos administradores a pensarem nas questões sócio-ambientais: obediência às leis, eficácia em custos, vantagem competitiva, opinião pública e reputação (BATEMAN; SNELL, 1998).

Verifica-se que desenvolver processos, métodos, técnicas de adaptação e qualificação ambiental a produtos ou serviços para um novo modelo de consumo que oferecem maior benefício e/ou que infligem menor custo ambiental é a essência do *marketing* de diferenciação ambiental, o *marketing* verde.

Segundo Polonsky (1994), o *marketing* verde consiste no conjunto das atividades concebidas para produzir e facilitar a comercialização de qualquer produto ou serviço com a intenção de satisfazer necessidades e desejos humanos, porém causando impacto mínimo ao meio ambiente. Para haver a implantação de um programa de *marketing* verde é preciso que a empresa tenha, de fato, um comportamento ambientalmente responsável, que se preocupe cada vez mais em passar uma imagem ecologicamente correta para seus consumidores, pois a sociedade passou a considerar as condições ambientais como de principal importância para o seu bem-estar.

A valorização das organizações ambientalmente responsáveis cria um elo entre os *stakeholders*, nesse caso, a indústria, o governo e os consumidores, que realizam grandes esforços para minimizar seus impactos na natureza. Com isso, por meio da adoção de práticas ambientais apoiadas na estratégia de *marketing* verde, as empresas estão modificando a sua relação com a natureza, que antes era de exploração e destruição.

O objetivo deste artigo foi o de identificar ações de sustentabilidade da empresa Natura Cosméticos S. A. para conciliar desenvolvimento econômico com o sustentável, a partir da contabilidade ambiental vinculada ao *Global Reporting Initiative* (GRI) - Relatório Anual da Natura Cosméticos S. A., dos anos de 2006 e 2008 (compreendendo o período de 2004 a 2008), incorporadas no *marketing* verde a partir das ações da gestão ambiental nos seus múltiplos escopos da sustentabilidade.

## 2. METODOLOGIA

Este projeto de pesquisa foi de natureza descritiva e caráter qualitativo baseado em estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso representou uma investigação empírica e compreendeu um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. De acordo com Vergara (2009), a pesquisa descritiva é aquela com o objetivo de descrever as características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relação entre variáveis e fatos. A pesquisa

qualitativa é o contato direto do pesquisador com a situação estudada em que por meio dos dados descritivos obtidos sobre pessoas, lugares e processos interativos, procura compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995). O método utilizado foi a pesquisa bibliográfica. A unidade de análise foi a empresa Natura, com foco no *marketing* verde e a sustentabilidade ambiental nos seus múltiplos escopos da sustentabilidade, contidos no GRI, e a unidade de observação é o Relatório Anual da Natura Cosméticos S. A., nos anos de 2006 e 2008 (compreendendo o período de 2004 a 2008).

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 *Marketing* verde

O conceito de *marketing* verde está diretamente relacionado com as questões ambientais, também conhecido como *marketing* ambiental ou *marketing* ecológico. É representado por esforços da empresa em satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores por produtos que provoquem menores impactos ambientais ao longo de todo o seu ciclo de vida. É igualmente representado pela divulgação desses esforços a fim de estimular a demanda desses produtos, conseqüentemente, aumentando os lucros da empresa (MARSILI, 2000).

Nesse sentido, para Polonsky (1994), *marketing* verde consiste no conjunto das atividades concebidas para produzir e facilitar a comercialização de qualquer produto ou serviço com a intenção de satisfazer necessidades e desejos humanos, porém causando impacto mínimo ao meio ambiente. Envolve modificação de produtos e embalagens, bem como mudanças em processos de produção e publicidade. Sua importância se deve ao fato de as pessoas utilizarem recursos limitados para satisfazerem desejos ilimitados. É baseado no pressuposto de que os consumidores querem um meio ambiente mais limpo e estão dispostos a pagar por isso.

O *marketing* verde deve ter como objetivo criar uma imagem diferenciada da empresa, incluindo uma maior sensibilidade ambiental quanto aos atributos do produto e ao posicionamento da empresa com relação ao meio ambiente (OTTMAN, 1994).

A partir dos discursos apresentados, Dias (2006) afirma que:

[...] na corrida das empresas para mostrar ao público que estavam preocupadas em preservar o meio ambiente, o *marketing* ecológico começou a ser usado como diferencial pela maioria das empresas. Os produtos recicláveis ficaram em alta, proliferaram os selos verdes, identificando produtos como ambientalmente saudáveis e que havia consumidores que estavam dispostos a adquiri-los, mesmo que tivessem que pagar mais caro pelos produtos.

O *marketing* verde ou ambiental consiste em todas as atividades que tenham o propósito de gerar e facilitar quaisquer mudanças que venham a satisfazer as necessidades e os desejos humanos, contanto que a satisfação de tais necessidades e desejos ocorra com um impacto mínimo do meio ambiente (POLONSKY, 1994).

Corroborando esse pensamento, Baker (2005, p. 517), constata que:

[...] as empresas estão tendo de reagir às mudanças nas necessidades dos clientes, às novas regulamentações e a um novo *zeitgeist* (espírito do tempo) que reflete a crescente preocupação com os impactos socioambientais dos negócios.

Segundo Ottman (1994, p.56), o *marketing* verde destina-se a dois objetivos principais:

1. desenvolver produtos que equilibrem as necessidades dos consumidores entre performance, preço, conveniência e compatibilidade ambiental, isto é, exerçam um impacto mínimo sobre o meio ambiente;
2. para projetar uma imagem de alta qualidade, incluindo sensibilidade ambiental relacionada tanto aos atributos do produto quanto a sua trajetória produtiva, destacando sua diferenciação ecologicamente correta junto à sociedade, fornecedores, funcionários e ao mercado consumidor e ecologicamente corretos.

Um produto ecologicamente correto é concebido para satisfazer as necessidades dos consumidores, com a preocupação de não prejudicar o meio-ambiente contribuindo, assim, para o desenvolvimento de um modelo econômico e social sustentável.

Adotar um programa de *marketing* verde significa transmitir ao consumidor uma imagem de preocupação com as questões ambientais. Faz parte de uma estratégia atual, no sentido de atingir uma maior parcela do mercado, associando a empresa ao comprometimento com a preservação do meio ambiente. Portanto, o *marketing* verde engloba a área de recursos humanos, ciência e tecnologia, educação, tudo o que estiver envolvido com a produção ou a prestação de serviços.

### 3.2 Desenvolvimento Sustentável

Muitas são os conceitos sobre o desenvolvimento sustentável. O mais aceito e mais difundido, porém, diz respeito ao não esgotamento daqueles recursos naturais que são necessários para as gerações atuais e que se imagina serão necessários também para as gerações futuras (SACHS, 2000).

Segundo estudos de Donaire (1995, p. 18):

[...] o desenvolvimento sustentável é a busca simultânea de eficiência econômica, justiça social e harmonia ecológica. Nesse sentido, Brüseke (1995, p.25), já enfatizara que a economia não está isolada dos demais processos sociais e, assim, será preciso uma profunda revisão dos valores que compõem a nossa sociedade industrial.

Na verdade, existe, sim, essa relação, mas num sentido bem mais amplo e mais profundo do que se pode julgar à primeira vista. Sustentabilidade não diz respeito, apenas, à preservação ou à conservação de recursos naturais limitados e não renováveis, mas igualmente de recursos que, se forem gastos sem previsão de seu esgotamento, farão falta para a população atual e vindoura.

Sustentabilidade diz respeito, também e principalmente, a um padrão de organização de um sistema que se mantém ao longo do tempo em virtude de ter adquirido certas características que lhe conferem capacidade auto-criativas. Portanto, desenvolvimento sustentável é uma expressão que designa, em política econômica, a política que visa conciliar as necessidades econômico-sociais com a manutenção de um meio ambiente sadio (FRANCO, 2000).

Quando a preservação ambiental envolve a redução de custos e o aumento das vendas, surge o interesse das corporações. Interesse este salutar e saudável com discernimento dos limites de atuação, trazendo lucros para empresa e para o meio ambiente.

### 3.2.1 Sustentabilidade

O termo sustentabilidade está cada vez mais presente no ambiente empresarial. A definição de sustentabilidade mais difundida é a da Comissão Brundtland (WCED, 1987), a qual considera que o desenvolvimento sustentável deve satisfazer as necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Essa definição deixa claro um dos princípios básicos de sustentabilidade, a visão de longo prazo, uma vez que os interesses das futuras gerações devem ser analisados.

Desde a definição da Comissão Brundtland, já surgiram inúmeras definições e, com certeza, existirão muitas outras no futuro, porém, o ponto comum em todas elas, quando analisadas detalhadamente, está nas dimensões que compõem o termo sustentabilidade. A maioria dos estudos afirma que sustentabilidade é composta de três dimensões que se relacionam: econômica, ambiental e social.

Essas dimensões são também conhecidas como *Tripple Bottom Line (TBL)*, ao premiar as empresas com práticas sustentáveis, assim definidas por Almeida e Rigolin (2002, p. 179):

a) a *dimensão econômica* inclui não só a economia formal, mas também as atividades informais que provêem serviços para os indivíduos e grupos e aumentam, assim, a renda monetária e o padrão de vida dos indivíduos;

b) a *dimensão ambiental* ou ecológica estimula empresas a considerarem o impacto de suas atividades sobre o meio ambiente, na forma de utilização dos recursos naturais, e contribui para a integração da administração ambiental na rotina de trabalho;

c) a *dimensão social* consiste no aspecto social relacionado às qualidades dos seres humanos, como suas habilidades, dedicação e experiências, abrangendo tanto o ambiente interno da empresa quanto o externo.

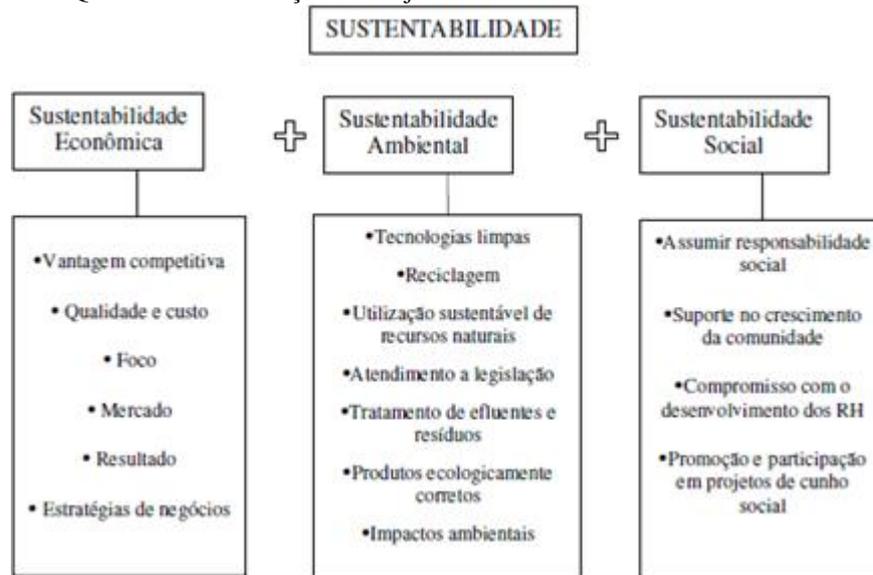
Atualmente, o discurso dos gestores e dos empreendedores sobre sustentabilidade é dirigido aos seus funcionários, ao mercado consumidor, aos concorrentes, aos parceiros, às ONG's e aos órgãos governamentais. Esses discursos buscam vincular práticas e estratégia gerenciais ambientais, sociais e econômicas a uma imagem positiva da empresa. No entanto, várias empresas têm dificuldade em associar seus discursos e práticas gerenciais a uma definição completa de sustentabilidade.

Para isso, foi importante conhecer e interpretar todos os elementos da sustentabilidade, a ideia ecológica de sustentabilidade e, pode ser cumprida quando:

[...] a extração de recursos naturais ocorre dentro da capacidade de reposição natural da base de recursos e, quando os resíduos sólidos transferidos para os componentes físicos do sistema ecológico não ultrapassam a capacidade de assimilação dos ecossistemas (CORAL, 2002, p. 45).

O Quadro 1 a seguir apresenta um modelo de sustentabilidade a ser aplicado pelas empresas e que, esquematicamente, a maneira que direcionam o desenvolvimento sustentável adotado como modelo da pesquisa.

Quadro 1 - Combinação dos objetivos do Desenvolvimento sustentável



Fonte: CORAL, 2002, p. 125.

Um desenvolvimento sustentável segundo Crocco et al. (2006, p. 124), [...] significa atender às necessidades da geração atual sem comprometer o direito das futuras gerações atender a suas próprias necessidades.

Em outras palavras, a empresa procura compatibilizar a busca do lucro, procurando amenizá-la de maneira eficiente, desempenhando ao mesmo tempo ações de cunho social, seja em benefício de seus funcionários ou da comunidade.

### 3.3 Global Reporting Initiative (GRI)

A *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização não governamental internacional com sede em Amsterdã, na Holanda, cuja missão é:

[...] desenvolver e disseminar globalmente diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade utilizados voluntariamente por empresas de todo o mundo que desejam dar informação sobre os aspectos econômicos, ambientais e sociais de suas atividade, produtos e serviços (GRI, 2007).

A GRI tem o importante papel de formar o relatório de sustentabilidade, pois as organizações conseguirão medir e melhorar seu desempenho econômico, ambiental e social.

O Relatório de Sustentabilidade aparece como a melhor forma de saber o que está sendo feito pelas empresas, e melhorar seu desempenho nas áreas social, ambiental e econômica, estes por sua vez, compõem o tripé da sustentabilidade (*triple bottom line*), e abordam os três elementos inter-relacionados da sustentabilidade, tal como se aplicam a uma organização, que são: econômico, social e ambiental. Permite identificar, mensurar e divulgar sobre as ações que estão sendo desenvolvidas pelas organizações (INSTITUTO ETHOS, 2007).

Como informa o Instituto Ethos (2005), atualmente 70 empresas brasileiras utilizam o padrão GRI para a publicação de relatórios de sustentabilidade.

A valorização das empresas com atributos verdes, por meio de prêmios, selos e certificados ambientais, impulsiona o desenvolvimento dessas ações, fornecendo uma

alternativa de desenvolvimento sustentável e criando, com isso, um elo entre os *stakeholders* (a indústria, o governo e os consumidores).

Elaborar a GRI - relatórios de sustentabilidade, - é a prática de medir, divulgar e prestar contas para *stakeholders* internos e externos do desempenho organizacional visando ao desenvolvimento sustentável. Relatório de sustentabilidade é uma expressão ampla, considerada sinônimo de outros relatórios cujo objetivo é descrever os impactos econômicos, ambientais e sociais (*Tripple Bottom Line - TBL*) de uma organização, como o relatório de responsabilidade social empresarial, o balanço social etc.

### 3.4 Contabilidade da gestão ambiental

A empresa moderna está cada vez mais atenta a essas questões, e a gestão ambiental será parte integrante do seu negócio, adequando as suas atividades ao conceito de desenvolvimento sustentável. A implantação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) deve ser uma das prioridades estratégicas de qualquer organização que queira garantir sua competitividade e sobrevivência no mundo globalizado com metas e objetivos ambientais a serem alcançados em determinado intervalo de tempo.

O sistema de gestão ambiental busca prover às organizações formas de gerenciar todos os seus aspectos e impactos ambientais mais significativos. Partem, inicialmente, da identificação e priorização desses aspectos e impactos para que se consiga um sistema que busque a melhoria contínua baseada no controle desses impactos.

Primeiramente, é necessário desenvolver uma política ambiental, pois será dessa forma que a empresa poderá explicitar seus princípios de respeito ao meio ambiente e sua contribuição para a solução racional dos problemas ambientais (OLIVEIRA FILHO, 2002, p.17).

Toda política deve fazer parte do planejamento estratégico de qualquer empresa e ser considerada sempre como um fator positivo na elaboração de seus planos de *marketing*.

## 4. A EMPRESA NATURA

As informações abaixo referem-se a pesquisas realizadas no *site* <<http://www.natura.net>> e nos Relatórios NATURA no período de 2004 a 2008.

A Natura Cosméticos S.A. é uma empresa brasileira do setor de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene. Iniciou suas atividades em 1969, com um capital inicial de US\$ 9.000 e quatro funcionários. Instalou seu laboratório em São Paulo, com uma modesta loja de cosméticos e de consultoria personalizada de tratamento de beleza na Rua Oscar Freire onde se encontram as lojas das principais grifes nacionais e internacionais do ramo da moda e cosméticos também na capital paulista. Cinco anos depois, a Natura optou pela venda direta como alternativa de viabilizar seu crescimento sem abandonar a proposta de prestação de consultoria a suas consumidoras.

Promove ações há mais de 40 anos que visam reduzir o impacto ambiental nos seus processos de produção, contando com a participação de colaboradores, consultoras, fornecedores e consumidores. Ações essas desenvolvidas pela empresa em relação ao desenvolvimento de produtos que, além de contribuir para evitar o aquecimento global, servem como estratégia de comunicação e *marketing verde*, também responsáveis pelo posicionamento e conceito elevado da marca Natura no mercado.

Como empresa ambientalmente responsável, a Natura Cosméticos S.A. busca minimizar suas atividades potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminar para outras empresas as práticas e os conhecimentos adquiridos na experiência da gestão

ambiental. Sua política de meio ambiente contempla a responsabilidade para com as gerações futuras, a educação ambiental, o gerenciamento do ciclo de vida de produtos e serviços, de insumos e resíduos.

Desde julho/2000, a Natura é signatária do Pacto Global<sup>1</sup> iniciativa da ONU que reúne empresas, trabalhadores e sociedade civil para promover o crescimento sustentável e a cidadania. Também é integrante do Comitê Brasileiro do Global Compact (CBPG), criado a partir de parceria entre o Instituto Ethos e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), em 2003. O CBPG é composto por empresas, agências do Sistema nas Nações Unidas no Brasil, entidades empresariais, academias e organizações da sociedade e combate à corrupção.

Em relação ao âmbito interno das fábricas e dos escritórios, a gestão da qualidade e do meio ambiente é tratada de forma conjunta no SINN. A formação do sistema inclui elementos de conceitos de gestão desenvolvidos a partir das normas ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004, dos critérios de excelência da FNQ, e das melhores práticas do mercado. Em 2006, as certificações de ISO 9001 e 14001 foram mantidas.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados abaixo referem-se a pesquisas realizadas no *site* <<http://www.natura.net>> e nos Relatórios NATURA no período de 2004 a 2008.

Em 2008, foi aprimorado o controle para melhorar o desempenho ambiental da NATURA e cita-se como destaque o projeto Carbono Neutro, destinado a reduzir e compensar a emissão de Gases de Efeito Estufa (GEE's), por meio do apoio a cinco projetos de reflorestamento e do uso de energia renovável, programa este instituído com o objetivo de reduzir as emissões de poluentes em 33%, entre 2007 e 2011 em relação ao total de 2006.

Foi também priorizado, como parte da gestão sustentável de resíduos, o acompanhamento de toda a cadeia produtiva, desde a área responsável por gerenciar e implementar os planos de ação, com o objetivo de tornar o “carbono neutro”, mitigado e compensando os impactos ambientais em todas as suas operações, desde a extração de matérias-primas e de materiais para embalagens, passando por processos internos e o transporte de produtos, até o seu descarte.

A Natura se comprometeu a implantar um plano completo com os processos de reciclagem, incluindo o pós-consumo, e ainda implementando novas políticas de redução do consumo de água e energia em todas as unidades industriais, bem como três frentes de atuação (inventário, redução e compensação), que envolve toda sua cadeia produtiva.

Em 2008, alcançou a meta interna planejada e eliminou 3% das emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE's), somando 9% em dois anos.

Em complemento à análise de 2008, a empresa foi responsável pela emissão de 188.051 toneladas de CO2 equivalente, índice 5,03% maior que em 2007, que foi de 179.040 toneladas. No Relatório de 2007, foi reportado um número diferente desse: 183.619 toneladas. A mudança deu-se a partir da revisão dos dados de consumo já divulgados, da inclusão de novos processos de emissão, do aprimoramento de metodologias de cálculo e da atualização de fatores de emissão com padrões internacionais.

Conforme orientações da Project Quantification Standard (GHG Protocol – Protocolo), um guia para quantificar as reduções de projetos mitigantes de GEE's, o

---

<sup>1</sup> Ver site: [www.pactoglobal.org.br](http://www.pactoglobal.org.br)

ano-base de 2007 foi recalculado, mantendo, assim, a mesma base de comparação ao longo dos anos.

Em alguns produtos, foram relançadas as embalagens, que passaram a ter resinas recicladas na composição, melhorando a qualidade e a atratividade do portfólio.

Tabela 1 – Redução de custos anual por unidade/indicador - no período de 2004 a 2008

| Redução de custos anual   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| (*) Água reciclada e reutilizada (m <sup>3</sup> )                    | 29.065 | 48.760 | 40.209 | 29.773 | 35.824 |
| (*) Consumo Total de Energia por Unidade faturada (kjoules / unidade) | 603,7  | 551,8  | 469,5  | 510,02 | 424,1  |
| (*) Peso Total de Resíduos por Unidade faturada (gramas / un.)        | 25,7   | 27,7   | 25,7   | 24,1   | 22,4   |
| Porcentagem de Resíduos Reciclados (%)                                | 73,4   | 81,1   | 84,1   | 85,6   | 86,7   |

Fonte: Relatório Anual da Natura (2006 e 2008)

(\*) Nos anos anteriores a 2006, esse indicador foi reportado em litros por unidade vendida, por isso o histórico foi alterado

A empresa também desenvolveu outras embalagens com ciclos de vida mais curtos e melhor biodegradabilidade.

É necessário ressaltar que em 2006 foi estruturado um projeto-piloto para incentivar os consultores a recolherem, a partir de 2007, as embalagens de seus clientes e encaminhá-las às cooperativas de reciclagem e, dessa forma, além de reduzir o impacto ambiental, houve a inclusão social e a geração de renda.

### 5.1.2 Águas e efluentes

A água utilizada pela NATURA no seu processo industrial é 100% extraída do lençol freático, de onde é retirado, no máximo, 80% da outorga que lhe é permitida para extração, respeitando-se o tempo de reposição natural do recurso.

A economia de água, assim como a de energia, consta como meta global na avaliação da participação de lucros e resultados coletiva e individualmente da empresa. Foram criados os Comitês de Água e Energia com o objetivo de trabalhar, desenvolver e acompanhar, de forma multidisciplinar, a implementação de estudos, projetos e tecnologias com a finalidade de obter uma melhor eficiência energética e hídrica dos processos industriais, com ações que não prejudiquem a qualidade dos produtos desenvolvidos a partir desses controles.

Em 2008, observou-se uma redução de 8,91% no consumo de água por unidade faturada, correspondendo a uma redução de 2,05% no consumo absoluto, sendo atingida a meta proposta pela empresa no ano anterior. Consta do seu Relatório de 2008 o compromisso de intensificar as ações em torno desse indicador a partir de 2009.

Tabela 2 – Consumo de água e efluentes. - período de 2004 a 2008

|   | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Consumo total de água utilizada (m <sup>3</sup> ) - em 2007 incluído escritório de Alphaville e Casa NATURA Brasil            | 116.367 | 136.677 | 141.883 | 114.694 | 112.342 |
| Água reciclada e reutilizada (m <sup>3</sup> ) – Cajamar e Itapecirica da Serra   | 29.065  | 48.760  | 40.209  | 29.773  | 35.824  |
| Percentual de reuso sobre o total de água tratada na esta- ção de tratamento de efluente (%) – Cajamar e Itapecirica da Serra | 39,5    | 55      | 42      | 36      | 38      |
| (*) Descargas Significativas na Água (m <sup>3</sup> ) Volume total de efluentes tratados – Cajamar e Itapecirica da Serra    | 82.786  | 93.402  | 101.740 | 89,063  | 100.979 |

Fonte: Relatório Anual da Natura (2006 e 2008)

Conforme Relatório NATURA, em 2008, ocorreu um derramamento de 280 litros de hidróxido de sódio na unidade de Cajamar provenientes de um container com válvula danificada no ato da entrega do produto pelo fornecedor. Após avaliação ambiental, não foram encontrados indícios do produto na rede pluvial bem como foi intensificado maior controle de modo a serem evitados novos acidentes.

### 5.1.3 Energia

O comitê multidisciplinar, criado em 2008, foi o responsável pela intensificação do controle e monitoramento do consumo de energia elétrica, por área, estabelecendo prioridades e implantando novas tecnologias de consumo consciente, bem como foi realizada a semana de conscientização *Economia, com Toda Energia*, que envolveu cerca de três mil colaboradores da NATURA.

O Sistema de Gestão do Consumo (SGC) de energia é centralizado em *software* específico que além do controle do consumo propriamente dito, detém também informações sobre demanda, potência e tensão dentre outras.

Com essa ferramenta, a partir de relatórios periódicos, é possível levar aos responsáveis os dados de consumo de energia, bem como acompanhar o cumprimento das metas estabelecidas pela empresa.

Os consumos de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) e diesel também são monitorados por meio da leitura de medidores. Dentre as ações objetivando a redução do consumo de energia, em 2006, destaca-se a instalação de equipamentos de energia solar em Cajamar, em São Paulo, objetivando o aquecimento da água do restaurante e dos vestiários das fábricas.

A empresa também está desenvolvendo estudos e projetos de modo a implementar suas metas para utilização de gás natural liquefeito em vários serviços internos, bem como a utilização do biodiesel em geradores e lenha em caldeiras.

Tabela 3 – Consumo direto de energia anual em joules (\*) referentes aos *sites* (das unidades de Itapecerica da Serra e Cajamar) - (GRI EN3) - período de 2004 a 2008

|   | 2004                   | 2005                    | 2006                   | 2007                   | 2008                   |
|---|------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Consumo direto de energia anual em joules - Fonte primária <sup>1</sup> | 79,0 x10 <sup>12</sup> | 89,6 x 10 <sup>12</sup> | 99,4 x10 <sup>12</sup> | 104,1x10 <sup>12</sup> | 95,88x10 <sup>12</sup> |
| Elettricidade autogerada (gerador a diesel)                             | 0,29 x10 <sup>12</sup> | 0,44 x 10 <sup>12</sup> | 1,51 x10 <sup>12</sup> | 0,025x10 <sup>12</sup> | 0,026x10 <sup>12</sup> |
| Óleo diesel utilizado nos geradores                                     | 0,99 x10 <sup>12</sup> | 1,51 x 10 <sup>12</sup> | 2,48 x10 <sup>12</sup> | 2,32x10 <sup>12</sup>  | 2,69x10 <sup>12</sup>  |
| Consumo de GLP  | 24,6 x10 <sup>12</sup> | 28,1 x 10 <sup>12</sup> | 29,8 x10 <sup>12</sup> | 29,5x10 <sup>12</sup>  | 27,81x10 <sup>12</sup> |
| Consumo de energia solar (joules)                                       | N.D.                   | 13,68 x10 <sup>9</sup>  | 19,96 x10 <sup>9</sup> | 19,96 x10 <sup>9</sup> | 19,96 x10 <sup>9</sup> |

Fonte: Relatório Anual da Natura (2006 e 2008)

Notas: (\*) Consumo referente aos sites de Itapecerica da Serra e Cajamar

<sup>1</sup> Joule (símbolo: J é a unidade de energia e trabalho)

Foi obtida, assim, a redução de 16,88% no consumo total de energia, em 2008, representando um aumento significativo desse indicador.

### 5.1.4 Resíduos - destino dos resíduos

Os resíduos sólidos gerados na Natura são gerenciados por meio de processos sistematizados, que contemplam as etapas de segregação, classificação, acondicionamento, coleta, transporte e destinação final. Tais atividades são planejadas e

desenvolvidas priorizando ações de redução, reutilização e reciclagem dos resíduos, com o objetivo de diminuir os impactos ambientais desses processos.

Houve um aumento em 2008 naquelas ações de 8% em relação ao ano anterior. Já a produção por unidade faturada caiu 6,95%, de 24,1 gramas por unidade, em 2007, para 22,4 gramas por unidade.

Entretanto, as ações de modificações nos métodos de destinação final e de treinamento dos colaboradores sobre a importância da correta segregação dos resíduos, da reciclagem e da redução do consumo de materiais não têm apresentado resultados esperados. O percentual de resíduos destinados à reciclagem ficou três ponto percentual abaixo da meta estabelecida pela empresa para aquele ano.

O Comitê de Resíduos, formado em 2008 por um grupo multidisciplinar, tem como objetivo desenvolver projetos de redução, reutilização e reciclagem de resíduos e ações de conscientização e treinamento em coleta seletiva e destinação correta de resíduos.

Tabela 4 – Destinação de Resíduos referentes aos sites das unidades de Itapeçerica da Serra e Cajamar: (GRI EN11) - período de 2004 a 2008

|                              | 2004 | 2005 | 2006 | 2007     | 2008    |
|------------------------------|------|------|------|----------|---------|
| Incinerados (t.)             | n.d  | n.d  | n.d  | 186,93   | 176,3   |
| Descarregados em aterro (t.) | n.d  | n.d  | n.d  | 605,52   | 627,8   |
| Reciclados (t.)              | n.d  | n.d  | n.d  | 5.827,22 | 6.319,5 |

Fonte: Relatório Anual da Natura (2006 e 2008)

Notas: <sup>1</sup> A redução da incineração foi resultado das ações que priorizaram a reciclagem de resíduos sólidos.

Houve redução da incineração de resíduos e descargas em aterro sanitário, buscando alternativas de reciclagem de resíduos que contemplem não só a transformação do resíduo, mas também sua reutilização em outros processos.

### 5.1.5 Projeto de reciclagem consultoras

Tem como objetivo diminuir o impacto ambiental das embalagens dos produtos NATURA e funciona em parceria com as consultoras e consultores de transportadoras e de cooperativas de catadores locais. O trabalho começa com as consultoras e consultores que incentivam seus clientes a guardarem as embalagens dos produtos Natura.

Em quase dois anos de trabalho, contou com 13.608 consultoras participantes, e foram arrecadados 210 mil kg de materiais recicláveis, sendo 70% papel e papelão, que são encaminhados a transportadoras parceiras daquela empresa com a entrega direta às cooperativas de reciclagem. Trata-se de uma quantidade enorme de resíduos recolhidos pós-uso.

Esse projeto, além de reduzir e minimizar os impactos ambientais, também apresenta-se como alternativa de resultados positivos para a inclusão social e, também para a geração de renda.

Foram substituídos, também, o sistema de distribuição, a linha de montagem e o tipo de caixa em que são enviados os produtos para as consultoras e consultores. Dessa forma, houve redução de 10 toneladas/mês no uso de material, portanto, de resíduos.

Tabela 5 – Projeto de Reciclagem Consultoras - período de 2004 a 2008

|  | 2006 | 2007  | 2008 |
|--|------|-------|------|
| Penetração de Consultoras e Consultores participantes <sup>1</sup> | N.D. | 10,0% | 2,3% |
| Total de Toneladas arrecadadas <sup>2</sup>                        | N.D. | 90,8  | 118  |

Fonte: Relatório Anual da Natura (2006 e 2008)

Notas: <sup>1</sup> % de Consultoras e consultores participantes (entrega de caixa com resíduos) /total de Consultoras e consultores ativos no ciclo.

<sup>2</sup> Embalagens e produtos Natura pós-consumo.

Em 2008, o percentual de participantes diminuiu em função da dificuldade de entrega das caixas das consultoras e consultores a moradores em prédios e condomínios. A empresa está estudando outros modelos alternativos de participação.

### 5.1.6 Carbono Neutro

Em 2008, a participação da reciclagem dos produtos com refil nas vendas ficou abaixo da meta estipulada, apesar de terem sido mantidos esforços de educação e de sensibilização.

Mercado de créditos de carbono (Protocolo de Quinto), um dos mais graves problemas ambientais deste século é o aquecimento global causado pela intensificação do efeito estufa, que vem provocando o derretimento das geleiras, o aumento do nível do mar, a desertificação e a alteração no suprimento de água doce e eventos climáticos extremos.

Essa intensificação, por sua vez, ocorre pelo aumento da concentração de GEE na atmosfera, tais como dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), metano (CH<sub>4</sub>) e óxido nitroso (N<sub>2</sub>O), oriundos, principalmente, da queima de combustíveis fósseis (petróleo e carvão mineral), lixões, aterros sanitários, processos industriais e atividades agropastoris.

Na busca de soluções para a questão climática, foi criada a Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (CQNUMC), na Rio-92 (Rio de Janeiro - RJ), com o objetivo principal de estabelecer ações que levassem à estabilização da concentração de GEE na atmosfera, em níveis adequados para o clima do planeta.

Carbono Neutro e/ou Carbono Zero são programas socioambientais desenvolvidos com a finalidade de combater as mudanças climáticas por meio da mensuração, redução e compensação de emissão de GEE, em projetos e que contemplem ainda geração de trabalho e renda, inclusão social, capacitação para atuar em projetos e educação ambiental. Em 2007, a NATURA colocou em prática o seu Programa Carbono Neutro, com foco na redução das emissões e a compensação de todas as emissões que não puderam ser evitadas ocorridas em todos os processos e atividades industriais, desde a extração de matérias-primas e de materiais para embalagens, passando por processos internos e o transporte de produtos, até o descarte de embalagens.

A grande inovação desse projeto socioambiental reside no fato de que a Natura se comprometeu com um plano completo, com três frentes de atuação (inventário, redução e compensação), com o acompanhamento quadrimestral para medir os resultados alcançados a partir de 2008, e que envolve toda a sua cadeia produtiva, comprometendo-se com metas para a redução da emissão relativa de 33%, entre 2007 e 2011, em relação ao total de 2006.

Em 2008, alcançou a meta interna planejada e eliminou 3% de suas emissões, somando 9% em dois anos de controle daquele indicador.

Para possibilitar as reduções e compensações propostas, colocou-se em prática um inventário para quantificar as emissões, em todas as fases da cadeia de produção,

com base nos padrões da *Greenhouse Gas Protocol Initiative* (GHG Protocol) e na norma ABNT NBR ISO 14064-1, que estabelece princípios para concepção, desenvolvimento, gestão e elaboração de relatórios das empresas sobre os níveis de GEE. Como não é possível reduzir todas as emissões de GEE e as crises decorrentes das mudanças climáticas exigem uma mudança nos padrões de consumo e produção, foi firmado o compromisso de neutralizá-las por meio de compensações.

Tabela 6 – Total de Emissões de CO<sub>2</sub> - período de 2004 a 2008

|   | 2004 | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    |
|---|------|---------|---------|---------|---------|
| (*) Total de Emissões de CO <sub>2</sub> (toneladas) <sup>1</sup> | N.D. | 107.525 | 172.762 | 179.040 | 188.051 |

Fonte: Relatório Anual da Natura (2006 e 2008)

(\*). O inventário Natura de impacto ambiental das embalagens foi estruturado a partir de 2005, portanto os dados de 2004 não estavam disponíveis.

Nota: <sup>1</sup> O valor de 2005 se refere às emissões da operação Brasil. Em 2006, foi ampliado o escopo CO<sub>2</sub> e (ou CO<sub>2</sub> equivalente): medida utilizada para expressar as emissões dos gases de efeito estufa, baseado no potencial de aquecimento global de cada um.

Como não é possível reduzir todas as emissões de GEE e as crises decorrentes das mudanças climáticas exigem uma mudança nos padrões de consumo e produção, foi firmado o compromisso de neutralizá-las por meio de compensações. Para fazer a compensação das emissões de GEE geradas em 2007, NATURA selecionou, por meio de editais públicos, cinco projetos de compensação, em diferentes regiões do Brasil, dos quais dois de sistemas agro florestais com recuperação de áreas degradadas (que têm compensação ao longo prazo) e três de ações de energia renovável (com compensação no curto prazo), ambos descritos em detalhes no Relatório de 2008.

### 5.1.7 Certificação - Meio Ambiente/Biodiversidade

A certificação de matérias-primas vegetais visa garantir que os insumos utilizados na formulação de produtos tais como vegetais sob a forma de ceras, óleos, extratos óleos essenciais, sejam extraídos de maneira sustentável e favoreçam socialmente as comunidades extrativistas. Foi elaborado, em 2008, o Programa de Certificação de Matérias-Primas Vegetais com o objetivo de promover o cultivo e o manejo sustentável das áreas de plantações e florestas nativas. É um importante instrumento de construção da cidadania, pois incorpora grupos de agricultores familiares e de comunidades tradicionais na cadeia de negócios da Natura, gerando renda e estimulando a organização local.

Em 2006, a Natura obteve a recertificação segundo a NBR ISO 14001, sendo mantido o Sistema de Gestão Ambiental Natura com o objetivo de estabelecer metas de critérios socioambientais e acompanhamento dos riscos ambientais.

Foi alcançada a meta definida para 2008 de certificar mais quatro ativos, entre eles o Palo Santo - certificado no Equador, pela Ecocert Equador. Os outros três são certificados orgânicos, com a parceria da certificadora IBD.

Tabela. 7 mostra a certificação no período de 2004 a 2008

|   | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|------|------|------|------|------|
| Total de Ativos Certificados                      | 8    | 16   | 22   | 24   | 26   |
| Porcentagem do Total de Espécies certificadas (%) | 23   | 46   | 63   | 51   | 54   |

Fonte: Relatório Anual da Natura (2006 e 2008)

No acumulado de 26 ativos certificados ocorreu a inclusão de mais quatro ativos (foi alcançada a meta definida para 2008). Ocorreu, porém, a exclusão de dois: o óleo

essencial de Louro Rosa, que passou a ser sintetizado; e o Cumaru, que não continuará sendo fornecido em decorrência de dificuldades de volumes de produção conforme informações do Relatório NATURA de 2008.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou investigar múltiplas reflexões e questionamentos que foram realizadas ao longo dos anos e que se intensificaram na busca de um tema para desenvolver esta dissertação de mestrado. Nesse sentido, tentou-se estabelecer aqui um paralelo entre a necessidade da geração de lucro, razão de existência das empresas, a satisfação dos acionistas, as preocupações com justiça social, preservação ambiental e a possibilidade do uso da ética no mundo operacional das empresas, numa sociedade plena e desenvolvida, baseada na sustentabilidade ambiental.

Nesse contexto, a transparência contábil econômico-financeira, não é suficiente para se demonstrar a ética das empresas. É também necessário divulgar ações positivas nas questões socioambientais.

Dessa forma, a divulgação do balanço social e/ou relatório de sustentabilidade tem se tornado uma prática cada vez mais comum entre as empresas que já descobriram seu potencial agregado positivo e, por consequência, mais competitivo, visto como um sistema de informações em um campo de atuação relativamente novo.

Relatórios de sustentabilidade são a prática de se medir e divulgar o desempenho organizacional enquanto se trabalha rumo ao desenvolvimento sustentável. Um relatório de sustentabilidade fornece uma declaração equilibrada e razoável do desempenho de sustentabilidade da organização, incluindo contribuições positivas e negativas (GRI, 2006, p.41). Diante dessa questão, o trabalho apoiou-se na participação da contabilidade de gestão ambiental, no gerenciamento das informações socioambientais, e na elaboração de relatórios de sustentabilidade.

Constatou-se uma desmistificação da teoria de que o *marketing* verde se trata apenas de uma publicidade com apelo à consciência ambiental, e conclui-se que se constituem uma prática de abrangência global, em que devem ser levados em consideração múltiplos aspectos tais como: responsabilidade socioambiental da empresa em todas as suas atividades, mudança na cultura de organização, ética, trabalho constante de conscientização dos funcionários e consumidores, implementação de atributos *verdes* aos produtos. Sendo assim, tem-se a percepção ambiental como auxiliar de um desenvolvimento socioeconômico e ambiental de um lugar, de boa qualidade de vida para a sociedade e com uma integração ao meio ambiente.

Tem-se o *marketing* verde como uma das ferramentas das empresas para a divulgação de uma política de responsabilidade socioambiental que tem como extensão a prática de aplicação de novas tecnologias e controle dos projetos, mitigando e compensando os impactos ambientais em todas as suas operações desde a extração de matérias-primas e de materiais para embalagens, passando por processos internos e o transporte de produtos, até o seu descarte e o bem-estar da sociedade.

Os dados aqui apresentados induzem a conclusões sobre as práticas da sustentabilidade ambiental utilizadas pela empresa Natura. Pode-se também afirmar que o modelo proposto atingiu satisfatoriamente os objetivos definidos no início da pesquisa, no período analisado de 2004 a 2008, quando se constataram múltiplas ações, procedimentos, busca de novas técnicas, controles gerenciais de preocupação com o consumidor e com o meio ambiente. E, dessa forma, torna-se evidente a contribuição positiva da empresa com o meio ambiente, tanto no sentido da utilização mais eficiente

dos recursos naturais, quanto na redução dos impactos e da degradação do meio ambiente.

É, sim, a demonstração, o início de um esforço coletivo e contínuo dessa empresa na aplicação de um instrumento de controle que muito tem ajudado ao meio ambiente como forma de possibilitar a sobrevivência humana e a da biodiversidade, focando o meio ambiente e as ações de sustentabilidade ambiental, buscando a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias, enfim, o que se convencionou chamar de exercício da cidadania corporativa.

Tudo isso mostra que a Natura busca boas práticas de governança corporativa, de gestão ambiental e de relacionamento com os públicos, visando retorno financeiro, institucional e competitivo seguindo a tendência mundial que vem ganhando espaço também no Brasil.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lúcia Marina Alves de.; RIGOLIN, Tércio Barbosa. **Geografia**. São Paulo: Ática, 2002. 464 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR ISSO 14001**: Sistema de gestão ambiental – especificação e diretrizes para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 1996.

BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 640 p.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Management**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.

BRÜSEKE, Franz Josef. O Problema do Desenvolvimento Sustentável. In: CAVALCANTI, Clovis de Vasconcelos. (org.). **Desenvolvimento e Natureza**: Estudos para uma sociedade sustentável. São Paulo: Cortez, 1995, p. 29-40.

CORAL, Elisa. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 282 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CROCCO, Luciano et al. **Marketing**: Perspectivas e tendências. Coleção de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2006. v. 4. 184 p.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental**: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2006. 208 p.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1995. 134 p.

FRANCO, Augusto de. **Por que precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável?** 2.ed. Brasília: Millennium, 2000. 56 p.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

INSTITUTO ETHOS. **Global Reporting Initiative**. 2007. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=4206&Alias=ethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 13 set. 2010.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Processos gerenciais: Responsabilidade Social Empresarial**, jun. 2005, p. 25.

MARSILI, Bruno. **Marketing verde**. 2000. Disponível em: <<http://usuários.usinet.com.br/~bmarsili/links.html>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

NATURA COSMÉTICOS S. A (NATURA). **Relatório anual 2004**. Disponível em: <<http://www.natura.net/relatorioanual>>. Acesso em: 16 jul. 2010.

NATURA COSMÉTICOS S. A (NATURA). **Relatório anual 2006**. Disponível em: <<http://www.natura.net/relatorioanual>>. Acesso em: 26 jul. 2010.

NATURA COSMÉTICOS S. A (NATURA). **Relatório anual 2009**. Disponível em: <<http://www.natura.net/relatorioanual>>. Acesso em: 12 dez. 2010.

OLIVEIRA FILHO, Miguel Lopes de. **A auditoria ambiental como uma ferramenta de apoio para o desempenho empresarial e a preservação do meio ambiente: uma abordagem contábil e gerencial em indústrias químicas**. 2002. Dissertação (Mestrado em contabilidade e controladoria) – Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis de São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-12122005-144634/>>. Acesso em: 26 set. 2010.

OTTMAN, Jacquelyn A. **Marketing Verde: Desafios e Oportunidades para a Nova Era do Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1994. 190 p.

POLONSKY, M. J. An introduction to green marketing. **Electronic Green Journal**, v. 1, n. 2, nov./1994. Disponível em: <[http://gopher.uidaho.edu/1/UI\\_gopher/library/egj](http://gopher.uidaho.edu/1/UI_gopher/library/egj)> Acesso em: 8 jul. 2010.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond: 2000. 95 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 94 p.

WCED – World Commission on Environment and Development. **Our common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman; 2001. 205 p.