

# Governança corporativa e sustentabilidade: aplicação do *triple bottom line* no segmento de cosméticos

**Lúcia Maria Tavares**

Mestre em Governança Corporativa pelo Centro Univ. Fac. Metrop. Unidas.  
Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas, Brasil.  
tavares.lucia@gmail.com

**Maurício Varzoni Júnior**

Mestre em Governança Corporativa pelo Centro Univ. Fac. Metrop. Unidas  
UNIC Educacional, Brasil.  
mvarzoni@gmail.com

**Valesca Dias Henrique\***

Mestre em Governança Corporativa pelo Centro Univ. Fac. Metrop. Unidas.  
Consultora de negócios da linha hospitalar do Pfizer, Brasil.  
Henrique.valesca@gmail.com

## RESUMO

Questões como Governança corporativa, Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, passaram a fazer parte do cotidiano das organizações, da sociedade e do governo. Isto acentua a necessidade uma participação mais efetiva das políticas públicas no desenvolvimento de programas de conscientização ambiental da população, em prol do consumo sustentável, a fim de se promover uma maior mobilização da sociedade sobre a conscientização do consumo rumo à sustentabilidade. Este artigo tem por objetivo analisar os relatórios de sustentabilidade das três principais empresas do ramo cosmético (AVON, BOTICÁRIO e NATURA), quanto ao seu conteúdo relacionado ao *triple bottom line* e suas aplicações em suas práticas empresariais. A metodologia utilizada foi a de abordagem qualitativa, baseada em duas vias paralelas que se complementam: por um lado, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, pela identificação e análise dos dados escritos em livros, artigos de revistas, teses, publicações avulsas e Internet; e por outro lado, a pesquisa documental, na qual foram analisados os relatórios de sustentabilidade. Os resultados apurados permitem identificar que as três empresas de cosméticos se preocuparam em mostrar conjunto de atitudes nos *bottom lines* econômico, social e ambiental, porém a empresa que melhor elaborou e detalhou os três pilares do tripé foi a Avon, disponibilizando não só as informações, mas também o método e resultados.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa; Responsabilidade Social Corporativa; Cosméticos; *Triple Bottom Line* e Sustentabilidade.

---

\*Autor para correspondência / Author for correspondence / Autor para la correspondência: Rua Olívio D'assunção Ferreira 73, AP 71 - Mooca - São Paulo/SP - CEP 03167-090 - Telefone: 55 11 99482-2369

Data do recebimento do artigo (received): 11/jul./2018

Data do aceite de publicação (accepted): 1/nov./2018

Desk Review  
Double BlindReview

This Journal uses the APA and ABNT formatting style. This article is formatted according to ABNT.

---

## **Corporate governance and sustainability: the application of the triple bottom line in the cosmetics segment**

### **ABSTRACT**

Issues such as Corporate Governance, Corporate Social Responsibility and Sustainability, have become part of the daily life of organizations, society and government. This emphasizes the need for a more effective participation of public policies in the development of environmental awareness programs for the population, in favor of sustainable consumption, in order to promote a greater mobilization of society on the awareness of consumption towards sustainability. This article aims to analyze the sustainability reports of the three main companies in the cosmetic industry (AVON, BOTICÁRIO and NATURA), regarding its content related to the *triple bottom line* and its applications in its business practices. The methodology used was a qualitative approach, based on two parallel paths that complement each other: on the one hand, a bibliographic research was carried out by the identification and analysis of the data written in books, journal articles, theses, separate publications and the Internet; and on the other hand, the documentary research, in which the sustainability reports were analyzed.

The results show that the three cosmetics companies were concerned with showing a set of attitudes in the economic, social and environmental bottom lines, but the company that best elaborated and detailed the three pillars of the tripod was Avon, providing not only the information, but also the method and results.

**Keywords:** Corporate Governance; Corporate Social Responsibility; Cosmetics, *Triple Bottom Line* and Sustainability.

## **Gobierno corporativo y sostenibilidad: aplicación del triple bottom line en el segmento de cosméticos**

### **RESUMEN**

Cuestiones como Gobierno corporativo, Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad, pasaron a formar parte del cotidiano de las organizaciones, de la sociedad y del gobierno. Esto acentúa la necesidad de una participación más efectiva de las políticas públicas en el desarrollo de programas de concientización ambiental de la población, en pro del consumo sostenible, a fin de promover una mayor movilización de la sociedad sobre la concientización del consumo hacia la sustentabilidad. Este artículo tiene por objetivo analizar los informes de sostenibilidad de las tres principales empresas del ramo cosmético (AVON, BOTICARIO y NATURA), en cuanto a su contenido relacionado al *triple bottom line* y sus aplicaciones en sus prácticas empresariales. La metodología utilizada fue la de abordaje cualitativo, basada en dos vías paralelas que se complementan: por un lado, se realizó una investigación bibliográfica, por la identificación y análisis de los datos escritos en libros, artículos de revistas, tesis, publicaciones sueltas e Internet; y por otro lado, la investigación documental, en la que se analizaron los informes de sostenibilidad. Los resultados obtenidos permiten identificar que las tres empresas de cosméticos se

preocuparon en mostrar un conjunto de actitudes en los bottom line económico, social y ambiental, pero la empresa que mejor elaboró y detalló los tres pilares del trípode fue a Avon, poniendo a disposición no sólo la información pero también el método y los resultados.

**Palabras-clave:** Gobierno Corporativo; Responsabilidad Social Corporativa; Cosméticos, *Triple Bottom Line* y Sostenibilidad.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Pereira et al. (2004), o acelerado crescimento demográfico, tecnológico e industrial do último século provocou considerações, por parte da sociedade em geral, sobre o impacto desse crescimento na qualidade de vida das pessoas e na preservação ambiental (SILVA; BAZOLI; SOUZA, 2006).

Nota-se, a preocupação com questões ecológicas e ambientais a partir das décadas de 60 e 70, quando surgiram movimentos ecológicos (STRAUGHAN; ROBERTS, 1999).

Porém, apenas em meados do século XX, essa preocupação com o meio ambiente e sustentabilidade passaram a ser tratadas como vantagem competitiva por parte das empresas (SILVA; BAZOLI; SOUZA, 2006).

De acordo com Puncheva (2008), o estilo de vida moderno e a persuasão do consumo desenfreado, induzem a um consumo exagerado, assim como a procura por um estilo de vida mais prático. Isso causa um aumento do consumo de alimentos, utensílios e serviços nada sustentáveis para o meio ambiente e para a saúde.

Esse estilo de vida traz consequências negativas para nosso planeta, como o desperdício de água e energia, o desperdício de alimentos durante as refeições em restaurantes e residências, a não separação de resíduos recicláveis, dentre outras questões, que geram preocupações em diversos fatores, mas principalmente com a saúde e o meio ambiente (PUNCHEVA, 2008).

Nota-se uma certa preocupação e conscientização no que diz respeito ao consumo, a sociedade tem enviado recados ao setor produtivo, demonstrando o desejo de que lhe sejam oferecidos produtos e serviços melhores, que tragam impactos positivos ou reduzam significativamente os impactos negativos no acumulado do consumo irresponsável de todos os cidadãos (PUNCHEVA, 2008).

Percebe-se também uma maior preocupação a respeito do bem-estar e a qualidade de vida, embasadas numa ética de valorização do ser humano e do meio ambiente, ao invés do padrão de produção capitalista, o qual embute a realização econômica em detrimento da realização pessoal e da sustentabilidade ecológica (OTTOMAN, 1994).

Com a finalidade de alinhar os interesses entre os *stakeholders* nesta relação entre mercado, consumo e sustentabilidade, a Governança Corporativa dispõe dos princípios de Transparência, que sugere a disponibilização de toda e qualquer informação de interesse das partes envolvidas, e o de Responsabilidade Corporativa, garantindo a viabilidade econômico-financeira da organização (IBGC, 2015).

No que tange a Governança Corporativa, o consumo e a produção sustentável, apresentam algumas semelhanças e diferenças. Dessa forma, os princípios de responsabilidade corporativa e transparência, podem apresentar informações relevantes para a ciência e para a sociedade como um todo.

Gonçalves-Dias e Moura (2007) apontam o consumo sustentável como padrões de consumo através da compra e uso dos bens e serviços que atendam às necessidades básicas das pessoas em conjunto com a minimização da degradação ambiental.

Assim, o consumo sustentável não é uma quantidade específica entre o baixo consumo causado pela pobreza e o consumo exagerado gerado pela riqueza, mas um padrão de consumo bem diferente para todos os níveis de renda pessoal em países do mundo todo (GONÇALVES-DIAS; MOURA, 2007).

Nesse sentido o consumo de bens e serviços deve ser realizado com respeito aos recursos ambientais, o que depende da conscientização dos indivíduos da importância de tornarem-se consumidores responsáveis e de um trabalho voltado à formação de um “consumidor-cidadão”, já que o consumidor possui o papel de ator de transformação do modelo econômico em vigor, em prol de um novo sistema, de uma presença mais equilibrada do ser humano na Terra (FURRIELA, 2001).

As organizações precisariam empreender ações que contribuíssem para o desenvolvimento da comunidade, via projetos que aumentassem o seu bem-estar, além de investimentos em pesquisa tecnológica para inovar processos e produtos, visando melhor satisfazer seus clientes.

Deveriam preocupar-se ainda com a conservação do meio ambiente, através de intervenções não predatórias e de medidas que evitem consequências externas negativas da atividade da empresa. Além disso, precisariam investir no desenvolvimento profissional dos trabalhadores e também em melhores condições de trabalho e em benefícios sociais (SILVA; BAZOLI; SOUZA, 2006).

Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é analisar os relatórios de sustentabilidade das três principais empresas do ramo cosmético (AVON, BOTICÁRIO e NATURA), quanto ao seu conteúdo relacionado ao *triple bottom line* e suas aplicações em suas práticas empresariais.

## 2 GOVERNANÇA CORPORATIVA E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A Governança e a Sustentabilidade Corporativa são termos cada vez mais evidentes, uma vez que há grande expectativa dos *stakeholders* com relação à adoção de boas práticas por parte das empresas. O termo e práticas da sustentabilidade se iniciaram em 1987, com o relatório *Brundtland*, que sentou as bases para a conhecida definição de desenvolvimento sustentável. Já em 1992, a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento criou os três pilares do desenvolvimento sustentável, social, ambiental e econômico, que em 1994 veio a se chamar *triple bottom line* (BENITES; POLO, 2013).

Com a finalidade de alinhar os interesses entre todas as partes envolvidas nesta relação de sustentabilidade, saúde e meio ambiente, a Governança Corporativa dispõe de recursos que dirigem, monitoram e incentivam empresas e demais organizações.

Segundo o IBGC (2009, p. 19) em “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa” define que:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

O termo Responsabilidade Social Corporativa (RSC) surgiu há aproximadamente 50 anos, tendo as bases fundamentadas por Howard R. Bowen, com o livro lançado em 1953 e traduzido para o português em 1957 (VOGEL, 2005).

Atualmente tem ganhado espaço tanto na opinião pública quanto no mundo acadêmico, pois agir de maneira socialmente responsável tornou-se um nicho de mercado que pode ser atraente para algumas empresas, embora não para todas, pois é um tipo de decisão que leva em consideração o posicionamento estratégico das empresas (SILVA; BAZOLI; SOUZA, 2006).

Prates (2004) corrobora descrevendo a RSC como um valor organizacional em evolução que, nos últimos anos, tem sido cada vez mais associado ao relacionamento responsável da empresa com os seus *stakeholders* relevantes. Porém, no período da industrialização até por volta de 1970, predominou o enfoque da responsabilidade da empresa para com a expansão do capital, ou seja, para servir aos interesses dos seus proprietários ou *shareholders*.

Dentre essas várias definições, que buscam estabelecer-se como gerais e consensuais, pode-se citar a que é adotada pelo Banco Mundial, que reforça que a RSC é o compromisso empresarial de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando em conjunto com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida, de maneiras que sejam boas tanto para as empresas como para o desenvolvimento (FOX; WARD; HOWARD, 2002).

Já a Comissão Européia, por sua vez, em documento elaborado para servir de subsídio à formulação de políticas públicas relacionadas ao tema, descreve a responsabilidade social das empresas como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas (COMISSÃO EUROPÉIA, 2001).

Robbins (2000) destaca, no entanto, que as expectativas da sociedade em relação aos problemas sociais e éticos elevaram-se mais rapidamente que a capacidade das empresas em melhorar seus padrões.

Assim, ainda que as organizações possuam mais consciência social que há 20 anos, todas estão sendo pressionadas pelos acionistas, pelos investidores, pelos concorrentes, pelos consumidores, pelos fornecedores, pelo governo e pela

comunidade em geral a assumirem uma postura socialmente responsável, e isto será percebido como critério de avaliação do seu desempenho (ROBBINS, 2001).

Diversos estudos sugerem que os consumidores tendem a valorizar as empresas que adotam uma postura ética e socialmente responsável (MURRAY; VOGEL, 1997) e isto pode influenciar positivamente seu comportamento de compra, ou negativamente, caso a empresa seja vista como antiética (SERPA; FURNEAU, 2004).

### 3 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (DS)

O conceito de desenvolvimento sustentável se difundiu a partir da Conferência de Estocolmo em 1972 e tem como pressuposto a existência de sustentabilidade social, econômica e ecológica. Estas dimensões explicitam a necessidade de tornar compatível a melhoria nos níveis e qualidade de vida com a preservação ambiental. Surge para dar uma resposta à necessidade de harmonizar os processos ambientais com os socioeconômicos, maximizando a produção dos ecossistemas para favorecer as necessidades humanas presentes e futuras. (JACOBI, 2003)

Em 1987, foi publicado o Relatório *Brundtland*, que definiu novas bases para o desenvolvimento sustentável, listando as políticas e comportamentos necessários para permitir que o planeta se desenvolva dando igual importância às práticas econômicas, ambientais e sociais.

Na Rio 92, o Tratado de Educação Ambiental para Sociedades Sustentáveis e Responsabilidade Global coloca princípios e um plano de ação para educadores ambientais, estabelecendo uma relação entre as políticas públicas de educação ambiental e a sustentabilidade. Enfatizam-se os processos participativos na promoção do meio ambiente, voltados para a sua recuperação, conservação e melhoria, bem como para a melhoria da qualidade de vida (JACOBI, 2003).

A expressão desenvolvimento sustentável (DS) derivou desse relatório, assim como a sua definição: o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades (BRUNDTLAND, 1987).

Segundo Laprise (2005), a popularização do DS - sob as suas diferentes formas e rótulos, foi resultado do renascimento do conceito de Responsabilidade Social Corporativa, constituindo, portanto, um vínculo entre o DS e a RSC.

Dessa forma o conceito de RSC deixa de ser meramente teórico e passa a representar uma postura em que as empresas contribuem voluntariamente para melhorar a sociedade e proteger o meio ambiente, em associação com seus *stakeholders* (LAPRISE, 2005).

Um desenvolvimento sustentável busca a integração e a compatibilização do desenvolvimento econômico e social com a qualidade ambiental, uma vez que não haverá crescimento econômico em longo prazo sem progresso social e sem cuidado ambiental, sendo que todos os lados devem ser vistos e tratados com pesos iguais, ou seja, uma separação ontológica entre as dimensões da realidade cultural, política, social, ambiental e econômica, deveria ser rejeitada (ACSELRAD, 1997).

Num sentido abrangente, o DS somente pode ser entendido como um processo no qual, de um lado, as restrições mais relevantes estão relacionadas com a exploração dos recursos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e o marco institucional. De outro, o crescimento deve enfatizar os aspectos qualitativos, notadamente os relacionados com a equidade, o uso de recursos - em particular da energia - e a geração de resíduos e contaminantes. Além disso, a ênfase no desenvolvimento deve fixar-se na superação dos déficits sociais, nas necessidades básicas e na alteração de padrões de consumo, principalmente nos países desenvolvidos, para poder manter e aumentar os recursos-base, sobretudo os agrícolas, energéticos, bióticos, minerais, ar e água (JACOBI, 2003).

#### 4 TRIPLE BOTTOM LINE (TBL)

Em 1994 foi criado o termo *triple bottom line*, segundo o qual, as corporações são focadas no seu valor econômico, ambiental e social. Neste mesmo lineamento, o Global Compact ou Pacto Global da Organização das Nações Unidas - ONU, lançado em julho de 2000, considerou que as empresas são protagonistas fundamentais no desenvolvimento das nações e devem agir com responsabilidade na sociedade com a qual interagem (BENITES; POLO, 2013).



O Conceito TBL aborda a necessidade de as empresas ponderarem em suas decisões estratégicas o *bottom line* econômico, o *bottom line* social e o *bottom line* ambiental, mantendo: a sustentabilidade econômica ao gerenciar empresas lucrativas e geradoras de valor; a sustentabilidade social ao estimular a educação, cultura, lazer e justiça social à comunidade; e a sustentabilidade ecológica ao manter ecossistemas vivos, com diversidade (VELLANI; RIBEIRO, 2009)

Se o Desenvolvimento Sustentável teve papel importante nas práticas empresariais ligadas ao meio ambiente (LAPRISE, 2005), associado ao conceito Responsabilidade Social Corporativa, ajudou a popularizar o uso do *Triple Bottom Line* nas corporações (ELKINGTON, 1999).

As práticas de RSC, hoje em dia, fazem parte das principais preocupações dos governos, das populações, assim como dos gestores de empresas. Com efeito, a implementação dessas práticas, constituem o melhor modo para os diferentes atores agirem numa sociedade globalizada (VELLANI; RIBEIRO, 2009).

Benites e Polo (2013) ressaltam que governança corporativa, responsabilidade social empresarial e sustentabilidade são temas intrinsecamente relacionados, na medida em que qualquer negócio enfrenta, cada vez mais, um número crescente de riscos não financeiros.

A introdução do conceito *triple bottom line* numa empresa exige mudanças da cultura da organização. Não é apenas criar políticas e processos. A medida do sucesso da introdução de responsabilidade social, econômica e ambiental, a empresa muda sua forma de atuar, de tomar decisões e, por definição, a sua contribuição e a sua relação com o mercado e a sociedade em que atua (BENITES; POLO, 2013).

## 5 METODOLOGIA

A metodologia adotada é de abordagem qualitativa, baseada em duas vias paralelas que se complementam: por um lado, realiza-se uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de buscar conceitos e estabelecer uma estrutura teórica que sustente a análise; por outro, foi feita uma pesquisa documental entorno dos relatórios de sustentabilidade das empresas AVON, BOTICÁRIO e NATURA, a fim de se identificar a aplicação do *Triple Bottom Line* no setor de cosméticos.

A técnica utilizada foi a de pesquisa documental, que se caracteriza pela identificação e análise dos dados escritos em livros, artigos de revistas, teses,

monografias, publicações avulsas e Internet. Sua finalidade no momento inicial é identificar a relevância da pesquisa e os trabalhos publicados sobre o tema (GIL, 2002).

Utilizou-se também a análise de documentos: considera-se como documento qualquer registro escrito que possa ser usado como fonte de informação, tal como cartas, relatórios escritos de eventos em geral, documentos administrativos, regulamentos, atas de reunião, livros, artigos, recortes de jornais, pareceres, entre outros (YIN, 2001).

Para análise de aplicação do *Triple Bottom Line* foram seguidas as seguintes etapas:

- Localização dos relatórios de sustentabilidade em sítio virtual;
- Coleta de informações de acordo com os tripés: Meio Ambiente, Sociedade e Econômica;
- Tabulação de informações de acordo com as 3 esferas do tripé:
  - Meio Ambiente - Edifícios Verdes, Redução de Emissões, Conservação de Energia, Conservação de Água, Redução de resíduos, Reciclagem, Embalagem e Reflorestamento;
  - Econômica - Receita, Crescimento e Investimentos;
  - Social - Projetos e Ações Sociais;

## 6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram estudados os dados publicados em cada um dos relatórios, de cada uma das empresas citadas anteriormente, de acordo com os procedimentos já estabelecidos neste trabalho. Para melhor visualização dos resultados obtidos, as categorias foram divididas em 3 linhas, dispostas em uma tabela, sendo uma linha para cada tópico do *modelo triple bottom line*. O resultado da análise e estudo das 3 categorias estão dispostos nas Tabelas abaixo:

**Tabela 1.**  
 Perfil TBL da Avon

TÓPICOS DO TBL	AVON
Meio Ambiente	<p>- <b>Edifícios Verdes:</b> compromisso em projetar e construir novas instalações, bem como em renovar as instalações existentes, de acordo com os padrões de certificação Green Building Rating System™ da LEED (Green Building Rating System). O sistema de certificação LEED promove uma abordagem abrangente e holística para a sustentabilidade, com foco em economia de energia, eficiência de água, redução de emissões de carbono e administração de recursos naturais. Em países onde a certificação LEED não existe, os projetos de construção e renovação visam atender a padrões equivalentes.</p> <p>- <b>Redução de Emissões e Conservação de Energia:</b> foco na redução das emissões de gases de efeito estufa (GEE) por meio de nossas operações, além de aumentar o uso de energia renovável no local para reduzir a pegada de carbono.</p> <p>- <b>Conservação de Água:</b> projetos para obter descarga zero de água nos países onde a água é escassa, especialmente na Índia, na China e no Brasil, e as fábricas da Avon estão comprometidas com os esforços para reduzir o consumo de água. Até 2020, o objetivo é reduzir o consumo de água por unidade fabril da Avon - em 40% em relação aos níveis de referência de 2005.</p> <p>- <b>Distribuição:</b> práticas eficientes de transporte para reduzir os impactos ambientais da distribuição de produtos, muitas vezes em conjunto com parceiros de transporte e logística para alavancar as melhores opções e conhecimentos</p> <p>- <b>Redução de resíduos:</b> Objetivo de redução de 30% por unidade de produção, além de reutilização de lodo, álcool e cosméticos; reciclagem de papelão ondulado; implementação de um programa de resíduos para energia; e educação de Associados em locais de fabricação global em iniciativas de sustentabilidade ambiental</p> <p>- <b>Reciclagem:</b> Todos os locais de fabricação e filiais da Avon estão concentrados em atingir zero desperdício em aterro. A Avon reduziu o desperdício e aumentou as taxas de reciclagem nas fábricas por meio de programas que convertem resíduos em energia, reutilizam o lodo de águas servidas e educam os associados de manufatura global sobre iniciativas ambientais, resultando em economias significativas de custos.</p> <p>- <b>Embalagem:</b> A Avon usa uma variedade de materiais de embalagem de plástico, vidro, papel e papelão, assim o objetivo é reduzir continuamente o impacto ambiental das embalagens durante o processo de desenvolvimento de novos produtos e as operações comerciais em andamento. Todas as iniciativas sustentáveis são projetadas para garantir um produto de alta qualidade: o pacote é seguro, adequado para uso do consumidor e atende a todas as diretrizes legais.</p> <p>- <b>Reflorestamento:</b> Tem o compromisso de ajudar a acabar com o desmatamento por meio de esforços e políticas internos, incluindo a Promessa de Avon Paper (Nosso objetivo é comprar 100% de nosso papel de fontes de conteúdo recicladas certificadas e / ou pós-consumidor até 2020 com uma preferência de certificação do Forest Stewardship Council (FSC) e a Avon Oil Promise da Avon. Além da iniciativa de captação de recursos para reflorestamento, Florestas Saudáveis, Mundo Bonito</p>
Econômica	<p>- A receita total dos segmentos reportáveis foi de US \$ 5,7 bilhões</p> <p>- O Pedido Médio cresceu 4% e o preço mix 7%</p> <p>- Crescimento na categoria Beleza em 2%, Fragrância 4%, Cor 2%, Skincare 1% e Moda-Casa também cresceu 2%</p>

<b>Social</b>	<p>- <b>Fundação Avon para Mulheres:</b> é uma instituição de caridade pública com sede nos EUA e uma das maiores fundações corporativas do mundo, focada em questões que são mais importantes para as mulheres. Promove atividades de caridade, científicas, educacionais e humanitárias, com ênfase especial naquelas que melhoram a vida das mulheres e de suas famílias em todo o mundo.</p> <p>- <b>Programa Avon de combate a violência contra mulheres e meninas:</b> Em 2004, a Fundação Avon para as Mulheres lançou o programa Avon Speak Out Against Domestic Violence, que teve como objetivo conscientizar essa questão, educar e desenvolver e implementar programas de prevenção e serviço direto. Em fevereiro de 2018, a Avon e a Avon Foundation anunciaram seu compromisso com essa causa lançando a Promessa da Avon para ajudar a acabar com a violência contra mulheres e meninas.</p> <p>- <b>Programa de Câncer de Mama Avon:</b> A Avon e a Fundação Avon para Mulheres doaram mais de US \$ 800 milhões para causas de câncer de mama, educaram 180 milhões de mulheres sobre essa doença. e exames de saúde da mama financiados por quase 20 milhões de mulheres. Além disso, a Fundação Avon convocou um conselho consultivo global de partes interessadas das principais organizações de câncer de mama para garantir que todas as mulheres saibam os riscos, saibam os sinais e saibam como e quando agir para proteger sua saúde da mama</p>
---------------	---

Fonte: dados da pesquisa baseados nos relatórios da Avon.

**Tabela 2.**  
Perfil TBL do boticário

TÓPICOS DO TBL	BOTICÁRIO
<b>Meio Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização de materiais usados provenientes de reciclagem</li> <li>- Redução do consumo de energia: 968.200 kWh.</li> <li>- Retirada de água por fonte e água reciclada e reutilizada</li> <li>- Emissões diretas de gases de efeito estufa: 6.461,15tCO<sub>2</sub>e (CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O, HFCs)</li> <li>- Emissões biogênicas de CO<sub>2</sub> foi de 694,33 tCO<sub>2</sub>e.</li> </ul>
<b>Econômica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades devido a mudanças climática</li> <li>- Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local, por gênero</li> <li>- Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos</li> <li>- Diretamente, empregam mais de 8 mil colaboradores nestas regiões.</li> <li>- Grupo conta com mais de 4000 pontos de venda espalhados por todo o país (entre lojas próprias, franquias e centrais de serviço), gerando indiretamente mais de 22 mil empregos</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O Grupo Boticário realizou investimento em 100% dos locais onde mantém operações:  <b>São José dos Pinhais/PR:</b> ações de investimento em Colégio da Comunidade Local, programa de gestantes e investimento via renúncia fiscal;  <b>Registro/SP:</b> programa de gestantes e investimento via renúncia fiscal;  <b>Curitiba/PR:</b> investimento via renúncia fiscal; São Paulo/SP: investimento via renúncia fiscal;  <b>Camaçari/BA:</b> cursos de formação profissional, investimento via renúncia fiscal;  <b>São Gonçalo dos Campos/BA:</b> investimento via renúncia fiscal.</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa baseados nos relatórios do Boticário.

**Tabela 3.**  
 Perfil TBL da natura.

TÓPICOS DO TBL	NATURA
<b>Meio Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza etanol nas caldeiras de nossas fábricas em Cajamar (SP) e caldeira movida a biomassa na fábrica de Benevides (PA), que substituiu o óleo diesel</li> <li>- Redução de geração de resíduos e rejeitos uso de materiais reciclados, pós-consumo, nos nossos processos e produtos</li> <li>- Política para uso de material reciclado pós-consumo (MRPC) reúne as diretrizes a serem seguidas, para o uso de materiais pós consumo em nos processos</li> <li>- Inclusão das cooperativas de catadores de materiais recicláveis na cadeia de valor, com relacionamento pautado pelo preço justo e equitativo, capaz de criar oportunidades de negócios sustentáveis para estas comunidades</li> <li>- Tratamento e implementação de tecnologias inovadoras no tratamento dos efluentes</li> </ul>
<b>Econômica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Com sede em Cajamar (SP), possui forte presença na América Latina, com operações na Argentina, Colômbia, Peru, Chile e México, e na Europa, com a unidade França.</li> <li>- Receita líquida anual superior a R\$7 bi.</li> <li>- Cerca de 7.000 colaboradores</li> <li>- Cerca de 1,6mi. De consultoras e consultores</li> <li>- A geração de riqueza (pagamentos destinados) para colaboradores (R\$ 1,3 bilhão), fornecedores (R\$ 6,5 bilhões) e consultoras (R\$ 4,4 bilhões)</li> <li>- Houve redução no montante destinado ao governo (R\$ 2 bilhões)</li> <li>- Pagamento de impostos, e a acionistas (R\$ 119 milhões) por distribuição de lucros</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projeto Crer para Ver, cujo lucro é destinado para a melhoria da educação (cerca de 38 milhões)</li> <li>- Ações como o estudo sobre educação integral no Brasil, ampliação das escolas que participam do projeto Comunidades de Aprendizagem na Argentina, Chile, Colômbia, Peru e México</li> <li>- Política Natura de Uso Sustentável de Produtos e Serviços da Sociobiodiversidade<sup>1</sup> explicita a maneira com que se relaciona com comunidades fornecedoras</li> <li>- Programa Amazônia, com o compromisso de contribuir com a região para desenvolver seu enorme potencial sociobiodiverso e impulsionar a geração de negócios sustentáveis como alternativa econômica</li> <li>- NINA (Núcleo de Inovação Natura na Amazônia), em Manaus, com o objetivo de estabelecer uma rede com instituições locais e mundiais, de ciência, tecnologia e inovação da sociobiodiversidade<sup>1</sup>.</li> <li>- Ecoparque, um parque industrial em Benevides, que tem como objetivo atrair diversos parceiros para impulsionar a geração de negócios sustentáveis na Amazônia.</li> <li>- Apoio a fundação do Instituto Ethos,</li> <li>- Apoio a à evolução do Marco Legal da Biodiversidade</li> <li>- Projeto Trilhas - uma tecnologia social para auxiliar o trabalho dos professores em leitura, escrita e oralidade para crianças do primeiro ano do Ensino Fundamental, beneficiando aproximadamente 3 milhões de alunos da rede pública de ensino e 72 mil instituições.</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa baseados nos relatórios da Natura.

Foram estudados os dados publicados em cada um dos relatórios, de cada uma das empresas citadas anteriormente, de acordo com os procedimentos já estabelecidos neste trabalho. Para melhor visualização dos resultados obtidos, as categorias foram divididas em 3 linhas, dispostas em um quadro, sendo uma linha para cada tópico do *modelo triple bottom line*.

No geral, tanto a Avon, quanto o Boticário e a Natura deixam muito claras as ações que desempenham de acordo com os três pilares do *triple bottom line*. A AVON apresenta um número maior de iniciativas no que tange a preservação do meio

ambiente, apresentando 8 iniciativas, conforme a Figura 2. Entre elas o *Green Building Rating System*™, Redução de Emissões e Conservação de Energia, Conservação de Água, práticas eficientes de transporte para reduzir os impactos ambientais no processo de distribuição de produtos, Redução e reutilização de resíduos, Reciclagem, redução do impacto ambiental das embalagens e Programas de Reflorestamento.



**Figura 1:** Iniciativas do TBL Avon.  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Já a Boticário possui o número de ações equilibradas entre os *bottoms* de Sociedade, Meio Ambiente e Econômica, sendo as principais iniciativas o investimento em Colégio da Comunidade Local, programa de gestantes e investimento via renúncia fiscal em Registro/SP, Curitiba/PR e São Gonçalo dos Campos/BA, conforme Figura 2.



**Figura 2:** Iniciativas do TBL boticário.  
 Fonte: Elaborado pelos autores.

Adicionalmente, a NATURA concentra suas ações e investimentos no bottom Sociedade, sendo seus principais projetos Projeto Crer para Ver, cujo lucro é destinado para a melhoria da educação na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Peru e México; Política Natura de Uso Sustentável de Produtos e Serviços da Sociobiodiversidade; Programa NINA (Núcleo de Inovação Natura na Amazônia), em Manaus; Ecoparque, um parque industrial em Benevides; Apoio a fundação do Instituto Ethos e Projeto Trilhas, que auxilia o trabalho dos professores em leitura, escrita e oralidade para crianças do primeiro ano do Ensino Fundamental, apresentados na Figura 3.



**Figura 3:** Iniciativas do TBL natura.  
 Fonte: Elaborado pelos autores.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sustentabilidade e responsabilidade social são tendências cada vez mais evidentes no mundo corporativo, o que vem modificando a atividade empresarial, de maneira que as atividades sociais e ambientais estão se tornando uma estratégia empresarial para geração de valor a partir da aplicação do *Triple Bottom Line*.

Este trabalho buscou analisar os relatórios de sustentabilidade das três principais empresas do ramo cosmético (AVON, BOTICÁRIO e NATURA), quanto ao seu conteúdo relacionado ao *triple bottom line* e suas aplicações em suas práticas empresariais.

Os resultados apurados permitem identificar que as três empresas de cosméticos se preocuparam em mostrar conjunto de atitudes nos *bottom lines* econômico, social e ambiental, porém a empresa que melhor elaborou e detalhou os três pilares do tripé foi a Avon, disponibilizando não só as informações, mas também o método e resultados.

Percebe-se também uma dedicação para integrar as ações de sustentabilidade com as estratégias e valores empresariais. A Avon apresenta evidências em seus relatórios de seu compromisso em gerenciar e amenizar os impactos que causa a sociedade e ao planeta, por isso aplica os princípios da sustentabilidade ao seu trabalho diário.

Assim, conclui-se que os modelos estão em constante desenvolvimento e aperfeiçoamento, e a aplicação do *Triple Bottom Line* exige que as empresas modifiquem e revolucionem à sua maneira de pensar e atuar, uma vez que a não adoção ao desafio da sustentabilidade pode levar a desperdícios, riscos de multas, reivindicações da comunidade e comprometimento de sua imagem e reputação.

Como futuras pesquisas, sugere-se comparar a aplicação do modelo TBL em outros nichos de mercado, efetuando uma análise de afinidades e diferenças com relação à sua aplicação, assim como o retorno dos investimentos realizados.

## REFERÊNCIAS

ACSELRAD, H. Sustentabilidade e Democracia. **Revista Proposta Desenvolvimento Sustentável**, Ano 25, Rio de Janeiro: FASE, dez/fev, p. 11-16, 1997.

BENITES, L.L.L.; POLO, E. F. A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, p. 195-210, 2013.



**BRUNDTLAND, G. H. Our common future: report of the world commission on environment and development.** New York: Oxford University, 1987.

**COMISSÃO EUROPEIA - CE. Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas.** Livro Verde. Bruxelas, 2001. Disponível em: <[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_pt.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_pt.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2018.

**ELKINGTON, J.; ROWLANDS, I. H. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business.** *Alternatives Journal*, v. 25, n. 4, p. 42, 1999.

**FOX, T.; WARD, H.; HOWARD, B. Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: A baseline study.** Washington, DC: World Bank, 2002.

**FURRIELA, R. B. Educação para o Consumo Sustentável.** Ciclo de Palestras sobre Meio Ambiente: Programa conheça a educação do Cibec/Inep - MEC/SEF/COEA, 2001.

**GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

**GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; MOURA, C. Consumo Sustentável: muito além do consumo “verde”.** In: ENCONTRO DA ANPAD, 31, Rio de Janeiro, *Anais...*, Rio de Janeiro, ANPAD, 2007.

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 5ª ed. São Paulo: IBGC, 2015.

**JACOBI, P. et al. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade.** *Cadernos de pesquisa*, v. 118, n. 3, p. 189-205, 2003.

**LAPRISE, P. La multinationale du pétrole Shell et le développement durable: perspectives du concept de responsabilité sociale et environne mentale de l'entreprise. Le développement durable: Quels projets, quels outils, quelle formation? Actes de l'Organisation internationale de la francophonie**, n. 6, p. 233-24, 2005.

**MURRAY, K.; VOGEL, C. M. Using a Hierarchy-of-Effects Approach to Gauge the Effectiveness of Corporate Social Responsibility to Generate Goodwill Toward the Firm: Financial Versus Nonfinancial Impacts.** *Journal of Business Research*, v. 38, p. 141-159, 1997.

**OTTOMAN, J. A. Marketing verde.** São Paulo: Makron Books, 1994.

**PEREIRA, S. J.N.; AYROSA, E. A.T.; FERNANDEZ, P. J. Dois Estudos Sobre o Impacto do Argumento Ecológico em Atitudes Relativas ao Produto e Intenção de Compra.** In: ENCONTRO DA ANPAD, 28, Rio de Janeiro, *Anais...*, Rio de Janeiro, ANPAD, 2004.

PUNCHEVA, P. The role of corporate reputation in the stakeholder decision-making process. **Business & Society**, v. 47, n. 3, p. 272-290, 2008.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SERPA, D. A. F.; FOURNEAU, L. F. O Consumidor Ético Brasileiro: Realidade ou Ficção? In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17, Santa Catarina. **Anais...**, Santa Catarina, 2004.

SILVA, D. G.; BAZOLI, T. N.; SOUZA, M. F. D. **Responsabilidade social e sustentabilidade**. Seminário Sobre Sustentabilidade, 1, 2006.

STRAUGHAN, R. D.; ROBERTS, J. A. Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behavior in the new millennium. **Journal of consumer marketing**, v. 16, n. 6, p. 558-575, 1999.

VELLANI, C. L.; RIBEIRO, M. D. S. **Sustentabilidade e contabilidade**. São Paulo: Bookman, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2001.