

RESUMO

Praticar ações economicamente sustentáveis são um grande desafio para as organizações. A cadeia de suprimentos é uma das áreas mais importantes de uma empresa, justamente por envolver todas as fases de desenvolvimento até a entrega do produto. A gestão verde da cadeia de suprimentos busca a integração entre todos os membros da cadeia e seus parceiros, com intuito de melhorar o desempenho ambiental. Neste contexto, o presente trabalho teve como objetivo geral identificar e comparar as ações ambientais realizadas por duas grandes empresas de cosméticos do Brasil, além de adequá-las nos tópicos que categorizam uma empresa que detêm uma Cadeia Verde de Suprimentos. Para o desenvolvimento deste trabalho, fez-se necessário realizar uma pesquisa descritiva e exploratória. Em relação aos procedimentos, o estudo é caracterizado como bibliográfico e documental. Com este estudo, foi possível observar que tanto a Natura quanto o Boticário possuem ações sustentáveis ao longo de toda a sua cadeia produtiva. Os relatórios e os *sites* disponibilizaram a maioria das informações necessárias para adequar as ações das organizações estudadas às práticas de gestão verde da cadeia de suprimentos. Sendo assim, foi possível observar o comprometimento da Natura e do O Boticário quando o assunto é meio ambiente, e é possível considerar que as empresas estudadas se enquadram no conceito de cadeia verde de suprimentos e suas ações podem servir de modelo para outras organizações.

1 INTRODUÇÃO

Os avanços de produção do sistema capitalista ao longo do século XX foram cruciais para a criação da sociedade de consumo que perdura até os dias atuais. O consumismo exacerbado dos indivíduos tem como consequência a exaustão dos recursos naturais e poluição da água, ar e solo durante a extração, produção de materiais, consumo e destinação final. Problemas como o desmatamento, esgotamento dos recursos hídricos, contaminação dos solos, aumento da emissão de carbono, poluição de mares e rios, entre outros, tornaram-se cada vez mais evidentes.

São décadas de encontros ambientais com o objetivo de debater e criar metas em prol da preservação ambiental e manutenção da vida. Os países e organizações tem como desafio, adequar suas legislações, modelos de produção e forma de consumo, a fim de mitigar os impactos ambientais. Outra questão é constante busca por inovação, uma inovação que permita alcançar meios mais econômicos, rápidos e eficientes para atingir esses objetivos. Sendo assim, pode-se afirmar que devido a essas pressões, empresas de grande e médio porte começaram a buscar alternativas, saindo do modelo de gestão ambiental conhecido como

técnica de fim de tubo (preocupado apenas em atender a legislação ambiental), passando para uma abordagem de prevenção e estratégica. Nestas abordagens tem-se a adoção de técnicas de produção mais limpa (P +L) que tem como intuito aumentar a eficiência global no uso dos recursos e impulsionar o desenvolvimento sustentável (PEREIRA; SANT'ANNA, 2012).

A introdução efetiva de práticas em prol da sustentabilidade em empresas exige uma análise que contemple todo o processo de entrega, de um produto ou serviço, ao consumidor final. A cadeia de suprimentos (*supply chain management* - SCM) compreende toda a operação ou método relacionado ao produto ou serviço, ou seja, desde a aquisição da matéria prima até a satisfação do cliente (BALLOU, 2009). Pode-se dizer que é uma estratégia que ajuda as organizações a se mover, armazenar, converter e entregar produtos de uma forma eficaz e eficiente, e que dá suporte às estratégias competitivas e metas estabelecidas (HADLEY, 2004).

Desse modo, é notório que a amplitude da cadeia de suprimentos permite a visualização de possíveis mecanismos alternativos em favor da redução dos impactos ambientais, visto que os elos contidos nela podem acarretar problemas ambientais (BEAMON, 1999).

Diante da crescente introdução de questões ambientais nos debates mundiais e a busca de integrar a preocupação ambiental nas atividades da cadeia de suprimentos, emerge o conceito de *green supply chain management* (GSCM), ou gestão verde da cadeia de suprimentos. De acordo com Srivastava (2007), foi com a ótica da otimização dos processos aliada às preocupações ambientais que a GSCM passou a permear os estudos acadêmicos e profissionais com o objetivo de reduzir o desperdício de recursos naturais e focar na qualidade do ciclo de vida do produto.

Além de agregar o aspecto ambiental, a GSCM oferece novo enfoque à responsabilidade das empresas em relação ao meio ambiente, envolvendo um relacionamento compartilhado com fornecedores, órgãos governamentais, organizações não governamentais, consumidores e sociedade em geral (ANDRADE; PAIVA, 2012).

Nesse contexto, o conceito vem se desenvolvendo em diversos países, motivado pela necessidade da utilização consciente dos recursos naturais, descarte ecologicamente correto de resíduos sólidos, diminuição do uso de plásticos e da redução da poluição da água, solo e do ar. No Brasil, a GSCM ainda é pouco explorada, sendo abordada principalmente em pesquisas de logística reversa e de impactos ambientais (MINATTI, ALBERTON; MARINHO, 2011). Apesar de várias empresas adotarem práticas sustentáveis e aplicarem a análise do ciclo de vida do produto, não há informações sobre o sistema de GSCM.

Duas organizações do setor de cosméticos se destacam no país quando o assunto é meio ambiente e são elas: a Natura e O Boticário. Ambas buscam diminuir o impacto

ambiental dos seus processos: seja por meio da redução e monitoramentos das emissões de gases poluentes, pela utilização de material reciclado nas embalagens, pela logística reversa, pela adoção de programas de gestão de resíduos; seja pelo uso de energia renovável como os painéis solares, nas fábricas e escritórios. As ações verdes dessas empresas estão situadas nas mais variadas etapas do processo produtivo. No entanto, será que elas se enquadram em um sistema de *GSCM*?

Com as informações disponibilizadas no relatório de sustentabilidade e nos *sites* é possível levantar as práticas em prol do meio ambiente utilizadas pelas empresas. Este tema justifica-se, pela necessidade de evidenciar as ações verdes nas organizações e fomentar estudos sobre a cadeia verde de suprimentos. A *GSCM* é uma ferramenta que auxilia empresas a adotarem práticas sustentáveis, ao mesmo tempo que potencializa a receita e reduz custos. Ao enquadrar as ações (que já vem sendo realizadas) das empresas no que se espera de uma organização detentora do sistema de *GSCM*, o presente estudo permite expor conceitos, ferramentas e ações verdes, que possam servir de exemplo para as demais empresas no futuro.

O presente trabalho, teve como objetivo geral identificar e comparar as ações ambientais realizadas por duas grandes empresas de cosméticos do Brasil, além de adequá-las nos tópicos e etapas que categorizam uma empresa que detêm uma Cadeia Verde de Suprimentos. Para atender este objetivo foi necessário: descrever e comparar as ações e práticas da Natura e do O Boticário disponíveis nos *sites* e no *Global Reporting Initiative (GRI)* do ano de 2019; adequar as ações e práticas nos tópicos que caracterizam a Cadeia Verde de Suprimentos a partir das práticas mais citadas pelos autores da área; relacionar tais ações com o que se espera de uma organização que pratica a Gestão da Cadeia Verde de Suprimentos.

2 A DISCUSSÃO DO CONCEITO DE SUPRIMENTOS A PARTIR DA GESTÃO VERDE

2.1 Gestão verde da cadeia de suprimentos

O crescente aumento da competição organizacional nos mercados globais, somado com o surgimento de produtos com ciclos de vida menores e aumento das expectativas dos consumidores forçaram as empresas a investirem e concentrarem esforços nas cadeias de suprimentos (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; IMCHI-LEVI, 2009).

A cadeia de suprimentos envolve um expressivo fluxo de materiais, pessoas e informações, portanto é necessário que todas as atividades sejam bem planejadas e otimizadas para que possam gerar resultados positivos (BALLOU, 2009).

De acordo com Bowersox *et al.* (2013), o gerenciamento da cadeia de suprimentos envolve a colaboração entre empresas para promover o posicionamento estratégico e melhorar

a eficiência operacional. Os autores destacam que para cada empresa envolvida, o relacionamento na cadeia de suprimentos reflete uma escolha estratégica. As operações da cadeia de suprimentos exigem processos de gerenciamento que abrangem as áreas funcionais internas de cada empresa e conectam fornecedores, parceiros de negócios e clientes além das fronteiras organizacionais.

O conceito de gestão verde da cadeia de suprimentos é visto como a integração das considerações ambientais na gestão da cadeia de suprimentos, incluindo *design* de produto, terceirização de serviços, processos de fabricação, entrega do produto final aos consumidores, bem como a gestão do produto após o fim de sua vida útil (SRIVASTAVA, 2007). Em termos de limites, equivale a dizer que, além da integração entre os processos de fabricação e a distribuição, os domínios da *GSCM* abrangem desde a fase de projeto até o descarte do produto (SARKIS; ZHU; LAI, 2011).

Segundo Zhu *et al.* (2008a), a *GSCM* é a integração do pensamento ambiental aplicado ao gerenciamento industrial em seus vários aspectos, desde o *design* até a destinação final dos produtos, passando pela seleção dos insumos, processos de manufatura, transporte e entrega, consumidor final e retorno dos resíduos.

Pesquisadores e agentes das mais variadas áreas de atuação vêm analisando a *GSCM* como uma abordagem interdisciplinar na adoção de uma concepção mais ambiental da gestão da cadeia de suprimentos (SRIVASTAVA, 2007).

Costa (2019) elaborou um quadro com as práticas de *GSCM* mais recorrentes, segundo os autores da área (QUADRO 1).

QUADRO 1 – PRÁTICAS DE *GSCM* CLASSIFICADAS NA LITERATURA

(continua)

Autores	Práticas de <i>GSCM</i>	Ênfase
Zhu, Sarkis e Lai (2008); Zhu <i>et al.</i> (2011)	Gestão ambiental interna; compras verdes; cooperação com os clientes; <i>ecodesign</i> ; e recuperação de investimentos.	Necessidade de incrementar a cooperação entre parceiros da cadeia.
Sarkis, Zhu e Lai (2011) e Srivastava (2007)	Logística reversa	Importância para a composição de uma cadeia de suprimentos verde.
Rao e Holt (2005)	A prevenção da poluição, práticas de produção mais limpa, fabricação em circuito fechado ou sua logística reversa incorporada à máxima extensão possível da cadeia, redução do consumo e geração de resíduos e, por fim, reciclagem de resíduos.	Fase de produção de bens e serviços das organizações.

(conclusão)

Autores	Práticas de GSCM	Ênfase
Liu <i>et al.</i> (2011); Sarkis (2012); Bai e Sarkis (2010); Large e Thomsen (2011); Fu <i>et al.</i> (2012), Sharfman <i>et al.</i> (2009); Gaussin <i>et al.</i> (2011)	Workshops e palestras	Capacitar funcionários e fornecedores
Andiç <i>et al.</i> (2012); Gaussin <i>et al.</i> (2011)	Marketing verde	Incentivar consumidores a engajarem-se na logística reversa
Lee <i>et al.</i> (2009); Large e Thomsen (2011); Gimenez e Tachizawa (2012); Vachon (2007); Yange Sheu (2007); Andiç <i>et al.</i> (2012); Green Junior <i>et al.</i> (2012)	Programas voltados aos fornecedores	Desenvolver e avaliar fornecedores internos e externos no cumprimento dos objetivos ambientais

Fonte: Adaptado de Costa (2018)

De acordo com o quadro adaptado de Costa (2018), é possível inferir, que para uma empresa possuir um GSCM, ela precisa adotar como práticas: gestão ambiental interna, compras verdes, cooperação com o cliente, *ecodesign*, recuperação do investimento, logística reversa, *workshops* e palestras, *marketing* verde e programas voltados aos fornecedores. As definições para cada uma destas práticas estão expostas no quadro 2.

QUADRO 2 - ALGUMAS DEFINIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GSCM ADOTADAS

(continua)

Práticas de GSCM	Definições
Gestão ambiental interna	A gestão ambiental interna é considerada o primeiro passo para a implementação e adoção de outras práticas de GSCM (ZHU; SARKIS, 2006). Para isso, devem-se adotar programas internos de gestão ambiental com o comprometimento da alta e média administração e cooperação interfuncional (ZHU <i>et al.</i> , 2008b, c, 2012a; XU <i>et al.</i> , 2012), programas de auditoria interna e externa à empresa (DARNALL <i>et al.</i> , 2008; LARGE; THOMSEN, 2011) e adoção de sistema de gestão ambiental com base na ISO 14001 (ARIMURA <i>et al.</i> , 2011).
Compras Verdes	Compras verdes envolvem atividades de compra com fornecedores com o objetivo de reduzir o resíduo na fonte e o consumo de materiais virgens (CARTER <i>et al.</i> , 2000; MIN; GALLE, 2001).
Cooperação com cliente	A colaboração com os clientes inclui o intercâmbio de informações técnicas e operacionais, a fim de planejar e definir metas ambientais (ELTAYEB <i>et al.</i> , 2010).

(conclusão)

Práticas de GSCM	Definições
Ecodesign	O <i>ecodesign</i> , conhecido como DFE (<i>design for environment</i>), tem como objetivo criar produtos ecoeficientes sem comprometer seus custos, qualidade e restrições de tempo para a fabricação. Um dos aspectos-chave é facilitar o reuso, reciclagem e recuperação. [...] Requer cooperação entre a empresa e seus parceiros da cadeia de suprimentos (ZHU <i>et al.</i> , 2008c), [...] seja ao projetar produtos em parceria com clientes (DIABAT; GOVINDAN, 2011) na busca de minimizar a geração de resíduos e o impacto ambiental do produto durante todo ciclo de vida (SRIVASTAVA, 2007).
Recuperação do Investimento	O objetivo da recuperação do investimento é gerenciar estoque ao vender excesso de inventário, sucata, equipamentos e materiais usados (PREUSS, 2005; ZHU <i>et al.</i> , 2008a, c, 2011; LIU <i>et al.</i> , 2011).
Logística Reversa	Logística reversa é o processo de planejar, implantar e controlar o fluxo de materiais, inventários, bens acabados e informações relacionadas ao ponto de consumo até o ponto de origem para captar valor do produto (reuso, remanufatura e/ou reciclagem) ou mesmo descartar de maneira adequada. (ROGERS; TIBBEN-LEMBKE, 1999).
Workshops e palestras	Formas de orientar, capacitar e treinar funcionários e fornecedores a aprenderem e a ter objetivos ambientais comuns (LIU <i>et al.</i> , 2011; SARKIS, 2012). Por isso, fatores humanos são importantes para induzir práticas de GSCM. No entanto, firmar parcerias e colaboração com fornecedores é um processo demorado e dispendioso que requer suporte, assistência, treinamento (BAI; SARKIS, 2010; LARGE & THOMSEN, 2011; FU <i>et al.</i> , 2012), e para isso o relacionamento deve ser consolidado por contrato de longo prazo. (SHARFMAN <i>et al.</i> , 2009; GAUSSIN <i>et al.</i> , 2011).
Marketing verde	Incentivam consumidores a se engajarem na logística reversa, devolvendo o produto no final da vida útil, orientando-os com um guia de usuário ambientalmente consciente, além de rotulagem ambiental como maneira de incentivar consumidores a comprarem seus produtos (ANDIÇ <i>et al.</i> , 2012; GAUSSIN <i>et al.</i> , 2011).
Programas voltados aos fornecedores	Seleção, avaliação, desenvolvimento (LEE <i>et al.</i> , 2009; LARGE; THOMSEN, 2011; GIMENEZ & TACHIZAWA, 2012), monitoramento e auditoria na melhoria do desempenho ambiental e na formação de equipe de projetos conjuntos tanto interno quanto com fornecedores, no cumprimento dos objetivos ambientais da cadeia de suprimentos (VACHON, 2007; YANG; SHEU, 2007; ANDIÇ <i>et al.</i> , 2012; GREEN JUNIOR <i>et al.</i> , 2012).

Fonte: Adaptado de Arantes e Jabbour *apud* Costa (2018)

A indução da adoção de práticas de GSCM nas empresas ocorre interna ou externamente com fornecedores e clientes de maneira a gerar inovação e alcançar eficiências ambientais, operacionais e, conseqüentemente, obter resultado econômico satisfatório (Zhu *et al.*, 2012b). Os autores ressaltam que a preocupação das organizações com o meio ambiente deve iniciar de dentro para fora, passando a envolver fornecedores e clientes.

2.2 Relatórios de sustentabilidade

A crescente exigência dos stakeholders na disponibilização de informações relacionadas aos âmbitos social e ambiental, levam as empresas a informar não apenas sobre seu desempenho financeiro, mas também sobre seus impactos sociais e ambientais. Em virtude de tais exigências, houve um aumento da necessidade de as organizações disponibilizarem com confiabilidade suas ações e práticas tomadas em favor da sociedade e do meio ambiente, levando a um aumento da publicação de Relatórios de Sustentabilidade no mundo (CASTRO, SIQUEIRA; MACEDO, 2010).

A *Global Reporting Initiative (GRI)*, fundada em 1997, é uma organização baseada no desenvolvimento sustentável. Criou uma conceituada estrutura para relatório de resultados das organizações focando no tripé da sustentabilidade – as dimensões econômica, social e ambiental (FARIA; NOGUEIRA, 2012). Para assegurar alto grau de qualidade técnica, credibilidade e relevância, a Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade da *GRI* é desenvolvida e continuamente melhorada por meio de um intenso engajamento multistakeholder que envolve organizações relatoras e especialistas que, juntos, desenvolvem e revisam o conteúdo da Estrutura de Relatórios (*GRI*, 2008).

3 METODOLOGIA

A abordagem utilizada neste trabalho é de natureza quali-quantitativa. O estudo é caracterizado como comparativo de cunho exploratório, pois busca comparar as ações sustentáveis das empresas Natura e O Boticário com base nas práticas mais citadas pelos autores da área de cadeia verde de suprimentos. Além de exploratória, a presente pesquisa é classificada como descritiva, no qual tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis.

Quanto aos procedimentos, é uma pesquisa bibliográfica, em que se busca “conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema (CERVO; BERVIAN, 1983, p.55). Foram utilizados livros, *sites*, artigos e monografias publicados de 1999 a 2019. É também considerada uma pesquisa documental, pois utilizou-se de materiais que ainda não haviam recebido nenhuma análise aprofundada, como *Global Reporting Initiative (GRI)* do ano de 2019 das empresas Natura e O Boticário.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

As informações citadas nos *sites* e nos relatórios de sustentabilidade das empresas Natura e O Boticário permitiram a possibilidade não só comparar as empresas, mas como levantar os principais pontos que precisam ser tratados ou ajustados para que elas se

categorizem como empresas detentoras de uma gestão de cadeia verde de suprimentos (*GSCM*).

Em relação as informações disponibilizadas no *GRI* das empresas estudadas, observa-se uma maior riqueza de detalhes no relatório da Natura, no qual as ações não são apenas citadas, mas sim esclarecidas por meio de dados, imagens e explicações teóricas. O relatório do O Boticário apresenta dados interativos, com uma leitura mais dinâmica e simples, entretanto com informações mais diretas que dificultam o aprofundamento em suas práticas.

Nos *sites* é possível perceber a relevância do assunto sustentabilidade para as marcas. A página inicial de ambas apresenta imagens relacionadas as práticas verdes realizadas por elas com textos breves que ressaltam o compromisso com o meio ambiente.

O comparativo entre práticas verdes da empresa Natura e da empresa O Boticário, disponíveis no *GRI* de 2019 e no *site* das organizações é descrito no Quadro 3.

QUADRO 3 – COMPARATIVO ENTRE AS PRÁTICAS VERDES DA NATURA E O BOTICÁRIO

(continua)

Prática	O Boticário	Natura
Gestão ambiental interna	Comitê de sustentabilidade responsável por estimular inovações no negócio e tendências sociais, ambientais e de governança.	Comitê multidisciplinar que se reúne para identificar soluções de embalagens mais circulares e para definir compromissos e diretrizes que os auxiliem a alcançar o objetivo de reduzir a pegada ambiental.
Compras Verdes	Métricas de avaliação voltadas para análise de compras de fornecedores sustentáveis.	Não informado.
Cooperação com cliente	Não informado.	Desafio global de inovação aberta.
Ecodesign	Produtos feitos com embalagens recicladas, componentes naturais e sem realizar testagem em animais.	Produtos feitos com embalagens recicladas, plástico verde, componentes naturais e sem realizar testagem em animais.
Recuperação do Investimento	É realizado através do recolhimento das embalagens, gerando economia na compra de matéria-prima virgem.	Parte do volume de resíduos gerados pelas embalagens retornam à cadeia produtiva por meio da reciclagem.
Logística Reversa	A logística reversa é realizada com a devolução das embalagens pós-consumo.	As lojas próprias da Natura já contam com recipientes para que os consumidores descartem as embalagens.
Workshops e palestras	Todos os funcionários do grupo, independentemente da área de atuação, recebem treinamentos que orientam a respeito da importância de sustentabilidade.	Para os funcionários e consultores são disponibilizados treinamentos em uma plataforma externa.
Marketing verde	Para algumas marcas do grupo, os clientes ganham brindes ou descontos em compras futuras de acordo com o quantitativo de embalagens devolvidas.	São ofertados produtos àqueles que destinarem as embalagens às lojas cadastradas.

(conclusão)

Prática	O Boticário	Natura
Programas voltados aos fornecedores	Os fornecedores estratégicos e relevantes são avaliados por meio das seguintes métricas avaliativas.	Sistema de Verificação das Cadeias da Sociobiodiversidade que se aplica as comunidades fornecedoras.
Redução do consumo, geração de resíduos e reciclagem de resíduos.	Nas fábricas e centros de distribuição é realizado a gestão dos resíduos, buscando um maior percentual de reciclagem, reutilização e incorporação de material pós-consumo.	A Natura estabelece que a empresa colete e destine para a reciclagem parte dos resíduos decorrentes das embalagens no Brasil.
Prevenção a poluição	Ocorre através da diminuição do consumo de energia, de ações relacionadas ao ciclo de vida dos produtos, a logística, pontos de venda, preservação de áreas florestais e conservação e restauração da vegetação brasileira, por meio da Fundação Grupo Boticário.	Ocorre por meio do Programa Natura Carbono Neutro, no qual se mantém três principais eixos de atuação, com mapeamento das emissões em toda a cadeia de valor, busca constante de redução das emissões e neutralização daquelas que não foram evitadas.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Ao enquadrar as ações das empresas nas práticas verdes mais citadas pelos autores que conceituam a *GSCM*, nota-se que ambas preenchem todos os requisitos. Pode-se concluir que tanto a Natura quanto O Boticário estão alinhados com as práticas de *GSCM* expostas pelos autores da área. Dentre as 11 práticas analisadas, não foram identificadas no *GRI* e nos *sites* oficiais das empresas apenas uma prática para cada, para a Natura não foi encontrado a prática de compras verdes e para O Boticário a prática de cooperação com o cliente, entretanto foi possível encontrá-las em outros meios. Tendo em vista o compromisso das empresas com a sustentabilidade, que pode ser observado nos relatórios de 2019 e nos *sites*, é possível que os tópicos faltantes já tenham sido abordados nos relatórios que sucederam o que foi utilizado no presente estudo.

As práticas evidenciadas pelos autores relacionam-se diretamente com o atendimento dos aspectos ambientais, sociais e econômicos citados. Em relação ao aspecto ambiental observou-se políticas de gestão de resíduos, prevenção a poluição, reciclagem, redução de emissões de gases poluentes e maior eficiência no uso de água e energia. No que se refere ao aspecto econômico as empresas reduzem custos com a reutilização de materiais e a reincorporação de alguns deles em sua cadeia produtiva, além disso, o marketing verde que que é possibilitado pelas práticas que as empresas adotam, as permitem atrair clientes que buscam produtos sustentáveis.

No aspecto social pode-se evidenciar a capacitação dos funcionários e sociedade por meio dos treinamentos e cursos disponibilizados por ambas as empresas, salários justos,

condições dignas de trabalho, saúde e segurança. Ainda no âmbito social, as organizações lidam com fornecedores que assumem o compromisso de respeitar os direitos humanos em todas as suas operações, estando assim alinhados no que diz respeito a política interna. Outro ponto relevante, é o envolvimento das empresas com o meio externo, por exemplo, a Natura busca preservar e desenvolver as comunidades amazônicas e O Boticário realiza parcerias com cooperativas de catadores, colaborando para a renda mensal dos envolvidos. Por fim, no aspecto econômico tem-se a recuperação dos investimentos através da reutilização das embalagens e *marketing* verde.

Para Borges (2008), a implantação de uma cadeia de suprimentos verde nas empresas brasileiras ainda é um grande desafio, pois a maior parte delas não só desconhece o significado do termo, como também não tem informações sobre as vantagens e oportunidades que ela pode gerar.

As práticas expostas ao longo da pesquisa demonstram os benefícios e quais ferramentas podem ser utilizadas por uma empresa para garantir a sua sustentabilidade ambiental e no mercado, ao utilizar os recursos naturais com parcimônia e minimizar os impactos ambientais, ao promover o desenvolvimento social e ao reduzir custos e atrair mais consumidores. Diante disto, a adesão destas práticas consequentemente irá garantir as matérias-primas que as organizações necessitam para operar, além de estabelecer entre elas uma cadeia verde.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo foi possível perceber que tanto a Natura quanto O Boticário estão comprometidos quanto o assunto é meio ambiente, não somente a alta gestão como também os funcionários. Por meio dos relatórios de sustentabilidade e das informações contidas nos *sites*, foi confirmado o compromisso com práticas sustentáveis que não só atendam a legislação ambiental, mas que de fato sejam uma mudança de cenário ao longo de toda cadeia produtiva.

Os dados expostos no *GRI* do O Boticário são mais diretos, interativos e dinâmicos, em contrapartida, no relatório da Natura há um aprofundamento das informações por meio de textos mais longos e imagens. Nos *sites* é possível perceber a relevância do assunto sustentabilidade para as marcas. A página inicial de ambas apresentam imagens relacionadas as práticas verdes realizadas por elas com textos breves que ressaltam o compromisso com o meio ambiente.

Dentre as práticas expostas, a logística reversa é uma das mais abordadas nos últimos anos, justamente pela necessidade de destinar corretamente o resíduo ou reincorporar, no ciclo produtivo, um produto após o fim da sua vida útil, visto o esgotamento dos recursos naturais e

os impactos gerados ao meio ambiente. Esta prática é um desafio maior para a Natura, em virtude das suas vendas serem realizadas majoritariamente por meio de revendedores, fator que aumenta a quantidade de pontos de coleta ao longo do campo territorial e dificulta a recolhimento das embalagens.

Outro ponto relevante é que ambas as empresas buscam optar por fornecedores que levam em consideração aspectos sustentáveis em sua cadeia produtiva, além de avaliar o desempenho e desenvolvê-los em busca da melhoria contínua. Uma das principais ideias da cadeia verde de suprimentos é conseguir que as organizações se relacionem de modo a promover eficiência e sinergia entre os parceiros, o que resulta em um relacionamento que melhora o desempenho ambiental de todos os envolvidos, permitindo que a relação funcione de fato como uma cadeia verde.

Ambas as empresas estão alinhadas com as práticas expostas pelos autores e necessárias para deter uma *GSCM*. Por meio das informações disponíveis no relatório e nos sites oficiais das organizações estudadas não foi possível identificar a prática de compras verdes e a prática de cooperação com o cliente para O Boticário e para a Natura, respectivamente. Entretanto, para O Boticário foi possível encontrar essas informações em outros meios, além disso os tópicos ausentes podem ter sido disponibilizados em relatórios que sucedem o utilizado neste estudo.

Este estudo revela-se importante e significativo ao introduzir um conceito recente no meio acadêmico, mais especificamente na área da gestão de cadeia de suprimentos. Através da pesquisa observou-se que o conceito de cadeia verde de suprimentos permite potencializar a inserção de práticas ambientais nas organizações, já que possibilita uma visão ampla de toda a cadeia produtiva. O estudo reforça a perspectiva de que no futuro uma empresa só terá valor se for geradora de impacto positivo.

As pesquisas desenvolvidas no Brasil precisaram percorrer um caminho de construção conceitual, levando em consideração o fato da cadeia verde de suprimentos ser um assunto academicamente recente e pouco conhecido no país. Entretanto, este conceito é mais uma ferramenta com potencial para orientar as empresas sobre meios e métodos de desenvolvimento sustentável.

Como recomendação para investigações futuras, sugere-se uma nova análise dos relatórios da Natura e do O Boticário, visando verificar se as práticas não identificadas no *GRI* foram introduzidas nos relatórios, além de relatar se as demais ações ainda estão sendo desenvolvidas ou melhoradas. Outra sugestão, é realizar esta análise para outras áreas de atuação, como o mercado alimentício, têxtil e de óleo e gás, por exemplo. As futuras investigações na área de *GSCM* facilitarão a difusão do conceito no Brasil.

5 REFERÊNCIAS

ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz Antonio; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. Atlas, 2009.

Alves, Ana Paula Ferreira; Nascimento, Luis Felipe Machado do. GREEN SUPPLY CHAIN: PROTAGONISTA OU COADJUVANTE NO BRASIL? **RAE-Revista de Administração de Empresas | FGV-EAESP**. São Paulo, V. 54, n. 5, p. 510-520, set-out 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/vSyjy3s9Ss5D4VTsrWQtLxK/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 10/03/2021.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial**. Saraiva Educação SA, 2017.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial**. Bookman Editora, 2009.

BASSETTO, Luci Ines. A incorporação da responsabilidade social e sustentabilidade: um estudo baseado no relatório de gestão 2005 da companhia paranaense de energia-COPEL. **Gestão & Produção**, v. 17, p. 639-651, 2010.

Bowen, F., Cousins, P. D., Lamming, R. C., & Farukt, A. C. (2001). **The role of supply management capabilities in green supply**. *Production and Operations Management*, 10(2), 174-189. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1937-5956.2001.tb00077.x>>. Acesso em: 12 de setembro de 2021.

BOWERSOX, Donald J. *et al.* **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. AMGH Editora, 2013.

BURGO, Rodrigo Navarro Sanches *et al.* **Supply chain management: uma introdução à um modelo de gestão da cadeia de suprimentos para obtenção de diferencial competitivo** *Revista Científica Eletrônica de Administração*. Disponível em: <http://www.faeF.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/0A1skkDocJ5hi1G_2013-4-26-12-13-44.pdf>. Acesso em: 15/04/2021

CASTRO, FAR de; SIQUEIRA, JRM de; MACEDO, MA da S. Análise da utilização dos indicadores essenciais da versão “G3”, da Global Reporting Initiative, nos relatórios de sustentabilidade das empresas do setor de energia elétrica sul americano. **Revista de Informação Contábil**, v. 4, n. 4, p. 83-102, 2010.

CORAL, Eliza *et al.* Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial. 2002.

COSTA, GETÚLIO CAMÊLO. **Gestão da cadeia de suprimentos verde**. 2019. Tese de Doutorado. Universidade Paulista.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DIAS, Sylmara Lopes Francelino Gonçalves; LABEGALINI, Letícia; CSILLAG, João Mário. **Sustentabilidade e cadeia de suprimentos: uma perspectiva comparada de publicações nacionais e internacionais**. SeiELO Brasil, 2012. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/prod/a/fp3vDcGVDCWhhgFNbdqw73N/?lang=pt&format=pdf>> Acesso em: 08/03/2021.

ELTAYEB, Tarig Khidir; ZAILANI, Suhaiza; JAYARAMAN, Krishnaswamy. The examination on the drivers for green purchasing adoption among EMS 14001 certified companies in Malaysia. **Journal of Manufacturing Technology Management**, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOMES, Danielle. **A Cadeia de Suprimentos Verde: Impactos Positivos e Retorno Financeiro Garantido**. Jove Logística, 2011. Disponível em <<https://jovelogistica.wordpress.com/2011/05/12/a-cadeia-de-suprimentos-verde-impactos-positivos-e-retorno-financeiro-garantido/>>. Acesso em: 10/03/2021.

Grupo Boticário oferece cursos gratuitos de capacitação profissional. BEM PARANÉ, Curitiba, 09 de set. de 2021. Disponível em: <<https://www.bemparana.com.br/noticia/grupo-boticario-oferece-cursos-gratuitos-de-capacitacao-profissional-227897#.YaV6gMfMLIX>>. Acesso em: 20 de set. de 2021.

História da Boticário. Portal São Francisco, 2018. Disponível em: <<https://www.portalsaofrancisco.com.br/curiosidades/historia-do-boticario>>. Acesso em: 10/06/2021.

Holt, D., & Ghobadian, A. (2009). **An empirical study of green supply chain management practices amongst UK manufacturers**. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(7), 933-956. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/17410380910984212>>. Acesso em: 15 de setembro de 2021.

JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa; Souza, Caroline Lombardi de. Oportunidades e desafios para lidar com as barreiras à adoção de práticas de green supply chain management: guidelines à luz de um estudo de múltiplos casos no Brasil. **Gestão & Produção**. São Carlos, v. 22, n. 2, p. 295-310, Abr-Jun, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/gp/a/mrYQBJv3TtzCqyq9HkFBN4h/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 05/04/2021.

MEADOWS, Donella H. *et al.* **Beyond the limits: global collapse or a sustainable future**. Earthscan Publications Ltd., 1992.

MINATTI, Cleison; ALBERTON, Anete; MARINHO, Sidnei Vieira. Direções e construtos do green supply chain management. **Anais do Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, 2011.

MOORI, Roberto Moori. **Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde: Uma comparação entre Brasil, China e Japão**. Researchgate, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Mario-Santos-14/publication/277689807_Gestao_da_Cadeia_de_Suprimentos_Verde_Uma_comparacao_entre_Brasil_China_e_Japao>. Acesso em: 18/05/2021.

PAOLESCHI, BRUNO. **Cadeia de suprimentos**. Saraiva Educação SA, 2014.

PIONEIRO DOS COSMÉTICOS NO BRASIL. Natura, 2021. Disponível em: <<https://www.naturabrasil.fr/pt-pt/acerca-da-natura-brasil/pioneiro-dos-cosmeticos-no-brasil>>. Acesso em: 11/06/2021.

PLATT, Allan Augusto. **Logística e cadeia de suprimentos**. 2. ed. Florianópolis. Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2013.

RAO, Purba; HOLT, Diane. Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? **International journal of operations & production management**, 2005.

Relatórios Anual. Natura, 2019. Disponível em: https://static.rede.natura.net/html/home/2020/br_09/relatorio-anual2019/relatorio_anual_natura_2019.pdf >. Acesso em: 29/08/2021.

Relatórios de Sustentabilidade. O Boticário, 2019. Disponível em: < <https://relatoriogrupoboticario.com.br/wp-content/uploads/2020/12/RelatorioSustentabilidade-2019.pdf>>. Acesso em: 30/08/2021.

ROSSATO, Jaqueline Rossato. **Ambiental da Cadeia de Suprimentos Larg: Uma Proposta de Instrumento Diagnóstico para Avaliação dos Fornecedores**. SeiELO Brasil, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/bbr/a/PH8XbXnhZsC3tXZwnkjp34b/?lang=pt>>. Acesso em: 22/05/2021.

SARKIS, J., ZHU, Q., & LAI, K. (2011). **An organizational theoretic review of green supply chain management literature**. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 1-15.

Sellitto, M., Borchardt, M., Pereira, G., & Gomes, L. (2012). **Environmental performance assessment of a provider of logistical services in an industrial supply chain**. *Theoretical Foundations of Chemical Engineering*, 46(6), 691-703. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1134/S0040579512060206>>. Acesso em: 10 de setembro de 2021.

Seuring, S., & Müller, M. (2008). **Core issues in sustainable supply chain management – a Delphi study**. *Business Strategy and the Environment*, 17(8), 455-466. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/bse.607>>. Acesso em: 20 de agosto de 2021.

SILVA, Marise Borba de; GRIGOLO, Tânia Maris. Metodologia para iniciação científica à prática da pesquisa e da extensão II. **Caderno Pedagógico. Florianópolis: Udesc**, 2002.

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de suprimentos projeto e gestão: conceitos, estratégias e estudos de caso**. Bookman Editora, 2009.

SRIVASTAVA, Samir K. Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. **International journal of management reviews**, v. 9, n. 1, p. 53-80, 2007.

TORRES, Bianca Bette. Como tornar seus fornecedores sustentáveis. Excellence Blog, São Paulo, 21 de out. de 2020. Disponível em: <<https://blog.softexpert.com/como-tornar-fornecedores-sustentaveis/>>. Acesso em: 20 de jun. de 2021.

ZIKMUND, W. G. Métodos de pesquisa de negócios. 2000.

ZHU, Q., SARKIS, J., CORDEIRO, J., & LAI, K. (2008A). **Firm-level correlates of emergent green supply chain management practices in the Chinese context**. *Omega*, 36(4), 577- 591. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.omega.2006.11.009>>. Acesso em: 18 de agosto de 2021.