

GREEN BUSINESS E OS DESAFIOS DA COMPETITIVIDADE NO AMBIENTE DA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: o caso da Natura Cosméticos S/A

artigo de revisão

Fabricio Quadros Borges*
Mário Miguel Amin Garcia Herreros**

RESUMO

Este artigo tem o objetivo de compreender a dinâmica do green business junto ao cenário competitivo de mercado a partir da análise da supply chain management. O estudo analisa o caso da Natura Cosméticos S.A. através das estratégias utilizadas pela organização junto a sua cadeia de suprimento de modo a identificar quais estratégias foram mais determinantes para que a Natura Cosméticos S.A. pudesse alcançar um posicionamento mais competitivo no ambiente do green business. Baseado nas categorias básicas do supply chain: planejamento, compras, produção e entrega verificou-se que várias ações foram responsáveis pelo posicionamento da Natura no mercado nacional. Entretanto, quando se observa mais especificamente as estratégias mais determinantes no desempenho da organização para que esta pudesse alcançar um posicionamento competitivo no ambiente do green business, constata-se que foram aquelas vinculadas às categorias compras e produção.

Palavras-chave: Green Business. Desenvolvimento Sustentável. Supply Chain Management. Competitividade.

* Pós-Doutor em Gestão de Tecnologia pelo IPEN/USP. Servidor Público Federal efetivo do Instituto Federal do Pará - IFPA. Professor Titular do Programa de Mestrado em Administração da Universidade da Amazônia.
E-mail: doctorborges@bol.com.br.

** Ph.D. em Agricultura Econômica pela University of Florida (EUA). Professor Titular do programa de mestrado em Administração da Universidade da Amazônia.
E-mail: marioamin@gmail.com.

I INTRODUÇÃO

As transformações no ambiente da competitividade organizacional em mercados globalizados e os desafios apresentados a este ambiente a partir do paradigma do desenvolvimento sustentável promoveram a necessidade de uma nova realidade no mundo dos negócios, o *green business*. Esta nova realidade que recomenda associar elementos estratégicos, como a redução de custos, a inovação, a cooperação e a capacitação, a elementos componentes do referencial normativo do desenvolvimento sustentável trouxeram um universo desafiador a todas aquelas organizações interessadas em se enquadrar aos novos

rumos que a competição internacional parece indicar.

O *green business* compreende atividades organizacionais pertinentes a um ambiente onde seus processos de produção estejam alinhados em bases sustentáveis. Estes negócios não impactam negativamente seja junto a comunidade e meio ambiente locais, seja junto a sociedade global.

O presente estudo pretende compreender o *green business* diante dos desafios impostos pela competitividade internacional e para isso analisa o caso da *Natura Cosméticos S.A.* a partir de sua cadeia de suprimento, de modo a identificar quais estratégias foram determinantes para que a organização pudesse alcançar um posicionamento altamente competitivo no mercado nacional e em alguns mercados da América Latina.

Além desta introdução, o estudo está dividido em quatro partes: procedimentos metodológicos, onde serão descritas as etapas em que este estudo se realizou; referencial teórico, onde serão abordadas categorias fundamentais ao entendimento deste trabalho; a análise e interpretação de resultados, que será composta de considerações a respeito das estratégias empregadas na cadeia de suprimento da *Natura Cosméticos S.A.*; e as considerações finais.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada neste estudo possui natureza exploratória na medida em que realiza um estudo que procura familiarizar-se com o *green business* a partir de uma investigação das estratégias da cadeia de suprimento da *Natura Cosméticos S.A.* Assim, esta metodologia dividiu-se em quatro etapas.

Inicialmente realizou-se uma breve revisão de literatura baseada em levantamento bibliográfico e documental na intenção de uma melhor compreensão de categorias fundamentais ao entendimento da dinâmica desta temática. As categorias observadas foram: desenvolvimento sustentável, *green business*, *supply chain management* e competitividade.

Em uma segunda etapa procedeu-se a escolha de uma organização que seria objeto de análise quanto ao alcance um posicionamento competitivo no ambiente do *green business*. A opção pela *Natura* para análise neste estudo justificou-se em virtude da organização ter seguido os preceitos defendidos por Michael Porter na medida em que elabora estratégias que envolvem simultaneamente os aspectos econômico e social. A organização possui ainda uma preocupação permanente com a sustentabilidade que se reflete em suas ações estratégicas. Após esta escolha, efetuou-se um levantamento de dados junto a *Natura* na intenção de levantar subsídios a uma análise e interpretação de dados capaz de condicionar o alcance dos resultados desta investigação.

Na terceira etapa, desenvolveu-se uma análise do posicionamento estratégico de *Natura* a luz dos preceitos do *green business* na intenção de identificar estratégias determinantes neste posicionamento competitivo e seus reflexos junto ao mercado consumidor. O foco de análise residiu no ambiente de sua *supply chain*

management ou gestão da cadeia de suprimento. A opção de análise da *supply chain* se deu em virtude desta categoria deter todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um cliente. O estudo pretende questionar quais estratégias foram determinantes no desempenho da *Natura* para que esta pudesse alcançar um posicionamento competitivo no ambiente do *green business*. Por fim, realizaram-se as considerações finais do estudo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A abordagem deste estudo é fundamentada teoricamente a partir de cinco categorias de análise: desenvolvimento sustentável, *green business*, *supply chain management* e competitividade. A dinâmica que envolve estas categorias revela aspectos que alcançam desde a articulação de ações organizacionais até a percepção de uma tendência que parece projetar uma profunda transformação da realidade mundial de mercado. A seguir, trata-se o desenvolvimento sustentável.

O tratamento da categoria desenvolvimento sustentável envolve um universo complexo de dimensões de abordagem. Este estudo, porém, não possui a pretensão de realizar uma análise epistemológica ou uma ampla avaliação operacional de sua aplicação. A utilidade deste referencial normativo, nesta oportunidade, é, sobretudo, perceber diante de seu entendimento conceitual, o cenário energético enfrentado pelos governos na medida em que buscam a obtenção de uma segurança energética e no momento em que lidam com as questões ambientais, que são determinantes em termos de competitividade.

O *Relatório de Brundtland* é quem define o desenvolvimento sustentável com mais detalhamento. De acordo com o relatório, de 1987, o termo é um processo de mudança no qual a direção de investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estão em harmonia e elevam o potencial corrente e futuro para reunir necessidades e aspirações humanas (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1991). O relatório apresenta uma relevante definição de crescimento, bastante discutida na pauta política internacional no que se refere às questões pertinentes à distribuição

global de uso de recursos e à qualidade ambiental (BRUYN; DRUNDEN, 1999). Conforme Stahel (1995) e Aragón (1997), o relatório refere-se, pelo menos implicitamente, ao processo dentro de padrões do sistema capitalista, ou seja, dentro de um ambiente institucional de uma economia de mercado. Neste sentido, é que essa definição possui dificuldades de separar-se da idéia de que a premissa fundamental do desenvolvimento sustentável seria o crescimento econômico.

O conceito de desenvolvimento sustentável também é cercado de contradições. Conforme Kitamura (1994), este desenvolvimento vincula-se a uma ética que incorpora tanto os valores ecológicos quanto espirituais. O problema reside no fato de que os interesses econômicos não são submissos às noções de ética. Seu conceito supõe ainda uma nova ordem internacional, que tem como produto uma ampla redistribuição do poder (KITAMURA, 1994). A idéia desta nova ordem de desenvolvimento, entretanto, ignora as correlações de forças que são atuantes no mercado mundial, e os interesses das nações industrializadas em manter a posição de vantagem no panorama internacional (REDCLIFT, 1987; SPANGENBERG, 2000).

O fato dos interesses econômicos não se subjulgarem aos princípios éticos que acolhem valores ecológicos e espirituais comprometem a essência da idéia terminológica do que seria o desenvolvimento sustentável. Os interesses das nações industrializadas, na manutenção da condição de vantagem econômica no cenário mundial, representa na prática a impossibilidade de implantação deste referencial normativo, pelo menos, a partir de suas bases conceituais. O contexto de implantação do desenvolvimento sustentável é caracterizado, inclusive, implicitamente, por padrões de uma economia de mercado, o que leva a conclusão de que a idéia deste tipo de desenvolvimento está profundamente vinculada a idéia de crescimento econômico.

Dito isso, constata-se que a idéia mais aceitável para a construção do entendimento do desenvolvimento sustentável, de forma a iniciar uma contribuição ao termo a partir de uma dimensão mais categórica, alicerça-se na idéia de que o desenvolvimento sustentável compreende uma condição de crescimento contínuo de uma economia, de modo a permitir uma razoável distribuição concreta da riqueza

social por intermédio da ampliação do acesso das populações à satisfação de necessidades básicas como saúde, educação, água, saneamento e *energia*, sendo esta última, responsável prévia pelo acesso às necessidades anteriores. Este desenvolvimento não deve ser pensado apenas em nível macroeconômico, onde os governos são os únicos responsáveis por este processo, mas também em nível microeconômico através do ambiente organizacional e é aí que surge outra categoria fundamental neste estudo, o *green business*.

O *green business* compreende os negócios verdes, isto é, aqueles envolvidos em um ambiente onde seus processos de produção estejam alinhados em bases sustentáveis. Estes negócios não impactam negativamente seja junto a comunidade e meio ambiente locais, seja junto a sociedade global. Cooney (2009) destaca que o *green business* representam negócios alinhados ao *triple bottom line* (TBL), também conhecido como “as pessoas, planeta, lucro” ou “três pilares”. O conceito inclui valores e critérios de medição organizacional em âmbito econômico, social e ecológico.

De acordo com a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1987), uma empresa sustentável é uma organização que participa de ações verdes ou ambientalmente amigáveis para garantir que todos os processos, produtos e atividades de fabricação tratar adequadamente as preocupações ambientais atuais, mantendo uma margem de lucro. Para Cooney (2009), em geral, os negócios descritos como verdes possuem quatro características: incorporação de princípios sustentáveis em cada um de seus centros de decisão; fornecimento de produtos e serviços ambientalmente amigáveis; superação da concorrência tradicional através dos aspectos ecológicos; e comprometimento permanente com princípios ambientais em suas operações de negócios.

Nesta perspectiva, o *green business* envolve toda uma cadeia de valores que através de estruturas sinérgicas estrategicamente planejadas possuem como desafio a produção de produtos e serviços ambientalmente amigáveis. É justamente neste cenário que surge mais uma categoria indispensável na construção deste estudo, o *supply chain management*.

De acordo com Chopra e Meindl (2004), o *supply chain management*, que compreende a

gestão da cadeia de suprimentos, detém todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um solicitante, isto é, um consumidor. Assim, observa-se que esta categoria não inclui apenas fabricantes e fornecedores de insumos, mas também depósitos, transportadoras, varejistas e os próprios clientes. O comportamento verificado dentro de uma cadeia de uma *supply chain* revela um fluxo contínuo de recursos e informações através de seus inúmeros estágios e que funciona com base em elos de relação sinérgica.

Os elementos da *supply chain* podem ser classificados em primários e de apoio. Os membros primários são empresas ou unidades de negócio que executam atividades (operacional o gerencial) que agregam valor ao longo da Cadeia de suprimentos de determinado produto ou serviço. Os membros de apoio, por seu turno, são organizações ou unidade de negócios que fornecem recursos, conhecimento e informação, suportando os membros primários da cadeia de suprimento, mas que não participam diretamente no processo de agregação de valor (LAMBERT, 2000).

O aperfeiçoamento constante das relações entre os elos da *supply chain* e o ajuste estratégico de sua estrutura diante das demandas de mercado compreendem elementos decisivos para que as organizações possam manter-se no mercado. É neste sentido que se trata a seguir outra categoria relevante ao entendimento deste estudo, a competitividade.

A categoria competitividade encontra na literatura gerencial aceções muito difusas. Como bem observa Lastres; Cassiolato e Maciel (2000), mesmo autores tradicionais como Porter, Mintzberg, Collis, Hamel e Prahalad não oferecem uma clara definição. Porter, quando era membro da Comissão Presidencial de Competitividade Industrial do governo norte-americano, chegou a declarar que “o que ficou claro para mim durante o período da Comissão é que não existia uma definição aceita de competitividade. [...] O debate acerca da competitividade continuou, e ainda está presente hoje” (SANTOS, 2004).

Em âmbito global, a competitividade pode ser compreendida para Santos (2004), como a possibilidade de permitir a compreensão e a operacionalização do agir com o propósito de alcançá-la. Assim, a adoção de qualquer enfoque

para a competitividade deve estar alinhada às características e objetivos da organização no seu processo de definição das estratégias.

Observadas as categorias básicas recomendadas à compreensão da abordagem delineada neste estudo: desenvolvimento sustentável, *green business*, *supply chain* e competitividade, tratam-se a seguir, aspectos mais particulares de análise e interpretação desta dinâmica o caso de uma organização que modificaram seu posicionamento no mercado a partir do desafio do *green business*.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

A sociedade moderna é formada por organizações dos mais variados segmentos que procuram permanentemente promover mudanças em suas estruturas e diretrizes de negócios na intenção de desenvolver estratégias capazes de enfrentar uma realidade cada vez mais complexa e desafiadora. O processo de integração mundial da economia (onde extinção gradual de barreiras tarifárias que protegem produtos de determinados países da concorrência estrangeira) e a intensificação do fluxo internacional de bens, serviços e capitais assistem ao crescimento das organizações transnacionais, que exercem papel decisivo nos mercados internacionais. Neste cenário de transformações surge outro desafio às organizações, que compreende o resultado de estudos científicos referentes ao aquecimento global, a questão ambiental e ao esgotamento de recursos naturais.

O papel das organizações no desafio do desenvolvimento sustentável começou a tomar representação através de campanhas de proteção ambiental e do incentivo a criação e implantação de estratégias organizacionais amigáveis ambientalmente. Dentre estas estratégias estão: a reciclagem, a inovação e o uso mais eficiente e sustentável no transporte de produtos e no uso de fontes de energia nas atividades organizacionais.

Tueth (2005) destaca nesta discussão seis fundamentos que uma organização sustentável deve observar:

- a) estabelecimento de uma linha de valor na produção através de vantagens financeiras para a organização, melhoria do mundo natural, e beneficiamento

- social aos trabalhadores e aos membros da comunidade local;
- b) relacionamento com a natureza a partir do conhecimento e da tecnologia;
 - c) substituição gradual de produtos de serviço (são bens duráveis rotineiramente alugados pelo cliente que são feitos de materiais técnicos e são devolvidos ao fabricante e re-processadas em uma nova geração de produtos quando eles estão desgastados) para produtos de consumo (feitos de materiais biodegradáveis, não são perigosos para a saúde humana ou ambiental);
 - d) utilização apenas de tecnologias promotoras de energias sustentáveis;
 - e) promoção de uma intensa rede de parcerias e colaborações entre empresas locais e acionistas.

A aplicação destes fundamentos está fielmente ligada à necessidade de modificação na gestão da supply chain nas organizações na intenção de atender aos desafios da competitividade internacional a partir de parâmetros sustentáveis de produção. A seguir observa-se o caso da Natura, onde o green business a partir do ambiente da supply chain posicionou estrategicamente e competitivamente os negócios destas organizações diante do mercado internacional.

A Natura Cosméticos S.A. compreende uma organização industrial e comercial do ramo de cosméticos e perfumaria fundada há 36 anos, e que, em 2005, ao registrar um faturamento de R\$ 3,2 bilhões de Reais, alcançou a condição de líder do mercado brasileiro daquele ramo de atividade. Em 2008 foi escolhida pela Revista Exame como a empresa sustentável do ano na medida em que apresentou um desempenho destacado como a mais persistente e comprometida com a busca da sustentabilidade.

A seguir, analisam-se as estratégias utilizadas pela Natura a partir de sua *supply chain management* na intenção de identificar quais foram mais determinantes para que a organização pudesse alcançar um posicionamento mais competitivo no ambiente do *green business*.

A supply chain management envolve inúmeros processos e fluxos de informações e utiliza-se de métodos e sistemas de controle,

muitas vezes complexos. Neste estudo, parte-se do princípio de que as categorias básicas de análise de uma supply chain management são: planejamento, compras, produção e entrega. Neste sentido, observam-se as estratégias da Natura no ambiente de cada uma destas categorias.

Na categoria “planejamento” observou-se o âmbito de vendas e produção. O planejamento de *supply chain management* da organização baseia-se em informações recebidas de consumidores através do processo de venda, previsão e pedidos. A cada três semanas a empresa lança um novo *mix* de produtos através de revistas apresentadas por consultoras de vendas. Para a elaboração do *mix* de cada ciclo é realizada a Gestão da Demanda, o planejamento e ajuste do planejamento da produção. As vendas dividem-se em “promocionadas” e não “promocionadas”. A empresa Natura possui um modelo e chão de fábrica híbrido, utilizando-se do sistema *Kanban (Just-in-time)* para realizar o planejamento da produção. A estratégia adotada pela empresa é a de manter estoques de matérias-primas e não dos produtos acabados.

No tocante a categoria “compras”, verificou-se que a organização possui preferência por fornecedores que disponibilizam os melhores padrões de excelência. Neste sentido, foi criado um sistema de acompanhamento e certificação daqueles fornecedores que atendem o princípio da sustentabilidade, isto é, fornecedores que apresentem no interior de seus processos produtivos aspectos de comprometimento socioambiental e reflitam este comprometimento em insumos compatíveis com a sustentabilidade. O padrão utilizado neste sistema é chamado QLICAR: qualidade, logística, inovação, custo/contrato, atendimento e relacionamento. O propósito é o de garantir a conformidade dos materiais e/ou serviços.

No âmbito da categoria “produção”, a Natura desenvolve ações em seu processo produtivo que revelam comprometimento com a questão ambiental. Programas de gestão da qualidade da água que envolvem: o tratamento do rio que passa pela empresa em Cajamar, minimização do consumo de água, administração consciente do uso da água; além de programas de gestão de resíduos que envolvem a redução da utilização de alumínio em suas embalagens, implantação e ampliação da utilização de refis;

caracterizam algumas ações que modificaram as linhas de produção da empresa e a colocaram em um patamar destacado quando o assunto é green business. Estes valores sociais e ambientalmente mais adequados proporcionam uma maior motivação e envolvimento aos funcionários e um fortalecimento nas relações éticas e culturais com seus clientes na medida em que consolidam a Natura e seus propósitos em direção ao desenvolvimento sustentável.

Por fim, através da observação do ambiente da categoria “entrega”, verificou-se que a empresa não depende de grandes atacadistas e varejistas para distribuir seu

mix de produtos na medida em que se utiliza de uma estratégia direta de vendas baseada em uma forma personalizada e afinada com seu público consumidor. Esta estratégia impede que a empresa fique sujeita ao poder de negociação de intermediários da cadeia de comercialização. Dentre os sistemas de controle do processo de entregas verificou-se a existência de alguns indicadores para análise de desempenho. Observam-se através do quadro 1, as estratégias utilizadas pela *Natura Cosméticos S.A.* em cada uma das categorias básicas que caracterizaram a *supply chain management* nesta presente análise.

Quadro 1 - Estratégias empregadas pela Natura Cosméticos S.A. através das categorias componentes do Supply Chain (2009)

SUPPLY CHAIN	ESTRATÉGIAS
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Base de informações direta a partir dos consumidores através do processo de venda, previsão e pedidos. • Modificação do <i>mix</i> de produtos a cada três semanas a através de revistas apresentadas por consultoras de vendas. • Utilização do sistema <i>Kanban</i> para realizar o planejamento da produção.
COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação de um sistema de acompanhamento e certificação daqueles fornecedores que atendem o princípio da sustentabilidade. • Uso de sistema de garantia da conformidade dos materiais empregados na produção.
PRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de embalagens com ciclo de vida mais curto • Certificação ISO 14001 • Uso de refis e de material reciclado • Produção de material reciclável • Uso de vegetais naturais • Reutilização da água
ENTREGA	<ul style="list-style-type: none"> • Venda direta baseada em uma forma personalizada e afinada com seu público consumidor. • Uso de indicadores no processo de controle do processo de entregas tais como: INA - Índice de não atendimento; Pontualidade - Pontualidade na entrega dos pedidos; NC - Notificação consultora; e ISC - Índice de satisfação das Consultoras.

Fonte: Elaboração própria (2010) com base em dados do Relatório anual da Natura Cosméticos S.A. 2007.

A breve análise da *supply chain management* da *Natura Cosméticos S.A.* indica que todas as categorias básicas: planejamento, compras, produção e entrega apresentaram ações estratégicas integradas e promotoras de competitividade, o que levaram a empresa à liderança no mercado nacional de cosméticos. Entretanto, quando se verifica mais especificamente quais estratégias foram determinantes no desempenho da *Natura* para que esta pudesse alcançar um posicionamento competitivo no ambiente do *green business*, constata-se que foram estratégias vinculadas às categorias compras e produção.

Na categoria “compras”, a parceria com fornecedores com padrão de excelência construídos a partir de parâmetros sustentáveis possibilitou com que a *Natura* pudesse alcançar excelência ao final de seu processo de produção. O sistema QLICAR constituiu-se como mecanismo de conformidade para o alcance de resultados a partir de materiais inovadores e eficazes na satisfação dos consumidores.

Já na categoria “produção” a *Natura* demonstrou ser agente operante na busca da excelência pela sustentabilidade, do mesmo modo que exige esta conduta de seus fornecedores. Programas de gerenciamento ambiental que envolve tratamento de resíduos, uso racional da água, características de embalagens e refis favoreceram um processo produtivo desenhado em condutas ambientais e sociais capazes de envolver seus funcionários e conquistar clientes conscientes da relevância da sustentabilidade e demandantes de qualidade de vida através de Cosméticos.

Assim, nas categorias “compras” e “produção”, as estratégias verificadas apresentam um comprometimento sustentável

em caráter direto na medida em que a empresa desenvolve esforços sistemáticos na intenção de aumentar seus ganhos financeiros a partir de uma redução de impactos ambientais. A inserção da empresa no grupo dos chamados *green business* proporcionou a ela, desde 2005, a condição líder do mercado nacional de cosméticos e avanços significativos em mercados como o Chile, Colômbia, Argentina, Venezuela e México.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação se propôs a analisar o caso da *Natura Cosméticos S.A.* através das estratégias utilizadas pela organização junto a sua cadeia de suprimento de modo a identificar quais estratégias foram mais determinantes para que a *Natura Cosméticos S.A.* pudesse alcançar um posicionamento mais competitivo no ambiente do *green business*.

A análise indicou que dentre as categorias básicas da *supply chain management* da organização: planejamento, compras, produção, apenas o ambiente das categorias “compras” e “produção” foram determinantes no desempenho da *Natura* para que esta pudesse alcançar um posicionamento competitivo no ambiente do *green business*.

Nestas categorias, as estratégias observadas revelaram um compromisso com a sustentabilidade em caráter direto a partir do momento em que a organização desenvolveu esforços sistemáticos na intenção de aumentar seus ganhos financeiros a partir de uma redução de impactos ambientais, caracterizando-se assim como uma organização que se inseriu no ambiente do *green business* para o enfrentamento da competitividade de mercado.

GREEN BUSINESS AND THE CHALLENGES OF COMPETITIVENESS IN THE ENVIRONMENT OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: the case of Natura Cosmetics s/a

Abstracts

This paper has the objective to understand the dynamics of the green business with the competitive landscape of the market from the analysis of supply chain management. The study analyzes the case of Natura Cosmetics SA through strategies employed by the organization along its supply chain to identify which strategies were more crucial for the Natura Cosmetics SA could reach a more competitive position in the environment of green business. Based in the basic categories of supply chain: planning, purchasing, production and delivery, it was noted that some actions were responsible for positioning of the Natura in the national market. However, when looking more specifically the more decisive strategies in the performance of the organization to enable it to achieve a competitive position in the environment of green business, it appears that the categories were those related purchasing and production.

Keywords:

Green business. Sustainable development. Supply Chain Management. Competitiveness.

Artigo recebido em 17/09/2010 e aceito para publicação em 18/11/2011

REFERÊNCIAS

- CHOPRA, S.; MEINDEL, P. **Gerenciamento de cadeia de suprimentos**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
- COONEY, S. Build A. **Verde Small Business**. Rentáveis formas de se tornar um ecopreneur, s/l: s/e, 2009.
- LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C. Issues n Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, 2000, v. 29, p. 65 - 83.
- LASTRES, H.M.M; CASSIOLATO, J.E. e MACIEL, M.L. (Org.) **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Contribuição do PADCT para a melhoria das condições de competitividade da indústria brasileira - versão preliminar para discussão**. s/l.: Mimeo, 2000.
- NOGUTI, M. B., CAMPOS, S.V.B., RODRIGUES, T.M., PULLIG, T., e DIAS, J. de C. Sistema de gestão ambiental - Natura Cosméticos S.A. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão - Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras, 4. Niterói, RJ, Brasil, 31 de julho, 01 e 02 de agosto de 2008. **Anais...** Niterói: UFF, 2008.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Assembléia Geral das Nações Unidas (1987). **Relatório da CMMAD: Nosso Futuro Comum**. Meio ambiente. Acesso em: 15/02/2009.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- _____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- RENNIE, E. (2008). Crescer Verde, reforçando a linha de fundo com as práticas de negócios sustentáveis. **APICS Magazine**. Vol.18, n. 2.
- SANTOS, M. C. A. A competitividade e a cadeia de agregação de valor. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 2, p. 63-71, 1 Sem. 1996.
- SANTOS, M. dos. **A informação como fator de competitividade: desafios para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2004 (Dissertação de Mestrado).
- TUETH. Matthew. **Fundamentos de Negócios Sustentáveis: um Guia para os próximos 100 anos**. Hackensack: World Scientific Publishing Co., 2005.