



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

DISCRETAMENTE VERDE – O CASO PEDAGÓGICO DA RITUALS

Alexandra Vieira Lopes

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Prof. Doutora Marjan Sara Jalali, Prof. Associada, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

outubro, 2020



DISCRETAMENTE VERDE – O CASO PEDAGÓGICO DA RITUALS

Alexandra Vieira Lopes

Mestrado em Gestão

Orientadora:
Prof. Doutora Marjan Sara Jalali, Prof. Associada, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

outubro, 2020

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Professora Doutora Marjan Sara Jalali, a quem estou grata por todo o apoio, infinita ajuda e que me conduziu através do que foi para mim o caminho desconhecido de escrever uma tese.

À minha família, especialmente os meus pais Anabela Lopes e Paulo Lopes e à minha irmã Sara Lopes, que sempre fizeram por mim todos os esforços para concretizar os meus sonhos e investir na minha formação académica.

À Rituals Cosmetics, por me terem acolhido carinhosamente e terem disponibilizado todas as informações imprescindíveis à elaboração desta tese.

Aos meus amigos, que direta e indiretamente me ajudaram e aconselharam ao longo da evolução deste percurso.

RESUMO

A RSE tem vindo a assumir especial relevância nos últimos anos, em parte devido à influência positiva que representa na reputação e imagem da marca aos seus clientes. A regulamentação do governo, a legislação e a pressão dos *stakeholders* em responsabilizar as empresas por questões sociais e ambientais, exige cada vez mais às empresas que adotem práticas e políticas sustentáveis e que se tornem socialmente responsáveis, destacando os riscos financeiros potencialmente grandes para qualquer empresa cuja conduta seja considerada inaceitável (McWilliams e Siegel, 2000).

A empresa Rituals passou por esta pressão, ao ser considerada em 2014 por várias revistas e websites uma empresa a ignorar, devido à sua fraca preocupação com o meio ambiente. Face a estas críticas, a empresa transformou o seu modelo de negócio e colocou as questões ambientais no cerne das suas atividades. Assim, num contexto de cada vez maiores preocupações ambientais e sociais, é importante analisar exemplos de como as empresas implementam tais práticas em busca de um caminho mais sustentável.

Através da exploração dos conceitos RSE, sustentabilidade e criação de valor no contexto da Rituals, podemos analisar as práticas adotadas pela organização num contexto pedagógico, de forma, a consolidar os conhecimentos teóricos na aplicação num caso prático real. Numa indústria em que se levantam tantas questões ambientais, este caso de estudo relembra os papéis fundamentais que os produtos cosméticos e esta indústria desempenham na sociedade atual, podendo também servir de exemplo para profissionais de outras empresas cosméticas como exemplo de boas práticas a seguir.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Sustentabilidade, *stakeholders*, criação de valor.

Sistema de classificação JEL:

⇒ *M14 – Responsabilidade social*

⇒ *Q01 – Desenvolvimento Sustentável*

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) has been relevant in recent years, in part due to the remarkable influence it has on the reputation of the brand to its clients. Government's regulation, legislation and stakeholder pressures to make companies responsible for social and environmental issues increasingly requiring companies to adopt sustainable practices and policies and to become socially responsible, highlighting the potentially large financial risks for any company whose conduct is deemed unacceptable (McWilliams and Siegel, 2000).

Rituals Cosmetics has experienced this pressure in 2014, being considered by several magazines and websites, a company to be ignored due to its low concern for the environment. Faced with these criticisms, the company has transformed its business model and put environmental issues at the core of its activities. In this manner and in a background of increasing environmental and social concerns, it is important to analyze examples of how companies implement such practices in search of a more sustainable path.

Exploring the concepts of social responsibility, sustainability and the creation of shared value in the context of Rituals, we can analyze the practices adopted by the organization in a pedagogical context, in order to consolidate the theoretical knowledge in the application in a real practical case. In an industry in which so many environmental questions are raised, this case study reminds the fundamental roles that cosmetic products and this industry play in the current society and can also serve as an example to professionals of other cosmetic companies as good practices to follow.

Key-words: Social Responsibility; Sustainability, *Stakeholders*, Shared value

JEL Classification System:

⇒ *M14- Social Responsibility*

⇒ *Q01- Sustainable Development*

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	<i>i</i>
ÍNDICE DE FIGURAS.....	<i>v</i>
ÍNDICE DE QUADROS.....	<i>v</i>
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	<i>vi</i>
Introdução	<i>1</i>
Capítulo 1 Caso de estudo - Rituals Cosmetics	<i>3</i>
1.1 Contextualização da RSE e Sustentabilidade na Indústria da Cosmética na UE	<i>4</i>
1.2 A Rituals Cosmetics	<i>5</i>
1.2.1 O nascimento e filosofia da empresa	<i>5</i>
1.2.2 Estrutura organizacional	<i>8</i>
1.2.3 Gama de produtos	<i>9</i>
1.2.4 Responsabilidade Social e Sustentabilidade da Rituals Cosmetics	<i>11</i>
1.2.5 <i>Rituals Care</i>	<i>14</i>
1.2.6 Projetos e iniciativas implementadas no âmbito da Sustentabilidade e RSE	<i>19</i>
1.2.7 Desafios e projetos futuros da Rituals	<i>23</i>
1.3 Revisão do problema	<i>25</i>
Capítulo 2 Metodologia	<i>26</i>
Capítulo 3 Nota pedagógica	<i>27</i>
3.1 Audiência	<i>27</i>
3.2 Objetivos pedagógicos	<i>27</i>
3.3 Resultados da aprendizagem	<i>28</i>
3.4 Revisão da literatura.....	<i>28</i>
3.4.1 Responsabilidade Social Empresarial.....	<i>28</i>
3.4.2 Teoria dos <i>Stakeholders</i>	<i>36</i>
3.4.3 Criação de valor partilhado.....	<i>39</i>
3.4.4 Sustentabilidade	<i>41</i>
3.4.5 Relação entre RSE e Sustentabilidade Corporativa (SC)	<i>47</i>
3.5 Plano.....	<i>48</i>
3.6 Resolução do caso	<i>51</i>
3.6.1 Questão 1	<i>51</i>
3.6.2 Questão 2	<i>53</i>
3.6.3 Questão 3	<i>55</i>
3.7 Slides da resolução do caso.....	<i>57</i>
Conclusão	<i>58</i>
Referências Bibliográficas.....	<i>59</i>
Anexos.....	<i>65</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1 – A filosofia da Rituals	6
Figura 1. 2 - Posicionamento da Rituals no mercado dos produtos cosméticos	7
Figura 1. 3 - Posicionamento da Rituals no mercado dos produtos de casa	7
Figura 1. 4 - Estrutura organizacional da Rituals Cosmetics	8
Figura 1. 5 - Estrutura detalhada da área de Inovação e Sustentabilidade	9
Figura 1. 6 - Coleções Rituals Corpo e Casa.....	10
Figura 1. 7 - Coleção Skin Care Rituals.....	11
Figura 1. 8 - Símbolo criado pela marca de como não testam em animais.....	12
Figura 1. 9 - Símbolo criado pela marca para a linha cuidados de rosto	13
Figura 1. 10 - Certificação PEFC	13
Figura 1. 11 - Certificação FSC	13
Figura 1. 12 - Principais pilares do programa Rituals Care	14
Figura 1. 13 - Sistema de Recargas eco-chic na coleção Skin Care.....	19
Figura 1. 14 - Sistema de recargas eco-chic imputados aos produtos de casa (homewares) ...	20
Figura 3. 1 - Categorias da Responsabilidade Social	30
Figura 3. 2 - Pirâmide da Responsabilidade Social das empresas	31
Figura 3. 3 - Modelo dos três domínios da RSE	32
Figura 3. 4 - Principais stakeholders de uma organização	38
Figura 3. 5 - Olhar de dentro para fora: Estruturar o impacto social da cadeia de valor (Porter, 1985).....	40
Figura 3. 6 - Os eixos do Desenvolvimento Sustentável.....	42
Figura 3. 7 - Relação estabelecida pelo conceito do triple bottom line	45
Figura 3. 8 - Modelo conceptual TBL desenvolvido por Elkington (1997) Erro! Marcador não definido.	

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. 1 - Gama de produtos da Rituals	9
Quadro 3. 1 - Dimensões da RSE desde os anos 50 até ao século 21.....	34
Quadro 3. 2 - Matriz de expectativas esperadas pelos stakeholders	37

LISTA DE ACRÓNIMOS

- ACV – Avaliação do ciclo de Vida
BCI – *Better Cotton Initiative*
CS-R – Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa
CVC – Criação de Valor Compartilhado
DS – Desenvolvimento Sustentável
EUA – Estados Unidos da América
GWP – Potencial de aquecimento global
IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social
ODP – Potencial do esgotamento de ozono
OMS – Organização Mundial Saúde
ONG – Organização não Governamental
PME's – Pequenas e médias empresas
RH – Recursos Humanos
RS – Responsabilidade Social
RSE – Responsabilidade Social Empresarial
RSPO – *The Roundtable on Sustainable Palm Oil*
SC – Sustentabilidade Corporativa
SGA – Sistemas de Gestão Ambiental
SLS – Lauril Sulfato Sódio
TBL – *Triple Botton Line*
UE – União Europeia

Introdução

O processo de globalização remete para um conjunto importante de mudanças no contexto em que se desenvolvem as atividades empresariais. Abandonou-se o conceito de mercado estável e previsível, para um ambiente de negócios global quase sem fronteiras, o que o torna mais competitivo e dinâmico (Cerdeira e Neves, 2011). O maior dinamismo dos mercados, leva muitas vezes as organizações a orientar as suas prioridades para o curto prazo, através da obtenção de ganhos imediatos como forma de satisfazer acionistas mais ambiciosos com o “retorno imediato” dos seus investimentos, e neste sentido a responsabilidade social empresarial (RSE) surge em resposta (Hummel, 2001).

Até ao início deste novo milénio, a RSE era essencialmente interpretada como um tipo de compromisso social voluntário das organizações, construído sobre princípios de caridade e administração (Van Marrewijk e Werre, 2003). Hoje em dia, as decisões tomadas pelas empresas no âmbito da RSE envolvem tanto questões e preocupações sociais como ambientais, e cada vez mais estas empresas estabelecem uma atitude proactiva na divulgação destas práticas à sociedade (Montiel, 2008). Intimamente relacionado com o conceito de Responsabilidade Social das Empresas está o conceito de sustentabilidade (Chakraborty, 2015), e de acordo com Bansal e Song (2017), muitas vezes os dois conceitos acabam por ser confundidos. Isto porque ambos os conceitos exigem que as empresas orientem as suas responsabilidades sociais, ambientais e económicas, e tendo em conta as consequências das suas ações para os *stakeholders* (Chakraborty, 2015).

A literatura estabelece uma distinção entre empresas que são orientadas pela conformidade, que apenas visam responder aos requisitos legais, e aquelas que adotam estratégias ambientais mais pró-ativas, levando uma variedade de práticas e comportamentos que ultrapassam a regulamentação governamental (Bansal e Song, 2017). Estas preocupações ambientais e sociais são vistas como um meio para melhorar o alinhamento de uma empresa com as crescentes preocupações neste sentido dos seus *stakeholders* (Steadman, Zimmerer, e Green, 1995). De acordo com Lubin e Esty (2010), desde o final da década 90, já se tem verificado que diversas empresas transformaram as suas estratégias de sustentabilidade em ganhos financeiros e vantagens competitivas. As organizações modernas começam assim a assumir este compromisso pelas preocupações ambientais e sociais como parte de uma estratégia para a criação de valor acrescentado (Lubin e Esty, 2010). Isto é, as empresas utilizam a estratégia empresarial para desenvolver e apoiar áreas sociais que se traduzam num valor acrescentado para a sociedade e para a própria organização, levando a uma melhoria da sua imagem e da perceção de risco dos seus investidores (Holland, Sheehan, e De Cieri, 2007).

Neste sentido, é importante que as empresas na indústria cosmética acompanhem as expectativas dos consumidores, devido ao crescente número de pessoas que aos poucos vão procurando cada vez mais a sustentabilidade através das suas compras (Bom, Jorge, Ribeiro, e Marto, 2019). De acordo com Bom et al., (2019) é fundamental que as empresas criem produtos sustentáveis inovadores, a fim de se adaptarem num mercado altamente competitivo. O crescente número de reportagens pelos media sobre o tema da sustentabilidade aumentou a conscientização do consumidor sobre questões ambientais e sociais e apesar de a decisão principal de adquirir produtos cosméticos ainda depender de preferências pessoais, as considerações éticas e ambientais estão a tornar-se cada vez mais importantes (Liobikienė e Bernatoniene, 2017). Como resultado, a indústria da cosmética é cada vez mais pressionada pelos consumidores a tornar-se “mais verde”, ao mesmo tempo que as estratégias de marketing adotadas por algumas marcas motivam outras a agir, a fim de fortalecer a sua posição no mercado (Csorba et al., 2011).

Assim, num contexto de cada vez maiores preocupações e pressões relativas à RSE, é importante analisar exemplos de como as empresas implementam tais práticas em busca de um caminho mais sustentável.

Capítulo 1 Caso de estudo - Rituals Cosmetics

A Europa é o principal produtor mundial de produtos cosméticos. Em 2018, o mercado europeu de cosméticos foi avaliado em 78.6 mil milhões de euros, tornando a Europa o maior mercado de produtos cosméticos do mundo. Segundo a ONG *Zero Waste*, o problema que a indústria cosmética e cuidados pessoais coloca no planeta é muito severo. A organização refere que mais de 120 bilhões de unidades de embalagens são produzidas anualmente pela indústria global de cosméticos, e que grande parte destas embalagens não são recicláveis. O problema é ainda mais agravado, porque cerca de metade das embalagens que podem ser recicladas, não o são pelos consumidores. Uma pesquisa feita pela Gartner (2015), revelou que mais de 56% dos britânicos (4,5 milhões de pessoas) não reciclam produtos cosméticos, por ser inconveniente. Como consequência de não serem recicladas, estas embalagens acabam por ir para aterros sanitários, para os oceanos e até aterros ao ar livre. No entanto, as embalagens não são o único problema criado pela indústria cosmética: cada vez mais surgem questões de sustentabilidade relativas aos ingredientes e produtos químicos que as empresas de cosmética extraem e usam na fabricação dos seus produtos. Assim, o impacto negativo da indústria cosmética sobre o planeta estende-se ao longo de toda a sua cadeia de abastecimento.

Em 2014, um estudo elaborado pela *Cosmetics Europe* (2015), analisou 30 marcas presentes na indústria da cosmética, e dentro destas, 22 não ultrapassaram uma pontuação de 30 (numa escala de 0 a 100) quando avaliadas em 26 áreas diferentes, desde o ambiente, bem-estar e saúde animal até às condições de trabalho. O estudo revelou que num todo, o desempenho ambiental da indústria na cosmética é bastante abismal, sendo que a marca *Rituals Cosmetics* se destacou pela negativa, tendo lhe sido atribuído o rótulo mais baixo possível (E), que aconselhava aos consumidores a ignorar totalmente a marca e deixando o alerta que a empresa ainda tinha muito por onde melhorar.

Este estudo tinha como objetivo ajudar os consumidores a fazer compras informadas e responsáveis e estimular as marcas a tornarem-se mais sustentáveis e transparentes. Além deste estudo, foram várias as revistas e websites que referiram a fraca preocupação da *Rituals* com o meio ambiente na altura, sendo a principal razão o uso de ingredientes como parabenos e sulfatos presente nos champôs e produtos de proteção solar e o uso de carmim em produtos de maquilhagem.

Face a estas alegações, e à pressão do *stakeholders* a empresa *Rituals Cosmetics* começou, a partir de 2014, a repensar completamente a sua política de sustentabilidade: implementou um departamento dedicado à “Inovação e Sustentabilidade” e instituiu uma avaliação do ciclo de vida (ACV) dos produtos, a qual permitiu à empresas fazer alterações nas embalagens e reduzir

substancialmente as emissões de CO₂, consumo de água e energia na sua produção. Hoje em dia, a empresa esforça-se cada vez mais para maximizar o seu impacto positivo e minimizar qualquer ‘pagada’ negativa no meio ambiente, na economia e na sociedade em geral. Atualmente as decisões de negócio são reavaliadas através de uma lente de sustentabilidade, sendo que esta perspetiva é aplicada ao longo de toda a cadeia de valor, desde o fornecimento inicial de matérias-primas e ingredientes utilizados nas fórmulas, até ao uso e descarte pelo consumidor. Da mesma forma, a empresa desempenha um papel cada vez mais ativo na promoção de informação e consciencialização dos seus clientes sobre estes problemas ambientais, com o objetivo de os encorajar a fazer escolhas cada vez mais conscientes, quer em produtos cosméticos quer em outras gamas de produtos.

Este estudo revela a sustentabilidade na indústria da cosmética como uma questão complexa e multifacetada, que não pode ser avaliada considerando práticas isoladas, mas usando uma avaliação integrada ao longo da cadeia de valor das empresas presentes nesta indústria. Pretende demonstrar que com o tempo, um retorno positivo pode ser esperado tanto a nível económico como a nível de notoriedade da marca através a adoção de práticas sustentáveis, e em específico como estas transformaram a Rituals num caso de sucesso internacional, com boas práticas de sustentabilidade, que se tornaram são boas práticas de negócio.

1.1 Contextualização da RSE e Sustentabilidade na Indústria da Cosmética na UE

A indústria dos cosméticos e cuidados pessoais inclui uma ampla gama de produtos dedicados à saúde, beleza e bem-estar. Desde os cuidados com os cabelos e com a pele à perfumaria, os produtos cosméticos são uma parte importante da vida cotidiana das pessoas (Cosmetics Europe, 2019). A utilização de produtos cosméticos traz importantes benefícios, por exemplo, escovar os dentes promove uma boa saúde oral, enquanto que lavar as mãos com sabão ajuda a prevenir a propagação de doenças. A utilização de cosméticos pode também melhorar o humor, a aparência e criar uma autoestima positiva.

A Europa é o principal produtor mundial de produtos cosméticos. Estima-se que a indústria da cosmética contribui pelo menos 29 bilhões de euros em valor agregado à economia Europeia, dos quais aproximadamente 11 bilhões de euros vêm diretamente da fabricação de produtos cosméticos. As pequenas e médias empresas (PME) são os principais impulsionadores da inovação e do crescimento económico na indústria cosmética. Mais de 5.500 PME estão envolvidas na fabricação de cosméticos na Europa. Além destas, existem mais de 100 empresas

que fabricam ingredientes cosméticos na Europa, 23.000 empresas envolvidas no *wholesale* de cosméticos e cerca de 46.400 lojas próprias de cosméticos (European Cosmetics, 2018).

Devido às crescentes preocupações com as mudanças ambientais e o seu impacto no planeta, a indústria cosmética tem vindo a colocar uma forte ênfase na melhoria da sustentabilidade. Ao descobrir novas formas de desenvolvimentos económico, sem redução de recursos naturais e sem prejudicar o meio ambiente, tal como o conceito de sustentabilidade enuncia, responder às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades. Os compromissos e atividades da indústria visam permitir que os consumidores beneficiem de produtos com melhores perfis de sustentabilidade e adotem hábitos de consumo mais sustentáveis.

1.2 A Rituals Cosmetics

1.2.1 O nascimento e filosofia da empresa

A Rituals Cosmetics Enterprise B.V. é uma empresa multinacional fundada por Raymond Cloosterman em Amsterdão, na Holanda. Dedicada-se à comercialização de produtos cosméticos e de cuidados pessoais, esta categoria é o foco da marca e aquilo pelo qual são mais conhecidos; no entanto, a sua gama de produtos estende-se também a produtos para a casa (*homewares*) e vestuário. A Rituals foi a primeira marca do mundo a combinar gamas de produtos cosméticos para uso corporal com produtos para a casa (a mesma linha de fragrâncias). Tem cerca de 6500 colaboradores pelo mundo, estando atualmente presente em 29 países nos continentes Europeu, Asiático e na América do Norte.

A história da Rituals começou após Raymond Cloosterman, fundador e CEO da marca, ter embarcado numa viagem à procura de inspiração e novos *insights* para um projeto com a finalidade de criação de novos produtos, enquanto trabalhava ainda na Unilever, como diretor da categoria de cuidados pessoais da marca. Inspirado pelas pessoas e lugares viajados, Raymond tomou a decisão de criar a sua própria marca, e em 2000 nasceu a Rituals Cosmetics, inspirada em tradições e filosofias ancestrais do Oriente. A empresa foi projetada e desenvolvida por Raymond na cave da sua casa Amsterdão. O objetivo foi lançar e estabelecer a marca globalmente, utilizando o mercado doméstico, da Holanda, como teste. Assim, ainda no ano de 2000, abriu a sua primeira loja na Kalverstraat, em Amsterdão. A marca iniciou o seu percurso com o apoio da Unilever como acionista, mas devido ao começo difícil da marca e a novos interesses por parte da Unilever, seguiram caminhos diferentes após dois anos. Nos primeiros cinco anos de negócio, a marca esteve em modo de sobrevivência; foi apenas no final do quarto ano que abriram a segunda loja, também na Holanda, em Amsterdão. Raymon refere

que demoraram quatro anos para passar de uma loja para duas, em 2004, enquanto que daí até ao ano de 2020 a empresa abriu em média duas lojas por semana.

Assim, a partir de 2004 começaram a abrir lojas em todo o mundo, incluindo Londres, Madrid, Antuérpia, Lisboa, Madrid, Estocolmo e Nova Iorque. Até à data (2020) a empresa possui mais de 730 lojas próprias em ruas, tem mais de 2400 lojas próprias inseridas em centros comerciais e 4 Spas Urbanos. Os seus produtos são ainda vendidos em 125 cruzeiros de luxo e em 10 companhias aéreas diferentes (KLM, Qatar, Virgin, entre outras), em 7 grandes aeroportos e em várias cadeias hotéis de renome.

Em Portugal, a marca chegou ao mercado em 2004 com a abertura gradual de 23 lojas, através de um modelo de negócio de *franchising*, devido à carência de recursos financeiros da marca para abrir lojas próprias e por estar ainda no início da sua expansão e internacionalização. Atualmente a empresa já não segue este modelo de negócio e abre lojas independentes em todo o mundo. Assim, em 2017 a Rituals Cosmetics Portugal Lda (filial da empresa detentora Rituals Cosmetics Enterprise B.V.) adquiriu 22 das 23 das suas lojas franchisadas, ficando apenas em Portugal com uma loja em *franchising*, devido a questões de prazos contratuais. A empresa remodelou 18 das lojas, encerrou cinco lojas devido à sua localização geográfica pouco atrativa e abriu sete lojas em novas localizações geográficas. Com esta nova política de gestão, a empresa já não oferece *franchising*, aplicando esta abordagem apenas em mercados de difícil expansão e risco observado, como por exemplo no Médio Oriente, Dubai, Qatar e Omã, devido a questões culturais, sociais, económicas, políticas e religiosas.

A Rituals é uma marca exclusiva de estilo de vida, que pretende “*transformar as rotinas diárias em momentos com mais significado*” (ver figura 1.1) - filosofia que constitui a base de todas as coleções e produtos desenvolvidos pela marca. Desta forma, todos os produtos da marca contam uma história inspirada na Ásia e no Médio Oriente, pelo facto de serem culturas que têm um grande respeito pelos rituais ancestrais.

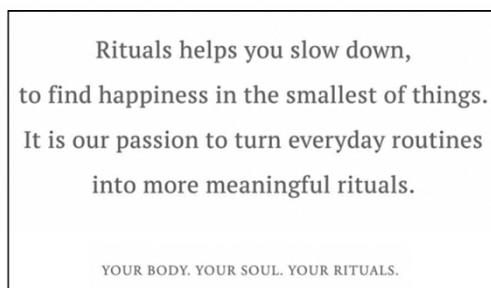


Figura 1. 1 – A filosofia da Rituals

Fonte: Website Rituals Cosmetics

Discretamente Verde – O caso pedagógico da Rituals

Na perspetiva do CEO, a marca posiciona-se como um “luxo acessível”. A marca conseguiu provar que no mundo da cosmética é possível ter uma experiência de luxo a um preço acessível. As figuras 1.2 e 1.3 resultantes de uma análise da própria empresa, ilustram o posicionamento da Rituals em relação às principais marcas concorrentes, nos mercados dos produtos cosméticos e produtos para a casa, respetivamente, presentes na indústria.

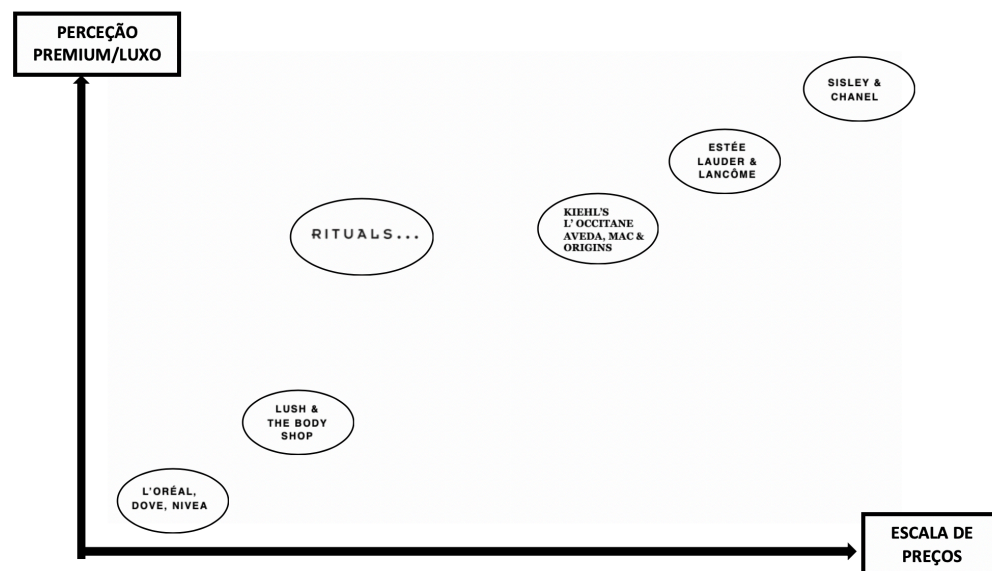


Figura 1. 2 - Posicionamento da Rituals no mercado dos produtos cosméticos

Fonte: Rituals Cosmetics – documentos internos

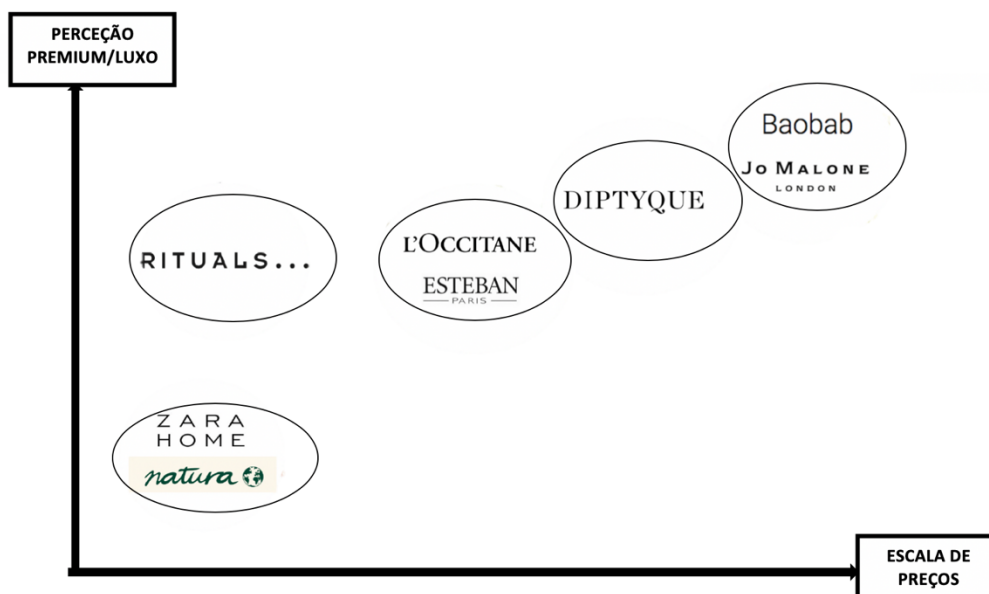


Figura 1. 3 - Posicionamento da Rituals no mercado dos produtos de casa

Fonte: Rituals Cosmetics – documentos internos

Em 2004, a Rituals Cosmetics foi considerada a empresa Holandesa com crescimento mais rápido pela *Rotterdam School of Management*. Em 2019 as vendas ascenderam a 850 milhões, o que significou um crescimento de 16% face ao ano anterior (2018).

Em relação ao mercado nacional, em apenas um ano após a tomada de controlo, as vendas totais em Portugal no final de 2017 (9,26 milhões de euros) cresceram cerca de 42% ao comparar com o ano anterior, 2016 (5,28 milhões de euros). Em 2019, a Rituals Cosmetics Portugal atinge um marco de 15,3 milhões de vendas totais, representando um crescimento de 19% face ao ano anterior (2018).

1.2.2 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da Rituals Cosmetics é composta pelo CEO (*Chief Executive Officer*) e fundador Raymond Cloosterman; Jenny De Vries (*Chief Financial Officer - CFO*), Arjen Schouten (*Chief Operations Officer - COO*), Nico Wartenbergh (*Chief Technology Officer - CTO*); Peter Van Campen (Head of Retail e Europe) e Irene Vernie (Responsável pela estrutura de RH), e também por dez áreas subjacentes (tais como: formação e desenvolvimento, Sustentabilidade e Inovação, Marketing, entre outras), representado na figura 1.4.

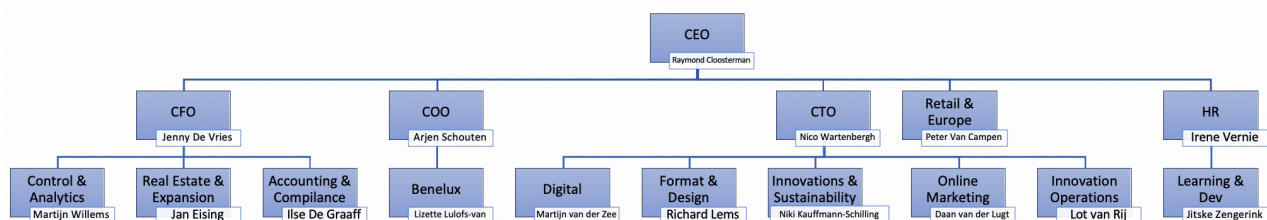


Figura 1. 4 - Estrutura organizacional da Rituals Cosmetics

Fonte: Rituals Cosmetics

A área de Inovação e Sustentabilidade divide-se em 3 áreas: Inovação, Operações e Sustentabilidade (ver figura 1.5). O departamento de Inovação é responsável por assegurar a criação de novos produtos em linha com as tendências de mercado e padrões de qualidade e sustentabilidade. O departamento de Operações é responsável pela viabilidade dos produtos propostos pelo departamento de Inovação e a sua incorporação no mercado. As estratégias implementadas pela Rituals na área da Sustentabilidade, são promovidas no âmbito do programa *Rituals Care*, que se materializa em duas partes distintas: a responsabilidade ambiental e a responsabilidade social. Tudo o que sejam processos, práticas ou políticas ambientais relacionadas com o próprio negócio, como são exemplos, a extração de ingredientes de forma sustentável, fornecimento, embalagens e tratamento de resíduos fazem parte da responsabilidade ambiental. Já a responsabilidade social dedica-se exclusivamente a causas

filantrópicas de cariz social que não estejam diretamente relacionadas com o negócio da Rituals, como por exemplo, a fundação *Tiny Miracles*, desde 2011 que a empresa apoia esta fundação em Mumbai, com o propósito de ajudar mulheres a aumentar as suas competências, habilidades e o seu rendimento.

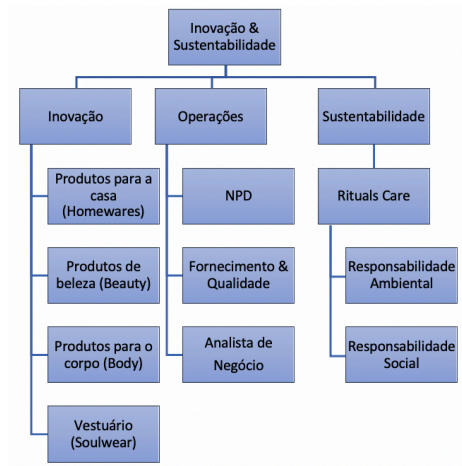


Figura 1. 5 - Estrutura detalhada da área de Inovação e Sustentabilidade

Fonte: Rituals Cosmetics

1.2.3 Gama de produtos

A Rituals tem uma ampla gama com mais de 400 produtos, e foi a primeira marca de cosméticos a combinar “*Home e Body Cosmetics*” (Rituals, 2017). O quadro 1.1 apresenta os tipos de produtos cosméticos e de cuidados pessoais comercializados pela marca, os quais constituem a parte principal do negócio e pela qual são conhecidos. No entanto, os seus produtos vão desde hidratantes corporais a perfumes, chás orgânicos, velas perfumadas e vestuário.

Corpo	Cuidados de Pele	Casa	Vestuário
Produtos de banho	Cremes de Dia e Noite	Sticks Perfumadores	Roupa de Casa
Esfoliantes	Ampolas	Velas	Roupa de Dormir
Cremes corporais	Óleos	Cozinha	Roupa de Ioga
Cuidado de mãos e pés	Máscaras	Chás	
Cabelo	Produtos de limpeza	Acessórios	
Proteção solar	Sérum		
Perfumes	Maquilhagem		

Quadro 1. 1 - Gama de produtos da Rituals

Elaboração própria Fonte: Rituals Website

Os produtos apresentados no quadro 1.1 são comercializados e divididos por coleções, sendo estas divididas em coleções fixas e coleções de edição limitada. As coleções fixas podem ser encontradas na loja e no website da empresa durante todo o ano, enquanto as coleções de edição limitada, tais como edições de verão e inverno, estão disponíveis apenas durante um semestre de primavera/verão ou outono/inverno respetivamente, e variam a cada estação. Por norma, as coleções de edição limitada são desenvolvidas pelo departamento de inovação e operações (ver figura 1.5) e além de proporcionarem aos consumidores novas fragrâncias funcionam também como teste de mercado a inovações que posteriormente podem a ser implementadas nas coleções fixas.

Na figura 1.6 estão representadas as diversas coleções comercializadas pela marca, nas quais se incluem uma gama direcionada a homens e outra a adolescentes.

As oito coleções fixas da marca são: a Sakura (best-seller); Ayurveda; Hammam; Samurai; Jing; Happy Buddha; Holi; e Karma. A coleção de edição limitada de Inverno (2020) foi a Amsterdam Collection. Cada coleção engloba uma gama de produtos comum (cremes corporais, velas, sticks perfumadores, perfumes, chás, produtos de banho e produtos capilares); sendo as fragrâncias o principal fator que as distingue.



*Figura 1. 6 - Coleções Rituals Corpo e Casa
Elaboração própria Fonte: Rituals Website*

Além das coleções fixas, a marca desenvolveu uma marca dedicada apenas aos cuidados de pele, denominada por Namasté. A figura 1.7 mostra as quatro linhas de tratamento em que esta coleção se divide: Anti idade (linha Glow); Refirmante (linha Ageless); Hidratante (linha Hydrate) e Purificante (linha Purify). Todos os produtos presentes nesta gama são desenvolvidos com ingredientes naturais ou derivados de ingredientes naturais obtidos de forma responsável. A gama Namasté foi primeira gama desenvolvida pela marca composta a 100% por produtos naturais (livre de parabenos, óleos minerais ou silicones), *cruelty-free*, *vegan* e sustentável.



Figura 1. 7 - Coleção Skin Care Rituals

Fonte: Elaboração própria

1.2.4 Responsabilidade Social e Sustentabilidade da Rituals Cosmetics

A Rituals Cosmetics considera a Sustentabilidade e a Responsabilidade Social parte integrante da sua estratégia e fator de referência do seu posicionamento no mercado da cosmética. Os pilares da sustentabilidade fazem parte da cultura e filosofia da marca sendo transversais e refletidos a todos os níveis organizacionais. Para a marca, estes pilares são: ecologia, consciência e cuidado. Para a Rituals, a sustentabilidade não se limita apenas à forma como produz os seus produtos, mas estende-se também à própria forma como gere o seu negócio. Todos os produtos da marca têm uma fórmula limpa (não contêm parabenos, microplásticos, MIT nem Ftalatos), são dermatologicamente testados, selecionados de forma consciente e é assegurado um código de conduta com todos os fornecedores a nível mundial, de forma a assegurar condições de trabalho justas e seguras.

A Rituals vê a sua responsabilidade como sendo não só trabalhar na melhoria das suas próprias práticas de sustentabilidade, mas também informar os consumidores sobre a sustentabilidade e a importância do uso de produtos cosméticos sustentáveis. A marca comunica esta perspetiva através de posters (anexo A e B) e comunicados distribuídos nas lojas físicas, e de um separador dedicado ao programa *Rituals Care* no *website* da marca.

Este tipo de comunicação visa transmitir de uma forma factual e transparente não só aos consumidores, mas a todos os seus *stakeholders* as suas iniciativas e a sua evolução para se tornar uma marca mais sustentável e responsável, medidas numa variedade de indicadores ambientais referentes aos ingredientes, embalagens e fornecimento com o objetivo de tentar influenciar o comportamento do consumidor no sentido de escolhas mais apropriadas e responsáveis.

Na União Europeia, só a partir de 2014 é que passou a ser proibido o teste de produtos em animais. Apesar de esta lei proibir testes de produtos finais em animais, não é clara em relação ao teste de ingredientes isolados em animais, de modo que esta é ainda uma realidade presente em muitas empresas na indústria da cosmética. Na China os testes em animais são obrigatórios por lei para que marcas de cosméticos estrangeiras possam comercializar lá os seus produtos. Portanto, uma marca de cosméticos que exporte para a China deixa de ser “*cruelty-free*”. No

entanto, ainda há muitas marcas presentes na indústria cosmética e que se auto intitulam de “*cruelty-free*”, e continuam a comercializar os seus produtos na China. Um exemplo é a marca Caudalie: no *site* da marca, esta refere que nenhum dos seus produtos ou ingrediente são testados em animais, de acordo com os regulamentos europeus; e em relação ao mercado Chinês, a marca refere que está comprometida com a abolição desses testes. Este compromisso reflete-se através de doações monetárias à IIVS, uma organização sem fins lucrativos dedicada à promoção de métodos de ensaio sem animais fundada em 1997, que atualmente está a pressionar o governo chinês para que pratique métodos alternativos. Além da marca Caudalie, diversas outras marcas, tais como a L’Occitane, Herbal Essences, Live Beauty and Planet, Nivea, Bioderma, Mustela, L’Oréal apresentam argumentos semelhantes, indicando que não são elas que testam em animais, sendo os testes feitos por laboratórios chineses aprovados pelas autoridades locais. No entanto, todas as marcas que comercializam na China têm pleno conhecimento do regulamento vigente e que exige testes em animais. A Rituals distingue-se dos seus concorrentes, neste cenário, porque tendo assumido o compromisso de não testar os seus produtos e ingredientes em animais, a empresa recusou também estar presente no mercado Chinês, apesar da sua dimensão e atratividade. De forma a demonstrar que esta lei é respeitada em todos os países em que a marca está presente, fora e dentro da UE, a Rituals criou um símbolo, que está presente em todas as suas lojas e produtos (ver figura 1.8).



Figura 1. 8 - Símbolo criado pela marca de como não testam em animais

Fonte: Website Rituals Cosmetics

No que respeita aos produtos de cuidados pessoais, nomeadamente cuidados de rosto, cada país tem as suas próprias certificações e os seus próprios *standards* relativos a cada país/mercado, não havendo assim uniformidade entre eles. Assim, a marca criou também as suas próprias normas, refletidas num logo, para os produtos de cuidados de rosto (ver figura 1.9). Este logo tem como objetivo transmitir aos consumidores, que os produtos são *vegan* e *cruelty-free* e informar que não contêm ingredientes sintéticos prejudiciais à saúde, tais como parabenos, óleo mineral, PEG, silicones, sulfatos ou microplásticos entre outros.

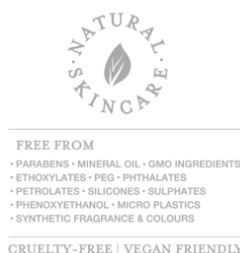


Figura 1. 9 - Símbolo criado pela marca para a linha cuidados de rosto

Fonte: Website Rituals Cosmetics

A empresa detém ainda várias certificações, relativas a diferentes fases do ciclo de vida do produto. Todo o fornecimento de madeira (mobiliário presente em todas as lojas) provém de florestas sustentáveis certificada pelo sistema PEFC – *Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes* (ver figura 1. 10), pelo que não é utilizado nenhum tipo de madeira tropical e todo o papel/cartão (caixas de produtos, sacos, papel de embrulho e revestimentos de cofretes) são feitos com papel certificado pelo sistema FSC – *Forest Stewardship Council* (ver figura 1. 11).



Figura 1. 10 - Certificação PEFC

Fonte: Website Rituals Cosmetics



Figura 1. 11 - Certificação FSC

Fonte: Website Rituals Cosmetics

Anualmente, a Rituals Cosmetics produz entre 35 a 40 milhões de produtos, e lança cerca de 300 novos produtos todos os anos. Todos os novos produtos são planeados e criados pelo departamento de Inovação e Sustentabilidade da Rituals e demoram em média 23 meses desde a sua conceção até à distribuição em loja. Niki Schilling, diretora do departamento de Inovação e Sustentabilidade, explica o processo: os três primeiros meses são dedicados à história do produto ou coleção (cada coleção tem uma história baseada numa filosofia ancestral); e a cada seis meses é lançada uma nova edição limitada, pelo que a cada seis meses a empresa procura uma nova história. Isto significa viajar, ler e ir a museus, para se encontrar uma história que se adequa à marca e à sua filosofia, que tenha significado e que também se adequa aos tempos em que estamos a viver.

Depois da história, o departamento apresenta um *moodboard*, e este mostra tudo o que a marca quer transmitir sobre esse novo “ritual” escolhido. Este *moodboard* serve para informar também os seus fornecedores, isto é, fornecedores de embalagens, de perfume e do próprio

design desde os materiais das embalagens até aos ingredientes a utilizar. Após a escolha do design, de todos os aspetos das embalagens, depois de escolhidas as cores e fórmulas, dá-se luz verde para imprimir e produzir. Esta fase acontece seis ou oito meses antes dos produtos chegarem às lojas. Depois é esperar que a produção chegue às lojas, sendo a chegada dos produtos às lojas a última fase.

1.2.5 *Rituals Care*

A principal missão do programa *Rituals Care* é “abraçar iniciativas ambientalmente seguras e socialmente conscientes. A Rituals como uma empresa saudável, ambiciona retribuir à sociedade ajudando pessoas mais carenciadas e, ao mesmo tempo, mantendo altos padrões ecológicos” (*website Rituals Cosmetics*, 2020). Este programa divide as práticas e iniciativas implementadas pela Rituals em duas grandes áreas, definidas pela empresa como: Sustentabilidade (responsabilidade ambiental) e Responsabilidade Social (causas filantrópicas).



Figura 1. 12 - Principais pilares do programa *Rituals Care*

Elaboração própria Fonte: *Website Rituals Cosmetics*

Os três principais pilares desenvolvidos no âmbito do programa *Rituals Care* são: Ingredientes e Embalagens e Fornecimento, no âmbito da responsabilidade ambiental e um pilar dedicado exclusivamente à Responsabilidade Social (ver figura 1.12).

De acordo com a empresa, o programa *Rituals Care* procura atingir seis objetivos importantes:

⇒ Assegurar que os produtos contêm 90% ou mais de ingredientes naturais até 2025;

- ⇒ Desperdício zero até 2025 em relação às embalagens – tornando todos os produtos recicláveis ou recarregáveis;
- ⇒ Utilizar 100% de energia renovável nas lojas e escritórios em todo o mundo até 2025 (desde janeiro de 2020, os escritórios localizados na Holanda já concretizaram este objetivo);
- ⇒ Ser uma empresa neutra em CO2 até 2025;
- ⇒ Ensinar meditação a um milhão de crianças até 2023

Reduzir o impacto da extração de ingredientes e fabrico de matérias-primas continua a ser um elemento crítico para respeitar o planeta e, portanto, cumprir o compromisso de abordar o pilar do desenvolvimento sustentável. Neste sentido, desde 2015 que a marca eliminou das suas fórmulas os seguintes materiais: parabenos, microplásticos, MIT, Lauril Sulfato de Sódio (SLS) e Ftalatos, não só por forma a tornar as fórmulas mais puras e naturais levando em conta as recomendações da Comissão Europeia, mas também devido aos problemas ambientais que estes ingredientes acarretam, como é o caso dos Microplásticos.

Em 2015 foi recomendado pela Cosmetics Europe interromper o uso de micropartículas sólidas de plástico (micropérolas de plástico) em produtos de higiene pessoal. Os microplásticos são partículas sólidas, não solúveis, utilizados em cosméticos como produtos esfoliantes. O problema destas micropartículas é que passam facilmente pelos filtros dos canos chegando aos oceanos e são uma ameaça à vida aquática. Um ano após esta recomendação, numa pesquisa elaborada pela mesma associação, constatou-se uma redução substancial - de 82% - no uso destas micropartículas em produtos cosméticos e de higiene pessoal (Cosmetics Europe, 2016). No caso da Rituals, a marca eliminou por completo o uso de micro plásticos e partículas esfoliantes de plásticos nos seus produtos. Ao invés, são utilizadas alternativas naturais, como o sal marinho, bambu, açúcar e pedra pomes como partículas esfoliantes.

O MIT é um conservante amplamente utilizado na indústria da cosmética pelas suas características antimicrobianas, mas que tem simultaneamente um elevado potencial sensibilizante, o que provocou uma epidemia de alergia cutânea sem precedentes na Europa. Após a recomendação em 2013 pela Comissão Europeia de se parar o uso desta substância, em Outubro de 2017 foi efetivamente proibida a sua utilização em produtos cosméticos e de cuidados pessoais não enxaguáveis. Além do MIT, a substância Lauril Sulfato de Sódio (SLS) frequentemente utilizada em produtos cosméticos como sais de banho, máscaras de pestanas, produtos de remoção de maquilhagem e em produtos de cuidados pessoais como champôs, condicionadores, sabonetes e pastas dentífricas, está também associada à sensibilidade na pele. No entanto, ao contrário da substância MIT, a utilização da substância Lauril Sulfato de Sódio

(SLS) é permitida na UE e esta continua a ser amplamente utilizada, mesmo após a proibição do MIT. A Rituals eliminou ambas as substâncias de todos os seus produtos desde 2015.

A principal preocupação relativamente ao uso de Parabenos e Ftalatos é o potencial que alguns deles podem funcionar como hormonas para o organismo, o que pode afetar o sistema reprodutor. Devido às suas propriedades antibacterianas, o uso destas substâncias ainda é permitido nos produtos cosméticos na UE, e são frequentemente usadas em champôs, pastas dentífricas e sabonetes. No caso da Rituals, ambas as substâncias foram eliminadas da composição de todos os produtos desde 2015.

Apesar de um dos objetivos da Rituals ser utilizar o maior número de ingredientes naturais possível, a marca defende que o uso a 100% de ingredientes naturais ou de origem natural não é possível, nem na realidade, sustentável, devido a possíveis consequências ambientais por desequilíbrios dos ecossistemas (sobre-exploração) e pelo facto de a natureza não oferecer determinados ingredientes que são necessários para manter a qualidade dos produtos e garantir a sua utilização segura, como é o caso dos PEG (polietilenoglicol é um polímero formado a partir do etileno glicol).

Cada vez mais, a empresa adota também iniciativas ao nível dos impactos sociais, como é o caso do uso de MICA. Um mineral que confere brilho aos produtos e em termos de saúde e segurança não afere nenhum problema aos consumidores, mas que levanta importantes questões éticas em torno do seu fornecimento. O problema deste ingrediente é que uma parte da MICA disponível no mercado está ligada à exploração do trabalho infantil (são maioritariamente crianças que extraem este mineral brilhante). Assim, a Rituals está comprometida em remover a MICA natural em 100% da sua cadeia de fornecimento até 2025; e até à data, como solução intermédia, a marca trabalha apenas com fornecedores de MICA com certificação de que não utilizam trabalho infantil.

Em termos de questões ambientais, o uso de óleo de palma tem sido amplamente discutido na indústria da cosmética e cuidados pessoais. O problema deste ingrediente é que as suas plantações não são sustentáveis e estão entre as maiores causas de desflorestação, a qual destrói habitats animais e contribui para as alterações climáticas. Como solução, desde 2019 que a marca apenas utiliza materiais puros à base de óleo de palma sustentável certificado pela RSPO (*The Roundtable on Sustainable Palm Oil*) em todos os seus produtos.

Ainda no âmbito da sustentabilidade, um dos objetivos traçados pela marca era eliminar o uso de parafina dos seus produtos até 2023, objetivo esse que já foi alcançado em 2020. A parafina era apenas utilizada nos seus produtos de casa, as velas, sendo que ao longo dos últimos anos a marca tinha vindo a reduzir significativamente este ingrediente por ser um produto à

base de petróleo/derivado do crude, e a substituí-lo por alternativas vegetais tais como a cera de abelha. Em 2019, o uso de parafina já tinha sido reduzido a 20%, para garantir uma combustão otimizada e para prevenir que as velas derretessem durante o transporte, mas em março de 2020 a marca divulgou que todas as suas velas passariam a ser constituídas a 100% por alternativas vegetais, eliminando por completo a parafina dos seus produtos (Rituals website, 2020).

Também parte de um dos pilares (embalagens e fornecimento) do programa *Rituals Care* são as embalagens: estas protegem os produtos, evitando a perda e a degradação dos mesmos, possibilitando uma conduta comercial eficiente e proporcionando aos consumidores os benefícios dos produtos nelas contidos. Neste sentido, a marca leva a cabo estudos de Avaliação do Ciclo de Vida das embalagens (ACV) em todos os seus produtos, através da organização independente *Life Cycle Assessment (LCA) Center*, e é com base nestes estudos que transformam a informação em ação, fazendo alterações que vão de encontro à sustentabilidade. A ACV é um conceito estruturado e padronizado internacionalmente para quantificar as emissões, os recursos consumidos e os possíveis impactos ambientais e à saúde associados a bens e serviços. A ACV abrange e avalia todo o ciclo de vida e etapas dos produtos numa perspetiva de interdependência, reconhecendo que uma operação afeta a próxima, ao mesmo tempo que também é impactada pela anterior. No caso da Rituals, esta avaliação tem incidido principalmente ao nível das embalagens e permite à empresa perceber o impacto ambiental das suas embalagens e a partir do mesmo, obter avanços significativos nesta área.

A reciclagem e a reutilização de embalagens têm um papel fundamental no desempenho ambiental de muitos materiais. Por exemplo, a reciclagem de alumínio proporciona uma economia até 95% de energia necessária em comparação com a produção de materiais virgens (alumino a partir de minério de bauxita), enquanto que a reciclagem de PET economiza cerca de 50% da energia necessária em comparação com a produção da matéria-prima virgem. Assim, a reciclagem deve ser adotada quando resulta em impactos ambientais mais baixos que as opções alternativas de recuperação e quando outros requisitos, como a segurança, são assegurados. Esta deve, no entanto, ser considerada tendo em conta uma abordagem equilibrada para a recuperação de embalagens. No que se refere às embalagens, a Rituals segue o princípio de “reduzir, reutilizar e reciclar”. Todas as embalagens são 100% recicláveis e cada vez são incorporadas maiores quantidades de materiais reciclados nas mesmas.

O Fornecimento é também um dos pilares da responsabilidade ambiental promovida pela Rituals. O transporte de ingredientes, materiais, embalagens e produtos é uma componente importante no ciclo de vida dos produtos cosméticos da empresa. De acordo com a Comissão

Europeia (2017), o combustível representa pelo menos 30% dos custos operacionais de transporte. Atualmente, todos os produtos da marca são produzidos o mais próximo possível dos mercados, evitando o transporte desnecessário:

Além da proximidade aos mercados, as condições de trabalho dos funcionários e fornecedores, incluindo a segurança no local de trabalho ao longo de cada etapa da cadeia de abastecimento são aspetos sociais fundamentais abordados pela empresa. Assim é assinado um código de conduta com todos os fornecedores a nível mundial, o qual inclui proibição de trabalho infantil e de discriminação, exige salários garantidos, condições de trabalho seguras e define um compromisso conjunto relativamente a um ambiente de trabalho limpo e seguro (*Rituals website*).

A responsabilidade social é também um dos pilares fundamentais do programa *Rituals Care*. A marca defende que o envolvimento social desempenha um papel importante na cultura da empresa, e procura envolver os colaboradores, clientes e consumidores nos desafios sociais. Assim, no âmbito da Responsabilidade Social a nível global, a Rituals apoia a Fundação *Tiny Miracles* na Índia desde 2011, uma instituição de solidariedade social que tem como missão conseguir que as comunidades dos bairros de lata de Mumbai, consigam alcançar a autossuficiência num prazo de 10 anos, tendo iniciado a sua atividade nas comunidades de Pardeshi e Aerey. Todos os anos a Rituals Cosmetics doa 250.000€ à fundação; o dinheiro é usado para educação, cuidados de saúde e “*workshops* de felicidade” (música, dança e teatro).

O apoio à fundação *Tiny Miracles* é uma iniciativa apoiada a nível global pela Rituals; no entanto, as suas subsidiárias em cada país têm autonomia e liberdade para apoiar iniciativas e causas que façam sentido no país em que se inserem. No caso da Rituals Portugal, a empresa apoia a fundação *Make-a-Wish* Portugal, uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), que tem como missão ajudar a realizar desejos que ajudam a transformar a vida de crianças e jovens que sofrem de doenças graves. A Rituals Portugal contribui financeiramente através de donativos monetários, os quais provêm de venda de produtos descontinuados da marca aos colaboradores. Esta venda de produtos, que a empresa denomina de *Mercadilho* e por norma acontece duas vezes por ano, sendo o valor total das vendas revertido para a instituição. Esta é uma forma de a marca apoiar causas sociais, mas envolvendo os seus colaboradores, para que estes tenham também um papel ativo na promoção da responsabilidade social e se sintam incluídos e comprometidos com a organização.

1.2.6 Projetos e iniciativas implementadas no âmbito da Sustentabilidade e RSE

Ao longo dos anos, o programa *Rituals Care* tem desenvolvido vários projetos e iniciativas, alguns dos quais são apresentados brevemente.

Em consonância com o seu objetivo no âmbito da sustentabilidade de “utilizar apenas ingredientes 90% de origem natural ou mais até 2025”, em 2015 a Rituals lançou uma linha de cuidados de rosto, mãos e lábios feita de pelo menos 95% de ingredientes naturais ou derivados de ingredientes naturais, que tem como objetivo “demonstrar o maior respeito pela natureza e beleza natural” (Rituals *website*). Este novo projeto expressa todos os avanços e preocupações na eliminação de ingredientes descritos acima como sulfatos, parabenos e lauril.

Em 2016, foi lançado um dos maiores projetos no âmbito do *Rituals Care*, o sistema de recargas “*eco-chic*” com uma vertente ambiental focada num dos principais pilares do programa (embalagens). O principal objetivo deste sistema foi a criação de recargas (*refill*) em categorias de produtos cosméticos, onde tal não comprometesse a qualidade do produto. A denominação de recargas *eco-chic* teve como propósito manter e marcar a posição da marca no segmento luxo e ao tempo mesmo em termos de sustentabilidade. O projeto piloto iniciou-se na coleção “*The Ritual of Sakura*”, através da implementação de recargas nos produtos corporais (cremes de corpo), por ser a coleção mais vendida e conhecida da marca. Em 2017 o projeto das recargas ao nível dos cremes corporais alargou-se a todas as outras coleções fixas da marca e também à coleção de cuidados de rosto “*The Ritual of Namasté*”, um importante marco para a empresa, que se tornou assim a primeira marca na indústria da cosmética a utilizar um sistema de recargas em produtos de rosto. Este sistema funciona dividindo as embalagens em duas partes (ver figura 1.13): uma parte externa para design e a parte interna para o produto. Esta divisão permite a reutilização da parte externa, sendo que na segunda ou compras subsequentes, os consumidores podem adquirir apenas a recarga.



Figura 1. 13 - Sistema de Recargas *eco-chic* na coleção *Skin Care*

Fonte: Website *Rituals Cosmetics*

Apesar de o foco da Rituals ser os produtos cosméticos e cuidados pessoais, as práticas ambientais e sustentáveis implementadas foram também ampliadas aos seus produtos de casa

(*homewares*). Assim, o sistema de recargas *foi estendido a sticks perfumadores e perfumes para o carro* (ver figura 1.14).



Figura 1. 14 - Sistema de recargas eco-chic imputados aos produtos de casa (*homewares*)

Fonte: Website Rituals Cosmetics

Este sistema de recargas, permite reduzir a pegada ecológica, tanto à marca como aos consumidores. A empresa afirma que este sistema é um ponto de partida para uma nova mentalidade, na qual se vê as recargas como parte de um processo de produção circular. Em termos ambientais, atualmente, o uso da versão de recarga do creme corporal reduz em 70% as emissões de CO₂, economiza 65% de energia, consome menos 45% de água (equivalente a 9 milhões de litros de água) e traduz-se numa poupança de 250000kg de materiais por ano; sendo que as recargas representam já 25% das vendas totais da empresa, esta medida representa um grande impacto ambiental e económico. Em termos económicos, as recargas traduzem-se numa poupança de 3€ (ou cerca de 16%) por produto para o consumidor. Esta poupança a nível económico é ainda mais evidente ao nível da empresa: o preço de custo de uma recarga de corpo é cerca de metade da embalagem completa de creme de corpo.

O sistema de recargas *eco-chic* foi um dos maiores e principais projetos implementados no programa *Rituals Care* no âmbito das embalagens; no entanto, foram implementadas também outras iniciativas, nomeadamente ao nível dos produtos de cuidados pessoais, nas espumas de duche em particular. As espumas de duche são o produto *best-seller* da marca, e por isso, qualquer alteração neste produto pressupõe um grande impacto tanto a nível ambiental como económico. Desde 2015 que a embalagem da espuma de duche é concebida de alumínio reciclável, sendo que o alumínio é um dos poucos materiais que podem ser infinitamente reciclados. Cerca de 80% do alumínio mundial é reciclado. Além disso, a lata é preenchida com ar comprimido e não com gás, contendo apenas um gás na sua fórmula designado por Isopropanol/Isobutano, que não é tóxico e representa zero potencial do esgotamento de Ozono (ODP) e um potencial de aquecimento global (GWP) muito reduzido.

No âmbito do objetivo “Desperdício zero até 2025 – tornando todos os produtos recicláveis ou recarregáveis”, desde o ano 2016 que a empresa implementou diversos projetos e iniciativas.

Em 2018 o suporte interior dos *coffrets* passou a ser preenchido por espuma de papel, em vez de plástico, passando assim a ter uma base biológica, reciclável e 100% compostável. Os *coffrets* da Rituals representam cerca de 30% do total das vendas anuais da empresa, chegando a ser cerca de 60% no período de Natal, pelo que a substituição do plástico no suporte inferior foi de impacto significativo.

Em 2019, foram introduzidos materiais reciclados em todas as embalagens de cremes de corpo, esfoliantes e óleos de duche. Esta iniciativa ainda não foi possível ser implementada em todas as coleções nomeadamente na coleção “*The Ritual of Sakura*” uma vez que a empresa ainda está à procura de alternativas recicladas à cor branca da embalagem atual.

Apesar de as iniciativas e práticas desenvolvidas pela Rituals se concentrarem maioritariamente nos seus produtos cosméticos e cuidados pessoais, a marca está a ampliar cada vez mais os seus esforços aos seus produtos de casa e vestuário. Desde 2018 que todos os chás da marca têm certificado orgânico e saquetas biodegradáveis. No que toca ao vestuário, a Rituals tornou-se em 2015 membro da “*Better Cotton Initiative*” (BCI), uma organização sem fins lucrativos que tem como objetivo melhorar a produção mundial de algodão, tanto para as empresas que o produzem, como para o meio ambiente e para o futuro do setor. Algumas das suas peças da coleção *soulwear* são fabricadas em 100% de poliéster reciclado, feito à base de garrafas de plástico recicladas.

A responsabilidade social representa um pilar fundamental para a Rituals Cosmetics. Assim, no âmbito do apoio à fundação *Tiny Miracles* foram desenvolvidos dois projetos: os sacos “*O goodie bag*” e a criação da coleção “*Tiny Miracles*”. Os “*O goodie bag*”, sacos de compras em algodão e juta, foram criados em 2019 e são feitos à mão pelas mulheres da fundação *Tiny Miracles* que vivem nos bairros de lata em Mumbai e comercializados em todas as lojas Rituals a nível global. A missão deste projeto, é que cada saco produzido permita mudar vidas de uma forma sustentável. Para a Rituals este saco marca a diferença, e representa *empowerment*, confiança e novas oportunidades: aumentar as competências, habilidades e o rendimento das mulheres que o produzem (cada saco custa em loja 5€ e o valor reverte na totalidade para a fundação) (Rituals *website*). A visão da fundação é que com este rendimento e novo ofício, as mulheres da fundação possam poupar para o futuro, financiar uma melhor educação para os seus filhos, e, em última instância, contribuir para um ciclo crescente de prosperidade económica. Este projeto foi criado no âmbito do objetivo da fundação de quebrar o ciclo de pobreza em 10 anos.

Além da produção de sacos, em 2012 a marca criou uma linha “*Tiny Miracles*” dedicada à venda de produtos cosméticos a bebês e mães, sendo que 10% das vendas desta linha revertem para a fundação *Tiny Miracles* e servem para pagar professores e médicos.

Ainda no âmbito da responsabilidade social, em 2019 a Rituals desenvolveu um programa com a missão de ensinar a dois milhões de crianças (ao redor do mundo) a prática de ioga, meditação e *mindfulness* até ao ano 2025. A Rituals acredita e defende que “as crianças não precisam de aprender apenas a ler, escrever e fazer contas, mas que também é importante que aprendam a seguir o seu coração e a descobrir o que as faz feliz” (Rituals website). Assim, em 2020 a empresa deu início ao programa “*Super Chill*”, uma aplicação para crianças e professores do ensino primário que contém exercícios de respiração e meditação que podem ser aplicadas em contexto de aulas.

Aliás, faz parte também da missão da Rituals no âmbito da responsabilidade social, consciencializar e educar os seus consumidores para que eles façam escolhas cada vez mais, não só através dos produtos da marca, mas também no seu dia-a-dia. Neste sentido, foram criadas duas iniciativas pela marca: o dia da terra e o *Green Friday*. O dia da terra celebra-se internacionalmente a 24 de abril; e para celebrar este dia, em 2020 a Rituals ofereceu um desconto de 20% em todas as suas recargas online, como forma de dar a conhecer o sistema de recargas da Rituals e encorajar os consumidores no sentido de escolhas mais sustentáveis. Este foi o terceiro ano que a Rituals celebrou o dia da terra, sendo que este ano a iniciativa resultou num recorde de pedidos online, superando até as vendas online de Natal de 2019. A Rituals fez cerca de 28.000 vendas online nesse dia, o maior número de pedidos já vendidos online em 24 horas; embora reconheça que em parte este número se deveu também ao confinamento.

Em novembro de 2020, a Rituals tem como objetivo implementar o *Green Friday* como oposição ao tradicional dia *Black Friday*. O *Black Friday* surgiu nos EUA, e é celebrado no dia seguinte ao Dia de Ação de Graças. Marca o início da época das compras de Natal e desde meados dos anos 2000, que este dia é celebrado em vários países, inclusive na Europa e é caracterizado pelos grandes descontos oferecidos por diferentes retalhistas. A *Black Friday* rapidamente tornou-se um símbolo de superconsumo e superprodução, com um impacto negativo sobre o planeta. Assim, nos últimos anos, começou a emergir um pequeno movimento online chamado *Green Friday*. O movimento opõe-se à *Black Friday* e ao consumo irresponsável que ela implica, encorajando os consumidores a agir de forma responsável e sustentável. Em 2020, a Rituals tem como objetivo juntar-se a este movimento em todas as suas lojas, abolindo os tradicionais descontos oferecidos neste dia nas suas coleções, e oferecendo

apena 20% de desconto nas suas recargas, de formar que os clientes canalizem as suas compras nesse dia para produtos mais sustentáveis.

1.2.7 Desafios e projetos futuros da Rituals

Um dos maiores desafios enfrentados pela Rituals e pela maioria das empresas no mundo inteiro em 2020 foi o novo coronavírus, o SARS-CoV-2, considerado uma pandemia pela Organização Mundial de Saúde (OMS). Além da dimensão do desafio de saúde pública, a COVID-19 está, e continuará a gerar, impactos económicos muito significativos.

Numa entrevista, o CEO da Rituals, Raymoond Cloosterman refere que a forma como as empresas respondem a este novo desafio irá moldar o tipo de empresa serão no futuro. O CEO esclarece que o seu foco durante e após o período de confinamento foram e são os colaboradores. No caso da Rituals, as lojas de rua e as lojas presentes em centros comerciais estiveram fechadas praticamente em todos os países; no caso de Portugal, durante 11 semanas (à exceção das lojas da grande de Lisboa, que reabriram mais tarde). Durante esta fase excecionalmente difícil, como parte da sua responsabilidade social com os seus colaboradores, a Rituals apesar de ter entrado em regime *lay-off*, participou 100% da remuneração aos seus colaboradores, em todo o mundo.

Durante o período em que as lojas estiveram fechadas, o desenvolvimento dos colaboradores foi sempre um objetivo claro para a organização. Nesse sentido, foi por exemplo, disponibilizada uma aplicação online, chamada “GoodHabitZ”, gratuita e acessível a todos os colaboradores, com uma oferta de mais de 100 cursos de formação online em diferentes línguas. O objetivo da Rituals foi que os colaboradores pudessem apostar no seu desenvolvimento pessoal a partir de casa durante o período de pandemia e que a aplicação pudesse ser usada também futuramente, como uma ferramenta de apoio no trabalho na prossecução dos objetivos da Rituals.

Ainda no âmbito da responsabilidade social, a marca distribuiu produtos de higiene pessoal a vários hospitais em todo o mundo. Esta iniciativa teve início na Holanda, com a distribuição de cerca 200.000 sacos por 80 hospitais, como uma forma de agradecimento a todos os profissionais de saúde no combate à Covid-19. Esta iniciativa foi alargada a todos os países em que a marca está presente, e em Portugal, todas as 25 lojas participaram na ação e distribuíram produtos de cuidados pessoais em hospitais ao longo do país.

A nível económico, o encerramento das lojas durante várias semanas teve diversas repercussões económicas para a Rituals. Até 2020 a marca registava aumentos de vendas a nível global na ordem dos 28%; no início do segundo trimestre de 2020 a marca registou uma quebra

de vendas relativamente a anos anteriores, na maioria dos mercados. Estas quebras tiveram um importante impacto financeiro na empresa e levaram-na a tomar iniciativas para a redução de custos, sendo que as mais impactantes foram a redução e cancelamento do orçamento dedicado ao marketing em vários países, e o cancelamento de uma nova coleção de edição limitada (a coleção de Natal), de forma a reduzir os custos de produção e distribuição a nível global a curto e longo prazo.

As quebras nas vendas ocorreram não obstante um aumento substancial das vendas *online*. Durante o período da pandemia, o site tornou-se o principal meio de vendas da empresa e o principal canal de receitas. Este canal não era anteriormente um dos focos principais da empresa e representava apenas cerca de 20% das receitas da empresa.

O enorme tráfego no seu canal online, e o elevado número de encomendas resultante, originaram vários problemas de distribuição. Em resposta, a empresa implementou um novo projeto de entrega de encomendas, o “*shipfromstore*”, durante o período de confinamento. O projeto piloto realizou-se na Holanda, com as encomendas a ser entregues pelos colaboradores que estavam em regime *lay off*, de bicicleta, a clientes que vivem num raio máximo de 10kms de proximidade das lojas de Amesterdão. Apesar de ser uma alternativa de entrega sustentável permite à marca a otimização do processo de planeamento e encaminhamento de entregas, redução do tempo de entrega (as encomendas passam a ser entregues no mesmo dia) e permite reduzir a dependência da Rituals nas tradicionais empresas distribuidoras e a sua pegada ecológica.

Em 2020 a Rituals anunciou também que iria gradualmente eliminar a sua coleção de maquilhagem. Os motivos para o cancelamento desta linha não são públicos nem divulgados pela Rituals; no entanto, é sabido que. A linha representava apenas 8% do total de vendas da empresa a nível global, mas tinha um grande impacto em termos de ocupação de espaço da loja. Por exemplo, a loja Rituals do Colombo em Lisboa tem 89,6 m² e o módulo da maquilhagem ocupa cerca de 4m². Em termos de rentabilidade por m² é mais rentável para a Rituals vender *coffrets* ou outros produtos de cuidados pessoas com maior margem de lucro.

Além do impacto económico, a eliminação da linha de maquilhagem vai também de encontro aos objetivos do programa *Rituals Care*, de “utilizar 90% ou mais ingredientes de origem natural” e tornar-se numa marca 100% vegan. Isto porque, em termos de ingredientes, todos os produtos da marca são adequados para vegetarianos, exceto as sombras de olhos e lápis de olhos, que contêm Carmim. O Carmim é um ingrediente obtido através do processo de esmagamento do inseto cochonilha. Em números, são necessários 70.000 insetos para fazer menos de 500 gramas de corante. Atualmente, não existem na indústria cosmética alternativas

naturais ou vegetais que proporcionem a coloração avermelhada requerida em certos produtos de maquilhagem. Além do uso de Carmim, a marca admite que usa, apesar de ser em reduzidas quantidades, óleos e ceras minerais. O óleo mineral é um subproduto da destilação do petróleo para produzir gasolina, e foi eliminado de todos os produtos da Rituals de cuidados de corpo e rosto uma vez que se afirma que obstrui os poros. No entanto, ainda é utilizado em categorias funcionais como maquilhagem (por exemplo, nos batons). Analisando os impactos económicos e ambientais desta decisão, é perceptível que mais do que um impacto económico, a Rituals após a eliminação desta linha torna-se numa marca 100% vegan e cada vez mais sustentável.

1.3 Revisão do problema

A Rituals Cosmetics Enterprise B.V. é uma empresa internacional, com sede na Holanda, dedicada à comercialização de produtos cosméticos e de cuidados pessoais. Numa indústria em que se levantam várias questões relacionadas ao uso de substâncias tóxicas, embalagens poluentes e o grande número de resíduos plásticos que acabam por ser descartados em aterros e/ou oceanos, este caso de estudo tem como objetivo a análise das práticas adotadas pela empresa no combate a estes desafios.

Deste modo, o presente caso de estudo pedagógico tem o objetivo de entender o impacto das estratégias de sustentabilidade e responsabilidade social implementadas pela Rituals Cosmetics nos *stakeholders* e ao longo da cadeia de valor da empresa. Neste sentido, são colocadas três questões:

Questão 1: Identifique os principais *stakeholders* da empresa, e a forma como estes são tidos em consideração e envolvidos nas decisões da empresa relativamente à sustentabilidade.

Questão 2: “A RSE pode ser abordada pelas organizações de diferentes formas”. Comente esta afirmação tendo em conta a forma como a Rituals Cosmetics aborda o tema da Responsabilidade Social.

Questão 3: A partir de 2014 a Rituals alterou drasticamente a sua abordagem à questão da Sustentabilidade Corporativa. Analise esta nova abordagem à luz do modelo *Triple Bottom Line*.

Capítulo 2 Metodologia

Os casos de estudo pedagógicos e a pedagogia do método de discussão surgiram como estratégias de ensino em diversas disciplinas na década de 90 (McDade, 1995). Apesar do interesse pelos estudos de caso como mecanismo de ensino ser relativamente recente, a própria pedagogia é muito antiga, tão antiga como os antigos contadores de histórias (“*storytellers*”) que contavam uma narrativa (caso) para promover a descoberta individual das crianças da sabedoria, do conhecimento do mundo envolvente, e do desenvolvimento dos processos de pensamento de sobrevivência (McDade, 1995). McDade (1995), refere que os objetivos de contar histórias nessas culturas antigas eram semelhantes aos objetivos da utilização de casos de estudos atualmente: fomentar o pensamento crítico e a reflexão para que os estudantes aprendam a aprender por si próprios.

O caso de estudo refere-se ao veículo da pedagogia, ou seja, a utilização de um caso através de uma descrição escrita de um problema ou situação, de forma a apresentar um problema para análise. Apesar da análise de um estudo de caso ser frequentemente mais utilizado em contexto de sala de aula, este pode também ser a base para simulações, dramatizações, exercícios escritos, e uma grande variedade de outros métodos pedagógicos (McDade, 1995).

De acordo com Davis et al. (2003), os casos de estudos pedagógicos podem ser usados para: (1) incentivar uma aprendizagem ativa; (2) proporcionar uma oportunidade para o desenvolvimento de competências-chave tais como comunicação, trabalho em equipa e resolução de problemas; (3) facilitar a consideração de diferentes perspetivas à medida que outros alunos apresentam ideias e analisar soluções que nenhum estudante pode ter pensado; e (4) permitir a aplicação de conceitos teóricos, contribuindo para colmatar eventuais lacunas entre a teoria e a prática;

A escolha da Rituals Cosmetics como objeto de caso de estudo deveu-se principalmente pela realização de um estágio extracurricular na empresa, sendo que o interesse pelo tema deveu-se ao grau de integração que atualmente a Sustentabilidade e a RSE assumem dentro da empresa e à forma como este caminho foi traçado, passando de uma empresa com uma baixa reputação e preocupação ambiental, para uma empresa de referência na indústria cosmética.

O processo de conceptualização do caso teve início com a recolha, tratamento e seleção de toda a informação de fontes primárias, facultadas internamente pela empresa e por fontes secundárias, tais como artigos relacionados com a sustentabilidade na indústria da cosmética, comunicações divulgadas pela marca, informações retiradas do site online, e outras adequadas ao caso.

Capítulo 3 Nota pedagógica

3.1 Audiência

O desenvolvimento deste caso de estudo tem como finalidade ser objetivo de análise por parte de estudantes de licenciatura e mestrado, com foco nas áreas da Gestão e em UC's sobre RSE/sustentabilidade e/ou que integrem estes tópicos nos seus programas.

Devido à natureza pedagógica, o caso de estudo desenvolvido poderá ser utilizado como uma ferramenta de compreensão útil a profissionais da área (ou outras) que queiram redirecionar as suas atividades para a sustentabilidade e queiram exemplos de como as mesmas podem ser feitas e implementadas num âmbito de uma organização.

3.2 Objetivos pedagógicos

Este caso de estudo tem como objetivos: ajudar a consolidar os conhecimentos teóricos abrangidos na revisão da literatura (RSE, Sustentabilidade, Teoria dos *Stakeholders* e criação de valor partilhado) e aplicar estes conhecimentos num caso prático real. Desta forma, o objetivo principal deste caso de estudo é entender melhor a abordagem e compromissos adotados no âmbito da RSE e desenvolvimento Sustentável, tendo em conta que nem sempre a empresa operou segundo estes princípios. A empresa passou por um processo de reestruturação, teve de repensar tudo o que faz, porque se insere numa indústria com um impacto negativo significativo, e neste sentido, foi necessário fazer *trade-offs* na prossecução de objetivos de sustentabilidade, como por exemplo, a não comercialização dos seus produtos no mercado chinês, de forma, a ser uma empresa *cruelty-free*.

Os objetivos para este estudo podem ser divididos em:

- Aprofundamento do conhecimento literário teórico sobre a Responsabilidade Social das Empresas e Sustentabilidade no contexto da sua estratégia;
- Interligação e aplicação dos conceitos teóricos e modelos apresentados na literatura a um caso prático, do mundo real;
- Compreender e analisar as práticas de sustentabilidade da Rituals ao longo da cadeia de valor;
- Avaliar criticamente e comentar as práticas adotadas no âmbito da Responsabilidade Social e se estas estão integradas na cultura, nos valores, na filosofia e no sistema de tomada de decisão da empresa;

3.3 Resultados da aprendizagem

Espera-se que a realização do caso de estudo deve permitir aos alunos:

- Aprender e aprofundar novos conceitos e teorias relacionados com a evolução do conceito de RSE, Teoria dos *Stakeholders*, criação de valor partilhado, Sustentabilidade e *Triple Bottom Line*;
- Perceber a importância de integrar a RSE e Sustentabilidade nas estratégias e operações das empresas;
- Identificar os desafios encontrados pelas empresas na distinção de práticas no âmbito da RSE ou de sustentabilidade;
- Conseguir identificar os *stakeholders* de uma empresa e a forma como estes a podem influenciar;
- Identificar o impacto das estratégias de responsabilidade ambiental das empresas nos seus *stakeholders*;
- Avaliar as práticas e o seu nível de envolvimento na sustentabilidade e RSE das empresas através da sua cadeia de valor;

3.4 Revisão da literatura

O capítulo atual tem como objetivo entender e analisar as práticas e iniciativas no âmbito da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), os fatores que estimulam os desenvolvimentos neste campo, juntamente com os impactos de sustentabilidade produzidos durante o ciclo de vida dos produtos cosméticos.

Para isso, serão apresentados os conceitos básicos subjacentes, através de uma revisão da literatura relevante referente aos conceitos de Responsabilidade Social Empresarial, Sustentabilidade, *Stakeholders* e, por último, Criação de Valor Partilhado.

3.4.1 Responsabilidade Social Empresarial

Durante várias décadas, a maximização do lucro foi considerada a única responsabilidade da empresa, tanto na teoria como na prática dos negócios (Nidžara; e Lobaš, 2012). No entanto, mais recentemente, “as mudanças climáticas, extinção de plantas biológicas e a crise económica global impulsionaram o fortalecimento da responsabilidade corporativa, não apenas com fins lucrativos, mas através da consciencialização das consequências sociais e ambientais das operações das organizações” (Nidžara; e Lobaš, 2012: 3). Neste contexto surge então o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) “atividades voluntárias, que superam o

cumprimento mínimo legal e normas às quais as organizações estão legalmente comprometidas; estas atividades de responsabilidade social são uma resposta à pressão e expectativas da sociedade” (Vogel, 2005: 12). Os princípios da RSE determinam a maneira pela qual as empresas devem agir por forma a acompanhar as constantes mudanças sociais, normas e regras da sociedade (Nidžara; e Labaš, 2012). Desta forma, de acordo com alguns autores, a RSE pode até ser vista como uma “estratégia de negócios que é integrada aos principais objetivos de negócios e competências essenciais da empresa e, desde o início é projetada para criar valor comercial, mudança social positiva e é incorporada no dia a dia da responsabilidade de uma empresa” (McElhaney, 2009: 3).

3.4.1.1 Evolução do conceito

O conceito de responsabilidade social empresarial (RSE), tem uma história longa e variada. Para Matten e Moon (2008), definir RSE não é uma tarefa fácil e, por esse motivo, as definições de RSE variam amplamente. As abordagens iniciais de RSE adotaram uma forte postura normativa em relação às atividades comerciais, utilizando expressões como “obrigações”, “dever”, “valores socialmente aceites” e “desejáveis”: sendo que os investigadores utilizavam argumentos fundamentados na ética e no bem-estar económico para descrever e defender a responsabilidade corporativa na sociedade (Bansal e Song, 2017). O início do debate sobre a RSE foi marcado por um estudo pioneiro realizado por um empresário americano, Howard Bowen, em 1953. O autor usou o termo “as responsabilidades sociais do empresário” e definiu a RSE como “as obrigações dos empresários para seguir essas políticas, para tomar essas decisões, ou para seguir linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade” (Bowen, 1953: 6).

Assim, a RSE nos anos 50 era vista por muitos autores como uma característica benéfica para as empresas, tendo por base os princípios básicos da filantropia, como por exemplo, a atenção pelas pessoas mais desfavorecidas (Bansal e Song, 2017). No entanto, esta preocupação não era universalmente partilhada. Levitt (1958), por exemplo, argumentava que o bem-estar geral da comunidade e as preocupações com os problemas sociais deveriam ser uma responsabilidade exclusiva do governo e não das empresas. O autor defendia que as empresas ao preocuparem-se com aspetos sociais comprometiam aquele que deveria ser o seu objetivo principal, a maximização do lucro e o bem-estar dos seus acionistas (Levitt, 1958). Os economistas neoclássicos concordavam também com esta perspetiva; Friedman (1962), defendia que a RSE na maior parte dos casos acabaria como sendo um custo injusto para os acionistas e que esta responsabilidade deveria ser levada a cabo através da mão invisível dos

mercados. No âmbito desta perspetiva as empresas já eram socialmente responsáveis ao criarem postos de trabalho, por pagarem impostos e maximizarem os seus lucros (Carroll, 1999).

Na década de 60, McGuire (1963) introduz à definição de RSE as expectativas da sociedade. Para o autor, estas expectativas eram: política, bem-estar comunitário, educação e felicidade dos seus colaboradores, fazendo com que a organização agisse como um cidadão honesto (Carroll, 1999: 271). Steiner (1972) reforça que a responsabilidade social deve ser mais do que uma simples atitude, a empresa como organização deve ajudar a sociedade a atingir os seus objetivos e necessidades básicas.

Nos anos 70, a RSE foi se desincorporando da noção limitada de filantropia corporativa; ou seja, a responsabilidade social começou a aproximar-se cada vez mais das atividades das organizações (Faria e Sauerbronn, 2008). Neste sentido, também as discussões e pesquisas passaram a focar-se cada vez mais nos resultados da aplicação da RSE, deixando as discussões éticas e filosóficas de parte (Lee, 2008).

Carroll (1979) apresentou o primeiro modelo conceptual referente ao desempenho social das organizações (ver figura 3.1), sendo que o pressuposto deste modelo era relacionar as diferentes dimensões, e o cumprimento destas mesmas dimensões determinava o desempenho social empresarial de uma organização (Agudo Valiente, Ayerbe, e Figueras, 2012).



Figura 3. 1 - Categorias da Responsabilidade Social

Fonte: *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance* (Carroll, 1979: 499)

Na matriz exposta em cima, Carroll (1979) refere que a RSE engloba expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações. Este modelo foi o ponto de partida para uma das definições mais conhecidas da RSE, desenvolvida nos anos

90 por Carroll (1991). O autor reformulou a sua quarta componente de RSE e incorporou o seu modelo conceptual numa pirâmide (ver figura 3.2). Segundo o autor, a RSE deve abranger quatro responsabilidades: económica, legal, ética e filantrópica. Assim, na base da pirâmide encontra-se a responsabilidade económica. Carroll (1991) defende que a responsabilidade económica é um requisito fundamental nos negócios e um facilitador das responsabilidades seguintes. Para o autor a RSE baseia-se na premissa de um negócio economicamente sólido e sustentável (Carroll, 1979). A responsabilidade legal é a segunda parte da definição de Carroll (1991), porque a sociedade além de esperar que os negócios obtenham lucro, espera também que estes obedeçam à lei. Assim, a sociedade espera que os negócios cumpram a sua missão económica dentro da estrutura de requisitos legais estabelecidos pelo sistema jurídico da sociedade (Carroll, 1979). A responsabilidade ética representa os comportamentos e normas éticas que a sociedade espera que os negócios sigam; implica as práticas e comportamentos para além do exigido pela lei (Carroll, 197). No topo da pirâmide, encontra-se a responsabilidade filantrópica, que representa os papéis voluntários que as empresas assumem, mas para os quais a sociedade não tem uma expectativa tão clara como na responsabilidade ética (Carroll, 1991).

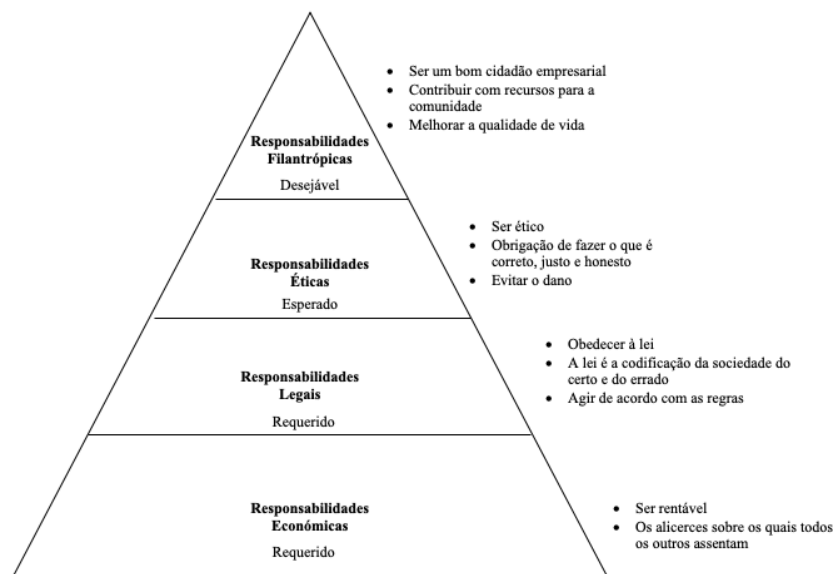


Figura 3. 2 - Pirâmide da Responsabilidade Social das empresas

Fonte: *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders* (Carroll, 1991: 42)

A distinção entre as quatro componentes presentes no modelo conceptual de Carroll (1991) é o reconhecimento de que as empresas, como produtoras de riqueza económica, não têm apenas impactos económicos (Dahlsrud, 2008). Carroll (1999) defende que a pirâmide desenvolvida deverá ser vista na perspetiva dos *stakeholders*, isto é, todas as pessoas afetam e

são afetadas pelos objetivos e metas das organizações, englobando outros grupos além dos acionistas, tais como: a comunidade em que a empresa se insere, os fornecedores e os colaboradores (Freeman, 1984). Assim, o foco deve ser o todo e não as partes, e a RSE implica envolver-se em decisões, ações, políticas e práticas que cumpram simultaneamente todas as quatro responsabilidades.

Não obstante ser pragmático e realista, este modelo tem também algumas limitações, particularmente no que toca à sua aplicabilidade noutras realidades. A adequação da estrutura de Carroll (1991) em África foi questionada por Visser (2006), que defende que no contexto Africano, as responsabilidades económicas neste caso devem estar no centro das prioridades da RSE, mas seguidas de responsabilidades filantrópicas, legais e éticas. Enquanto que na maioria dos países desenvolvidos o conceito de RSE evoluiu de uma forma holística e estratégica, os países da região da África Subsariana consideram a RSE como sendo principalmente filantrópica (Visser, 2006). De acordo com Idemudia (2011) o ambiente dos países em desenvolvimento não é como o dos EUA, onde a maioria dos modelos predominantes da RSE são baseados. Assim, estas diferentes condições ambientais não moldam apenas a natureza das organizações nos países em desenvolvimento, mas também afetam o sucesso ou fracasso de iniciativas empresariais no cumprimento de obrigações sociais (Idemudia, 2011).

Schwartz e Carroll (2003) perante as limitações apresentadas ao modelo, desenvolveram um novo *framework* denominado de modelos dos três domínios da RSE: económico, legal e ético (ver figura 3.3). Este novo modelo elimina a dimensão filantrópica, e integra-a nas outras dimensões propostas por ser considerada uma dimensão não primordial no setor empresarial. Na perspetiva dos autores, este novo modelo elimina a suposição inerente de importância hierárquica entre as dimensões que a pirâmide de Carroll (1991) transparecia, bem como a dificuldade de distinguir ações éticas de ações filantrópicas.

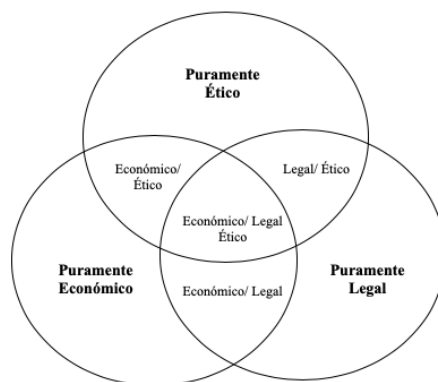


Figura 3. 3 - Modelo dos três domínios da RSE

Fonte: Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach (Schwartz e Carroll, 2003: 39-48)

Assim, neste novo modelo, a dimensão económica engloba as atividades que se destinam a ter um impacto económico positivo, direto ou indireto, na empresa; tendo como objetivo a maximização do lucro e/ou maximização do valor das ações. A dimensão legal refere-se à capacidade de resposta da empresa às expectativas legais exigidas e esperadas pela sociedade. E a dimensão ética refere-se às responsabilidades éticas das organizações, esperadas pela sociedade em geral e pelos seus *stakeholders* em particular, não tendo como objetivo obtenção de benefícios económicos. Os autores defendem que as relações entre as três dimensões representam o contexto em que as empresas deveriam atuar; ou seja, obtendo lucro dentro dos termos legais, desenvolvendo as suas atividades de uma forma ética e responsável.

Diversos autores estudaram a relação entre o desempenho social e/ou ambiental e o desempenho financeiro corporativo, e a existência de uma potencial relação positiva entre estes, que demonstrasse que compensa às organizações serem melhores e mais responsáveis (Bansal e Song, 2017). Estudos desenvolvidos por exemplo por Cochran e Wood (1984); Margolis e Walsh (2003); McGuire, Sundgren, e Schneeweis (1988); ou Peloza (2009), demonstraram que existe uma relação positiva entre o desempenho social e o desempenho ambiental; e estudos desenvolvidos por Dowell, Hart, e Yeung (2000); Flammer (2013); Hart e Ahuja (1996); Klassen e McLaughlin (1996); Russo e Fouts (1997); Sharfman e Fernando (2008); Albertini (2013), entre outros, demonstraram uma relação positiva entre o desempenho social/ambiental e o desempenho financeiro (Bansal e Song, 2017). Estes estudos ajudaram a demonstrar que a rentabilidade de uma empresa pode estar positivamente relacionada com a RSE, o que proporcionou uma motivação e foco adicionais da parte das organizações na implementação de práticas de responsabilidade social, as quais passaram a ser vistas também como uma oportunidade de negócio (Carroll, 1999; Lee, 2008). Assim, no início da década de 90, as organizações começaram a integrar a RSE na sua gestão estratégica (Bansal e Song, 2017). Esta nova abordagem requeria que as organizações repensassem a sua posição e papel na sociedade, e que realinhassem a sua estratégia (como a missão, visão, implementação de políticas, tomada de decisão, relatórios, assuntos corporativos, entre outros) a esta nova orientação (Van Marrewijk e Werre, 2003).

Apesar desta nova abordagem, o ambiente estava tradicionalmente sub-representado como tema na literatura sobre a RSE (Dobers, 2009). Durante os anos 2000, porém, as questões ambientais emergiram como uma parte importante da RSE. Neste sentido, a RSE passou a ser associada ao desenvolvimento sustentável (Moon, 2007). A Comissão Europeia (2001), por exemplo, engloba explicitamente o meio ambiente na sua definição de RSE, como “um conceito pelo qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações

comerciais e nas suas interações com os *stakeholders*, numa base voluntária” (European Commission, 2001). Este é atualmente o conceito dominante de RSE, o processo de integração das questões económicas, sociais e ambientais das empresas de forma a alcançar um crescimento equilibrado nas sociedades (Sarvaiya e Wu, 2014).

O quadro 3.1 resume os diferentes conceitos representados por distintas dimensões que emergiram desde os anos 1950 até ao século 21. Dimensões da RSE desde os anos 50 até ao século 21.

Data	Dimensões
Anos 50	Obrigações para com a sociedade.
Anos 60	Relação entre as corporações e a sociedade.
Anos 70	Envolvimento com os <i>stakeholders</i> , bem-estar dos cidadãos; Responsabilidade económica, legal, ética e discricionária.
Anos 80	Voluntariedade, cumpridor da lei e socialmente benéfico; Económico, jurídico, ético e voluntário ou filantrópico.
Anos 90	Envolvimento com os <i>stakeholders</i> , obrigação para com a sociedade; Pessoas, planeta e lucro.
Século 21	Integração das preocupações sociais e ambientais, voluntariedade; Comportamento ético, desenvolvimento económico; Direitos humanos, direito dos trabalhadores, proteção do meio ambiente.

Quadro 3. 1 - Dimensões da RSE desde os anos 50 até ao século 21

Fonte: *Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility* (Rahman, 2011)

Podemos assim concluir, que o conceito de RSE foi definido de diversas formas, e evoluiu desde a perspetiva económica com foco no aumento de riqueza dos acionistas (Friedman, 1962), até às perspetivas económicas, legais, éticas e discricionárias de responsabilidade (Carroll, 1979), e daí até à boa cidadania esperada de uma organização (Hemphill, 2004). Estas perspetivas resultaram em grande parte de diferentes suposições fundamentais sobre o que a RSE implica, variando assim entre conceções de obrigações e responsabilidades legais e económicas aos acionistas, a responsabilidades mais amplas esperadas pela sociedade, no qual uma organização está inserida (Rahman, 2011).

3.4.1.2 A RSE e os consumidores

O antigo conceito de “empresa” era inteiramente baseado no lucro. Atualmente as empresas sabem que o seu sucesso não é medido apenas em termos de indicadores financeiros positivos, mas, em vez disso, em termos de marca e identidade (Bansal e Song, 2017). Os mercados

caracterizam-se por ser cada vez mais competitivos e as empresas têm de estar preparadas e em alerta para responder às diversas necessidades dos diferentes *stakeholders* (McWilliams e Siegel, 2000). As motivações do comportamento humano são guiadas por justificações sociais e obrigações sociais. Portanto, a conformidade com as expectativas sociais contribui para o sucesso e sobrevivência das empresas (Baum e Oliver, 1991)

A partir da década 90, os consumidores começaram a tornar-se aparentemente progressivamente mais interessados na RSE (Carrigan e Attalla, 2001; Maignan e Ferrell, 2003). As organizações estavam mais envolvidas em atividades de RSE e colocavam cada vez mais ênfase na comunicação destes esforços (Snider, Hill, e Martin, 2003). No entanto, apesar do interesse dos consumidores e do ostensivo impacto da mesma na intenção de compra, as investigações mostraram que na realidade, a RSE ainda desempenha um papel menor nas decisões de compra dos consumidores (Mohr, Webb, e Harris, 2001). Porter e Kramer (2006), a reputação é usada por muitas organizações para justificar iniciativas de RSE, ao considerarem que estas melhoram a imagem de uma empresa, fortalecem a marca e estimulam a consciência social do consumidor no ato de compra; no entanto, na perspectiva dos autores, estes benefícios estratégicos raramente são alcançados. O motivo reside no bem documentado fosso entre atitudes e comportamentos (o chamado “*attitude-behaviour gap*”), o qual reflete o facto de apesar de os consumidores relatarem atitudes positivas em relação à compra de produtos de empresas socialmente responsáveis, estas atitudes geralmente não são transferidas para o comportamento real de compra (Öberseder, Schlegelmilch, e Gruber, 2011).

Pirsch, Gupta, e Grau (2007) referem que a responsabilidade social das empresas só tem um efeito positivo na intenção de compra dos consumidores quando estes estão verdadeiramente interessados na atividade de responsabilidade e a apoiam ativamente; uma vez que alguns consumidores são céticos em relação às intenções das empresas (Pomeroy e Dolnicar, 2009). Embora sejam positivos em relação às empresas socialmente responsáveis, os consumidores também reconhecem que as empresas veem a responsabilidade social como sendo do seu próprio interesse também (Mohr et al., 2001). Este é um dos motivos pelos quais, Sen e Bhattacharya (2001), referem que os consumidores são mais sensíveis a informações negativas sobre a RSE do que positivas; são mais propensos a boicotar empresas irresponsáveis do que apoiar empresas responsáveis (Mohr et al., 2001).

Becker-Olsen, Cudmore, e Hill (2006), afirmam que quando são orientadas por valores, as práticas de RSE afetam positivamente a confiança dos consumidores, enquanto que práticas de RSE percebidas como sendo motivadas pela obtenção de lucro têm um impacto negativo. Os autores defendem que a motivação social é essencial para uma reação positiva por parte do

consumidor. Segundo os autores, empresas que adotam práticas de RSE e que geram políticas de RSE para todos os *stakeholders* e que tentam satisfazer as suas obrigações morais, têm um maior impacto na lealdade do cliente (Becker-Olsen et al., 2006).

Sen, Bhattacharya, e Korschun (2006), defendem que os consumidores ainda têm um baixo nível de consciência sobre o que é a RSE; mas quando informados, a RSE tende a levar a atitudes positivas e intenções comportamentais mais fortes em relação à compra de produtos de uma empresa socialmente responsável. Bhattacharya e Sen (2004), argumentam que existem três situações que podem vincular a RSE às decisões de compra do consumidor: primeiro, quando o consumidor e a organização apoiam uma causa social em comum; segundo, quando o consumidor tem a percepção que a empresa está comprometida com o problema, quer seja social ou ambiental; e por último, quando os preços dos produtos são mais elevados devido às suas práticas de responsabilidade social.

Assim, torna-se essencial comunicar as práticas de RSE adotadas pelas organizações para aumentar a consciência dos consumidores sobre a RSE (Pomering e Dolnicar, 2009). A falta de conscientização dos consumidores sobre iniciativas de RSE pode ser um fator limitante na sua capacidade de responder a estas iniciativas (Bhattacharya e Sen, 2004), de modo que a quantidade e a natureza das informações de RSE influenciam a conscientização do consumidor e as intenções de compra (Mohr et al., 2001).

3.4.2 Teoria dos *Stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984) surgiu como uma abordagem à RSE de forma a responsabilizar a organização pelas suas ações e o seu impacto em diferentes partes interessadas; e foi defendida tanto no âmbito das teorias da organização (Freeman, 1984; Freeman e David, 1983; Freeman, Gilbert, e Hartman, 1988; Pearson e Mitroff, 1993) como dentro da ética empresarial (Carroll, 1989). Assim, a teoria dos *stakeholders* foi um passo além da teoria neoclássica, que defendia que o objetivo de uma organização seria a maximização do lucro e que, portanto, os proprietários das empresas deveriam ser os únicos interessados considerados na consecução desse objetivo da empresa (Donaldson e Preston, 1995). De acordo com os autores os *stakeholders* afetam e são invariavelmente afetados pelas organizações empresariais, sendo estes agora considerados: os clientes, os fornecedores, os colaboradores e a comunidade em que a organização se insere.

Longo, Mura, e Bonoli, (2005) identificaram as principais expectativas de quatro grupos de *stakeholders* em relação à criação de valor numa organização (ver quadro 3.2). Os autores, propuseram através do quadro apresentado que os *stakeholders*

Grupos de Stakeholders	Expectativas
Colaboradores	Saúde e segurança no trabalho; Formação e desenvolvimento de competências e capacidades; Bem-estar e satisfação na organização; Qualidade de trabalho; Equilíbrio social (<i>social equity</i>);
Fornecedores	Parcerias; Sistemas de seleção e análise de fornecedores;
Clientes	Qualidade do produto; Segurança do consumidor durante a utilização do produto; Transparência de informação dos produtos;
Comunidades	Criação de valor para a comunidade; Meio ambiente seguro e produtivo;

Quadro 3. 2 - Matriz de expectativas esperadas pelos stakeholders

Fonte: (Longo et al., 2005)

Na perspectiva do autor Simmons (2004), espera-se, sob esta perspectiva, que as organizações estendam as suas responsabilidades a uma rede de *stakeholders* silenciosos, distantes e até marginalizados, como por exemplo as comunidades locais; pois à medida que a empresa cresce, cresce também a complexidade dos *stakeholders* e a responsabilidade para com estes (Jawahar e McLaughlin, 2001).

Assim, a teoria dos *stakeholders* engloba três facetas distintas (Donaldson e Preston, 1995): descritiva, instrumental e normativa. A teoria é descritiva na medida em que descreve o que é a organização, os seus interesses e os interesses dos seus *stakeholders*. É instrumental, na medida em que estabelece uma relação entre as atividades da RSE com a performance e os objetivos de uma organização; ou seja, a organização tem um papel socialmente responsável ao reconhecer as necessidades de todos os seus *stakeholders*. E é normativa, por reconhecer que existem outros *stakeholders* que influenciam a empresa além dos acionistas, clientes, fornecedores e os colaboradores, tais como: governo, grupos políticos, parceiros de negócio e comunidade (ver figura 3.4). Apesar de estes poderem não influenciar diretamente a empresa ou não ter um acordo com esta, são considerados *stakeholders* legítimos.

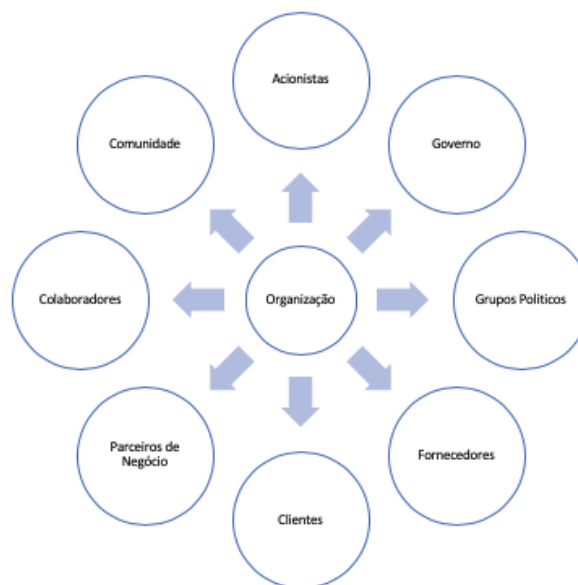


Figura 3. 4 - Principais stakeholders de uma organização

Fonte:(Donaldson e Preston, 1995: 68)

Jamali (2008), defende que a identidade de uma empresa é produzida através da imagem que transmite ao mundo exterior, e da sua capacidade de demonstrar que é diferente. Diversos autores como McGuire et al., (1988) e Rego et al. (2007) entre outros defendem que a integração e envolvimento dos *stakeholders* nas estratégias empresariais da organização podem trazer diversos benefícios à mesma, tais como a melhoria da imagem empresarial, o empenho e motivação dos colaboradores, lucro financeiro, aumento da produtividade, fidelização dos clientes, diminuição de conflitos, ampliação de novos negócios, capacidade de recrutar e reter talento, entre outros. Assim, empresas que têm por base a teoria dos *stakeholders* tornam-se mais operativas e competitivas (Rego et al., 2007).

Para o autor Jamali (2008), o fraco desempenho ambiental de uma organização pode prejudicar o relacionamento com os seus *stakeholders*. Empresas com fraca reputação de gestão ambiental podem ter dificuldades em atrair ou reter funcionários altamente qualificados, se estes tiverem preferência por uma gestão ambiental pró-ativa (Reinhardt, 1999). Além disso, os consumidores estão cada vez mais informados e mais conscientes do impacto ambiental dos seus produtos de consumo e podem exigir que a indústria melhore o seu desempenho ambiental na produção dos mesmos (Jamali, 2008). Assim, a adoção de estratégias corporativas ecológicas também pode ser interpretada como uma tentativa de responder às expectativas dos *stakeholders*. No entanto, as organizações podem usar diferentes estratégias para diferentes *stakeholders*, e estas estratégias podem ser alteradas ao longo do tempo, sendo baseadas nas necessidades da comunidade onde a organização se insere (Jawahar e McLaughlin, 2001). Segundo Henriques e Sadorsky (1999), além das regulamentações governamentais, os clientes,

os acionistas e os grupos comunitários são os *stakeholders* com mais interesse e os que mais afetam as práticas de gestão ambiental corporativa.

Em termos de ligação com a RSE, Mostovicz, Kakabadse, e Kakabadse (2009) explicam que enquanto a RSE visa definir quais as responsabilidades que as empresas devem cumprir, o conceito dos *stakeholders* aborda a questão de *por quem* as empresas devem ser responsáveis. Ambos os conceitos estão relacionados, no entanto o conceito de RSE ainda apresenta um nível de abstração enquanto que a teoria dos *stakeholders* permite potencialmente uma alternativa mais prática às organizações para avaliar o seu desempenho em relação aos seus principais grupos de interesse e por tanto, indiretamente medir o seu nível de RSE (Jamali, 2008).

3.4.3 Criação de valor partilhado

O conceito de RSE estratégica refere que as organizações devem de responder às necessidades dos seus *stakeholders* de forma a trazer benefícios estratégicos para a empresa (Rasche, Morsing, & Moon, 2018). De uma perspetiva interna, espera-se que a realização de atividades de RSE estratégica motive os funcionários e demonstre boas práticas de liderança e gestão (Royle, 2005); e de uma perspetiva externa, espera-se que a realização de atividades de RSE, contribua para uma boa reputação da organização na sociedade (Lewis, 2003). Ooi, Amran, e Yeap (2017), referem que qualquer atividade de natureza estratégica deve ter como objetivo alcançar a missão e a visão da organização. Ou seja, a RSE estratégica considera as necessidades da sociedade e os ganhos do negócio, através da criação de valor partilhado, com base numa relação ‘*win-win*’, canalizando iniciativas de RSE para problemas sociais que eventualmente fortalecem a vantagem competitiva dos negócios e a reputação corporativa (Ooi et al., 2017).

Porter e Kramer (2006) defendem um conceito na sua perspetiva novo, chamado *shared value*. O *shared value* é definido como as “políticas e práticas operacionais que reforçam a competitividade de uma empresa, ao mesmo tempo que promovem as condições económicas e sociais nas comunidades em que opera” (Porter e Kramer, 2006: 3). O modelo baseia-se assim na ideia de que o sucesso empresarial e o bem-estar social são interdependentes (Fontaine, 2013).

Porter e Kramer (2006) propõem que deve ser criada uma agenda social corporativa, que consiste em categorizar e classificar questões sociais que vão além das expectativas da sociedade e simultaneamente oferecem benefícios sociais e económicos; passando-se assim de uma perspetiva de mitigação de danos para uma busca de formas de reforçar a estratégia corporativa, promovendo as condições sociais.

O *framework* desenvolvido pelos autores, mostra como as organizações podem alcançar criação de valor partilhado (ver figura 3.5). Esta, segundo os autores, envolve *inside-out e outside-in linkages*, estas são um instrumento que permite analisar a influência da comunidade na competitividade da empresa (*outsider in*) e analisar a influência da atividade operacional na comunidade (*inside out*). Assim, desenvolve-se uma relação simbiótica: o sucesso da empresa e o sucesso da comunidade reforçam-se mutuamente criando o *shared value*.

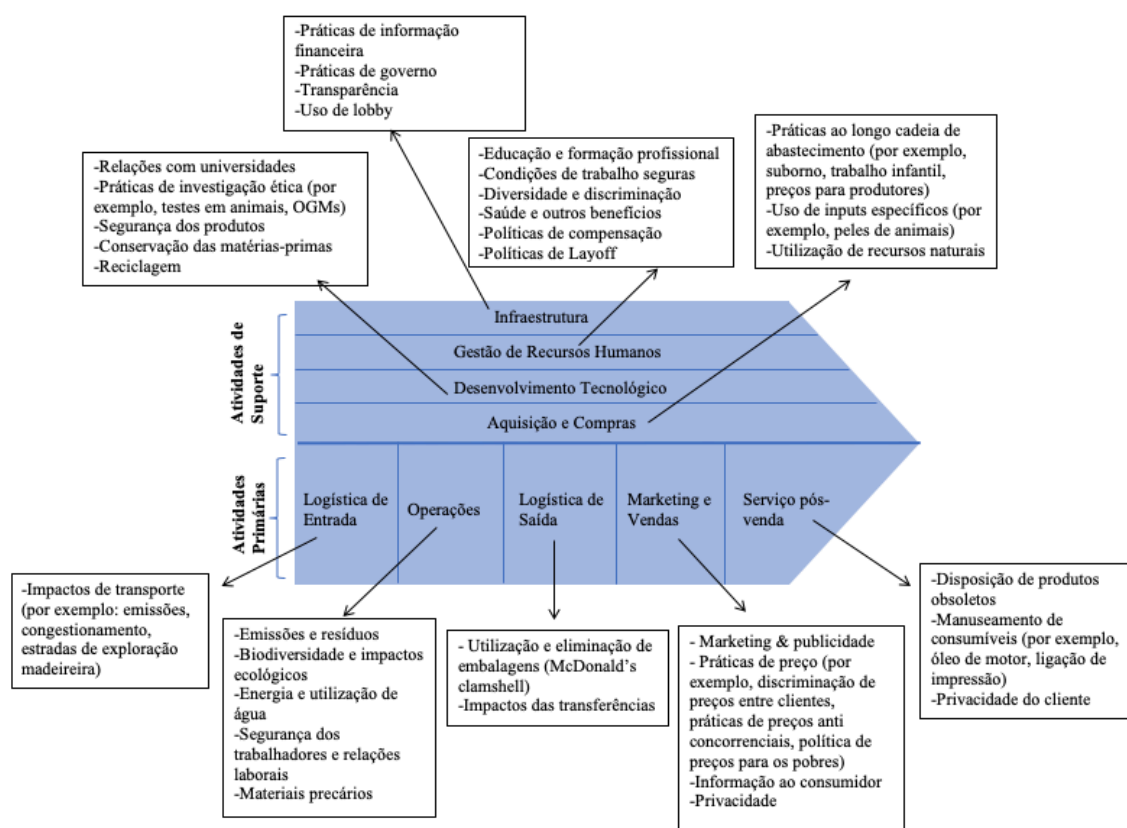


Figura 3. 5 - Olhar de dentro para fora: Estruturar o impacto social da cadeia de valor (Porter, 1985: 39)

Fonte: Porter, M. E. 1985. *Creating and sustaining superior performance. Competitive Advantage.*

Porter e Kramer (2006) afirmam que a coisa mais importante que uma empresa pode fazer pela sociedade e por qualquer comunidade é contribuir para uma economia próspera, pois ao fornecer postos de trabalho, investir em capital, comprar bens e fazer negócios todos os dias, as organizações alcançam uma influência profunda e positiva na sociedade. Para os autores, as organizações devem pensar em termos de integração social corporativa: identificar um conjunto específico de problemas sociais que a organização está melhor equipada para ajudar a resolver e dos quais pode obter um maior benefício competitivo. Abordar questões sociais criando valor compartilhado levará a soluções autossustentáveis que podem conferir uma vantagem competitiva.

Porter e Kramer (2011) defendem ainda que a criação de valor compartilhado deve exceder a responsabilidade social corporativa, nos investimentos feitos pelas organizações na sociedade. Assim, o conceito de CVC (criação de valor compartilhado), é visto pelos autores como sendo um conceito mais holístico em comparação com ao conceito de RSE.

Porter e Kramer (2011), defende que o valor compartilhado pode ser criado através de três maneiras: Reconhecendo produtos e mercados, o que significa responder a novas necessidades; redefinindo a produtividade na cadeia de valor, que significa melhorar a eficiência através do uso de recursos como o *procurement*, distribuição e localização: criando *clusters* industriais de apoio nos locais onde a empresa opera. Sendo que estas três áreas fazem parte de um círculo virtuoso de valor compartilhado, e melhorar o valor numa área gera oportunidades nas restantes.

3.4.4 Sustentabilidade

Souza e Souza Armada (2017), argumentam que a crise ambiental ditou um novo paradigma à sociedade pós-moderna. O planeta, além de uma crise ambiental enfrenta também uma crise de civilização, o esgotamento de um modo de vida baseado no consumismo que deixa para segundo plano aspetos relacionados com a vida humana, como a preservação do meio ambiente (Souza e Souza Armada, 2017). Como resposta às pressões crescentes das regulamentações nacionais e internacionais e da sociedade em geral, as empresas são gradualmente impulsionadas e pressionadas para adoção de princípios de responsabilidade social e ambiental na sua estratégia, estruturas e sistemas de gestão (Camps, 2011). Assim nos últimos anos, as crescentes preocupações com as mudanças ambientais, simultaneamente com as questões de pobreza, aumento da disparidade entre as sociedades e as tensões provocadas pelas desigualdades sociais, colocaram o desenvolvimento sustentável como um dos principais focos na sociedade atual (Giovannoni e Fabietti, 2013).

3.4.4.1 Evolução do conceito

O conceito de sustentabilidade corporativa (SC) derivou da noção de desenvolvimento sustentável (DS) (Schwartz e Carroll, 2008). O conceito desenvolvimento sustentável foi utilizado pela primeira no século XVIII como referência à proteção das florestas e ao uso de madeira de forma sustentável (Boyko, Cooper, Davey, e Wootton, 2006). Este conceito foi, no entanto, popularizado após o relatório da Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED, 1987) intitulado “O Nosso Futuro Comum” (mais conhecido como relatório de Brundtland) publicado em 1987 e definindo o conceito DS como “um desenvolvimento que responde às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das

gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades” (WCED, 1987: 43). Assim, a aplicação do desenvolvimento sustentável a nível corporativo é referida como sustentabilidade corporativa (Dentchev, 2009). O relatório de Brundtland (1987) alertou o mundo para a necessidade de descobrir novas formas de desenvolvimento económico, sem o esgotamento de recursos naturais e sem prejudicar o meio ambiente, definindo três princípios básicos a serem cumpridos: o desenvolvimento económico, a proteção ambiental e a equidade social (Alhaddi, 2015).

Schwartz e Carroll (2008), referem que a Sustentabilidade Corporativa (SC) foi originalmente considerada sobretudo do ponto de vista ecológico, com um foco limitado à proteção do meio ambiente. Era assim conceptualizada como gestão ambiental ou ecológica, levando a um confronto entre a proteção ambiental e o desenvolvimento económico (Bansal e Song, 2017). De acordo com Berry e Rondinelli (1998), durante as décadas de 1960 e 1970 as empresas agiam de forma “reativa” quando confrontadas com questões ambientais: esperavam apenas a ocorrência de crises ambientais e daí mitigavam os seus efeitos negativos. Já nos anos 80, com a crescente regulamentação sobre a proteção ambiental, muitas organizações passaram a organizar os seus esforços com base no mero cumprimento de leis e requisitos legais. No entanto, na década de 90, as organizações começaram a adotar uma abordagem mais “proactiva”, através da qual começaram a tentar antecipar os efeitos ambientais das suas operações e obter uma vantagem competitiva através da gestão do desempenho ambiental (Alhaddi, 2015).

Barbosa (2008), defende que o desenvolvimento sustentável deve ser uma consequência do desenvolvimento social, económico e da preservação ambiental (ver figura 3.6), baseando-se em três princípios: integridade ambiental, equidade social e prosperidade económica (Bansal e Song, 2017: 259).



Figura 3. 6 - Os eixos do Desenvolvimento Sustentável

Fonte: Barbosa (2008: 11)

Barbosa (2008), argumenta que o conceito de desenvolvimento sustentável proposto pela ONU não definia quais eram as necessidades atuais, nem as necessidades futuras e apesar de englobar a preocupação ambiental não explicitava de que forma se obtém crescimento e sustentabilidade ambiental em simultâneo. Deste modo, o autor alertou para a “grande questão da Humanidade”, de reconhecer que o planeta é finito, que os recursos não são infindáveis e que por isso, é necessário que a Humanidade adote padrões de consumo e de produção sustentáveis, que não consumam mais recursos do que a biosfera terrestre é capaz de repor, argumentando que os padrões de vida não podem sacrificar recursos e comprometer os direitos das futuras gerações (Barbosa, 2008). Face ao exposto, passou haver uma maior preocupação das questões ambientais devido ao impacto do crescimento económico, e desta forma foi criada a “Agenda 21” como orientação futura e compromisso para cerca de 178 países.

Apesar dos acordos da Agenda 21 desenvolvidos na conferência do Rio se concentrarem tanto em questões sociais como questões ambientais, a maioria dos membros inicialmente limitavam o conceito apenas às questões ambientais (Giddings, Hopwood, e O’Brien, 2002). Entretanto, diversos investigadores começaram a considerar os aspetos sociais como parte da SC. Por exemplo, com base no primeiro princípio da Agenda 21, segundo o qual “os seres humanos estão no centro das preocupações para o desenvolvimento sustentável”, Doyle (1998) argumentou que as questões sociais deveriam ser prioritárias no pensamento da sustentabilidade. Da mesma forma, o conceito de sustentabilidade desenvolvido por Gladwin, Kennelly, e Krause (1995) também se concentrou nos aspetos sociais, referindo que “o desenvolvimento sustentável é um processo para alcançar o desenvolvimento humano de forma inclusiva, conectada, equitativa, prudente e segura” (Gladwin et al., 1995: 878). A integração da consideração social na sustentabilidade leva a vincular a sustentabilidade corporativa com a RSE (Sarvaiya e Wu, 2014).

Assim, a sustentabilidade pode ser vista como parte de um dos fundamentos do princípio da responsabilidade social e que implica assim a obrigação do Estado e de outras entidades políticas de adotarem medidas de prevenção e proteção, de forma a garantir a sobrevivência da espécie humana e das gerações futuras (Silva, 2004). Na perspetiva defendida por Porter (2008), “a sustentabilidade refere-se à satisfação real das necessidades sociais e ambientais, além da rentabilidade da organização, e portanto representa a implementação e os resultados das intenções voluntárias das empresas” (p.398).

Na sua forma mais simples, a sustentabilidade refere-se a um valor e uma crença no aprimoramento e preservação do ambiente natural (Shrivastava, 1995a). A falta de uma estrutura rígida para a sustentabilidade apresentou um desafio na literatura: o uso inconsistente

do termo. Alguns estudos de sustentabilidade discutiam apenas uma das componentes do conceito – por exemplo Bibri, 2008; Blengini e Shields, 2010; McDonald e Oates (2006); outros estudos integravam duas ou mais componentes (Collins, Steg, e Koning, 2007; Frame e Newton, 2007; Kirchgeorg e Winn, 2006); e apenas alguns estudos incluíam a componente económica independentemente ou em conjunto com as outras duas componentes (Collins et al., 2007; Kirchgeorg e Winn, 2006).

Sachs (2004), refere que o conceito de sustentabilidade pode ser dividido em cinco categorias: ambiental, social, ecológica, política e económica. Assim, a sustentabilidade ambiental, refere-se à preservação e manutenção da capacidade de sustentação dos ecossistemas, implicando a capacidade de absorção e recomposição dos ecossistemas face a agressões antrópicas. A sustentabilidade social, refere-se ao desenvolvimento, que tem como objetivo a melhoria da qualidade de vida da população. Por exemplo, em países com graves problemas de desigualdades e de exclusão social, a sustentabilidade social implica a adoção de políticas distributivas e a universalização do atendimento em questões como saúde, educação, habitação e segurança. A sustentabilidade ecológica, refere-se ao processo de crescimento físico, que tem como objetivo a preservação e manutenção de recursos naturais, incorporados nas atividades produtivas. A sustentabilidade política, refere-se ao processo de construção de cidadania, para garantir a incorporação plena dos indivíduos nos processos de desenvolvimento. E por último a sustentabilidade económica, refere-se à gestão eficiente dos recursos em geral é caracterizada pela regularidade de fluxos de investimento público e privado (Sachs, 2004).

Partindo desta classificação, Freitas (2012) refere que sustentabilidade é pluridimensional e engloba, sem hierarquia rígida nem carácter exaustivo, a dimensão social, ética, ambiental, económica e jurídico-política. Assim, de acordo com Bodnar et al., (2016) passa a ser adequado utilizar a expressão “sustentabilidade” ao invés de desenvolvimento com o qualitativo “sustentável”. Isto porque consolida-se a ideia de que nenhum dos elementos (ecológico, social, espacial e económico) deve ser hierarquicamente superior ou caracterizado como secundário. Todos são complementares, dependentes e só quando implementados sinergicamente é que poderão garantir um futuro mais promissor (Bodnar et al., 2016).

Tem sido argumentado ainda que o desempenho ambiental pode contribuir para a vantagem competitiva (Chan, 2005), para uma melhor utilização de recursos (Klassen e Whybark, 1999), melhor gestão dos *stakeholders* (Buysse e Verbeke, 2003), recursos inovadores (Nidumolu, Prahalad, e Rangaswami, 2009), melhoria contínua dos processos (Sharma e Vredenburg, 1998), mudança estrutural e cultural corporativa (Shrivastava, 1995b) e capacidades dinâmicas (Hahn, Figge, Aragón-Correa, e Sharma, 2017). Albertini (2013), analisou 52 estudos

empíricos que tinham como objetivo estudar a relação entre o desempenho ambiental e o desempenho financeiro e constatou que 42 desses estudos demonstravam uma correlação positiva.

Atualmente, os estudos de sustentabilidade começam a explorar os custos, risco e oportunidades estratégicas expostas pelo cumprimento das regulamentações e expectativas ambientais (Bansal e Clelland, 2004). Segundo Bodnar et al (2016), a sustentabilidade é um conceito objetivamente complexo e será sempre uma obra inacabada, uma vez que pode sempre ser melhorada para responder às circunstâncias de cada situação em particular, ao contexto em que se aplica, bem como ao conjunto de variáveis direta ou indiretamente envolvidas (Bodnar et al., 2016). A construção do conceito de sustentabilidade envolve também o futuro da humanidade no planeta, tendo em vista os níveis de degradação ambiental atualmente existentes.

3.4.4.2 *Triple Bottom Line (TBL)*

O conceito do *Triple Bottom Line* é uma construção relacionada à sustentabilidade, originada por Elkington (1997), e surgiu da necessidade de abordar de uma forma mais integrada as dimensões sociais e económicas descritas nos relatório de Brundtland em 1987, para que se realizasse um verdadeiro progresso ambiental (Elkington, 1997). Na sua definição do TBL, Elkington (1997) utilizou os termos de lucro, pessoas e planeta como representantes das três dimensões do conceito com o objetivo de apresentar uma estrutura prática para a sustentabilidade (Rogers e Hudson, 2011) (ver figura 3.7).

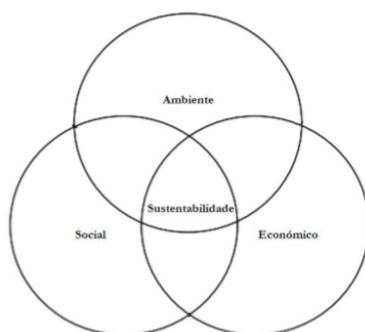


Figura 3. 7 - Relação estabelecida pelo conceito do triple bottom line

Fonte: (Elkington, 1997: 430)

A componente económica, de acordo com Elkington (1997) refere-se ao impacto das práticas de negócio da organização no sistema económico. Esta componente avalia o desempenho convencional dos resultados de uma empresa e procura responder ao desafio relativo à forma como uma corporação sustentável avalia se as suas operações de negócio são

economicamente sustentáveis (Elkington, 1997). A componente ambiental refere-se a práticas que não comprometam os recursos ambientais para as gerações futuras. Ou seja, uso eficiente dos recursos energéticos, reduzindo as emissões de gases de efeito de estufa e minimizando a pegada ecológica. A componente social, na perspetiva defendida por Elkington (1997), refere-se à condução de práticas comerciais justas e benéficas ao trabalho, capital humano e à comunidade. O objetivo segundo o autor, é que estas práticas acrescentem valor à comunidade. Assim, o desempenho social concentra-se na interação entre a comunidade e a organização e aborda questões relacionadas com o envolvimento da comunidade, relações com funcionários, salários justos, saúde pública, habilidades e educação (Goel, 2010).

A convergência entre a componente económica e ambiental, de acordo com Elkington (1997), representa um conjunto importante de desafios emergentes, tais como a ecoeficiência, a contabilidade de custos ambientais e a reforma tributária ecológica. A ecoeficiência é caracterizada pelo fornecimento de bens e serviços, a preços competitivos, que satisfaçam as necessidades humanas e proporcionem qualidade de vida, enquanto que progressivamente reduzem os impactos ecológicos. A convergência entre a componente ambiental e social, centra-se na questão da medida em que diferentes pessoas são relativamente desfavorecidas devido a problemas ambientais. Segundo o autor, muitas empresas lutam contra o *lobby* da justiça ambiental, mas pesquisas subjacentes demonstram que grupos económica e socialmente carentes têm maior probabilidade de ser também prejudicados em termos ambientais. Elkington (1997) afirma que neste campo as organizações devem trabalhar por exemplo em questões de alfabetização. E por último, a convergência entre a componente económica e social engloba os resultados sociais e económicos, e levanta uma série de questões em torno de áreas como: redução de pessoal, desemprego e ética nos negócios (Elkington, 1997).

Direcionado às organizações, o modelo TBL remete para um foco consistente e equilibrado no valor económico, social e ambiental fornecido pelas organizações (Alhaddi, 2015). Deste modo, as empresas devem encarar as suas atividades de forma a obter um bom desempenho económico a longo prazo, mas evitando comportamentos que no curto prazo possam ser prejudiciais socialmente e ambientalmente (Porter, 1985). No entanto, 25 anos depois da definição do conceito, Elkington (2018) reanalisou o seu próprio modelo e a sua aplicação às organizações nos últimos anos. Segundo o autor, o modelo levou, desde a sua introdução, à medição do “desempenho financeiro, social e ambiental da corporação durante um período de tempo” (Elkington, 2018: 4). No entanto, para o autor a ideia original era ainda mais ampla: o objetivo era encorajar as empresas a acompanhar e gerir o valor acrescentado económico (não apenas financeiro), social, ambiental e o envolvimento dos *stakeholders* e, cada vez mais, a

estratégia; não sendo concebido para ser apenas uma ferramenta contabilística. De acordo Elkington (2018), o TBL foi concebido para ser uma mudança no sistema, no crescimento assimétrico (com setores insustentáveis ativamente marginalizados), e não para ser capturado e diluído por contabilistas e consultores. Ainda assim, cada vez mais surgem empresas certificadas como *B Corps*, em torno do TBL e dedicadas a serem não só “melhores do mundo”, mas “melhores para o mundo”.

3.4.5 Relação entre RSE e Sustentabilidade Corporativa (SC)

Apesar de teoricamente tanto a RSE como a SC terem o objetivo comum de equilibrar questões económicas, sociais e ambientais, a RSE ainda é mais considerada como um processo de gestão de questões sociais com os *stakeholders* cujo o objetivo é equilibrar as responsabilidades económicas, legais, éticas e sociais, enquanto que a SC tende a ser vista como um método para alcançar o equilíbrio ecológico e cujo objetivo se baseia na dependência ecológica e nos impactos sociais mundiais (Kleine e von Hauff, 2009).

Steurer, Langer, Konrad, e Martinuzzi (2005) estudaram a ligação entre a SC e a RSE e afirmaram que o desenvolvimento sustentável é um conceito normativo que inclui a sustentabilidade a nível corporativo e a RSE como um subsistema a nível da gestão. Na perspetiva dos autores Ebner e Baumgartner (2006), a RSE é uma contribuição importante para a SC e um dos pilares da mesma, ao ser considerada como a vertente social do modelo tridimensional da SC. Semelhante a este pensamento, Málovics, Csigéné, e Kraus (2008), consideram a RSE como um meio para atingir o objetivo da SC, concluindo que tanto as práticas externas como internas de RSE levam a um desenvolvimento sustentável forte.

No entanto em oposição, muitos investigadores defendem a SC como parte da RSE. Garriga e Melé (2004) enunciaram diferentes teorias e abordagens utilizadas para concetualizar a RSE, e consideraram a SC como uma abordagem suplementar à RSE. Na mesma ordem de pensamento, Long (2008) argumentou que a SC é uma parte importante do programa mais amplo de RSE das empresas, que é responsável pelo meio ambiente e pelas práticas adotadas ao longo da cadeia de abastecimento. Tal como os autores Sotorrió e Sánchez (2008), que utilizaram a SC como um dos indicadores para medir o desempenho da RSE das organizações. Dentchev (2009), comparou vários conceitos relacionados, incluindo a RSE e SC, e afirmou que a RSE surgiu da crítica à teoria neoclássica da economia, enquanto que a CS surgiu dos impactos corporativos sobre a sociedade e o meio ambiente.

Ainda assim, na última década, o conceito de sustentabilidade tem vindo a ser crescentemente usado como sinónimo de outros conceitos como desenvolvimento sustentável

e RSE na literatura (Moon, 2007). Para alguns autores, a SC é quase uma nova versão da RSE: “de facto, a concetualização da RSE que integra as dimensões económica, social e ambiental, e o TBL na conceptualização da SC, que compreende as dimensões económica, social e ambiental, são muito semelhantes... assim tanto a RSE como a SC visam equilibrar prosperidade económica, crescimento social e integridade ambiental” (Montiel, 2008: 260). Deste modo, apesar de historicamente a RSE e a SC se terem desenvolvido de forma diferente, Kleine e von Hauff (2009), defende que os conceitos são agora convergentes.

Assim, tanto a RSE como a SC são consideradas atividades voluntárias, que abrangem as preocupações ambientais e sociais da organização (Lo e Sheu, 2007). Frequentemente são também consideradas como sinónimos complementares pelos gestores nas empresas, que muitas vezes não fazem distinção entre os dois conceitos, nem na aplicação nem na elaboração de relatórios (Sarvaiya e Wu, 2014). Deste modo, os autores Van Den Brink e Van Der Woerd (2004), sugeriram a fusão destas duas construções usando o termo “Sustainability and Corporate Responsibility” (CS-R - “Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa”). Este termo representa claramente que uma empresa sustentável deve assumir uma ampla gama de responsabilidades perante os seus atuais e futuros *stakeholders* e a sociedade como um todo (Sarvaiya e Wu, 2014). Sarvaiya e Wu (2014), defende que a adoção do conceito CS-R seria capaz de clarificar os dois conceitos e ajudaria os investigadores e gestores a evitar mal-entendidos na comunicação e a melhorar a tomada de decisões.

3.5 Plano

O plano de animação é apresentado como uma sugestão de como este trabalho pode ser utilizado em contexto de aula. O caso de estudo e a revisão da literatura foram realizados de modo a proporcionar uma vasta gama de utilizações, e serem pedagogicamente relevantes e interessantes, tanto para os alunos como para os docentes que os apresentam. Assim, é possível utilizar o caso de diversas formas: como um trabalho de grupo e/ou individual ou como suporte a aulas teórico-práticas. Independentemente da utilização, espera-se uma ampla participação dos alunos nas aulas, incentivando aulas dinâmicas, com discussão e partilha de ideias e conhecimentos. Com este caso de estudo, é possível aprofundar os conceitos de Responsabilidade Social Empresarial, Teoria dos *Stakeholders*, Sustentabilidade Corporativa e Criação de Valor Partilhado.

Considerando a utilização do caso para trabalho de grupo, sugere-se que os alunos leiam primeiramente o caso individualmente (plano pré aula), para depois ser trabalhado e discutido em grupo em sala de aula (plano de aula). Os grupos devem ser pequenos com cerca de duas a

um máximo de quatro pessoas. A constituição de grupos pequenos tem como objetivo fomentar a participação e discussão ativa entre todos os elementos do grupo. Pressupõe-se que os alunos terão já algum conhecimento dos conceitos teóricos necessários para a realização das perguntas propostas, sendo que o objetivo da resolução do caso será a interligação desses mesmos conceitos teóricos com o conjunto de informações descritas ao longo do caso, por forma a dar resposta às questões propostas. Espera-se, ainda, que os alunos utilizem e pesquisem outras fontes de informação, para além do caso, e as utilizem como input para a resolução das perguntas do caso.

Plano pré-aula – preparação individual do aluno

Fase	Duração	Tarefas
1	90 minutos	<ul style="list-style-type: none">○ Leitura individual do caso○ Visualização do website da Rituals Cosmetics○ Pesquisa de outras fontes/informações relevantes (ex.: sobre dados da indústria)○ Revisão dos conceitos teóricos enunciados no caso○ Definição de alguns pontos chave das questões do caso para posterior discussão em grupo

Plano de aula – a análise e resolução do caso será realizada como atividade de grupo. Sugere-se, idealmente, que a análise do caso, resposta às questões e discussão das mesmas seja feita ao longo de duas aulas (com duração de 90 e 50 minutos, respetivamente). Imaginando uma turma em que são formados oito grupos, propõe-se o seguinte plano para cada uma dessas aulas.

Discretamente Verde – O caso pedagógico da Rituals

Primeira aula:

Fase	Duração	Tarefas
1	20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Organização dos grupos de trabalho; ○ Discussão e partilha de ideias sobre o caso e sobre a empresa dentro de cada grupo;
2	20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Resolução da questão 1 em grupo ○ Identificar o conceito de <i>stakeholders</i> ○ Caracterizar os principais <i>stakeholders</i> e a importância destes para a empresa
3	20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Resolução da questão 2 em grupo ○ Definir o conceito de RSE ○ Identificar a forma como a empresa vê e promove a RSE ○ Identificar as principais práticas e ações no âmbito da RSE
4	30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Apresentação da resposta à questão 1 pelos grupos 1, 2 e 3 ○ Apresentação da resposta à questão 2 pelos grupos 4, 5 e 6 ○ Discussão entre grupos sobre as respostas apresentadas

Segunda aula:

Fase	Duração	Tarefas
1	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Organização em grupos ○ Breve revisão em grupo do caso iniciado na aula anterior
2	20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Resolução da questão 3 ○ Definir o conceito de Sustentabilidade ○ Identificar as razões que levaram a organização a mudar a sua abordagem em relação à Sustentabilidade ○ Identificar os impactos económicos, sociais e ambientais à luz do modelo TBL
3	20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Apresentação da resposta à questão 3 pelos grupos 7 e 8 ○ Discussão entre grupos sobre as respostas apresentadas ○ Partilha de opiniões sobre o caso em geral

3.6 Resolução do caso

A seguinte proposta de resolução é indicativa e pretende servir como um elemento de apoio pedagógico. Poderá haver outras abordagens ao caso, sendo que estas podem até evoluir ao longo do tempo.

3.6.1 Questão 1

Identifique os principais *stakeholders* da empresa, e a forma como estes são tidos em consideração e envolvidos nas decisões da empresa relativamente à sustentabilidade.

Um *stakeholder* define-se como “qualquer grupo que possa afetar ou ser afetado, pela concretização do propósito de uma empresa” (Freeman, 1984: 5). Este conceito simplificou a linguagem da RSE, tornando mais explícita a diversidade de relações que as empresas têm com as pessoas e grupos na sociedade. Donaldson e Walsh (2015) argumentam que os negócios tanto funcionam na sociedade como para a sociedade. Deste modo, a teoria dos *stakeholders* é usada para descrever e explicar comportamentos e características específicos da empresa, a forma como os gestores e proprietários pensam sobre a gestão, sobre os interesses dos *stakeholders* da empresa e como as empresas são realmente geridas (Donaldson e Preston, 1995). Assim, esta pergunta assume particular relevância para ajudar a perceber quais os agentes a quem a empresa Rituals responde.

No grupo de *stakeholders* da empresa Rituals Cosmetics podemos incluir os seus acionistas, trabalhadores, clientes, fornecedores, credores, comunidade local e meio ambiente. Segundo Freeman (1984), os *stakeholders* podem ser classificados como primários ou secundários, com base no tipo de relações que estabelecem com, e a sua importância para, a empresa. Os *stakeholders* primários são cruciais para a sobrevivência da empresa; enquanto que os *stakeholders* secundários são influenciados por ou influenciam a empresa, mas não são essenciais para a continuidade da mesma (Freeman, 1984).

No caso da empresa Rituals, os fornecedores e os clientes podem ser considerados *stakeholders* primários. Os clientes são cruciais para a sobrevivência e lucratividade do negócio, enquanto que os fornecedores da empresa são fundamentais para assegurar fornecimento de matérias primas e ingredientes seguros e de qualidade, que vão de encontro às expectativas dos clientes. Podemos observar que no caso da Rituals, a experiência do cliente e a perceção deste da marca como sustentável depende muito do fornecimento (ex.: ingredientes, matérias-primas, condições de trabalho seguras e justas). Cada vez mais, os clientes estão bem informados e mais conscientes sobre o impacto ambiental dos produtos; e formando estes um grupo de *stakeholders* crucial para a sobrevivência e prosperidade económica da marca, é muito importante que esta esteja atenta e informada acerca das expectativas dos mesmos.

De facto, a Rituals investe numa comunicação ativa e consciente junto dos seus consumidores. Esta comunicação ativa faz parte da filosofia da marca, sendo que vê tanto os produtos que desenvolve numa ótica de sustentabilidade como a sua promoção, também como uma forma de consciencializar os seus consumidores acerca da importância das suas escolhas. Neste sentido, e como uma forma de aumentar a transparência e criar uma maior proximidade e confiança com o consumidor, a empresa criou também os seus próprios símbolos e poster informativos divulgados nas lojas e no *website*. A empresa utiliza estes meios para comunicar aos seus clientes algumas das práticas voluntárias adotadas no âmbito da sustentabilidade.

De acordo com Pomeroy e Dolnicar (2009) comunicar as práticas de RSE é essencial para aumentar a consciência sobre a RSE dos consumidores. Sen, Bhattacharya, e Korschun (2006) argumentam que os consumidores atualmente ainda têm níveis de consciência sobre a RSE relativamente baixos, mas quando informados, sobre a mesma, esta leva a atitudes mais positivas e intenções comportamentais mais fortes em relação à compra de produtos de uma empresa socialmente responsável. Assim, espera-se que os selos criados pela marca possam servir não só de garantia de qualidade, mas estimular maior lealdade e intenção de compra para com a marca. Os selos prendem-se não só com a qualidade, mas também com a sustentabilidade dos produtos; e mostram aos consumidores os padrões possíveis na indústria, podendo servir para aumentar o seu grau de conhecimento e exigência nas suas compras.

Mais do que nunca, atualmente a seleção de ingredientes certos é um desafio para as organizações na indústria da cosmética e para a Rituals em particular, porque a segurança e a função de cada ingrediente, estabilidade da formulação e até a preferência do consumidor por determinadas propriedades têm de ser levadas em consideração (Bom et al., 2019). Neste sentido, existe uma grande necessidade de substituir ingredientes “regulares” por ingredientes que respeitem e vão de encontro aos padrões de sustentabilidade, sem negligenciar os impactos na fórmula dessa substituição (ou seja, desempenho, propriedades estéticas e sensoriais e comercialização). Ao escolher um produto sustentável, o consumidor espera a mesma qualidade e eficácia de uma alternativa “não sustentável” (Bom et al., 2019).

Deste modo os fornecedores são um grupo de *stakeholders* muito importante para a empresa Rituals. É através destes que a marca consegue garantir produtos de qualidade, seguros e menos tóxicos, para o consumidor e para o meio ambiente. De acordo com a diretora do departamento de Sustentabilidade e Inovação da Rituals, a abordagem diferenciadora da marca centra-se num fornecimento ético, de forma a garantir que os ingredientes sejam obtidos de uma forma responsável e sustentável. Assim, a marca exige também que os seus fornecedores a nível mundial se rejam todos por um código de conduta, o qual inclui, entre outros, a proibição

de trabalho infantil e discriminação, a exigência de salários garantidos e condições de trabalho seguras, e um compromisso conjunto relativamente a um ambiente limpo e seguro.

Aliado ao código de conduta assinado pelos seus fornecedores e como uma forma de controlo ao cumprimento do mesmo, as certificações ambientais conseguidas por estes são um fator determinante na escolha dos fornecedores. Estas certificações são fundamentais, porque “obrigam” as empresas a implementar estratégias de planeamento e sistemas de controlo (por ex.: a certificação FSC garante uma gestão florestal sustentável e rastreabilidade de produtos derivados, o que garante que as matérias primas utilizadas na produção respeitam muitos padrões ambientais, sociais e económicos rigorosos). Em relação aos principais fornecedores da marca, 98% dos produtos acabados cosméticos são produzidos na Europa e 95% dos produtos de vestuário (*soulwear*) são produzidos na Turquia.

O conceito dos *stakeholders* aborda a questão por quem as empresas devem ser responsáveis, permitindo assim uma alternativa prática às organizações de avaliar o seu desempenho em relação aos seus principais grupos de interesse (Bernstein, 2000). Ao analisar a relação entre a Rituals e os dois grupos de *stakeholders* principais, podemos concluir que preocupação e criação de boas relações é uma preocupação da empresa tanto com os seus clientes como com os fornecedores.

Assim, a empresa continua ativamente a exigir aos seus fornecedores práticas sustentáveis e requisitos de forma a que estes sejam também mais sustentáveis e socialmente responsáveis. Da mesma forma, a empresa desempenha um papel cada vez mais ativo na promoção de informação e consciencialização dos seus clientes no âmbito da sustentabilidade e responsabilidade social, com o objetivo de que gradualmente os consumidores façam cada vez escolhas mais conscientes, quer em produtos cosméticos quer em outras categorias de produtos.

3.6.2 Questão 2

“A RSE pode ser abordada pelas organizações de diferentes formas”. Comente esta afirmação tendo em conta a forma como a Rituals Cosmetics aborda o tema da Responsabilidade Social.

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é definido como “um conceito pelo qual as empresas integram tanto preocupações sociais como ambientais nas suas operações de negócio e na sua interação com os seus *stakeholders*, de forma voluntária. (Comissão das Comunidades Europeias, 2001: 9)

Apesar de este conceito atualmente ser quase universalmente aceite, o conceito de RSE tem uma história longa e variada. Ao longo da análise da literatura, percebemos que a RSE evolui

de um conceito focado apenas nas obrigações legais dos gerentes, para um conceito voluntário, estratégico e holístico, desincorporando a noção limitada de filantropia corporativa e começando a integrar práticas e ações dirigidas aos *stakeholders*, à comunidade onde se insere e ao meio ambiente. Esta introdução do meio ambiente ao conceito de RSE, na prática aproximou o conceito ao de Sustentabilidade Corporativa, pois tanto a RSE, como a Sustentabilidade Corporativa referem-se às atividades voluntárias de uma empresa, ao demonstrar a inclusão de políticas sociais e preocupações ambientais nas suas operações e interações com os *stakeholders* (Van Marrewijk e Werre, 2003). Desta forma, torna-se bastante confuso para as organizações estabelecerem práticas que sejam apenas intituladas como responsáveis socialmente e práticas sustentáveis, pois na prática estes conceitos unem-se.

No caso da empresa Rituals, a similaridade destes dois conceitos e a dificuldade de classificar as suas práticas como socialmente responsáveis ou como práticas ambientalmente sustentáveis leva a empresa a adotar uma visão mais tradicional do conceito de RSE. É assim, notório que a abordagem da empresa à RSE segue o modelo conceptual de Carroll (1991), ao considerar as responsabilidades filantrópicas como uma parte fundamental da sua Responsabilidade Social.

Para a Rituals, a RSE representa os seus papéis voluntários e de cariz social, como é o caso do apoio à fundação *Tiny Miracles*. Desde 2011 que a Rituals apoia, através de doações monetárias, a fundação *Tiny Miracles*, uma instituição de solidariedade que tem como missão conseguir que as comunidades dos bairros de lata de Mumbai, consigam alcançar a autossuficiência num prazo de 10 anos. A marca doa cerca de 250.000€ por ano à fundação, com o intuito de financiar educação, cuidados de saúde e diversos workshops.

Cada vez mais as empresas estão sob pressão para implementar e adotar programas dedicados à RSE, devido em grande parte à consciencialização dos consumidores e da comunidade em geral (Organização das Nações unidas, 2014). Neste sentido, para que a implementação da RSE na cultura organizacional seja eficaz, esta deve ser alinhar-se com a missão principal do negócio, valores das organizações e às prioridades competitivas da empresa (McElhaney, 2009). É perceptível que as iniciativas adotadas pela Rituals no âmbito da RSE vão de encontro e são um seguimento da filosofia da marca: “encontrar a felicidade nas pequenas coisas ao criar milagres que proporcionam felicidade à vida dos menos privilegiados” (Rituals *Website*, 2020). No entanto, esta pressão crescente para que as empresas implementem programas dedicados à responsabilidade social, leva a que muitas vezes os consumidores percecionem estas doações de caridade apenas como uma fonte de publicidade. Deste modo, no âmbito da RSE da Rituals e para que esta não seja entendida apenas como um esforço

superficial, a empresa criou o “*O goodie bag*”. O objetivo desta iniciativa é prolongar os seus esforços no âmbito da responsabilidade social até aos consumidores e à comunidade local. Estes sacos foram criados em 2019, são feitos à mão pelas mulheres da fundação *Tiny Miracles* e comercializados em todas as lojas Rituals. Cada saco custa 5€ e o valor reverte na totalidade para a fundação, na compra deste saco o consumidor desempenha um papel ativo na promoção da responsabilidade social ao apoiar diretamente o desenvolvimento de competências, habilidades e rendimentos das mulheres que os produzem.

Podemos concluir que ao analisar a evolução da literatura e o caso real da Rituals, que a organização já não tem como foco principal apenas o objetivo económico de gerar riqueza, e gradualmente foram incorporados objetivos sociais, criando uma cultura de responsabilidade tanto na empresa como para os seus consumidores.

3.6.3 Questão 3

A partir de 2014 a Rituals alterou drasticamente a sua abordagem à questão da Sustentabilidade. Analise esta nova abordagem à luz do modelo *triple bottom line*.

O conceito de Sustentabilidade, conforme introduzido pelo Relatório de Brundtland, é definido como um desenvolvimento que “satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidades das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades” (Nações Unidas, 1987).

Enquanto que os primeiros estudos de sustentabilidade nos negócios apresentavam uma tendência distintivamente ecológica e ambiental, devido ao impacto das atividades comerciais no ambiente natural ser tão significativo que estava a prejudicar o bem-estar social (Alhaddi, 2015), a partir da década de 90, as organizações começaram a adotar uma abordagem mais proactiva, através da qual começaram a tentar antecipar os efeitos ambientais das suas operações e obter uma vantagem competitiva através da gestão do desempenho ambiental. Desde então, as empresas foram gradualmente incorporando questões ambientais na sua cultura de negócios (Agudo Valiente et al., 2012). Sendo a indústria da cosmética um setor económico em crescimento em todo o mundo, com o mercado Europeu de cosméticos avaliado em 78,6 bilhões de euros em 2018, marcado por um ritmo acelerado e altamente inovador, é expectável uma ênfase cada vez maior na melhoria da sustentabilidade ambiental e social das suas atividades e produtos (Cosmetics Europe, 2019).

Os consumidores estão cada vez mais conscientes das práticas e estratégias das empresas, e por isso, para as empresas, tornarem-se mais sustentáveis pode ser uma estratégia importante a seguir. No caso real da Rituals, a busca pela sustentabilidade e por iniciativas mais ecológicas

não foi uma preocupação aquando a origem da marca. A Rituals Cosmetics foi fundada em 2000 e até ao ano 2014 praticamente não tinha considerações ambientais, tendo inclusive sido considerada uma marca a “ignorar” devido ao seu fraco desempenho na área da sustentabilidade. Atualmente define e avalia as suas estratégias e operações através da “lente” de sustentabilidade, desde o fornecimento de matérias-primas e ingredientes até ao uso e descarte pelo consumidor. Assim: os critérios ambientais e sociais são cada vez mais considerados ao adquirir ingredientes e materiais de embalagens; Cada vez mais as decisões são tomadas para assegurar que a biodiversidade seja conservada; têm vindo a ser progressivamente adotados processos e tecnologias eficientes no processo de fabrico, para reduzir o consumo de energia e água e minimizar as emissões, poluição e resíduos. E em cada vez mais países a energia é derivada de fontes renováveis; e dado que uma grande parte da pegada ambiental em produtos de duche e banho surge durante a sua utilização e subsequente eliminação, a Rituals está cada vez mais a procurar formas de se envolver e promover a consciencialização com os seus consumidores.

Através da aplicação do modelo TBL proposto por Elkington (1997), podemos analisar o impacto da implementação destas iniciativas ao longo das três componentes do modelo: Social, Ambiental e Económico. A nível ambiental (ver figura 3.8) a implementação do sistema recargas *eco-chic*, permite reduzir a pegada ecológica, tanto á marca como aos consumidores, reduz em 70% as emissões de CO₂, economiza 65% de energia e consome menos 45% água. Traduzindo em números, trata-se de numa poupança de 250 000kg de materiais e 9 milhões de litros de água por ano; sendo que as recargas atualmente representam 25% das vendas totais da empresa. O preço de custo de uma recarga de creme de corpo é quase metade em comparação com a embalagem original de creme de corpo; a diferença de preço cobrada ao consumidor final, quando este opta por uma recarga em alternativa ao boião normal é de 16%, (em termos monetários 3€). Assim, o benefício económico no sistema de recargas é muito significativo.

Em relação à componente social (ver figura 3.8), esta é uma das componentes em que a marca se depara com maiores desafios e *trade-offs* implícitos, como por exemplo: o teste em animais. Na china os testes em animais são obrigatórios por lei para que as marcas de cosméticos estrangeiras possam comercializar lá os seus produtos. Desta forma, querendo ser uma marca “*cruelty-free*” ao respeitar os direitos dos animais, a marca recusa-se a estar presente no mercado chinês, apesar da sua dimensão e atratividade económica, na perspetiva da empresa a componente social prevalece. No entanto, a componente social não se restringe apenas ao nível dos seus produtos e ingredientes. Em 2020, o surto do novo coronavírus trouxe diversos desafios à Rituals, nomeadamente económicos durante o período de confinamento com o fecho

das suas lojas em praticamente todos os países. Além da pandemia gerar impactos económicos muito significativos na empresa, esta reconheceu que seria também uma fase excepcionalmente difícil para os seus colaboradores. Desta forma, como parte da sua responsabilidade social, apesar de ter entrado em regime *lay-off*, a Rituals participou 100% da remuneração aos seus colaboradores, em todos os países. Esta medida representa um esforço adicional da empresa ao prevalecer a sua preocupação social acima dos seus objetivos económicos.

É expectável que ao analisarmos as práticas adotadas no âmbito social e ambiental estas representem tanto impactos positivos (sistema de recargas sustentáveis) como negativos (perda do mercado chinês) numa perspetiva económica, representada como lucro (ver figura 3.8). A implementação destas práticas e o seu direcionamento para um caminho mais sustentável permito à empresa melhorar a sua imagem e por consequente, a sua notoriedade. Neste sentido, avaliar as suas ações também perante uma ótica ambiental e social, é fundamental, uma vez que Liobikienė e Bernatoniėnė (2017), defendem que o crescente número de reportagens pelos media sobre estas questões; e apesar de a decisão de adquirir produtos cosméticos ainda depender principalmente de preferências pessoais, as considerações éticas e ambientais estão a tornar-se cada vez mais importantes e cada vez mais, influenciam a longo prazo a sustentabilidade económica de uma organização.

Além disso, o modelo *TBL*, pode ser interpretado também numa perspetiva de criação de valor partilhado. Segundo Porter e Kramer (2006), este deverá ser um foco central para a empresa e não apenas práticas isoladas que a empresa adota. Neste sentido, as práticas ambientais e sociais implementadas pela Rituals, seguem o princípio do *shared value*, ou seja, as decisões beneficiam ambos os lados (ações *win-win*). Podemos concluir, que atualmente a nova abordagem seguida pela empresa, passou de uma perspetiva de mitigação de danos para uma busca de formas de reforçar a estratégia corporativa, promovendo as condições sociais e ambientais.

3.7 Slides da resolução do caso

Os slides de resolução do caso encontram-se nos anexos (Anexo C).

Conclusão

Atualmente, existem inúmeras razões para que as organizações implementem modelos de negócio mais sustentáveis e responsáveis. No entanto, a abordagem a dois temas tão complexos e multifacetados como o da Responsabilidade Social e o da Sustentabilidade das organizações, deixa a ideia de que apesar da extensa revisão da literatura ainda existem empresas que não estão claras quanto à definição dos mesmos. Esta questão levanta a importância de uma correta classificação e clarificação entre os dois conceitos, de forma, a que haja uma maior uniformidade na aplicação dos mesmos dentro das organizações. No caso da empresa Rituals, a dificuldade de distinção entre os dois conceitos leva a empresa a seguir uma lógica de tendências. Atualmente, devido à crescente preocupação por questões ambientais leva a que as empresas classifiquem os seus esforços no âmbito da sustentabilidade e adotem uma perspetiva mais tradicional do conceito de RSE.

Ao analisar as várias atividades ao longo da cadeia de valor da Rituals, conseguimos identificar os impactos relevantes e a sua evolução para se tornar uma marca mais sustentável e responsável. A evolução para um modelo de negócio mais sustentável, não passa apenas pelo uso eficiente de recursos ou pela substituição de materiais virgens por recicláveis, pode muitas implicar uma série de *trade-offs* económicos em benefício de práticas socialmente responsáveis. Pode implicar o descontinuar de uma gama e até não penetração em mercados economicamente atrativos, como no caso da Rituals.

No entanto, a implementação de práticas socialmente e ambientalmente responsáveis não constitui por si só um elemento diferenciador, devendo também as organizações apostar na divulgação dessas mesmas práticas (Falkenber e Brunsael, 2011). Este é um desafio que a empresa Rituals tem vindo a enfrentar, comunicar os seus esforços no âmbito da sustentabilidade ao mesmo tempo que mantém a perceção de uma marca de luxo. Apesar dos compromissos e atividades desenvolvidas pela empresa permitirem aos consumidores beneficiarem de produtos com melhores perfis de sustentabilidade e encoraje os mesmos a adotarem hábitos de consumo mais sustentáveis, a empresa não adota ainda um papel muito ativo na divulgação dos mesmos. Esta posição deve-se em parte, ao seu posicionamento no mercado como referência de uma marca de luxo, tornando a sua comunicação no âmbito da sustentabilidade mais discreta, em comparação com outras marcas cosméticas inseridas no mercado.

Podemos concluir ao analisar a literatura e o caso da Rituals que práticas sustentáveis na indústria da cosmética fazem parte de uma procura que deve ser adotada para que a organização seja bem-sucedida e viável a longo prazo.

Referências Bibliográficas

- Agudo Valiente, J. M., Ayerbe, C. G., & Figueras, M. S. 2012. Social responsibility practices and evaluation of corporate social performance. *Journal of Cleaner Production*.
- Albertini, E. 2013. Does Environmental Management Improve Financial Performance? A Meta-Analytical Review. *Organization and Environment*.
- Alhaddi, H. 2015. Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies*, 1(2): 6–10.
- Bansal, P., & Clelland, I. 2004. Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*.
- Bansal, P., & Song, H. C. 2017. Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1): 105–149.
- Barbosa, G. S. 2008. O Desafio Do Desenvolvimento Sustentável. *Visões*.
- Baum, J. A. C., & Oliver, C. 1991. Institutional Linkages and Organizational Mortality. *Administrative Science Quarterly*.
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. 2006. The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*.
- Berry, M. A., & Rondinelli, D. A. 1998. Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution. *Academy of Management Executive*.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. 2004. Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*.
- Bibri, M. 2008. Corporate Sustainability / CSR Communications & Value Creation : A Marketing Approach. *Marketing Communications*.
- Blengini, G. A., & Shields, D. J. 2010. Green labels and sustainability reporting: Overview of the building products supply chain in Italy. *Management of Environmental Quality: An International Journal*.
- Bodnar, Z., Freitas, V. P., & Silva, K. C. 2016. A Epistemologia Interdisciplinar da Sustentabilidade: Por Uma Ecologia Integral para a Sustentação da Casa Comum. *Revista Brasileira de Direito*.
- Bom, S., Jorge, J., Ribeiro, H. M., & Marto, J. 2019. A step forward on sustainability in the cosmetics industry: A review. *Journal of Cleaner Production*, 225(March): 270–290.
- Bowen, H. 1953. Social Responsibility of the Businessman. *New York: Harper and Row*.
- Boyko, C. T., Cooper, R., Davey, C. L., & Wootton, A. B. 2006. Addressing sustainability early in the urban design process. *Management of Environmental Quality: An International Journal*.
- Buysse, K., & Verbeke, A. 2003. Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*.
- Camps, J. 2011. Strategy for Sustainability 2011. Adam Werbach. Strategy for Sustainability . Boston, MA: Harvard Business Press 2009. 226 pp., ISBN: 978-1-4221-7770-9 . *Management Decision*.
- Carrigan, M., & Attalla, A. 2001. The myth of the ethical consumer – do ethics matter in purchase behaviour? *Journal of Consumer Marketing*.
- Carroll, A. B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*.
- Carroll, A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*.
- Carroll, A. B. 1999. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3): 268–295.

- Carroll, J. B. 1989. The Carroll Model: A 25-Year Retrospective and Prospective View. *Educational Researcher*.
- Cerdeira, J. P., & Neves, P. C. 2011. Confiança, cidadania e responsabilidade social nas organizações. *Exedra*.
- Chan, R. Y. K. 2005. Does the natural-resource-based view of the firm apply in an emerging economy? A survey of foreign invested enterprises in China. *Journal of Management Studies*.
- Cochran, P. L., & Wood, R. A. 1984. Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/255956>.
- Collins, C. M., Steg, L., & Koning, M. A. S. 2007. Customers' values, beliefs on sustainable corporate performance, and buying behavior. *Psychology and Marketing*.
- Comissão das Comunidades Europeias. 2001. Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. *Livro Verde: Promover Um Quadro Europeu Para a Responsabilidade Social Das Empresas*.
- Cosmetics Europe. 2019. Socio-Economic Contribution of the European Cosmetics Industry June 2019. *Cosmetics Europe*.
- Csorba, L. magdalena, Boglea, V. adoriana, Cosmetics Europe, Soerjanatamihardja, K. A., Fachira, I., et al. 2011. Sustainable cosmetics: a major instrument in protecting the consumer's interest. *Journal of Business and Management*, 6(1): 167–176.
- Dahlsrud, A. 2008. How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Dentchev, N. A. 2009. To what extent is business and society literature idealistic? *Business and Society*.
- Dobers, P. 2009. Corporate social responsibility: Management and methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.201>.
- Donaldson, T., & Preston, I. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*.
- Donaldson, T., & Walsh, J. P. 2015. Toward a theory of business. *Research in Organizational Behavior*.
- Dowell, G., Hart, S., & Yeung, B. 2000. Do corporate global environmental standards create or destroy market value? *Management Science*.
- Doyle, T. 1998. Sustainable development and Agenda 21: The secular bible of global free markets and pluralist democracy. *Third World Quarterly*.
- Ebner, D., & Baumgartner, R. J. 2006. The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility. *Corporate Responsibility Research Conference 2006*.
- Elkington, J. 1997. *Cannibals with forks - Triple bottom line of 21st century business* (Stoney Cre). CT: New Society Publishers.
- Elkington, J. 2018. 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. *Harvard Business Review*.
- European Commission. 2001. Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. *Commission of the European Communities*.
- Faria, A., & Sauerbronn, F. F. 2008. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. *Revista de Administracao Publica*.
- Flammer, C. 2013. Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors. *Academy of Management Journal*.
- Fontaine, M. 2013. Corporate Social Responsibility and Sustainability: The New Bottom Line? *International Journal of Business and Social Science*.
- Frame, B., & Newton, B. 2007. Promoting sustainability through social marketing: Examples from New Zealand. *International Journal of Consumer Studies*.

- Freeman, R. E. 1984. Strategic management: A stakeholder approach. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>.
- Freeman, R. E., & David, L. R. 1983. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*.
- Freeman, R. E., Gilbert, D. R., & Hartman, E. 1988. Values and the foundations of strategic management. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/BF00383045>.
- Freitas, J. 2012. Princípio da sustentabilidade: Licitações e a redefinição da proposta mais vantajosa. *Revista Do Direito UNISC*, 74–94.
- Friedman, M. 1962. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *Corporate Ethics and Corporate Governance*. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14.
- Garriga, E., & Melé, D. 2004. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>.
- Giddings, B., Hopwood, B., & O'Brien, G. 2002. Environment, economy and society: Fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*.
- Giovannoni, E., & Fabietti, G. 2013. What is sustainability? A review of the concept and its applications. *Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability*.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T.-S. 1995. Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*.
- Goel, P. 2010. Triple Bottom Line Reporting: An Analytical Approach for Corporate Sustainability. *Journal of Finance, Accounting and Management*.
- Hahn, T., Figge, F., Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. 2017. Advancing Research on Corporate Sustainability: Off to Pastures New or Back to the Roots? *Business and Society*.
- Hart, S. L., & Ahuja, G. 1996. Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*.
- Hemphill, T. A. 2004. Corporate Citizenship: The Case for a New Corporate Governance Model. *Business and Society Review*.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. 1999. The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*.
- Holland, P., Sheehan, C., & De Cieri, H. 2007. Attracting and retaining talent: Exploring human resources development trends in australia. *Human Resource Development International*.
- Hummel, R. C. D. L. 2001. SENNETT, R. A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. *História: Questões & Debates*.
- Idemudia, U. 2011. Corporate social responsibility and developing countries: Moving the critical CSR research agenda in Africa forward. *Progress in Development Studies*.
- Jamali, D. 2008. A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1): 213–231.
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. 2001. Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*.
- Kirchgeorg, M., & Winn, M. I. 2006. Sustainability marketing for the poorest of the poor. *Business Strategy and the Environment*.
- Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P. 1996. The impact of environmental management on firm performance. *Management Science*.
- Klassen, R. D., & Whybark, D. C. 1999. The impact of environmental technologies on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*.

- Kleine, A., & von Hauff, M. 2009. Sustainability-driven implementation of corporate social responsibility: Application of the integrative sustainability triangle. *Journal of Business Ethics*.
- Lee, M. D. P. 2008. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*.
- Levitt, T. 1958. The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*.
- Lewis, S. 2003. Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management*.
- Liobikienė, G., & Bernatoniene, J. 2017. Why determinants of green purchase cannot be treated equally? The case of green cosmetics: Literature review. *Journal of Cleaner Production*.
- Lo, S. F., & Sheu, H. J. 2007. Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business? *Corporate Governance: An International Review*.
- Long, J. C. 2008. From a cocoa to CSR: Finding sustainability in a cup of hot chocolate. *Thunderbird International Business Review*. <https://doi.org/10.1002/tie.20215>.
- Longo, M., Mura, M., & Bonoli, A. 2005. Corporate social responsibility and corporate performance: The case of Italian SMEs. *Corporate Governance*.
- Lubin, D. A., & Esty, D. C. 2010. The sustainability imperative. *Harvard Business Review*.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. 2003. Nature of corporate responsibilities perspectives from American, French, and German consumers. *Journal of Business Research*.
- Málovics, G., Csigéné, N. N., & Kraus, S. 2008. The role of corporate social responsibility in strong sustainability. *Journal of Socio-Economics*.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. 2003. Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*.
- Matten, D., & Moon, J. 2008. “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2): 404–424.
- McDade, S. A. 1995. Case Study Pedagogy to Advance Critical Thinking. *Teaching of Psychology*.
- McDonald, S., & Oates, C. J. 2006. Sustainability: Consumer perceptions and marketing strategies. *Business Strategy and the Environment*.
- McElhaney, K. 2009. A strategic approach to corporate social responsibility. *Leader to Leader*, 2009(52): 30–36.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, t. 1988. Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*.
- McGuire, J. W. 1963. Business and Society. *McGraw-Hill, New York*.
- McWilliams, A., & Siegel, D. 2000. Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*.
- Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. 2001. Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer Affairs*.
- Montiel, I. 2008. Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization and Environment*.
- Moon, J. 2007. The contribution of corporate social responsibility to sustainable development. *Sustainable Development*.
- Mostovicz, I., Kakabadse, N., & Kakabadse, A. 2009. CSR: The role of leadership in driving ethical outcomes. *Corporate Governance*.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. 2009. Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*.
- Nidžara, O. B., & Labaš, D. 2012. Role of Corporate Social Responsibility (CSR) in business

- planning and practice of croatian companies. *Tržište*, 23(2).
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., & Gruber, V. 2011. “Why Don’t Consumers Care About CSR?”: A Qualitative Study Exploring the Role of CSR in Consumption Decisions. *Journal of Business Ethics*.
- Ooi, S. K., Amran, A., & Yeap, J. 2017. Defining and Measuring Strategic CSR : A Formative Construct. *Global Business and Management Research: An International Journal*.
- Organização das Nações unidas. 2014. E-Government Survey: e-Government for the Future We Want. *United Nations*.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. 1993. From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*.
- Pelozo, J. 2009. The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*.
- Pirsch, J., Gupta, S., & Grau, S. L. 2007. A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: An exploratory study. *Journal of Business Ethics*.
- Pomering, A., & Dolnicar, S. 2009. Assessing the prerequisite of successful CSR implementation: Are consumers aware of CSR initiatives? *Journal of Business Ethics*.
- Porter, M. E. 1985. Creating and sustaining superior performance. *Competitive Advantage*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2006. Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review*.
- Porter, T. B. 2008. Managerial applications of corporate social responsibility and systems thinking for achieving sustainability outcomes. *Systems Research and Behavioral Science*.
- Rahman, S. 2011. Evaluation of Definitions : Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. *World Review of Business Research*, 1(1): 166–176.
- Rasche, A., Morsing, M., & Moon, J. 2018. The Changing Role of Business in Global Society: CSR and Beyond. *Corporate Social Responsibility*.
- Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cardoso, C. C. 2007. *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Editora RH, Lisboa.
- Reinhardt, F. L. 1999. Bringing the environment down to earth. *Harvard Business Review*.
- Rogers, K., & Hudson, B. 2011. The Triple Bottom Line: The Synergies of Transformative Perceptions and Practices for Sustainability. *OD Practitioner*.
- Royle, T. 2005. Realism or idealism? Corporate social responsibility and the employee stakeholder in the global fast-food industry. *Business Ethics: A European Review*.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. 1997. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*.
- Sachs, I. 2004. Desenvolvimento sustentável: desafio do século XXI. *Ambiente & Sociedade*.
- Sarvaiya, H., & Wu, M. 2014. An integrated approach for corporate social responsibility and corporate sustainability. *Asian Social Science*.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. 2003. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach Socially responsible investing View project. *Business Ethics Quarterly*, 13(4): 503–530.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. 2008. Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field. *Business and Society*.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. 2001. Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. 2006. The role of corporate social responsibility

- in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Sharfman, M. P., & Fernando, C. S. 2008. Environmental risk management and the cost of capital. *Strategic Management Journal*.
- Sharma, S., & Vredenburg, H. 1998. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*.
- Shrivastava, P. 1995a. The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*.
- Shrivastava, P. 1995b. Ecocentric Management For A Risk Society. *Academy of Management Review*.
- Silva, A. 2004. O princípio da segurança jurídica (proteção à confiança) no direito público brasileiro e o direito da administração pública de anular seus próprios atos administrativos: *Revista Brasileira de Direito Público*.
- Simmons, J. 2004. Managing in the post-managerialist era: Towards socially responsible corporate governance. *Management Decision*.
- Snider, J., Hill, R. P., & Martin, D. 2003. Corporate social responsibility in the 21st century: A view from the world's most successful firms. *Journal of Business Ethics*.
- Sotorrío, L. L., & Sánchez, J. L. F. 2008. Corporate social responsibility of the most highly reputed European and North American firms. *Journal of Business Ethics*.
- Souza, M. C. da S. A. De, & Souza Armada, C. A. 2017. Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade: Evolução epistemológica na necessária diferenciação entre os conceitos. *Revista de Direito e Sustentabilidade*.
- Steadman, M. E., Zimmerer, T. W., & Green, R. F. 1995. Pressures from stakeholders hit Japanese companies. *Long Range Planning*.
- Steiner, G. A. 1972. Social Policies for Business. *California Management Review*.
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. 2005. Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*.
- Van Den Brink, T. W. M., & Van Der Woerd, F. 2004. Industry specific sustainability benchmarks: An ECSF pilot bridging corporate sustainability with social responsible investments. *Journal of Business Ethics*.
- Van Marrewijk, M., & Werre, M. 2003. Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*.
- Visser, W. 2006. Revisiting Carroll's CSR pyramid - An African Perspective. *Corporate Citizenship in Developing Countries*.
- Vogel, D. 2005. The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility. *Business Ethics Quarterly*, vol. 17.
- WCED. 1987. Our Common Future (The Brundtland Report). *Medicine and War*.

Anexos

Anexo A – Posters divulgados pela marca no âmbito do programa *Rituals Care*



A RITUALS PREOCUPA-SE

Na Rituals, preocupamo-nos com o seu bem-estar e com o planeta que todos partilhamos. A nossa principal preocupação são as pessoas e a sustentabilidade do nosso planeta.



Ingredientes naturais e fabricados em laboratório
Utilizamos uma combinação equilibrada de ingredientes naturais e fabricados em laboratório, todos eles dermatologicamente testados e 100% seguros.

Zero desperdício
O nosso objetivo é evitar criar desperdício desnecessário. Reduzir, Reutilizar, Reciclar. Primeiros passos: recargas ecológicas, cofres embalados em caixas reutilizáveis, embalagens recicláveis.

Os factos importam
O Centro LCA leva a cabo estudos de Avaliação do Ciclo de Vida nas embalagens de todos os nossos produtos. Calculamos o impacto ambiental de cada embalagem das nossas coleções para sabermos ao certo qual é a pegada das nossas embalagens ao nível do CO2 e da utilização da água e da energia. Isso proporciona-nos os factos de que necessitamos para tomar as decisões adequadas e melhorar o nosso desempenho ambiental.

FORNECIMENTO



Produzimos os nossos produtos o mais próximo possível, evitando assim transportes desnecessários e contribuindo para reduzir o consumo de combustível e as emissões de carbono.

- 98% dos nossos produtos acabados são produzidos na Europa
- 93% da nossa coleção Southeair é produzida na Turquia

Adotamos um código de conduta com todos os nossos fornecedores que garante que não é utilizado trabalho infantil nem discriminação. Esse código inclui também salários parâmetros e condições de trabalho seguras.

EMBALAGEM



Embalagem

- Devido a questões de saúde e higiene, as nossas embalagens que estão em contacto com os produtos são feitas de plástico virgem
- Atualmente, não há garantias de que as embalagens de plástico reciclado sejam verdadeiramente adequadas e sem riscos
- Diferentes, portanto, os nossos estópos para garantir que todos os nossos plásticos sejam recicláveis
- Paralelamente, seguimos os desenvolvimentos tecnológicos ao nível da reciclagem, em busca de novas formas de sustentabilidade.

-70%
CO²

-65%
energia

-45%
água



Recarga

Ao comprar uma recarga em vez de um produto novo, acabá a poupar 70% de CO², 63% de energia e 45% de água.*

*Tendências baseadas no estudo L'Oréal e validado pelo The LCA Centre



Espuma de duche

- A embalagem da nossa espuma de duche é feita de alumínio reciclável
- A lata é preenchida com ar comprimido (não com gás)
- A fórmula da espuma de duche contém um gás designado Inproporol/Isobutano, que não é tóxico e tem zero ODP (Potencial de Depleção de Ozono) e um GWP (Potencial de Aquecimento Global) muito reduzido

RESPONSABILIDADE SOCIAL



Apoiamos a Fundação Tingy Miracles, uma organização que visa ajudar necessidades desfavorecidas em Boticário, na Índia, a tornar-se as suas atividades dentro de 10 anos.

Comprometemo-nos a realizar mediação e abertura de espírito a 1 milhão de crianças em idade escolar até 2025.



Toda a nossa madeira provém de florestas europeias geridas de forma sustentável e tem certificação FSC.

Não utilizamos madeira tropical



As nossas embalagens exteriores são feitas de papel certificado pela FSC.



A RITUALS PREOCUPA-SE

*Na Rituals, preocupamo-nos com o seu bem-estar
e com o planeta que todos partilhamos.*

INGREDIENTES

A nossa principal prioridade é a sustentabilidade. E, como tal, a resposta é tomar as medidas adequadas para preservar os recursos do planeta. Isso significa que em alguns casos, a escolha acertada para as fórmulas dos nossos produtos são ingredientes naturais e, noutras casos, ingredientes fabricados em laboratório.



SELOS E CERTIFICAÇÕES

- Nenhum dos nossos produtos ou ingredientes é testado em animais.
- No que respeita aos produtos de cuidados de rosto naturais, cada país tem as suas próprias certificações. Por isso, decidimos criar a nossa própria norma, em linha com a qualidade e requisitos de todas as certificações existentes.



RESPONSABILIDADE SOCIAL

- Apoiamos a Fundação Tiny Miracles, uma organização dedicada a ajudar as comunidades desfavorecidas de Bombaim, na Índia, a romper o ciclo da pobreza.
- Comprometemo-nos a ensinar yoga, meditação e abertura de espírito a 2 milhões de crianças, em idade escolar, até 2025.

EMBALAGEM


Acreditamos em ações com impacto, baseadas em factos e que fazem realmente a diferença. Por esse motivo, estão a ser levados a cabo estudos de Avaliação do Ciclo de Vida das embalagens de todos os nossos produtos. Tendo como base os resultados, tomaremos decisões que irão melhorar o nosso desempenho ambiental.



FORNECIMENTO

- Produzimos os nossos produtos o mais próximo possível, evitando o transporte desnecessário; 98% dos nossos produtos são produzidos na Europa.
- Assinámos um Código de Conduta com todos os nossos fornecedores a nível mundial que garante que não é utilizado trabalho infantil e que são oferecidos salários e condições de trabalho seguras.

Anexo B – Poster – “As 5 perguntas mais frequentes” no âmbito do programa *Rituals Care*



AS 5 PERGUNTAS MAIS FREQUENTES

ingredientes e embalagens

1 *Porque é que não são 100% naturais? Porque é que ainda utilizam ingredientes sintéticos?*

- Porque a natureza não nos oferece determinados ingredientes que são necessários para manter a qualidade dos produtos, garantindo que a sua utilização é segura. Um exemplo disto são os conservantes em The Ritual of Namasté.
- Para além disso, se utilizássemos apenas ingredientes naturais, esgotaríamos os recursos naturais. Por exemplo, se toda a gente utilizasse óleo de rosa natural, já não haveria rosas no mundo.

2 *Porque é que utilizam álcool nos vossos produtos?*

- Álcool é o nome genérico de um grupo de substâncias que são utilizadas nos cosméticos por vários motivos, seja como emoliente, perfume ou conservante.
- Quando utilizamos álcool puro (etanol ou Meol denat), é apenas em quantidades muito reduzidas e combinado com muitos outros ingredientes, pelo que não vai secar a sua pele.
- Todos os nossos produtos são dermatologicamente testados e seguros.

3 *A espuma de ducha é um produto sustentável?*

- A embalagem é feita de alumínio reciclável.
- A lata é preenchida com ar comprimido, não com gás.



4 *Utilizam microplásticos?*

- Não, não utilizamos microplásticos nem partículas esfoliantes de plástico nos nossos produtos. Utilizamos alternativas naturais, como sal marinho, bambu, açúcar e pedra-pomes como partículas esfoliantes.
- Note que os polímeros cruzados de acrílico, utilizados como espessante ou estabilizador em alguns dos nossos produtos, não são microplásticos. Encontram-se em estado líquido, não contribuem para a acumulação de plástico e está provado que não são prejudiciais para o ser humano nem para o ambiente.



5 *Porque é que utilizam plástico nas vossas embalagens?*

- Para manter a segurança das fórmulas, bem como por questões de higiene, utilizamos sobretudo plástico virgem.
- Entretanto, estamos a trabalhar arduamente em soluções para aumentar a utilização de embalagens recicladas nos nossos produtos, no futuro.
- Para reduzir o consumo de plástico, introduzimos várias recargas para cremes de corpo, cremes de rosto e gel de mãos, por exemplo.
- Para além disso, estamos sempre à procura de alternativas ao plástico que sejam adequadas. Por exemplo, o suporte no interior dos nossos coffrets passou a ser de espuma de papel, em vez de plástico, passando assim a ter uma base biológica, reciclável e 100% compostável.


Anexo C – Slides da resolução do caso

Questão 1

Identifique os principais *stakeholders* da empresa, e a forma como estes são tidos em consideração e envolvidos nas decisões da empresa relativamente à sustentabilidade.

Questão 1

Principais *stakeholders* de uma organização



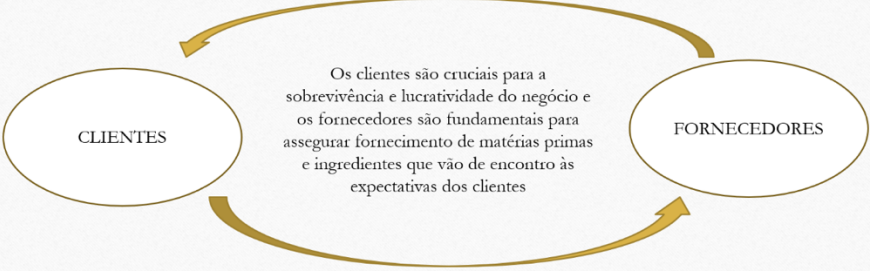
Fonte: (Donaldson e Preston, 1995)

O diagrama mostra um círculo centralizado com o rótulo 'Organização'. Sete setas apontam para este círculo centralizado a partir de sete círculos periféricos. Os círculos periféricos, no sentido horário a partir do topo, são: 'Acionistas', 'Governo', 'Grupos Políticos', 'Fornecedores', 'Clientes', 'Parceiros de Negócio' e 'Colaboradores'. O círculo 'Comunidade' está no topo esquerdo.

Questão 1

Principais *stakeholders* da Rituals

Os clientes são cruciais para a sobrevivência e lucratividade do negócio e os fornecedores são fundamentais para assegurar fornecimento de matérias primas e ingredientes que vão de encontro às expectativas dos clientes



O diagrama apresenta dois ovais: 'CLIENTES' à esquerda e 'FORNECEDORES' à direita. Duas setas curvas, uma superior e uma inferior, conectam os dois ovais, formando um ciclo que indica uma relação de interdependência entre eles.

Questão 2

“A RSE pode ser abordada pelas organizações de diferentes formas”. Comente esta afirmação tendo em conta a forma como a Rituals Cosmetics aborda o tema da Responsabilidade Social.

Questão 2

Evolução do conceito de RSE

Data	Dimensões
Anos 50	Obrigação para com a sociedade.
Anos 60	Relação entre as corporações e a sociedade.
Anos 70	Envolvimento com os <i>stakeholders</i> , bem-estar dos cidadãos; Responsabilidade económica, legal, ética e discricionária.
Anos 80	Voluntariedade, cumpridor da lei e socialmente benéfico; Económico, jurídico, ético e voluntário ou filantrópico.
Anos 90	Envolvimento com os <i>stakeholders</i> , obrigação para com a sociedade; Pessoas, planeta e lucro.
Século 21	Integração das preocupações sociais e ambientais, voluntariedade; Comportamento ético, desenvolvimento económico; Direitos humanos, direito dos trabalhadores, proteção do meio ambiente.

Fonte: Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility (Rahman, 2011)

Questão 2

Responsabilidade Social Empresarial

Similaridade
de conceitos

Sustentabilidade Corporativa

Para a Rituals é abordada como:

- Apoio a causas filantrópicas



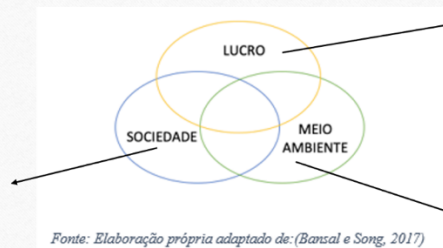
Fonte: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders (Carroll, 1991)

Questão 3

A partir de 2014 a Rituals alterou drasticamente a sua abordagem à questão da Sustentabilidade. Analise esta nova abordagem à luz do modelo *triple bottom line*.

Questão 3

-A Rituals não testa os seus produtos e ingredientes em animais e por isso não comercializa os seus produtos no mercado chinês;
-Participação 100% da remuneração a todos os colaboradores em regime *lay-off*



-Melhora a imagem e notoriedade da marca (ações *win-win*)

-Implementação do sistema de recargas *eco-chic*: reduz 70% as emissões de CO₂, economiza 65% de energia e consome menos 45% água