

<http://dx.doi.org/10.48005/2237-3713rta2022v11n1p3449>

Natura: criando valor sustentável com base no modelo de Hart e Milstein*

Natura: creating sustainable value based on the Hart and Milstein model

Luiz Alexandre Valadão de Souza

Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO

luiz.alexandre.valadao@gmail.com

Iluska Lobo Braga

Universidade de Rondônia – UNIR

iluskalobo@gmail.com

André Luís Faria Duarte

Comissão Nacional de Energia Nuclear – CNEN

professor@andreluis.pro.br

Leonardo Ferreira Bezerra

Comissão Nacional de Energia Nuclear - CNEN

Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO

leonardofbez@gmail.com

Resumo

A percepção da necessidade de aliar a sustentabilidade aos negócios vem deixando de ser encarada como custo, sendo vista, cada vez mais, como uma oportunidade. O objetivo principal é analisar os temas e as demandas relacionadas à sustentabilidade no que tange a criação de valor para o negócio. Para tanto, foi utilizado o relatório de sustentabilidade da Natura, uma empresa brasileira conhecida pela gestão voltada para práticas de sustentabilidade. Foi realizada coleta de dados nos relatórios anuais de 2015 e 2019 da empresa, onde foram levantadas as estratégias organizacionais e analisadas à luz do modelo de Hart e Milstein (2004). O Modelo do Valor Sustentável proporcionou uma eficaz ferramenta para o diagnóstico e análise do Caso Natura, e embora não tenha sido utilizada na formulação de estratégias, demonstrou o seu potencial para identificar o valor sustentável a partir de ferramenta clara e objetiva.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Natura, Valor sustentável, Modelo de Hart e Milstein, Competitividade, Relatórios de sustentabilidade.

Abstract

The perception of the need to combine sustainability with business is no longer seen as a cost, but is increasingly seen as an opportunity. The main objective is to analyze the themes and demands related to sustainability in terms of creating value for the business. For this purpose, the sustainability report of Natura, a Brazilian company known for its management focused on sustainability practices, was used. Data collection was carried out in the company's 2015 and 2019 annual reports, where organizational strategies were raised and analyzed in the light of the model of Hart and Milstein (2004). The Sustainable Value Model provided an effective tool for the diagnosis and analysis of the Natura Case, and although it was not used in the formulation of strategies, it demonstrated its potential to identify sustainable value from a clear and objective tool.

* Received 03 March 2021; accepted in 20 September 2022; published online 29 September 2022.

Keywords: Sustainability, Natura, Sustainable value, Hart and Milstein model, Competitiveness, Sustainability reports.

1 Introdução

A percepção da necessidade de aliar a sustentabilidade aos negócios vem deixando de ser encarada como custo, sendo vista, cada vez mais, como uma oportunidade. O mantra do século XXI (DYLLICK; HOCKERTS, 2002) vem se afirmando como uma agenda de negócios globais (THORPE; PRAKASH-MANI, 2003). De acordo com Danso et al. (2020), com o ambiente natural e as funções de negócios intimamente relacionados, a sustentabilidade ambiental organizacional tornou-se o grande tópico de vários teóricos da gestão e profissionais do pensamento progressista desde o início dos anos 1990.

Para Hepper et al. (2017, p. 43), “o tema sustentabilidade está influenciando o sucesso econômico das empresas, tornando-se um direcionador para riscos e oportunidades nos negócios”. Este fato se deve ao desenvolvimento desse campo do conhecimento, bem como do aumento da percepção dos *stakeholders*. Tanto instituições públicas quanto privadas se veem constantemente sob pressão por parte de clientes, concorrentes, parceiros, órgãos reguladores e da sociedade de uma forma geral, para que implementem práticas de negócios ambientalmente sustentáveis (SAN MARTIN; LUNARDI; DOLCI, 2020). Nesse sentido, parece evidente que os investimentos em ações socioambientais se tornaram mais atrativos nos anos recentes, na medida em que estudos passaram a indicar a contribuição dessas ações na promoção da empresa e no aumento de seus resultados financeiros (LIMA; SALTARELLI; SILVA, 2020).

No final dos anos 90 a indústria automobilística fez alguns progressos. No entanto, uma visão restritiva da indústria, que encarava a mudança no padrão de fornecimento de energia como uma ameaça ao negócio, limitou os avanços na direção da sustentabilidade (HART, 1997). Poucos anos depois, o Relatório *Developing Value The business case for sustainability in emerging markets*, realizado em parceria pela *SustainAbility*, consultoria especializada em sustentabilidade, o *International Finance Corporation* (IFC), uma organização do *World Bank Group* (WBG) e o Instituto Ethos, afirmava que havia diversas vantagens na adoção de negócios sustentáveis (SUSTAINABILITY; INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION; INSTITUTO ETHOS, 2002). Mais recentemente, o Relatório *Better Business, Better World*, da Business & Sustainable Development Commission (2017), afirma que adotar os objetivos globais cria, pelo menos, US\$ 12 trilhões em oportunidade.

Apesar dos inúmeros esforços, ainda há sérios problemas relacionados à desigualdade social, agravados por práticas industriais e de consumo disseminadas nas organizações e na sociedade, sendo necessário, portanto, equacionar os problemas econômicos, sociais e ambientais (SILVA et al., 2016). O desenvolvimento sustentável, de acordo com Agwu e Bessant (2021), é relevante para todos os níveis da atividade humana. Tal fato tem levado governos a buscarem formas que garantam a participação das organizações na solução de questões sociais (SOUZA; SOUZA, 2012). Desta forma, a visão de sustentabilidade passa a ser cada vez mais compartilhada, e as corporações têm se empenhando seriamente em desenvolver um modelo de gestão sustentável, em função de diversos fatores, inclusive o econômico. Atualmente, as corporações reconhecem – ou são obrigadas a reconhecer – que sua responsabilidade inclui aspectos sociais e ambientais (HEPPER et al., 2017). De qualquer forma, “traduzir o conceito sustentabilidade nas atividades na organização e mensurar seus resultados ainda representam grandes desafios para as organizações” (MORIOKA; CARVALHO, 2017, p. 515). Nesse sentido, Hart (1997) alertava que sem um *framework* para dar direção a essas atividades, seu impacto se dissiparia.

De acordo com Thorlakson, Zegher e Lambin (2018), durante décadas, a comunidade global exortou as empresas a contribuírem para o avanço de uma economia global sustentável. No ano de 2015 houve um esforço coletivo expressivo em torno dos Objetivos Globais, com o comprometimento de 193 líderes mundiais para que se alcance a erradicação da pobreza extrema, se combata a desigualdade e a injustiça e se corrijam as mudanças climáticas até o ano de 2030 (GLOBAL GOALS, 2017). Nesse contexto, é visível que governos e corporações têm direcionado esforços em alcançar condições de sustentabilidade, embora seja claro que muitos destes esforços têm se dissipado por condições diversas. Por outro lado, o discurso de sustentabilidade pode tornar-se, facilmente, apenas uma ferramenta de marketing (LIMA; SALTARELLI; SILVA, 2020),

No caso da indústria automobilística, houve uma mudança de paradigma vinculado às mudanças na indústria do petróleo, o que direcionou muitas destas para uma mudança no modelo de negócio, transformando os seus negócios em energia. Seguindo esta perspectiva, a indústria automobilística passou a investir em carros mais econômicos e em modelos híbridos e elétricos.

Considerando que estas análises geram grande impacto nos modelos de negócio, e que um *framework*, ou pelo menos uma ferramenta ou um conjunto delas, colabora com a formulação do panorama, embasando táticas e estratégias, que se encontra a relevância deste estudo.

O objetivo principal é analisar os temas e as demandas relacionadas à sustentabilidade no que tange à criação de valor para o negócio, a partir do modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004). Para tanto, será utilizado o relatório de sustentabilidade da Natura, uma empresa brasileira conhecida pela gestão voltada para práticas de sustentabilidade.

Esta pesquisa se justifica pela relevância e impacto nas práticas gerenciais na promoção da sustentabilidade numa perspectiva estratégica do negócio empresarial. Dessa forma, a aplicação do modelo de Hart e Milstein (2004) pode ser um instrumento melhor entendido ao se considerar as práticas da empresa Natura, uma empresa brasileira emblemática no campo de sustentabilidade.

2 Referencial Teórico

Competitividade tem sido entendida, atualmente, como uma das formas de mensuração do desempenho de países, atividades, organizações, dentre outros (ZOUAIN et al., 2019). Nesse sentido, Hart e Milstein (2004) apresentam os desafios da sustentabilidade como fonte de vantagem competitiva e geração de valor, não só para a comunidade, mas para os acionistas. Isso, apesar da perspectiva de parte dos executivos em apontarem que as ações, do ponto de vista da sustentabilidade, são como um mal necessário, em face das sucessivas regulações, o que acarreta mais responsabilidade e custos. Nesse sentido, as empresas são pressionadas a se comprometerem com questões ambientais de forma compulsória, que deve superar as expectativas da sociedade (BENTO, 2020).

No entanto, a discussão custo *versus* investimento vem se tornando um debate ultrapassado, visto que a sustentabilidade vem demonstrando ser um bom negócio (GLOBAL GOALS, 2017). Uma empresa sustentável gera benefícios econômicos, sociais e ambientais, contribuindo para o desenvolvimento sustentável. Poucas empresas relacionam a ideia de sustentabilidade com oportunidades de negócio capaz de diminuir custo e risco e elevar a participação de mercado (HART; MILSTEIN, 2004). Esta, no entanto, não é uma visão compartilhada por todo o mercado, que nesse contexto, se reflete numa miopia em relação à formulação de estratégias.

Segundo Hart e Milstein (2004), a ausência de visão para os executivos dessa inter-relação entre a ideia de sustentabilidade para empresa e criação de valor para acionista, faz com que esses subestimem oportunidades estratégicas de negócio. Portanto, os autores desenvolveram um modelo de lógica estratégica visando a busca de valor sustentável. Nesse sentido, “as organizações podem gerenciar questões ambientais e sociais para transformá-las em oportunidade de negócio ou ainda para inovar e se adaptar para evitar riscos e alcançar vantagens competitivas” (MALVESTITI; ESTEVES; DANDOLINI, 2021, p. 5)

O modelo é construído usando-se duas dimensões: O eixo vertical, que trabalha uma perspectiva temporal da empresa hoje e os resultados de curto prazo, e a empresa amanhã, com seus desafios tecnológicos e mercadológicos em adaptação, vislumbrando o crescimento e continuidade das operações. No eixo horizontal vislumbram-se as influências internas e externas que formam a empresa, ou seja, “proteger as habilidades e potenciais internos à organização e, ao mesmo tempo, de infundir nas empresas novas perspectivas e conhecimentos vindos de fora” (BOECHAT; BARROS, 2008, p. 34).

A justaposição desses eixos (Temporal e Influências) apontam quatro dimensões de análises, que segundo Hart e Milstein (2004) são cruciais para a geração de valor aos acionistas. Na parte inferior que traz uma análise para o Hoje, no quadrante esquerdo avalia-se aspectos de desempenho interno designado pelos autores por Custo e Redução de Custo; e no quadrante direito os aspectos de desempenho externos chamados de Reputação e Legitimidade. Analisando os quadrantes da parte superior que propõem um olhar para o amanhã, no lado esquerdo o estímulo interno a criação e inovação chamado de Inovação e Reposicionamento; já o lado direito analisa-se expectativas críveis de crescimento e valor que foi chamado de Caminho de crescimento e Trajetória.

Na Figura 1 é apresentada a justaposição desses eixos e suas perspectivas de análise multidimensional.

Figura 1 - Dimensões chave de valor ao acionista



Fonte: Hart e Milstein (2004)

Na avaliação de Hart e Milstein (2004) as empresas que queiram maximizar o valor ao acionista com continuidade devem buscar um bom desempenho nos quatro quadrantes do modelo proposto de forma simultânea. De acordo com os seus estudos, empresas com atuação em um ou dois quadrantes é sinal de baixo desempenho e até de fracasso organizacional. Os

autores afirmam que a criação de valor ao acionista exige desempenho multidimensional, assim como o desenvolvimento sustentável.

A proposta dos autores é enxergar os “desafios associados à sustentabilidade global, a partir da ótica dos negócios”. Esse exercício pode apontar estratégias que gerem valor ao acionista e consequentemente facilita a criação de valor sustentável para a empresa. (HART; MILSTEIN, 2004). Para tanto, eles apontam quatro motivadores para a sustentabilidade global, a saber: a) Poluição, consumo e Resíduos – Relacionados a eficiência de recursos e a prevenção de poluição; b) Sociedade Civil, Transparência e Conectividade – trata da comunicação transparente, responsável e correlacionada com uma base ativa de *stakeholders*; c) Revolução, Tecnologia limpa e Marcas – Estímulo a inovação e as transformações tecnológicas; e d) População, Pobreza e Desigualdade – visa o desenvolvimento social e a criação de riqueza em uma escala mais inclusiva. Silva et al. (2010, p. 6), alertam para o fato que a

[...] simplicidade do modelo não deve ser interpretada como indício de fácil operacionalização, ou seja, compreender as ligações não é o mesmo que implementá-las. Da mesma forma, o sucesso na implementação dos quatro focos estratégicos de maneira simultânea é algo bastante complexo. O estabelecimento de um plano de implantação que percorra passo-a-passo os quadrantes do modelo pode ser uma alternativa. Deve-se, contudo, atentar para que as ações sejam conectadas a estratégia da organização e factíveis do ponto de vista operacional, de modo a resultar em ganho competitivo para a organização.

Hart e Milstein (2004) entendem que criar valor sustentável para a corporação corresponde a unir todos esses elementos, considerar a série inteira de motivadores, estratégias e práticas de negócio. No Quadro 1, foi sistematizado a correlação desses pontos conforme os autores.

Quadro 1 - Alinhando sustentabilidade Global e Estratégia de Negócio

MOTIVADORES	ESTRATÉGIAS	PRÁTICAS DE NEGÓCIO
a) Poluição, consumo e Resíduos	Combate à poluição. Minimiza resíduos e emissões das operações	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de resíduos e emissões; - Melhorias incrementais de combate a poluição; - Melhor utilização dos insumos; - Diminuição do custo com matéria prima e depósito de resíduo; - Redução dos riscos nas operações das empresas; - Gestão do meio ambiente (ISO 14000); - Envolvimento dos empregados em ações de melhoria contínua dos processos.
b) Sociedade Civil, Transparência e Conectividade	Gerenciamento de produto. Integrar a perspectiva do stakeholder nos negócios	<ul style="list-style-type: none"> - Integração da voz dos stakeholders nos processos de negócio (sites internet, boxes e outras ferramentas planejadas para ouvir esse agente); - Interação com terceiros externos (fornecedores, clientes, órgãos de regulação, comunidades, organizações não-governamentais e mídia); - Catalisação e disseminação de práticas sustentáveis no sistema de negócio proveniente dos agentes externos; - Administração da cadeia de valor (desde da matéria prima até a produção, finalizando com o descarte); - Ecologia industrial (converter os resíduos de uma operação em insumos).

c) Revolução, Tecnologia limpa e Marcas	Tecnologia limpa. Desenvolve as competências sustentáveis do futuro	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias revolucionárias (genoma, biomimética, biotecnologia, tecnologia da informação, nanotecnologia, polímeros biológicos e a energia renovável); - Soluções de problemas sociais e ambientais por meio de desenvolvimento ou aquisição de novas capacitações (especialmente as empresas que dependem de combustíveis fósseis, recursos naturais e materiais tóxicos); - Criar ambientes organizacionais que apóiam o processo de inovação.
d) População, Pobreza e Desigualdade	Visão de sustentabilidade. Criar um mapa comum para atender às necessidades não satisfeitas.	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias inclusivas; - Alocação de recursos a um determinado nicho (ouvir as vozes dos pobres e desassistidos pode ser fonte de criatividade e inovação); - Planejamento de modelos de negócio (desenvolvimento de novos mercados); - Desenvolvimento de produtos específicos.

Fonte: Baseado em Hart e Milstein (2004)

Em resumo, os autores Hart e Milstein (2004) compreendem que as empresas são desafiadas de forma complexa, multidimensional e emergente dentro da perspectiva da sustentabilidade global. As empresas devem decidir quais ações e iniciativas atuar e como administrá-las.

2.1 A Natura Cosméticos S. A.

A Natura foi fundada em 1969 e vem se desenvolvendo desde então com uma estratégia de marketing diferenciada e filosofia de gestão focada no meio ambiente. Segundo o Relatório Anual de 2015, possui uma rede de Consultoras Natura (CN) de 1,37 milhão no Brasil e 505 mil no exterior. O seu parque fabril é composto por cinco fábricas em Cajamar (SP) e Benevides (PA). Opera nos mercados da Argentina, Chile, Colômbia, França, México e Peru (NATURA, 2017).

Desde a fundação vem crescendo aceleradamente, tornando-se uma das principais corporações do setor. A abertura do seu capital ocorreu em maio de 2004 (SERRA, 2018), fazendo parte do novo mercado, o que significa que atende requisitos de alto nível de Governança Corporativa (REIS; RIGO; FARINON, 2020).

Considerando as empresas listadas no IBrX-100 da BM&F/Bovespa, as “mais bem colocadas no ranking de evidenciação dos impactos ambientais sobre transporte foram as empresas Copel, Natura e Petrobrás” (DEGENHART et al., 2016, p. 8). Vale ressaltar que o IBrX 100 foi elaborado com o intuito de representar o desempenho e ser um indicador que lista as 100 empresas, em função de sua negociabilidade (B3, 2020). Este resultado é compreensível em função do histórico da empresa, que possui oito centros de distribuição no Brasil, atendendo todo o território nacional e desenvolvendo continuamente inovações nos processos para mitigar o impacto ambiental e diminuir os custos.

De acordo com Tavares, Fischer e Tonette (2010), a Natura já demonstra esta preocupação há muitas décadas. Como exemplo, afirmam que “em 1997 a frota de distribuição da cidade de São Paulo foi abastecida somente com Gás Natural GNV, como medida para a diminuição de gás carbônico na atmosfera” (TAVARES; FISCHER; TONETTE, 2010, p. 4). Ainda em relação a transportes e logística, de acordo com o Relatório Anual 2015, “os investimentos em infraestrutura, nos últimos cinco anos, permitem que realizemos em até 48

horas, 42% das entregas no Brasil e 60% das entregas nas Operações Internacionais” (NATURA, 2015, p. 13).

Esses investimentos são representativos e acompanham o crescimento do setor, que cresce, mesmo havendo períodos de oscilação. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmético (ABIHPEC), em sua publicação Panorama do Setor 2015, o crescimento médio da indústria de 1994 a 2014 foi de 7,4%. (ABIHPEC, 2015). Neste sentido, a Natura foi uma das grandes investidoras neste setor, investindo em 2015 R\$ 221 milhões em inovação, lançando 239 produtos, com um índice de inovação de 67,9% (NATURA, 2015).

Esses investimentos e o fortalecimento da marca Natura geram impacto econômico e são reconhecidos mundialmente. Os diversos prêmios que a empresa acumula são reflexo disto.

De acordo com o Relatório Anual 2015,

[...] os três importantes reconhecimentos que estão em linha com nossos focos estratégicos: Prêmio Campeões da Terra, na categoria Visão Empresarial, concedido pela ONU a personalidades e empresa que se destacam no compromisso com a sustentabilidade; Primeiro lugar no Ranking Exame IBRC de excelência no atendimento ao cliente; Campeã do setor de bens de consumo do *ranking* Melhores & Maiores da Revista Exame” (NATURA, 2015, p. 13)

Uma outra informação relevante que demonstra a preocupação com a Marca e os *stakeholders*, e têm impacto na sua estratégia de posicionamento acionário, é a adoção do padrão internacional *Global Report Initiative (GRI)* e também inclui as diretrizes do Relato Integrado do *International Integrated Reporting Council (IIRC)* (NATURA, 2015, p. 3).

Segundo Degenhart et al. (2016, p. 3), “um dos padrões internacionais mais populares é o *Global Reporting Initiative (GRI)*, que dispõe de um conjunto de diretrizes de informações econômicas, ambientais e sociais”. Todas estas iniciativas visam atender aos mais altos critérios para posicionamento da estratégia empresarial, atendendo também a uma demanda dos acionistas, por mais transparência. E esta parece ser uma tendência do mercado. Neste sentido, a sustentabilidade tem sido enfatizada em muitas organizações empresariais devido à vantagem competitiva e às pressões do governo e dos clientes (ORJI, 2019).

Em artigo sobre capital intelectual nos relatórios de empresas do Novo Mercado no ano de 2006, os resultados demonstraram que, “os itens mais divulgados pelas empresas da amostra foram: Processos Gerenciais, divulgado por 27 empresas, isto é, 90% das empresas podem estar preocupadas em demonstrar transparência e capacidade de gestão para atrair novos investidores” (REINA; ENSSLIN; BORBA, 2009, p. 11).

A Natura é uma das empresas mais engajadas na área de sustentabilidade, e também atua nas questões de Responsabilidade Social Corporativa, sendo apoiadora do Instituto Ethos e diversas outras organizações. A performance na Amazônia, com R\$ 752 milhões em negócios na região, se relacionando com 30 comunidades, beneficiando 2.251 famílias, com recursos diretos de R\$ 6,6 milhões, representa bem este cenário (NATURA, 2015).

Considerando que criar valor sustentável engloba uma série de motivadores, e que as estratégias visam resultados no longo prazo, essas relações se apresentam consolidadas nesta empresa, e vem apresentando resultados consistentes em função de uma visão compartilhada por toda a organização:

Por nosso comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelecemos e por nossos produtos e serviços, seremos um conjunto de marcas com forte expressão local e mundial, identificadas com a comunidade de pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor, através da melhor relação consigo mesmas,

com o outro, com a natureza da qual fazem parte e com o todo (NATURA, 2015, p. 4)

Ainda segundo o Relatório Anual de 2015, “apenas em 2013, o valor positivo gerado por nossas práticas sustentáveis foi de mais de R\$ 900 milhões” (NATURA, 2015, p. 35).

No Relatório *Developing Value The business case for sustainability in emerging markets* (SUSTAINABILITY; INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION; INSTITUTO ETHOS, 2002), a Natura foi analisada, o que demonstra a sua valorização no contexto mundial. No quadro 2 são elencados os principais resultados apresentados neste relatório.

Quadro 2 – Criando Valor na Natura

Iniciativas Sociais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa Crer para Ver (financia projetos educacionais envolvendo 3.600 escolas); ▪ 10% dos dividendos dos acionistas investida em programas sociais; ▪ As etiquetas dos produtos são impressas pela LAMARA, uma instituição que se dedica a deficientes visuais.
Benefícios para os negócios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento das habilidades e da motivação (capital humano); ▪ Aperfeiçoamento da capacidade de atrair e conservar funcionários; ▪ Aumento da valorização da marca e reputação; ▪ Lealdade do consumidor e disposição em pagar preços mais elevados; ▪ Melhor avaliação, por parte das instituições financeiras;
Iniciativas Ambientais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Certificação dos produtos florestais; ▪ Projetos de apoio à restauração ambiental nos 650 hectares da Fazenda Bulcão; ▪ Projeto Pomar, que promove a restauração das áreas poluídas às margens do Rio Pinheiros. ▪ Projeto Biodiversidade Brasil, em parceria com a TV Cultura, para produção de documentários e outros programas sobre o tema.
Desafios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Embutir a sustentabilidade nos negócios, incluindo toda a cadeia produtiva, engajando pessoas e incorporando sustentabilidade aos sistemas de gestão; ▪ Os desafios também vão além das operações próprias da empresa, para que práticas comerciais justas sejam implementadas em toda cadeia de fornecedores.

Fonte: *SustainAbility; International Finance Corporation; Instituto Ethos (2002)*

De qualquer maneira, vale a ressalva de Agwu e Bessant (2021), de que os modelos de negócios sustentáveis buscam criar valor para a economia, a sociedade e o meio ambiente, apesar de não ser tão simples quanto parece, não fica claro quais são as características que diferenciam uma organização sustentável da concorrência. Já Homero Junior e Carrieri (2020, p. 199), sustentam que “a incorporação do(s) conceito(s) de sustentabilidade aos discursos empresariais tem se caracterizado como um movimento ideológico voltado à legitimação do poder das grandes corporações”.

3 Metodologia

De acordo com Bauer, Gaskell e Allum (2008), a pesquisa social “apoia-se em dados sociais – dados sobre o mundo social – que são o resultado, e são construídos nos processos de comunicação”. Para os autores, o processo de pesquisa é realizado por meio de combinações de elementos que ele subdividiu em 4 dimensões: Delineamento; Métodos de Coleta de Dados; Tratamento Analítico; Interesse do conhecimento.

Quanto ao objetivo, esse estudo pode ser definido como exploratório, pois tem a finalidade explorar o conceito de valor sustentável proposto por Hart e Milstein (2004), através da análise multidimensional do modelo relacionado à sustentabilidade, no que tange a criação de valor para o negócio da empresa Natura.

Esta investigação inicia-se por meio de pesquisa bibliográfica, onde foram coletadas pesquisas publicadas sobre o modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004), assim como estudos sobre a estratégia de negócio da Natura. Em seguida foi realizada coleta de dados nos relatórios anuais de 2015 e 2019 da empresa Natura, onde foram levantadas as estratégias organizacionais e analisadas à luz do modelo de Hart e Milstein (2004).

Os dados coletados tiveram um tratamento qualitativo. Denzin e Lincoln (2006), estabelecem que a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, ou seja, estudam-se “as coisas” no seu cenário natural, por meio de práticas (materiais e interpretativas) que estabelecem óticas sobre o mundo.

4 Análise e Resultados

A empresa Natura iniciou suas atividades em 1969 e elabora relatório de sustentabilidade desde 2000. Tem atuação no Brasil, Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Estados Unidos, França, México e Peru, e em 2019 iniciou sua atuação comercial na Malásia. A Natura é a líder no segmento de cosméticos no Brasil e a preferida em quatro países da América Latina. Em janeiro de 2020 a empresa concluiu a aquisição da empresa Avon (G1, 2020), um passo significativo para o negócio da empresa. Os relatórios de sustentabilidade reúnem resultados alcançados pela empresa tanto no âmbito econômico-financeiro, quanto no âmbito socioambientais. De acordo com Lima, Saltarelli e Silva (2020, p. 28) “Um dos pontos diferenciais da Natura está no seu discurso de sustentabilidade, devido às estratégias de responsabilidade ambiental e pelos modos de fabricação dos seus produtos”.

Seguindo os pressupostos do modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004) apontados na Figura 2 do Modelo de valor sustentável, visualizam-se motivadores tanto estruturais (interno e externo) quanto temporais (hoje e amanhã).

Figura 2 - Dimensões chave de valor ao acionista



Fonte: Hart e Milstein (2004)

Com base nesses motivadores estruturais e temporais foram coletados os dados nos Relatórios de Sustentabilidade da Natura Cosméticos nos anos de 2015 e 2019, com os quais foi elaborado o quadro 3.

Quadro 3 – Quadro sintético do modelo de valor sustentável aplicado à Natura

MOTIVADORES	Práticas de Negócio 2015	Práticas de Negócio 2019
a) Poluição, consumo e Resíduos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa Natura Carbono Neutro mantido desde 2007, com redução de 1,4% nas emissões de GEE em relação a 2012; 2. Utilizou 2,9% de material reciclado pós-consumo na massa total de suas embalagens; 3. Coletou 306 toneladas de resíduos em parceria com 5 grandes cooperativas da Grande São Paulo; 4. Os novos processos reduzem os estoques e melhoram o custo da operação (estima-se uma economia mensal de R\$ 1 milhão em custo logístico). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redução de 2% nas emissões de GEE 2. Devido a pandemia, em parceria distribuiu 2,8 milhões de unidade de sabonetes na América Latina e 2,8 milhões de unidade de álcool 70% 3. 2018 adoção dos princípios da economia circular na cadeia do plástico 4. 50% da sua embalagem em material reciclável 5. 47% resíduos viabilizado pela logística reversa 6. 18% embalagens ecoeficientes
b) Sociedade Civil, Transparência e Conectividade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criação da Diretoria de Compliance em 2015; 2. Vem adotando voluntariamente as melhores práticas de controles internos estabelecidos pela lei Sarbanes-Oxley. 3. Primeira empresa de capital aberto certificada como empresa B Corporation pela sustentabilidade, por sua atuação transparente e sustentável desde 2014. 4. Avaliação global de pesquisa de imagem da marca no Brasil 73%, em função da sua reputação. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não realizam teste em animais, prática certificada pela Leaping Bunny, da Cruelty Free International 2. Cadeia de fornecimento dos ingredientes naturais da linha Ekos certificada pela União para o BioComércio Ético. 3. Modelos ágeis de atuação com multicanal, e-commerce e venda por relações, fácil de replicar, conforme experiência na Malásia.
c) Revolução, Tecnologia limpa e Marcas	<ol style="list-style-type: none"> 1. 239 produtos lançados 2. Índice de inovação de 67,9% 3. “A maioria dos ingredientes de nossos produtos é de origem vegetal (83%), o que amplia a preservação ambiental...” 4. 26% de embalagens ecoeficientes 5. Diferentes fontes ajudam a realimentar os processos e produtos 6. R\$221 milhões investidos em inovação 7. Rede de inovação aberta global com mais de 220 parceiros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1,6 milhão de consultoras conectadas à plataforma on-line. 2. 80% do portfólio é vegano. 3. Em 2019 lança movimento Amazônia Possível, para discutir soluções efetivas para conservar a Amazônia e combater o desmatamento ilegal. 4. Inovações disruptivas em 2019 uso de prebióticos e proteínas biotecnológica.
d) População, Pobreza e Desigualdade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mais de 2 mil famílias fornecendo insumos de sociobiodiversidade 2. Negócios acumulados na região amazônica: R\$752 milhões 3. Gera 3 vezes mais renda para as comunidades com a ucuubeira preservada (abrangência de 600 famílias em 15 comunidades do Amazonas e do Pará) 4. Atuação do Instituto Natura 5. Programa Crer para Ver 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 6,2 mil famílias fornecedora de insumos socioambientais (em 39 comunidades). 2. Conservação de 1,8 milhão de hectares na Amazônia. 3. R\$ 1,7 milhão de Fundo emergencial para atender consultoras que fiquem doente com COVID-19 e em situação de vulnerabilidade social. 4. R\$ 7 milhões suporte social a consultoras visando combate e conscientização contra violência doméstica

MOTIVADORES	Práticas de Negócio 2015	Práticas de Negócio 2019
		5. O lucro da linha Crer Para Ver é revertido para ações em prol da Educação Pública.

Fonte: Adaptado de Natura (2015)

Salgado et al. (2009, p. 354) afirmam que a implantação do pensamento enxuto “representa uma mudança geral na empresa, principalmente na cultura das pessoas, podendo ser aplicado em toda empresa, bem como no processo de desenvolvimento de produtos”. E neste caso, a prática caracteriza o pensamento enxuto, dentre outros comportamentos.

A Natura, além de pagar salários em função da eficiência, cria um modelo mental de pertencimento, de forma os incentivos pelo esforço ultrapassam a questão financeira, pelo entendimento que o mesmo atende as demandas comuns das comunidades produtoras.

Besanko et al. (2012), sustentam que “as empresas que pagam salários em função de eficiência tornam seus empregos mais valiosos para os funcionários e, assim, aumentam os incentivos pelo esforço.” E este é um motivador forte que embasa diversas estratégias, no entanto a estratégia da Natura ao aliar demandas individuais e coletivas fornece um laço psicológico forte, que impulsiona o crescimento.

Romano et al. (2015, p. 365), afirmam que “as questões relacionadas à sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e preservação do ambiente adicionaram complexidade à gestão em empresas de todos os setores da economia.” No entanto, para a Natura parece não existir questões relacionadas a sustentabilidade, pois a sustentabilidade é o seu negócio.

No terceiro conjunto o retorno corporativo se configura em redução de custo e risco, e podemos elencar alguns exemplos como novos processos que reduzem os estoques e melhoram o custo da operação com uma economia mensal estimada em R\$1 milhão em custo logístico. Neste conjunto, Kuzma et al. (2016) alertam para outros aspectos que promovem uma reflexão sobre o uso de tecnologias, que podem ser entendidas sob uma perspectiva da Gestão do Conhecimento.

As tecnologias que possibilitam a circulação de um volume imenso de informações e de troca de experiências facilitam a prospecção de novos modelos e formas inovadoras de relações de produção. A inovação e as soluções tecnológicas são, portanto, o caminho para a busca do desenvolvimento sustentável (KUZMA et al., 2016, p. 151)

Segundo Yara Rezende (2003, p. 61), gerente de informações e conhecimento da Natura Cosméticos S. A., “o caso de Gestão do Conhecimento na Natura, oferece uma boa oportunidade de reflexão, ao salientar a importância das relações intersubjetivas, ou seja, a interação entre as pessoas em detrimento da mera implantação de tecnologias.” Logo, entende-se o alto grau de congruência entre as táticas e estratégias desta organização, pois alcançam uma visão compartilhada que gera valor.

A Rede Natura adotou uma inovação relacionada à tecnologia da informação, com 60 mil consultoras cadastradas, sendo que 60% das CNs trabalham presencialmente, com contato direto, e virtualmente. São cerca de 700 mil consumidores cadastrados, sendo relevante a lembrança de que as CNs também são consumidoras da marca (NATURA, 2015). Essas inovações geram valor para consumidores e produtores, e fazem parte de uma estratégia de crescimento.

Besanko et al. (2012, p. 379) afirmam que o “valor criado deve ser dividido entre consumidores e produtores”. E neste caso específico há evidências de que isso ocorre, tanto pela tecnologia, quanto pela ação das consultoras, que atendem demandas por produtos, mas também por conhecimento.

O quarto conjunto de motivadores trata de questões diversas como a transparência, sendo a Criação da Diretoria de *Compliance* uma prática que atende diversos *stakeholders*, e promove uma evidenciação positiva para os acionistas e sociedade.

5 Considerações Finais

O Modelo do Valor Sustentável proporcionou uma eficaz ferramenta para o diagnóstico e análise do Caso Natura, e embora não tenha sido utilizada na formulação de estratégias, demonstrou o seu potencial para identificar o valor sustentável a partir de ferramenta clara e objetiva.

A sua utilização sistemática cria valor sustentável para o negócio, para os acionistas e para a sociedade, e a análise do Relatório Anual de 2015 e 2019 evidenciou a sua utilidade, servindo inclusive neste caso para diagnóstico e potencial replanejamento. Também evidenciou as dimensões chave de valor ao acionista, com os seus respectivos motivadores, estratégias e práticas de negócios.

A partir da análise dos dados da Natura, à luz do Modelo do Valor Sustentável, foi possível perceber o quão relevante pode ser o direcionamento de práticas de sustentabilidade para as partes interessadas de uma organização. Essa perspectiva pode auxiliar na forma com que pesquisadores e até mesmo outros gestores, percebem esse atributo ao avaliar o valor de uma empresa.

Como sugestão de futuros estudos, seria determinante que se realizasse esta análise em conjunto com outras ferramentas do campo da Estratégia Empresarial, analisando as possíveis combinações de ferramentas e buscando avaliar quantitativamente o peso de cada prática de negócio em relação às estratégias e utilizando outros modelos de diagnóstico de valor de uma empresa para o acionista.

Referências

ABIHPEC. **Panorama do Setor 2015**. Disponível em: <https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2015/>. Acesso em: 23 abr. 2020.

AGWU, U. J.; BESSANT, J. Sustainable Business Models: A Systematic Review of Approaches and Challenges in Manufacturing. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 3, 2021. DOI: [10.1590/1982-7849rac2021200202](https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200202). Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1454/1591>. Acesso em: 2 mar. 2021.

B3. **Índice Brasil 100 (IBrX 100)**. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-amplos/indice-brasil-100-ibrx-100.htm. Acesso em: 30 jun. 2020.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento - Evitando confusões. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BENTO, K. D. Sustentabilidade em shoppings centers: a fusão entre uma ferramenta de marketing verde e uma estratégia de vantagem competitiva. **Revista Produção Online**, v. 20, n. 3, p. 993-1016, 2020. DOI: [10.14488/1676-1901.v20i3.4049](https://doi.org/10.14488/1676-1901.v20i3.4049). Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/4049>. Acesso em: 2 mar. 2021.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A economia da estratégia**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BOECHAT, C.; BARROS, L. V. O Gestor Financeiro no Panorama da Sustentabilidade. In: ROSSETTI, J. P. et al. **Finanças Corporativas: teoria e prática empresarial no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BUSINESS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT COMMISSION. **Relatório Better Business, Better World**. Londres: 2017. Disponível em: <http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld.pdf>. Acesso em: 8 ago. de 2018.

DANSO, A.; ADOMAKO, S.; LARTEY, T.; AMANKWAH-AMOA, J.; OWUSU-YIRENKYI, D. Stakeholder integration, environmental sustainability orientation and financial performance. **Journal of business research**, [s.l.], v. 119, p. 652-662, 2020. DOI: [10.1016/j.jbusres.2019.02.038](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.038). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296319301286>. Acesso em: 2 mar. 2021.

DEGENHART, L.; ROSA, F. S. da; HEIN, N.; VOGT, M. Ranking de Evidenciação dos Impactos Ambientais das Empresas Brasileiras Listadas no IBrX-100 da BM&FBOVESPA – Uma análise usando o método multicritério TOPSIS. **Blucher Marine Engineering Proceedings**, v. 2, n. 1, p. 76-87, 2016. DOI: [10.5151/marine-spolm2015-139769](https://doi.org/10.5151/marine-spolm2015-139769). Disponível em: <https://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/ranking-de-evidenciao-dos-impactos-ambientais-das-empresas-brasileiras-listadas-no-ibrx-100-da-bmfbovespa-uma-analise-usando-o-mtodo-multicritrio-topsis-22683>. Acesso em: 23 jun. 2020.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business strategy and the environment**, [s.l.], v. 11, n. 2, p. 130-141, 2002. DOI: [10.1002/bse.323](https://doi.org/10.1002/bse.323). Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.323>. Acesso em 14 jul. 2020.

G1. **Natura conclui compra da Avon e cria 4ª maior empresa de beleza do mundo**. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/01/03/natura-conclui-compra-da-avon-e-cria-4a-maior-empresa-de-beleza-do-mundo.ghtml>. Acesso em: 13 jun. 2020.

GLOBAL GOALS. **The 17 Goals**. Disponível em: <http://www.globalgoals.org/>. Acesso em: 20 jan. 2020.

HART, S. L. Beyond greening: strategies for a sustainable world. **Harvard Business Review**, [s.l.], v. 75, n. 1, p. 66-77, 1997. Disponível em: <https://hbr.org/1997/01/beyond-greening-strategies-for-a-sustainable-world>. Acesso em: 18 jun. 2020.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **RAE executivo**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 65-79, 2004. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol3-num2-2004/criando-valor-sustentavel>. Acesso em: 18 jun. 2020.

HEPPER, E. L.; SOUZA, O. T. de; PETRINI, M. de C.; SILVA, C. E. L. e. Proposição de um modelo de maturidade para sustentabilidade corporativa. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, Maringá, v. 39, n. 1, p. 43-53, 2017. DOI: [10.4025/actascihumansoc.v39i1.33127](https://doi.org/10.4025/actascihumansoc.v39i1.33127). Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciHumanSocSci/article/view/33127>. Acesso em: 26 fev. 2021.

HOMERO JÚNIOR, P. F.; CARRIERI, A. de P. Desenvolvimento sustentável e trabalho precário no relato integrado da Natura: pensando um contrarrelato. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 27, n. 93, p. 199-215, 2020. DOI: [10.1590/1984-9270932](https://doi.org/10.1590/1984-9270932). Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/osoc/v27n93/1984-9230-osoc-27-93-199.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2021.

KUZMA, E. L.; NOVAK, M. A. L.; DOLIVEIRA, S. L. D.; GONZAGA, C. A. M. A Inserção da Sustentabilidade na Formação de Administradores. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 146, 2016. DOI: [10.5585/geas.v5i2.430](https://doi.org/10.5585/geas.v5i2.430). Disponível em: <http://www.revistageas.org.br/ojs/index.php/geas/article/view/430>. Acesso em: 11 jun. 2020.

LIMA, A. D. C. C. de; SALTARELLI, E. P. N.; SILVA, S. S. da. A colonização da sustentabilidade: análise do discurso de peças publicitárias da natura cosméticos. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 14, n. 1, p. 18-37, 2020. DOI: [10.24857/rgsa.v14i1.2139](https://doi.org/10.24857/rgsa.v14i1.2139). Disponível em: <https://rgsa.emnuvens.com.br/rgsa/article/view/2139>. Acesso em: 14 fev. 2020.

MALVESTITI, R.; ESTEVES, D. B. L.; DANDOLINI, G. A. A capacidade absorptiva como feedback na sustentabilidade das organizações. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 22, n. 1, eRAMR210073, 2021. DOI: [10.1590/1678-6971/eramr210073](https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramr210073). Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712021000100202&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 26 fev. 2021.

MORIOKA, S. N.; CARVALHO, M. M. de. Discutindo sustentabilidade no contexto de negócios e em relatórios de desempenho: análise de estudos de caso brasileiros. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 24, n. 3, p. 514-525, 2017. DOI: [10.1590/0104-530x2665-16](https://doi.org/10.1590/0104-530x2665-16). Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017000300514&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 27 fev. 2021.

NATURA. **Relatório Anual 2015**. 2015. Disponível em: <http://www.natura.com.br/relatorio-anual/2015/relatorio-anual-2015>. Acesso em: 11 jan. 2017.

NATURA. **Relatório Anual 2019**. 2019. Disponível em: https://static.rede.natura.net/html/home/2020/br_07/relatorio-anual/relatorio_anual_natura_2019.pdf. Acesso em: 2 jul. 2020.

ORJI, I. J. Examining barriers to organizational change for sustainability and drivers of sustainable performance in the metal manufacturing industry. **Resources, Conservation and Recycling**, [s.l.], v. 140, p. 102-114, 2019. DOI: [10.1016/j.resconrec.2018.08.005](https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.08.005). Disponível

em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921344918302970>. Acesso em: 2 mar. 2021.

REINA, D.; ENSSLIN, S. R.; BORBA, J. A. Evidenciação voluntária do capital intelectual nos relatórios da administração em empresas do novo mercado no ano de 2006. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 9, n. 15, 2009. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11328>. Acesso em: 11 jun. 2020.

REIS, L. dos; RIGO, V. P.; FARINON, K. Disclosure nos relatórios de sustentabilidade de empresas do novo mercado da Bovespa em consonância com os objetivos de desenvolvimento sustentável publicados pela ONU. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 12, n. 1, p. 88-108, 2020. DOI: [10.21680/2176-9036.2020v12n1ID17379](https://doi.org/10.21680/2176-9036.2020v12n1ID17379). Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/17379>. Acesso em: 14 jun. 2020.

REZENDE, Y. Natura Cosméticos: conhecendo pessoas e gerando inovação. In: TERRA, J. C. C. et al. (org.). **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ROMANO, A. L.; TEIXEIRA, I. T.; ALVES FILHO, A. G.; HELLENO, A. L. Estudo das estratégias sob a perspectiva da sustentabilidade corporativa. **Exacta**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 365-376, 2015. DOI: [10.5585/exactaep.v13n3.5357](https://doi.org/10.5585/exactaep.v13n3.5357). Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/5357>. Acesso em: 2 mar. 2021.

SALGADO, E. G.; MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E. S. da; OLIVEIRA, E. da S.; ALMEIDA, D. A. de. Análise da aplicação do mapeamento do fluxo de valor na identificação de desperdícios do processo de desenvolvimento de produtos. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 16, n. 3, p. 344-356, 2009. DOI: [10.1590/S0104-530X2009000300003](https://doi.org/10.1590/S0104-530X2009000300003). Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2009000300003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 8 jul. 2020.

SAN MARTIN, A. S.; LUNARDI, G. L.; DOLCI, D. B. Motivos que influenciam as organizações na adoção de práticas sustentáveis na área de Tecnologia da Informação. **Revista de Tecnologia Aplicada**, Campo Limpo Paulista, v. 9, n. 3, p. 3-19, 2021. DOI: [10.48005/2237-3713rta2020v9n3p319](https://doi.org/10.48005/2237-3713rta2020v9n3p319). Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/viewFile/1550/732>. Acesso em: 25 fev. 2021.

SERRA, R. G. Determinação do Valor Residual da Natura S.A. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 24, n. 1, p. 1-15, 2018. DOI: [10.5020/2318-0722.2018.6477](https://doi.org/10.5020/2318-0722.2018.6477). Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/6477>. Acesso em: 25 fev. 2021.

SILVA, D. O. da; VIARO, T. A.; VACCARO, G. L. R.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. Inovação Verde: Discussão teórica à luz de conceitos clássicos e emergentes. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010. **Anais [...]**. São Carlos, SP, outubro de 2010. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_120_780_16037.pdf. Acesso em: 12 jun. 2020.

SILVA, J. B. da; BRAGA, I. L.; MELO, J. E. de; BRITO, S. de O. Indicadores de Desenvolvimento Sustentável em Suporte à Elaboração do Plano Governamental. **Revista Farociência**, Porto Velho, v. 3, n. 1, p. 38-52, 2016. DOI: [10.36703/farociencia.v3i1.95](https://doi.org/10.36703/farociencia.v3i1.95)

Disponível em: <https://revistas.faro.edu.br/FAROCIENCIA/article/view/95>. Acesso em: 27 mar. 2020.

SOUZA, M. A.; SOUZA, L. A. V. de. A Responsabilidade Social Corporativa no Brasil e na Argentina: um estudo a partir da Teoria das Representações Sociais. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, v. 10, n. 2, p. 110-126, 2012. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/1095/1849>. Acesso em: 23 abr. 2020.

SUSTAINABILITY; INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION; INSTITUTO ETHOS. **Developing Value: the business case for sustainability in emerging markets**. London, 2002. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/21784>.

TAVARES, M. F. de F.; FISCHER, T. B.; TONETTE, R. **Agregação de valor na Castanha-do-Brasil: o caso da Natura Ekos**. Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Central de Cases, 2010.

THORLAKSON, T.; ZEGHER, J. F. de; LAMBIN, E. F. Companies' contribution to sustainability through global supply chains. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, [s.l.], v. 115, n. 9, p. 2072-2077, 2018. DOI: [10.1073/pnas.1716695115](https://doi.org/10.1073/pnas.1716695115). Disponível em: <https://www.pnas.org/content/115/9/2072.short>. Acesso em: 25 fev. 2021.

THORPE, J.; PRAKASH-MANI, K. Developing value: The business case for sustainability in emerging markets. **Greener Management International**, [s.l.], n. 44, p. 17-32, 2003. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/greemanainte.44.17>. Acesso em: 8 jul. 2020.

ZOUAIN, D. M.; PEREIRA JÚNIOR, A. N.; SOUZA, L. A. V. de; DUARTE, A. L. F. Os (des)avanços nos níveis de indicadores de competitividade de destinos turísticos indutores brasileiros: o caso de São Raimundo Nonato. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 35, n. 104, p. 124-143, 2019. DOI: [10.13037/gr.vol35n104.4820](https://doi.org/10.13037/gr.vol35n104.4820). Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/4820. Acesso em: 27 mar. 2020.