



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

**NÃO É SÓ SOBRE BELEZA, MAS TAMBÉM
SUSTENTABILIDADE: A trajetória dos maiores players do
setor de cosméticos nos projetos de inovação orientados à
sustentabilidade**

GABRIEL BESERRA TABOSA

RECIFE, AGOSTO/2021

GABRIEL BESERRA TABOSA

**NÃO É SÓ SOBRE BELEZA, MAS TAMBÉM
SUSTENTABILIDADE: A trajetória dos maiores players do
setor de cosméticos nos projetos de inovação orientados à
sustentabilidade**

Dissertação submetida ao Programa de
Pós-Graduação em Administração e
Desenvolvimento Rural como exigência
parcial à obtenção do título de Mestre em
Administração

.

Orientador: Prof. Tales Wanderley Vital

Co-orientador: Prof. Luiz Flávio Arreguy Maia Filho

RECIFE, AGOSTO/2021



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO DE

GABRIEL BESERRA TABOSA

***NÃO É SÓ SOBRE BELEZA, MAS TAMBÉM SUSTENTABILIDADE: A
TRAJETÓRIA DOS MAIORES PLAYERS DO SETOR DE COSMÉTICOS NOS
PROJETOS DE INOVAÇÃO ORIENTADOS À SUSTENTABILIDADE***

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o candidato **GABRIEL BESERRA TABOSA: APROVADO.**

Orientador:

Prof. Tales Wanderley Vital,
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Co-orientador:

Prof. Luiz Flávio Arreguy Maia Filho
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Banca Examinadora:

Prof. Almir Silveira Menelau
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof. Jose de Lima Albuquerque
Universidade Federal Rural de Pernambuco

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha avó
Maria Estela, a responsável por toda a minha
trajetória.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha avó Maria Estela, que sempre me apoiou em toda minha trajetória profissional, tanto na academia como no mercado de trabalho e no mundo da tecnologia.

Agradeço a todos os professores, em especial à Luiz Maia e Sueli Menelau, que foram fundamentais nas suas orientações. Orientando não apenas os meus trabalhos acadêmicos durante a graduação e mestrado, mas sim, orientando para toda a vida.

Agradeço a todos os meus amigos, em especial à Samilly Leal, que sempre esteve ao meu lado (mesmo que à distância) durante essa etapa e me faz feliz com suas palavras e conselhos há anos.

Agradeço ao Professor Tales Vital e ao programa PADR, que fizeram esse título possível.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram, diretamente ou indiretamente, para conclusão desse trabalho.

“Quem come do fruto do conhecimento, é
sempre expulso de algum paraíso”

Melanie Klein

RESUMO

As organizações estão cada vez mais alinhadas à sustentabilidade, consequentemente, o desenvolvimento de projetos apresentados nos seus relatórios segue essa direção. Com base nessa premissa, esse trabalho tem como objetivo responder a seguinte pergunta: como as empresas líderes do setor de HPPC avançaram rumo à sustentabilidade nos últimos 3 anos, levando em consideração a classificação de seus principais projetos segundo o modelo conceitual de SOI? Para isso, foi realizado uma análise documental nos relatórios de sustentabilidade dos dois maiores players do mercado brasileiro, comparando os projetos e suas classificação entre os anos de 2017 a 2019 segundo o modelo de SOI. Na pesquisa. A pesquisa conclui que ambas empresas têm desenvolvidos projetos onde o principal objetivo é, de fato, apresentar a clientes, fornecedores e parceiros as oportunidades para agregação de valor sustentável. Por fim, se oferece uma maneira sistemática de realizar a avaliação dos projetos com base em um sólido arcabouço teórico, e facilitar a interpretação e a análise crítica das evidências compiladas pelas próprias empresas.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Inovação Orientada à Sustentabilidade, Relatórios de Sustentabilidade, setor HPPC.

ABSTRACT

Organizations are increasingly aligned with sustainability, therefore, the development of projects presented in their reports follows that direction. Based on this assumption, this work aims to answer the following question: how have the leading companies in the HPPC sector advanced towards sustainability in the last 3 years, taking into consideration the classification of their main projects according to the SOI model? For that, a documental analysis was carried out in the sustainability reports of the two largest players in the Brazilian market, comparing the projects and their classification between 2017 and 2019 according to the SOI model. In research. The research concludes that both companies have developed projects where the main objective is, in fact, to present customers, suppliers, and partners opportunities to add sustainable value. Finally, it is offered a systematic way to carry out the evaluation of the projects based on a solid theoretical framework and to facilitate the interpretation and critical analysis of the evidence compiled by the companies own.

Keywords: Sustainability, Sustainability-Oriented Innovation, Sustainability Reports, HPPC Sector.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Justificativa	15
1.2. Objetivos.....	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1. Modelo de Negócio	20
2.2. Modelo de Negócio para Sustentabilidade	23
2.3. Modelo Conceitual de SOI	27
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	38
4.1. Classificação dos projetos.....	38
4.2. Avaliação dos projetos	40
4.3. Análise da Transformação Organizacional.....	45
5. CONCLUSÃO	50
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
7. ANEXOS.....	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (Reprodução)	13
Figura 2 – Transformação do mercado sustentável em potencial	25
Figura 3 – Modelo Conceitual de SOI	29
Figura 4 – Práticas do Gerenciamento Sustentável da Cadeia de Suprimentos	31
Figura 5 – Recorte (Reprodução Parcial da Imagem) da Tabela A-1.....	39
Figura 6 – Matrizes originadas dos Relatórios de Sustentabilidade em estudo	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Mercado Consumidor do setor de HPPC**Erro! Indicador não definido.**15

Tabela 2 – Participação dos maiores players no setor de HPPC brasileiro17

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Impacto socioeconômico do setor de HPPC (Reprodução)	16
Gráfico 2 – Número de projetos classificados como Transformação Organizacional entre os anos de 2017 e 2019.....	46
Gráfico 3 – Porcentagem de projetos classificados como Transformação Organizacional entre os anos de 2017 e 2019 em relação à totalidade de projetos	46

1. INTRODUÇÃO

A busca pelo desenvolvimento sustentável é um dos movimentos mais importantes dos tempos atuais e, considerando os fatores institucionais presentes em todo o mundo, se propagará por várias décadas (BARBIERI et al., 2010). O conceito de desenvolvimento sustentável passou por diversas alterações até chegar no que compreendemos atualmente. Tendo valor similar ao termo “justiça social”, abarcada na Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948, passou a ser usado nos anos de 1970 como um jargão técnico e, posteriormente, nos anos de 1980, como um adjetivo que qualificava o desenvolvimento.

No entanto, o conceito foi melhor compreendido a partir do documento *Our Common Future* resultante dos trabalhos da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) da ONU (década de XX). A expressão se popularizou após a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), realizada no Rio de Janeiro em 1992, que ficou conhecida como ECO-92. Procurando contribuir com a temática, Elkington (1998) sugere que o desenvolvimento é sustentável se contemplar de maneira simultânea os requisitos sociais, econômicos e ambientais. Assim, acabou se estabelecendo o modelo que ficou conhecido como Tripé da Sustentabilidade (*Triple Bottom Line*¹).

Esse modelo preconizava uma mudança social e uma nova forma de fazer negócio, negócio esse que passa a integrar a sustentabilidade. Ele parte do princípio pelo qual as organizações geram valor não só na dimensão econômica, mas também na ambiental e social (DE ARAUJO VASCONCELOS e DA SILVA JUNIOR, 2016; ELKINGTON, 1998). Com a grande repercussão desse Tripé da Sustentabilidade e com o benefício da sua clareza sobre a geração de valor, as organizações vêm passando a ter seus desempenhos avaliados mediante os três aspectos da sustentabilidade (LIMA, et al., 2019).

As oportunidades de negócios sustentáveis são caracterizadas por proporcionarem aos empreendedores a chance de solucionar falhas de mercado com

¹ A chamada *Bottom Line*, última linha do Balanço (Contábil) de uma empresa, se refere ao lucro líquido, resultado financeiro da organização. No uso popular, a expressão se associa ao que realmente importa, na análise de um problema qualquer.

impactos ambientais, a fim de aumentar o bem-estar social e promover o desenvolvimento duradouro da sociedade (BOSZCZOWSKI e TEIXEIRA, 2012). Com o objetivo de buscar vantagem competitiva, tendo em vista as dimensões sociais, ambientais e econômicas, as organizações estão aprimorando ou desenvolvendo novos produtos, serviços, processos e negócios. Esse processo de transformação² se dá em resposta às pressões institucionais para que a empresa tenha capacidade de inovar com eficiência em termos econômicos, porém também com responsabilidade ambiental e social (BARBIERI et al., 2010).

Um marco importante para a visibilidade dessa temática foi o estabelecimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), criados para substituir os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) que vigoraram de 2000 até 2015; publicado pela ONU através do documento “Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, os ODS’s contam com 169 metas, dentro de 17 grandes objetivos.

Figura 1: Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (Reprodução)



Fonte: Organização das Nações Unidas (2015)

² Ao longo do presente trabalho, o termo “transformação organizacional” será empregado em diferentes contextos; salvo quando indicado, admite-se que transformação organizacional se refere à maneira das empresas realizarem novos negócios entregando valor para sociedade por meio de projetos de inovação orientados à sustentabilidade (Adams et al., 2016)

Os ODS's vêm se tornando referências para a progressão sustentável nas organizações, que podem – em princípio – desenvolver o planejamento e suas ações baseados no que a ONU orienta. Vale registrar como exemplo o estudo de caso apresentado por Fleming et al (2017), que evidencia como uma empresa na Austrália, do setor de aquicultura, desenvolveu suas práticas de negócio voltadas para sustentabilidade. Outro exemplo é a pesquisa de Mehmman e Teuteberg (2016), em que se realiza um estudo de caso no setor de logística agrícola a granel, na Alemanha; lá, observou-se como o planejamento baseado na sustentabilidade pode reduzir externalidades como a poluição ambiental e também mitigar barreiras sociais à adoção de práticas sustentáveis.

Enquanto a referida empresa da Austrália apresentava uma visão mais inicial de um negócio sustentável, a da Alemanha já trazia uma abordagem baseada em um modelo específico de logística. No entanto, ambas apresentaram resultados alinhados à sustentabilidade sob a orientação proposta pelos objetivos apresentados pela ONU. Mas é importante frisar que é fundamental ter um alinhamento com toda a organização sobre a transformação e as ações sustentáveis planejadas (FLEMING et al., 2017; MEHMANN E TEUTEBERG, 2016).

Entretanto, Spaizer et al. (2017) oferecem uma crítica importante aos objetivos sustentáveis, afirmando que ocorre uma inconsistência entre suas metas. Eles expuseram que enquanto o crescimento econômico cumpre as metas socioeconômicas, ele acaba dificultando as metas ambientais. Uma das causas é que os ODS têm uma base teórica muito fraca; conseqüentemente, não estaria claro qual embasamento teórico deveria orientar os estudos sobre o tema (SPAISER et al., 2017; INTERNATIONAL COUNCIL FOR SCIENCE, 2015; SZIRMAI, 2015).

Apesar da suposta inconsistência dos ODS apresentada por alguns estudos, empresas e investidores ainda os utilizam como uma maneira de abordar problemas sociais (SCHRAMADE, 2017). Classificando como uma “bola de cristal” para as empresas olharem para o futuro, Pedersen (2018) considera os ODS como um ótimo “presente para os negócios”. Abre-se caminho, portanto, para investigações que apontem como – na prática – essas visões de futuro vão sendo formalmente incorporadas ao planejamento e à deliberada gestão das transformações organizacionais em empresas líderes de mercado, com visibilidade e provável poder de influenciar o ambiente de negócios de um setor, região ou mesmo de um país.

1.1. Justificativa

Os produtos do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) no Brasil são definidos pela Lei 6.360 de 23 de setembro de 1976 em seu artigo 3º, nos incisos III, IV e V:

III - Produtos de Higiene: produtos para uso externo, antissépticos ou não, destinados ao asseio ou à desinfecção corporal [...]; IV - Perfumes: produtos de composição aromática obtida à base de substâncias naturais ou sintéticas, que, em concentrações e veículos apropriados, tenham como principal finalidade a odorização de pessoas ou ambientes[...]; V - Cosméticos: produtos para uso externo, destinados à proteção ou ao embelezamento das diferentes partes do corpo [...] (BRASIL, 1976)

O Brasil ocupa a quarta posição no *Ranking* dos países com maior mercado consumidor do mundo. Isso ocorre perante um consumo de US\$ 30 bilhões, gerando uma participação de 6,2% no mercado mundial de HPPC (ABIHPEC, 2019). Na tabela a seguir podemos observar a classificação dos maiores mercados do setor de HPPC pelo mundo.

Tabela 1. Mercado Consumidor do setor de HPPC

	País	Valor consumido (US\$ bilhões)	Participação (%) no mercado mundial
1º	Estados Unidos	89,50	13,8
2º	China	62,00	12,7
3º	Japão	37,50	7,7
4º	Brasil	30,00	6,2
5º	Alemanha	20,20	4,1
6º	Reino Unido	17,40	3,6
7º	França	15,30	3,1
8º	Índia	14,10	2,9
9º	Coreia do Sul	13,50	2,8
10º	Itália	11,80	2,4

Fonte: ABIHPEC, 2019 (adaptado).

Levando em consideração que o Brasil tem uma população aproximada de 212.900.000 habitantes³, é possível estimar um consumo per capita anual de US\$ 143,20. Vale a comparação com os países com consumo maior que o Brasil, que são Estados Unidos, China e Japão; naqueles casos, temos valores per capita de, respectivamente, US\$ 272,70, US\$ 44,51 e US\$ 296,44. Mesmo com metade do valor consumido em relação à China, o Brasil ainda registra um valor Per Capita pouco mais de três vezes maior que o do gigante asiático.

Para melhor percepção do impacto socioeconômico do setor de HPPC no Brasil, pode-se observar a ilustração abaixo, que mostra os efeitos gerados quando se aloca R\$ 1 milhão no referido setor:

Gráfico 1. Impacto socioeconômico do setor de HPPC (Reprodução)

Quando se aloca **R\$ 1 milhão no setor de HPPC***, são gerados na economia brasileira, em um ano:



Fonte: ABIHPEC, 2019 (adaptado).

³ Dado retirado da página oficial do IBGE, relativo ao ano de 2021; acesso em 04/04/2021 pelo endereço: <http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>

O setor de HPPC é uma importante área de investimento para o estado brasileiro, tendo um alto retorno de produção e impostos para o país. Quando esse retorno é comparado a outros setores relevantes para o país, como a agropecuária e a industrial geral, fica mais visível a potencialidade de crescimento do setor em estudo.

Conforme registrado pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) em 2018, houve um aumento de 2,8% no número de empresas do ramo em questão, chegando a 2.794. A região do Brasil onde se encontra a maior concentração de operações é o Sudeste (1.685 empresas), seguida pelo Sul (550), Nordeste (307), Centro-Oeste (197) e Norte (55). Em recente pesquisa realizada pela Euromonitor Internacional – apresentada no blog *Cosmetic Innovation* - que consistia em entender melhor o mercado brasileiro, foram classificadas as maiores marcas do setor no ano de 2019 (Mendonça, 2018). A tabela abaixo apresenta os atores com maior participação no mercado brasileiro; juntos, eles detêm uma participação de mercado de quase 70% das vendas no país.

Tabela 2. Participação dos maiores *players* no setor de HPPC brasileiro

Posição	Nome	Participação no mercado (%)
1º	Natura&Co	11,9
2º	Grupo Boticário	11,8
3º	Unilever	11,5
4º	Colgate-Palmolive	6,1
5º	L'Oréal	6,1
6º	Protector & Gamble	5,9
7º	Coty	4,6
8º	Avon Products	4,1
9º	Johnson & Jhonson	3,7
10º	Beiersdorf	3,2

Fonte: ABIHPEC, 2019 (adaptado).

No que se refere aos maiores *players*, conseguimos observar que no Brasil os três maiores detêm uma significativa participação no mercado, sendo um pouco maior que 35% de todo do mercado de HPPC do país. E se considerarmos os cinco maiores, temos aproximadamente uma participação aproximada à metade de todo o mercado. Assim, vemos o quão importantes essas empresas são para o setor.

Romano et al. (2015) identificou importantes pontos voltado à sustentabilidade nas empresas do setor de cosméticos brasileiro; entre eles, que as organizações compreendem o tema como intimamente ligado ao marketing ou à estratégia comercial. No entanto, parte delas já estariam adotando uma visão mais ampla, identificando a necessidade de a temática constar na agenda da alta administração; também, já estariam realizando pelo menos algum investimento em projetos de sustentabilidade.

Esses projetos voltados à sustentabilidade acabam tendo variadas formas de idealização, pois as organizações os desenvolvem de acordo com a necessidade do setor e de contextos (ambientais, sociais, regionais) específicos em que estão inseridas. Além de escala, escopo e prazos de duração variados, observa-se ainda, com bastante frequência, o caráter inovador desses projetos, pois eles não apenas respondem às demandas e tendências de mercado, mas buscam novas maneiras de enfrentar os desafios socioambientais enfrentados hoje em dia (JANN, 2019).

Assim, a combinação da diversidade desses projetos, seus diferentes aspectos inovadores, com o inegável interesse comercial/publicitário que as organizações têm na sua divulgação resulta em um desafio para a análise técnica/científica: estabelecer critérios padronizados, conceitualmente estabelecidos, que permitam estimar a real medida do progresso das organizações na transformação sustentável.

Um importante e influente modelo conceitual que ajuda a classificar e entender esses projetos orientados à sustentabilidade é o Modelo de SOI⁴. Ele opera na classificação desses projetos em três níveis, facilitando a compreensão da amplitude da(s) mudança(s) envolvidas e, com isso, favorecendo avaliações – de fato – criteriosas.

Seguindo essa linha de raciocínio, a presente pesquisa se orienta pela seguinte pergunta: **Como as empresas líderes do setor de HPPC avançaram rumo à sustentabilidade nos últimos 3 anos, levando em consideração a classificação de seus principais projetos segundo o Modelo Conceitual de SOI?**

Resta registrar que a literatura internacional especializadas tem registrado esforços nessa mesma direção, mas há – até aqui – uma escassez de pesquisas no Brasil. Serão objeto de discussão mais adiante, por exemplo, os trabalhos de Warren,

⁴ Modelo desenvolvido por Adams et al. (2006) voltado para análise mais profunda de ações voltadas à inovação sustentável. As siglas provêm do termo em inglês: *Sustainability-Oriented Innovation*, que tem como tradução literal: Inovação orientada para a sustentabilidade.

Becken e Coghlan (2018), Jann (2019) e Sá (2018); juntos, os estudos têm revelado um quadro promissor de mudanças, que deverão se intensificar nas próximas décadas.

1.2. Objetivos

Geral: Analisar sob a perspectiva conceitual SOI em que medida e por que meios as organizações líderes do setor HPPC têm enfrentado os desafios da sustentabilidade no Brasil.

Específicos:

- Classificar segundo o Modelo Conceitual de SOI, os projetos registrados pelas duas maiores empresas do setor em seus Relatórios de Sustentabilidade;
- Avaliar a amplitude (absoluta e relativa) dos avanços proporcionados pelos projetos, em relação às dimensões de categorização adotadas no Modelo de SOI;
- Analisar criticamente os projetos que constituem iniciativas de Transformação Organizacional (SOI), considerando, sempre que possível, a criação de novos produtos e suas participações nas vendas, além de eventuais alterações no modelo de negócios.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A presente pesquisa tomou por referência autores e obras que tratam especificamente de modelos de negócios sustentáveis. O capítulo se divide em três seções: a primeira discorre acerca de Modelos de Negócio, em geral; em seguida, são considerados os Modelos de Negócios voltados à Sustentabilidade. Por fim, na terceira parte, aborda-se a temática de Transformação Organizacional, onde também é apresentado o Modelo Conceitual de SOI, tomado como base para as etapas posteriores da pesquisa.

2.1. Modelo de Negócio

O termo Modelo de Negócio começou a ser discutido intensamente na literatura na metade dos anos 90. Nessa época, o mundo estava passando por uma evolução exponencial da internet e do volume de interações *online*, e muitas empresas começavam a repensar modelos e estruturas de negócios. Tal movimento revelava, mais precisamente, os esforços das organizações por manterem-se competitivas em mercados passando por aceleradas mudanças (SOTO ROJAS, 2014; TAPSCOTT, 1999).

Um modelo de negócio consiste em um documento ou estudo que descreve o *design*, a arquitetura dos mecanismos necessários para a criação, entrega e captura de “valor empregado” (TEECE, 2010). Ele adota a hipótese da gerência com base no que os clientes querem, como querem receber e o quanto estão dispostos a pagar, além de como uma empresa pode se organizar melhor para atender às necessidades, e ser bem compensada por isso. Esse tipo de estudo tem em sua essência a consolidação de quatro pontos apresentados por Teece (2010), que consistem em: i) estratificar as necessidade e capacidade de pagamento do cliente; ii) definir as maneiras como a empresa irá responder e entregar valor aos clientes; iii) estimular os clientes a reconhecerem e pagarem por determinado valor; iv) converter o pagamento em lucro através do desenho adequado das operações.

Osterwalder e Pigneur (2011) escreveram importante obra que tem como título traduzido para português “Geração de modelo de negócios”, que se tornou um manual na área para “visionários, revolucionários e desafiantes”, como os próprios autores

denominaram. Nela, resume-se o conceito de modelo de negócio como uma descrição das bases nas quais uma empresa cria, fornece e captura valor. A divisão que os autores fazem sobre o modelo é composta por nove módulos, onde acabam cobrindo as quatro áreas principais de um negócio: i) clientes; ii) suprimentos; iii) infraestrutura; iv) viabilidade econômica.

É notável a convergência de conceito entre os autores abordados nos dois parágrafos anteriores, Osterwalder e Pigneur (2011) e Teece (2010), onde existe uma ênfase comum sobre as etapas de criação, captura e entrega de valor, sempre direcionando esse valor para a viabilidade econômica. Outro trabalho que integra a mesma linha de pesquisa é o de Richardson (2005), onde se apresenta a importância da criação e entrega de valor como matriz para a vantagem competitiva de uma empresa.

No entanto, as definições acima requerem detalhamento para melhor compreensão. Iniciando pela proposta de valor, que está relacionado ao valor empregado, citado por Teece (2010) anteriormente; trata-se de um conjunto de serviços ou produtos que tem como objetivo satisfazer os requisitos de um determinado segmento de mercado. Essa proposta de satisfação se dá por meio da oferta, identificando os clientes-alvo, e a estratégia para conquistar a vantagem competitiva, após entender o quanto dispostos os clientes estariam a pagar por aquilo (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011; RICHARDSON, 2005). A importância da proposta de valor para um negócio é tão grande que há um modelo Canvas⁵ específico para ele, criado por Alexander Osterwalder – autor do manual já citado.

Para ilustrar a discussão, podemos exemplificar a proposta de valor do Ifood, empresa brasileira fundada em 2011 com o propósito de entrega de comida (*delivery*) com pedidos feitos pela internet. A proposta de valor da mesma, quando iniciou suas operações, foi fazer com que o cliente recebesse a comida dos melhores restaurantes da região na sua casa, realizando o pedido de maneira prática e com várias opções disponíveis. Para o dono do restaurante que se cadastra na plataforma, a proposta aumenta o volume de vendas, atendendo mais clientes por um novo canal de entrega. A plataforma, por sua vez, retém uma parte dos recursos efetivamente envolvidos em cada transação – vendo remunerados seus serviços.

⁵ Na linguagem de negócios, Canvas trata-se de uma estratégia utilizando um modelo simples e visual (KALLÁS, 2012).

Outro tópico que merece destaque é a compreensão da captura e agregação de valor, os quais são considerados por Teece (2010) os principais problemas na arquitetura de um modelo de negócios. Ele argumenta que não é suficiente apenas descobrir como agregar valor ao cliente, mas é necessário também “capturar” valor ao fazê-lo. Há uma dificuldade em saber como capturar o valor devido às lacunas no mercado: muitas vezes é necessário um modelo de negócio específico, detentor de conhecimentos que permitam agrupar ativos complementares em produtos, constituindo uma solução inovadora (TEECE, 2010; TEECE et al., 2008).

Winter (2006) identifica dois modos extremos pelos quais pode ser feita essa captura de valor da inovação; no primeiro caso, há um modelo de negócio integrado, em que uma empresa inovadora assume a responsabilidade por toda cadeia de valor. Nesse extremo, pode-se apresentar grandes corporações, que acabam sendo as detentoras de todo o processo, da criação à distribuição, passando pelo *design* e fabricação. Todo esse encadeamento requer que a empresa seja bem equipada para fazê-lo, além de uma estratégia interna de desenvolvimento e comercialização (TEECE, 2010; WINTER, 2006).

O outro extremo, também apresentado por Winter (2006), trata-se de negócios terceirizados, adotados por empresas que recorrem à acordos de licenciamento. Nela, há uma relação do licenciamento *versus* comercialização interna pelo inovador, relação essa guiada pela propriedade intelectual. É necessário que quem fornece o licenciamento seja quem conduza o processo de acordo, pois o licenciado poderia acabar capturando valor às custas do inovador. Podemos exemplificar com a companhia estadunidense Dolby e a sua tecnologia para redução de ruídos e alta fidelidade na gravação e reprodução de áudio, que realiza esse serviço para empresas voltadas para produção audiovisual, e captura valor através do licenciamento dessa tecnologia (TEECE, 2010).

Entre esses dois extremos, há abordagens híbridas que integram um amplo espectro de possibilidades, sendo preponderantes nos mercados. Há empresas que optam por terceirizar apenas a produção, ou apenas o fornecimento de suporte e vendas da operação, além de outras maneiras, sempre visando o melhor para o desenvolvimento da organização. No entanto, é fundamental estar ciente de que esses arranjos requerem um gerenciamento cuidadoso e habilidade na seleção dos terceirizados (TEECE, 2010; TEECE, 2007; WINTER, 2006).

2.2. Modelo de Negócio para Sustentabilidade

Os modelos de negócios voltados para a sustentabilidade são essenciais para um bom desempenho corporativo: robusto em termos financeiros e responsável nas perspectivas sociais e ambientais; tal desempenho consiste na própria necessidade de superar grandes desafios sociais, ecológicos e econômicos – reconhecendo e minimizando a pegada ecológica dos ecossistemas delimitados pelas fronteiras dos ambientes e, ao mesmo tempo, respeitando a capacidade de os ambientes atenderem as necessidades das futuras gerações (SCHALTEGGER et al., 2016). É importante ter em mente que para se ter uma sociedade sustentável, faz-se necessária a aplicação de princípios apropriados não só em nichos, mas em larga escala; devido à relevância das empresas na transformação de mercado e da própria sociedade, é necessário que elas deem importância a diferentes aspectos do desenvolvimento sustentável (GEELS e SCHOT, 2007; ROCKSTRÖM et al., 2009; WHITEMAN et al., 2013).

O modelo de negócio voltado para sustentabilidade é fundamental para se conseguir explorar oportunidades no mercado, lacunas essas voltadas para a missão de orientar e resolver problemas ambientais e sociais por meio econômico (SCHALTEGGER et al., 2016; DEAN e MCMULLEN, 2007). Täuscher e Abdelkafi (2018) nos traz, como resultado de sua pesquisa, a afirmação de que quanto mais valor é criado e entregue ao cliente, maior é a contribuição da organização para as metas estabelecidas de sustentabilidade. Os mesmos autores ainda demonstraram que, especialmente em ambientes turbulento e incertos, os modelos de negócios para sustentabilidade precisam ser economicamente sustentados. Isso se dá, pois, uma das principais características de modelos bem sucessivos é a robustez contra as mudanças no ambiente (TÄUSCHER E ABDELKAFI, 2018)

Bocken et al. (2014) agruparam exemplos de casos já implementados e os analisaram com objetivo de identificar os padrões, oferecendo uma forma prática de se entender qual o caminho a seguir para a promoção da sustentabilidade dentro de um modelo de negócio. A contribuição desse trabalho inclui ainda o desenvolvimento de uma terminologia comum, que acabaria por acelerar o desenvolvimento dos modelos. Os padrões são: Maximizar eficiência energética; Criar valor a partir do desperdício; Substituir o uso de certos insumos por fontes renováveis; Entregar funcionalidades; Adotar papel de gestão e liderança; Incentivar a suficiência;

Direcionar o negócio para a sociedade / meio ambiente; e Desenvolver soluções de expansão. Os autores ainda fazem um agrupamento desses padrões em três níveis: tecnológico, social e organizacional, como é possível ver no quadro abaixo:

Quadro 1. Padrões dos modelos de negócio sustentáveis

Nível	Padrão dos Modelos de Negócios
Tecnológico	Maximizar eficiência energética
	Criar valor a partir do desperdício
	Substituir por fontes renováveis
Social	Entregar funcionalidades
	Adotar papel de gestão e liderança
	Incentivar a suficiência
Organizacional	Reutilizar o negócio para a sociedade/meio ambiente
	Desenvolver soluções de expansão

Fonte: Bocken et al., 2014 (adaptado).

As empresas dão uma maior contribuição para o desenvolvimento sustentável quando os seus negócios fornecem soluções eficazes para problemas sociais e ambientais e, ao mesmo tempo, se vendem com sucesso para o mercado em massa. Especificamente, o termo “qualidade de sustentabilidade” descreve a redução de impactos negativos ambientais e sociais, seja na própria operação da empresa ou por meio de produtos e serviços que solucionam problemas de sustentabilidade (SCHALTEGGER et al., 2016). O conceito favorece o direcionamento necessário às organizações na gestão de diferentes aspectos dos processos de transformação.

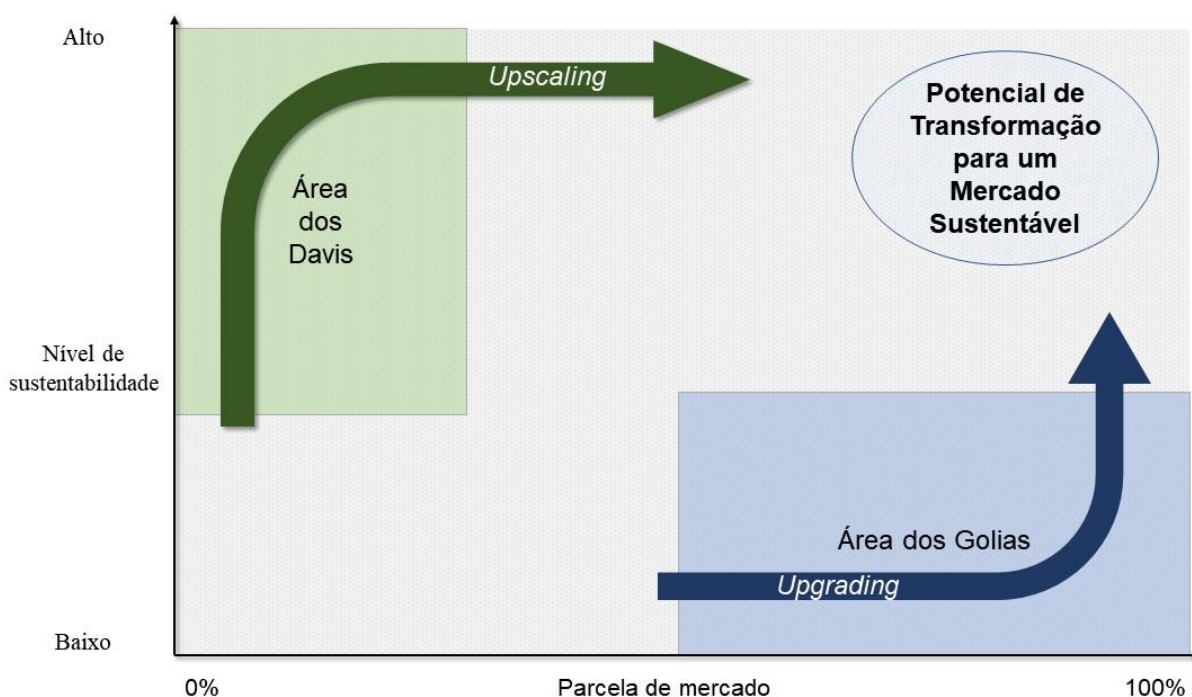
Wüstenhagen (1998) apresenta a seguinte categorização de empresas envolvendo o posicionamento sustentável: *Emerging Davids* e *Greening Goliaths*, que, em uma tradução livre, pode-se considerar como Davis Emergentes e Golias Esverdeantes, ou apenas Davis e Golias. Uma colocação inicial - necessária para o entendimento da tradução - é sobre o termo *Greening*, que é usado como sinônimo de desenvolvimento sustentável (HOCKERTS e WÜSTENHAGEN, 2010).

O termo Davi, referência bíblica para jovem, pequeno e desafiador, está relacionado às novas empresas participantes de um determinado mercado, que teriam possivelmente uma maior probabilidade de buscar oportunidades inovadoras

relacionadas à sustentabilidade – se comparadas às empresas Golias. Essas últimas são caracterizadas por já terem um tempo maior de operação e estabilidade no mercado. Apesar de os Davis tenderem a uma maior ambição nos objetivos sociais e ambientais, os Golias costumam possuir um maior alcance de oportunidades para transformação, devido à presença já estabelecida no mercado (HOCKERTS e WÜSTENHAGEN, 2010).

A categorização focada nas diretrizes de crescimento sustentável, levando em consideração o potencial de transformação, foi relatada por Schaltegger et al. (2016). Posteriormente, na 4ª Conferência Internacional de Novos Modelos de Negócios, em Berlim - 2019, Stefan Schaltegger discorreu sobre as transformações usando seguintes os termos: *Upscaling* e *Upgrading* (em tradução livre, Escalando e Melhorando/Modernizando, respectivamente). Na figura adaptada do trabalho de Schaltegger et al. (2016) a seguir, é possível visualizar melhor as trajetórias de transformações.

Figura 2. Transformação do mercado sustentável em potencial



Fonte: Schaltegger et al., 2016; Hockerts e Wüstenhagen, 2010; Wüstenhagen, 1998 (adaptado).

Essa movimentação considera as coordenadas X e Y, como o *Market Share* (parcela de mercado) e a *Sustainability quality* (nível de qualidade da sustentabilidade), respectivamente, em um gráfico onde o deslocamento acontece com o objetivo de chegar no potencial de transformação para um mercado sustentável (SCHALTEGGER et al., 2016).

O movimento *upscaling* é feito por empresas caracterizadas como Davis, que entram no mercado em um nicho específico oferecendo produtos e serviços com alta qualidade de sustentabilidade para determinados clientes. O seu objetivo parte de um modelo de negócio de um nicho sustentável para um modelo voltado para um mercado de massa sustentável. Já as empresas consideradas Golias fazem a movimentação baseada no *upgrading*; são grandes empresas com grande fatia de mercado que registram média ou baixa qualidade de sustentabilidade. Elas partem de um modelo de negócio próprio do mercado em massa convencional para um de mercado em massa sustentável (SCHALTEGGER et al., 2016; WÜSTENHAGEN, 1998).

Quando tratamos de empresas com maior probabilidade de envolvimento com o empreendedorismo sustentável, Wüstenhagen (2010) afirma que as novas empresas teriam, a princípio, uma maior chance. Essa conclusão decorre do fato de tais organizações estarem livres de temores envolvendo fracassos com produtos anteriores, bem como de receios relativos à desvalorização de seus processos de produção já estabelecidos. Outra característica é que essas novas organizações voltadas para sustentabilidade geralmente são dirigidas por idealistas, sendo mais propensas a experimentar abordagens inovadoras. Além disso, novas empresas tendem a ser mais críveis quando afirmam trazer ou fazer parte de uma solução (CAMPION e WHITE, 1999; HOCKERTS, 2006; NICHOLLS e OPAL, 2005; WÜSTENHAGEN, 2010).

Schaltegger et al. (2016) debate sobre a importância do *upgrading*, tendo em vista a ênfase da literatura acerca do movimento *upscaling* (por exemplo, Geels e Schot, 2007). Ele argumenta que o movimento *upgrading* tende a atuar como um gatilho para as grandes mudanças nos mercados em favor da sustentabilidade. Em todo caso, o autor expõe que não se deve considerar irrelevante o movimento feito pelas grandes companhias, pois em vários casos uma pequena melhoria sustentável vendida no mercado em massa pode ter maior impacto que uma grande melhoria sustentável vendida para um pequeno nicho.

2.3. Modelo Conceitual de SOI

O “Modelo Conceitual de SOI” (ADAMS et al., 2016) foi criado após revisão sistemática dos autores a fim de contribuir com o necessário desenvolvimento conceitual sobre a sustentabilidade na gestão de negócios. Esse trabalho forneceu fundamentação a vários outros, principalmente após identificar que as pesquisas focavam muito, até então, em uma visão limitada da inovação, como de produtos e tecnologias. Exemplo da utilização do método, o estudo realizado por STUBBS (2019) analisou criteriosamente as intervenções voltadas à sustentabilidade em um estudo de caso sobre as empresas australianas Bcorp (organizações orientadas para o lucro e recebem certificação por atender padrões rigorosos em relação ao desempenho ambiental e social).

Adams, Martin e Boom (2018) compreendem o modelo como necessário para organizações que desejam, de fato, se tornar sustentáveis, pois se analisa a transformação em três contextos diferentes da jornada para a sustentabilidade. Os autores realizaram o trabalho de maneira a mapear o progresso longitudinal (durante o tempo) de uma cultura sustentável universitária. O modo de realização foi de monitoramento do progresso na construção e incorporação dessa cultura estuda.

Vale considerar, a título de comparação e para melhor contextualização, outros modelos voltados a acompanhar o desenvolvimento sustentável em organizações; entre eles, destaca-se o Modelo Estrutura-Condução-Desempenho (ECP). Esse modelo determina que o desempenho das organizações depende da interação entre as ações tanto do governo como do mercado, que acabam fornecendo condições que podem favorecer ou prejudicar as organizações (GAMA, 2007; SANTANA, 2003).

Ele surgiu da necessidade de um modelo analítico para entender como essas interações se formavam, características comuns entre elas, e como influenciavam no resultado (COELHO JR E MARION, 2015). O modelo é percebido por Da Silva Schroer et al. (2018) como um avaliador de todas as variáveis que influem no resultado, tanto as composições mais básicas até a formação dos mercados nacionais e internacionais, passando pelas decisões mais organizacionais, como as administrativas, de produção e de comercialização.

Outro modelo que aborda a temática é o da Escada de Cinco Etapas (KLEWITZ E HANSEN, 2014), que pode ser considerada uma versão do modelo SOI mais diretamente aplicável a pequenas e médias empresas. Um estudo realizado por

Warren, Becken e Coghlan (2018) trouxe uma concisa argumentação comparativa entre o modelo SOI e o modelo Escada de Cinco Etapas, proposto por Klewitz e Hansen (2014). Eles expuseram que ambos os modelos identificam a importância de outras soluções além das tecnológicas, como também para colaboradores, clientes, fornecedores e atores externos. Para aquela pesquisa em específico, foi selecionado para análise o modelo Escada de Cinco Etapas, mas essa escolha se deu justamente por ele ser mais adequado para uma pequena empresa de turismo.

De fato, é possível observar que os trabalhos que usam o Modelo Conceitual de SOI, com frequência, envolvem grandes empresas, com uma visão já estabelecida sobre a sustentabilidade num setor e para seus negócios. Como por exemplo, pode-se citar Jann (2019) com o estudo de caso sobre uma empresa líder em distribuição de energia elétrica no Brasil, e também Sá (2018), também um estudo de caso, mas em uma indústria de rótulos autoadesivos.

No estudo de caso da empresa de rótulos autoadesivos (SÁ, 2018), o autor trazia o Modelo em questão como guia para examinar a incorporação da sustentabilidade no segmento em que se refere. Já na pesquisa da empresa de distribuição de energia, o modelo serviu para compreender a dinâmica da sustentabilidade na empresa. Isso se deu por meio de uma classificação dos projetos sustentáveis da empresa.

Retomando a consideração dos elementos conceituais do Modelo de SOI, as eventuais inovações sustentáveis estudadas devem ser qualificadas, segundo Adams (2016), em três níveis: i) otimização operacional, ii) transformação organizacional, e iii) construção de sistemas. Na figura reproduzida abaixo, podemos ver registrados de maneira ilustrativa os referidos níveis:

Figura 3. Modelo Conceitual de SOI



Fonte: Adaptado de Adams et al., 2016

A otimização operacional, primeiro nível no diagrama, parte da contestação feita por autores como Porter e Van der Linde (1995) e Peloza (2009), da tese de que políticas empresariais voltadas à sociedade e meio ambiente seriam desvantajosas. Eles desmentem a premissa de que as organizações que adotam essas políticas ficam em situação de desvantagem competitiva. A otimização, no caso, é caracterizada por mudanças internas, onde o principal objetivo é atingir uma maior eficiência no processo pelo emprego de novas práticas. Os resultados que elas trazem são voltados à redução de danos e impactos por unidade de produção, mas sem comprometer o desempenho do modelo de negócio em vigência (Adams et al., 2016).

Na outra extremidade da inovação ocorre a construção de sistema, designada pela mudança radical de filosofia não só na organização, mas na sociedade em geral (Adams et al., 2016). Essa inovação não acontece de forma individual, mas sim colaborativa, onde as organizações deixam de atuar apenas isoladamente e em competição, para se conectarem como atores que influenciam uns aos outros (DEL RÍO et al, 2010; GULBRANDSEN, 2005).

Já entre essas duas abordagens, existe a transformação organizacional, onde há uma entrega de valor para sociedade, não sendo apenas fruto de mudança interna – como a otimização operacional. Caracterizada pela mudança na mentalidade e no propósito de uma empresa, esse nível faz-se presente quando existe uma vontade de

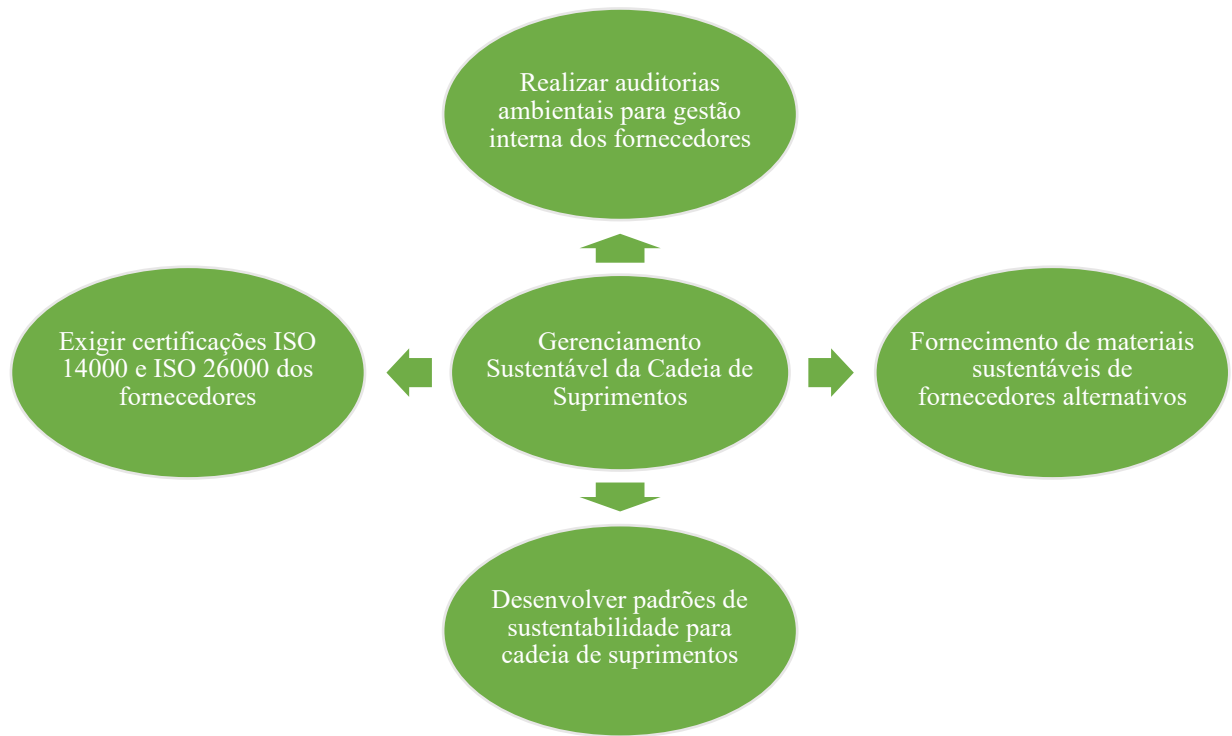
se desenvolver visando a inovação orientada à sustentabilidade (ADAMS et al., 2016). No entanto, diferente da construção de sistema, ainda existe uma cultura organizacional, essa que irá definir as relações internas e externas, considerando os impactos socioambientais. As atividades ligadas a esse tipo de transformação são mais voltadas às pessoas, onde elas integram mais diretamente a promoção da sustentabilidade na organização, deixando de serem observadores/executores passivos e se aproximando mais, de fato, das funções de colaboração ativa (Adams et al., 2016).

Nesse contexto, a sustentabilidade deixa de ser vista como um complemento, o que acontecia na otimização operacional, e passa a ser incorporada na cultura da empresa. Com isso, acaba existindo uma modelagem na organização onde o foco do “esverdeamento” passa a ser também externo, englobando o sistema a qual está integrada, e ligado ao desenvolvimento sustentável (Adams et al., 2016; Hart, 1997). Tendo esse foco externo, revela-se ainda uma imersão maior na dimensão social do que quando se trata de otimização operacional, otimização essa que é mais focada nas dimensões econômicas e ambientais.

Quando se analisa os processos a fim de se obter êxito na transformação organizacional, pode ser necessário o uso de uma inovação mais radical, essa que deve ser conduzida pelos valores e aspirações dos líderes (SANDSTRÖM e TINGSTRÖM, 2008; DYLLICK e HOCKERTS, 2002). Toma-se como exemplo o influente caso da Interface, documentado por Anderson (2010), onde observou-se um profundo impacto dos valores e cultura organizacional. A organização apresentou o propósito sustentável em todos os níveis da empresa, com a cúpula estratégica se esforçando para passar e promover esses valores junto aos diferentes setores, passando pela cultura organizacional até o processo de produção.

É, de fato, importante entender que essas inovações tecnológicas trazem redução ou eliminação de externalidades negativas; mas, mesmo em tais casos, é fundamental olhar para cadeia de suprimentos sustentável à longo prazo (STUBBS e COCKLIN, 2008). Para isso, existe algumas práticas que são sugeridas no contexto do gerenciamento sustentável da cadeia de suprimentos, como podemos ver no gráfico a seguir:

Figura 4. Práticas do Gerenciamento Sustentável da Cadeia de Suprimentos



Fonte: Autoria própria, com base em Stubbs e Cocklin (2008)

Vale ressaltar que as práticas apresentadas acima, registradas por autores como Stubbs e Cocklin (2008) não são uma regra, de adesão inevitável; apesar de muitas empresas usarem esses critérios nas suas jornadas de transformação organizacional, cada empresa acaba estudando a melhor maneira de exercer tamanha influência no setor de atividades.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa em questão, quanto à sua natureza, constitui pesquisa básica, pois tem o objetivo de gerar conhecimento e não há uma finalidade imediata de prática. O conhecimento é desenvolvido com o intuito de ser posteriormente utilizado em pesquisas aplicadas ou tecnológicas, voltadas para as áreas como: Modelos de negócios sustentáveis e Sustentabilidade Empresarial (PRODANOV e DE FREITAS, 2013).

Quanto aos objetivos do trabalho, ele tem caráter exploratório, pois há o intuito de proporcionar mais informações sobre o assunto por meio de investigação. Outra característica presente nesse trabalho é a finalidade de ser objeto de pesquisas aprofundadas posteriormente, além de constituir subsídio para empresas que pretendem aplicar ou aprimorar a sustentabilidade em seus negócios (PRODANOV e DE FREITAS, 2013; VIEIRA, 2010).

No que se refere aos procedimentos, utilizam-se dois tipos de pesquisa, a bibliográfica e a documental. A bibliográfica vem pelos artigos, livros e teses utilizados na construção e estruturação do trabalho. A documental, que nesse trabalho é considerada de abordagem secundária, pois já houve um breve tratamento e análise, envolve a utilização dos relatórios de sustentabilidades das empresas em questão (PRODANOV e DE FREITAS, 2013).

Outra classificação utilizada é quanto à forma de articulação dos procedimentos: trata-se de um estudo de casos múltiplos. Por ser utilizado em pesquisas qualitativas e ter o intuito de estudar um ou mais casos, alinhando-os de acordo com o assunto da pesquisa, o método foi escolhido para considerar como as organizações do setor de HPPC propõem e implementam trajetórias de crescimento sustentável. Vale registrar que será utilizada a modalidade de casos múltiplos, pois a pesquisa tem como objetivo compreender como um setor se comporta – a partir de evidências proporcionadas por empresas líderes.

A escolha dos casos foi determinada seguindo a caracterização apresentada por Wüstenhagen (1998) para as empresas voltadas à sustentabilidade. As empresas Golias, que tem participações expressivas de mercado e ascensão no horizonte da sustentabilidade, são os casos propostos. Tomando por base a pesquisa desenvolvida pela EuroMonitor Internacional e apresentada na seção de delimitação do problema desse trabalho, as empresas que servirão de casos são duas líderes do setor: i)

Natura&Co; ii) Grupo Boticário. Vale reafirmar que essas empresas juntas representam quase 25% da participação do mercado de HPPC no país, confirmando que as mesmas são empresas consideradas “Golias”. Com relação ao corte temporal, a pesquisa utilizará documentos (relatórios de sustentabilidade) dos anos de 2017, 2018 e 2019 – período majoritariamente anterior à emergência da crise pandêmica de Covid-19, que deve ter interrompido e, possivelmente, alterado a execução de muitos projetos, naquele e em outros setores.

Um ponto de destaque sobre os relatórios de sustentabilidade selecionados é que todos seguem as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), uma organização não governamental que tem como atividade focal o desenvolvimento de um padrão de relatórios que retratem a sustentabilidade de maneira totalitária (MOTA, MAZZA, AELINO, 2013). Para realizar a publicação desses relatórios, é necessária uma auditoria externa, que assegura a veracidade dos dados.

É importante registrar que a natureza das atividades no presente trabalho dispensa a sua submissão prévia a um comitê de ética, conforme determina a Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde.

Segue abaixo recurso para visualização da ligação entre objetivos específicos e as bases-conceituais previamente discutidas.

Quadro 2. Ligação entre os objetivos específicos da pesquisa e os assuntos apresentados no trabalho

Objetivos		Assunto
Geral	Específicos	
Analisar sob a perspectiva conceitual SOI em que medida e por que meio as organizações do	Classificar segundo o Modelo Conceitual de SOI, os projetos registrados pelas duas maiores empresas do setor em seus Relatórios de Sustentabilidade	Modelo Conceitual de SOI (seção 2.3)

setor HPPC têm enfrentado os desafios da sustentabilidade no Brasil	Avaliar a amplitude (absoluta e relativa) dos avanços proporcionados pelos projetos, em relação às dimensões de categorização adotadas no Modelo de SOI;	Modelo Conceitual de SOI (seção 2.3)
	Analisar criticamente os projetos que constituem iniciativas de Transformação Organizacional (SOI), considerando, sempre que possível, a criação de novos produtos e suas participações nas vendas, além de eventuais alterações no modelo de negócios.	Modelos de negócios (seção 2.1) e Modelos de negócios sustentáveis (2.2)

Fonte: Autoria própria

Para alcançar os objetivos específicos apresentados na introdução e no quadro acima, será utilizado inicialmente a análise de conteúdo, a qual será fundamental para classificar os projetos em estudo. Cappelle, Melo e Gonçalves (2003) apresentam esse método como uma maneira de proporcionar a compreensão das relações sociais em determinados espaços, alinhada ao tipo de problema proposto pelo pesquisador. Pelo estudo ser baseado nos relatórios de sustentabilidade das organizações em questão, o material é classificado por Bardin (1979) como: Linguístico escrito de comunicação em massa.

O mesmo autor, juntamente com Minayo (2000), consideram três etapas para realizar o processo de análise de conteúdo, sendo eles: i) pré-análise ii) exploração do material iii) tratamento dos resultados obtidos. No entanto, vale salientar que isso é uma orientação geral, já que o conteúdo propriamente dito de cada etapa irá depender do tipo de investigação (CAPPELLE, MELO e GONÇALVES; 2003). No presente estudo, elas serão utilizadas da seguinte maneira:

- i) Pré-análise: Conhecer e organizar os documentos selecionados, identificando os pontos de análise com informações para classificação de projetos segundo o Modelo de SOI;

- ii) Exploração do material: Destacar os projetos nos documentos, identificar suas características e classificá-los de acordo com os parâmetros selecionados (categorias de Modelo Conceitual SOI);
- iii) Tratamento dos resultados obtidos: Realizar o tratamento dos dados no Software Excel, identificando volume e composição das carteiras anuais de projetos, gerando agrupamentos por características em comum e preparando gráficos para posterior análise – em conjunto com outras informações.

A técnica selecionada para realizar a análise de conteúdo é a de Análise Categorical, a qual consistem em desmembrar o texto na identificação de categorias que, no caso específico, são definidas pelo Modelo de SOI (MINAYO, 2000). Tal etapa é fundamental para o alcance dos segundo e terceiro objetivos específicos do trabalho.

Nessa segunda etapa será feita uma análise comparativa a partir de duas perspectivas: a temporal – evolução entre 2017 e 2019 – e aquela entre as próprias organizações em estudo (num determinado período). Para tanto, serão consideradas, em especial, as dimensões propostas em Adams et al. (2016): i) Tecnologia ou pessoas; ii) Isolado ou Integrado; iii) Individual, Sistêmico Interno ou Sistêmico com Novos Atores. O quadro 3 abaixo apresenta uma síntese de tais dimensões categorizadoras:

Quadro 3. Dimensões referenciais aplicadas ao Modelo de SOI

Dimensão SOI	Otimização Operacional	Transformação Organizacional	Construção de Sistemas
Tecnologia ↑↓ Pessoas	Tecnologias Custo, Eficiência, Regulatório...	Pessoas Cultura, Mercado, Fornecedores...	
Isolado ↑↓ Integrado	Isolado Área da empresa	Integrado Por toda a empresa	
Individual ↑↓ Sistêmico	Individual Empresa sozinha	Sistêmico Stakeholders próximos	Sistêmico Novos atores

Fonte: Jann (2019) baseado em Adams et al. (2016)

Na primeira dimensão (ou critério para categorização), referente à primeira linha do Quadro 3, temos a ênfase em Tecnologia ou Pessoas. Um projeto focado em Tecnologia tende a visar mais a redução de custos e a melhoria na eficiência técnica – ainda que, muitas vezes, seja orientado a fazê-lo para atender uma legislação socioambiental. Já quando esse projeto está mais voltado à dimensão de Pessoas, significa que as próprias escolhas tecnológicas contemplam considerações sobre o mercado, a cultura e o comportamento de indivíduos – dentro e fora da organização. Quando têm essa última ênfase, os projetos tendem a ser mais abrangentes, envolvendo mais aspectos do modelo de negócio e permitindo explorar novas experiências para os usuários (Jann, 2019; Adam et al. 2016).

A dimensão Isolado *versus* Integrado (segunda linha do Quadro 3) denota a amplitude com que o projeto permeia atividades na empresa. Os Isolados acontecem dentro de um departamento ou mesmo de uma rotina dentro da organização, não havendo mudanças nas interações entre os setores. Já o Integrado trabalha justamente com essa comunicação/interação, com diversas áreas atuando em novas frentes por um interesse comum, geralmente baseado em uma reafirmação da cultura organizacional (Jann, 2019; Adam et al. 2016)

Por fim, no que tange às relações da organização com o ecossistema em que se reconhece inserida, inclusive com a sociedade de maneira geral, há a última

dimensão de classificação – desta vez, com três alternativas, partindo de um escopo Individual para outros considerados Sistêmicos, dos projetos. Quando os propósitos são expressão (exclusiva ou claramente predominante) dos interesses internos da organização, o projeto é identificado como Individual. Um projeto se distancia de tal ênfase quando começa a defender objetivamente interesses de *stakeholders* (partes interessadas) mais próximas como clientes, fornecedores e os próprios funcionários. Grau ainda maior de abrangência se dá quando os esforços ultrapassam os limites da organização e de seus parceiros imediatos, passando a se articular e se envolver com novos atores nos projetos – muitos deles externos à cadeia de valor da companhia (Jann, 2019; Adam et al. 2016).

Finalmente, para o alcance do terceiro objetivo específico, será realizado um detalhamento dos projetos selecionados como Transformação Organizacional, a fim de analisá-los criticamente. Assim, serão selecionadas informações sobre como foram executados os projetos, as ODS's abarcadas, se houve a criação de novos produtos bem como suas participações nas vendas (sempre que os dados estiverem disponíveis) e, em linhas gerais, o que podem representar em termos de alterações qualitativas nos modelos de negócios.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

As empresas pesquisadas, como tantas outras mundo afora, utilizam os Relatórios de Sustentabilidade seguindo fielmente as diretrizes GRI para apresentar à população interessada o seu compromisso com a sustentabilidade. Esses relatórios contemplam não apenas as informações do balanço social, apresentadas por dados (quantitativos), mas também evidenciam a gestão socioambiental expressa em aspectos qualitativos. Ferreira et al. (2009) declaram que esse documento é mais abrangente que o balanço social, pois é nele que as empresas registram com detalhes as práticas adotadas a fim de buscar o desenvolvimento sustentável. Tais práticas apresentadas pelas organizações são organizadas em projetos, a peça principal de estudo para a presente pesquisa.

4.1. Classificação dos projetos

Os relatórios analisados, como relatado no capítulo três deste trabalho, foram os relativos aos anos de 2017 a 2019. A partir deles, foram levantados e classificados os projetos conforme categorias conceituais do modelo teórico (SOI). Os Anexos do presente estudo são constituídos de tabelas; a primeira coluna das tabelas traz o título do projeto; na coluna seguinte, há uma breve descrição, retirada dos próprios relatórios, a fim de facilitar a compreensão de aspectos-chave e características gerais. E por fim, há uma terceira coluna onde se trabalha a matriz de categorização anunciada anteriormente (quadro 3).

O preenchimento dos dados da matriz de categorização foi realizado com base no sistema binário, onde 0 (zero) indica que não há identificação daquele tópico/aspecto no projeto; enquanto o número 1 (um) indica seu reconhecimento. Cabe registrar que a presença ou ausência de um determinado tópico/aspecto, caracterizando ênfase em cada projeto, se deu com base na leitura cuidadosa de todas as informações apresentadas nos relatórios – e, obviamente, não apenas a partir de expressões contidas no título ou na descrição geral do projeto.

Para melhor compreensão dos procedimentos de categorização utilizados, reproduz-se abaixo – e, em seguida, passa-se a interpretar – um recorte da Tabela A-1 contida no Anexo:

Figura 5. Recorte (Reprodução Parcial da Imagem) da Tabela A-1

#	Projeto	Descrição	Matriz por projeto		
1	Loja Ânfora	Loja Ânfora, no Rio de Janeiro, cujos atributos de sustentabilidade permitem economia de 63% de energia.	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
2	Fabricação a frio	A fabricação a frio de produtos cremosos, como a base líquida <i>Skin Perfection</i> , empoderam nossas Representantes a levar a sustentabilidade como item que agrega valor para suas clientes.	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
3	Embalagens Sustentáveis	O uso de papel e plástico reciclados e plástico vegetal nas embalagens dos produtos levaram mais sustentabilidade para nossas consumidoras em diversos itens de maquiagem e cabelo.	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
4	<i>Gosh</i> Copenhagen	A entrada da <i>Gosh</i> Copenhagen, marca socialmente responsável que conta com uma linha totalmente vegana, marcou o primeiro semestre de 2018.	0	1	1
			0	1	1
			0	1	0

Fonte: Autoria própria

Os três primeiros projetos apresentados acima (Loja Ânfora; Fabricação a frio; Embalagens Sustentáveis) obtiveram matrizes de categorização idênticas. O numeral “1” na primeira linha e primeira coluna da matriz indica que o projeto tem foco em tecnologia – e não em pessoas; o segundo numeral “1”, na segunda linha e primeira coluna, indica esforço isolado (de natureza setorial) dentro da organização. Já o terceiro numeral “1”, na terceira linha, indica que o projeto era só da própria organização, pois não envolvia parceiros – imediatos ou relativamente “distantes” do contexto de produção. Segundo o Modelo de SOI, tal padrão observado nos três primeiros exemplos caracteriza o caso típico de um projeto de Otimização Operacional.

O quarto projeto registrado na Figura 5, *Gosh* Copenhagen, traz uma matriz de categorização divergente dos casos anteriores. Os numerais “1” inserido na segunda e na terceira coluna da primeira linha sinalizam que o projeto tem foco em pessoas; na segunda linha, de forma análoga, os numerais “1” indicam envolvimento de

múltiplos setores da organização na execução do projeto. Por fim, a terceira linha traz o numeral indicativo “1” apenas na coluna intermediária: registra-se participação de apenas atores ou stakeholders próximos, pertencentes à mesma cadeia de valor. Tal padrão na matriz de categorização corresponde à classificação do projeto como de Transformação Organizacional: se, por um lado, não se trata apenas de uma mudança técnica na produção, por outro, os impactos do projeto não vão além dos setores internos da organização e de seus parceiros imediatos (fornecedores, clientes, etc)⁶.

Para caracterizar um projeto de Construção Sistêmica, com impactos que vão além da chamada Transformação Organizacional, a matriz de categorização seria muito semelhante àquela do último projeto discutido (Gosh Copenhagen); a única diferença seria apenas na terceira linha, com o numeral “1” presente só na última coluna (e não na intermediária) – indicando o envolvimento de atores externos à cadeia de valor.

Assim, obteve-se uma matriz de categorização para cada projeto apresentado pelas empresas, como se pode ver nos anexos. Realizando as somas dessas matrizes (por projeto), pode-se obter uma matriz representativa de ênfases e características predominantes por relatório, a partir da qual é possível alcançar o segundo objetivo dessa pesquisa: avaliar a amplitude (absoluta e relativa) dos avanços proporcionados pelos projetos em relação às dimensões de categorização adotadas no Modelo de SOI.

4.2. Avaliação dos projetos

As matrizes por relatório, graficamente representadas na figura 6 (abaixo), permitem visualizar o conjunto de projetos de um determinado ano, constituindo ainda uma visão panorâmica de quais foram as dimensões mais trabalhadas no período. O diagrama completo favorece comparações entre as duas organizações num determinado ano, bem como a visualização da trajetória de uma mesma empresa ao longo dos anos estudados. Vale registrar que os relatórios pesquisados não apresentam dados sobre o volume de recursos financeiros alocados em cada projeto; sendo assim, nossa análise aqui se concentrará no quantitativo de projetos e suas categorizações.

⁶ O foco da seção 4.3 do presente trabalho será analisar precisamente os projetos assim caracterizados, como de Transformação Organizacional. Projetos com ênfases parciais, que fogem ao padrão de categorização do modelo de SOI, serão apenas considerados na visão panorâmica geral, da seção 4.2.

No primeiro gráfico, referente aos projetos executados no ano de 2017 pela empresa Boticário, nas dimensões um e dois (tecnologia ou pessoas; isolado ou integrado, respectivamente), há um equilíbrio no que diz respeito ao número de projetos; enquanto 8 projetos são considerados com foco em tecnologia, 11 já teriam o foco em pessoas; enquanto 10 projetos foram considerados isolados (restritos a setores específicos), 9 tinha caráter abrangente entre diferentes setores da organização. Já na dimensão três, que trata a relação da empresa com o ecossistema, há uma desproporção no número de projetos estritamente internos (12) e o número de projetos envolvendo *stakeholders* próximos (2) ou distantes (5).

Como primeiro exemplo de projeto voltado à otimização operacional, predominante entre os esforços da Boticário em 2017, vale citar o Projeto intitulado *Redução De Material Nas Embalagens*; com o objetivo de reduzir a quantidade de papel utilizado no processo fabril, a organização realizou mudança nas embalagens de linhas como *Zaad* e *Floratra*. O projeto trouxe uma redução de 28,8 e 50 toneladas de papel utilizado naquelas marcas, respectivamente, porque procurou dar especial atenção ao formato ergonômico das embalagens que envolviam os frascos.

Ainda no ano de 2017, os projetos orientados à sustentabilidade da companhia (Boticário) tiveram mesmo um foco maior na otimização operacional; merecem destaque também: implantação da *Matriz Eólica* – com tal aquisição, a empresa conseguiu evitar que fossem lançadas 231 toneladas de CO₂, equivalente à quantia que corresponde ao plantio de aproximadamente 1.600 árvores; e *Fabricação a Frio*, a fim de reduzir o consumo e o gasto de energia. No ano de 2017, esse modo de fabricação foi realizado em apenas um produto da empresa; porém, devido aos resultados positivos, em 2018 o processo foi ampliado para mais de 30 produtos.

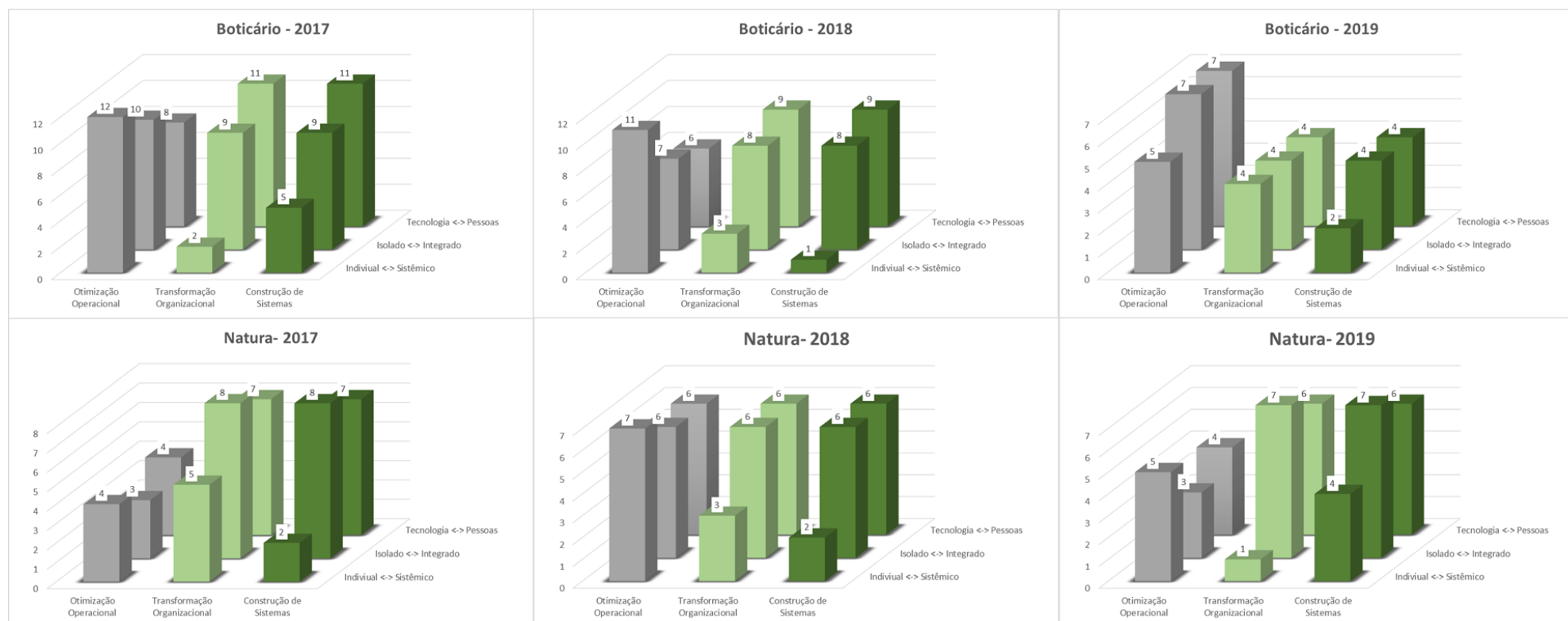
O perfil geral dos projetos no segundo ano foi muito semelhante ao do período anterior, na empresa Boticário, considerando as dimensões de categorização SOI. Em 2018 houve um equilíbrio nas dimensões um e dois, e um foco maior em projetos internos, sinalizados na análise da dimensão três. Projetos como *Melhor Aproveitamento da Água* e *Caixa Única* representam iniciativas voltadas à otimização operacional que foram significativas para a trajetória da empresa. O projeto *Caixa Única*, por meio de um novo padrão na reutilização das caixas enviadas na cadeia logística, evitou a geração de 120 toneladas de resíduos de papelão. Já o *Melhor Aproveitamento da Água*, foi um projeto que consistiu em utilizar água de reuso ou da

chuva nos centros de distribuição e fábricas. Estima-se que a economia de água potável tenha sido de 56.382 metros cúbicos, no período.

Já no ano de 2019, pelo menos duas importantes mudanças são percebidas nos novos projetos da empresa Boticário, além da própria redução geral no número de novos projetos: por um lado, há uma ênfase maior em projetos com foco em tecnologia – vis-à-vis o foco em pessoas – e de alcance interno setorial (isolado, não integrado); porém, se observarmos a dimensão três, nota-se uma conexão mais frequente desses projetos com atores do ecossistema. Nos anos anteriores, a grande maioria de tais projetos eram realizados apenas internamente; mas, no último ano, esses projetos acabaram abrangendo mais *stakeholders* (próximos ou distantes).

Essa relação com o ecossistema é notável em projetos como *Boti Recicla*, *Beatybox Recicla* e *Recicla quem disse Berenice*. Esses três projetos trabalham com o objetivo de reciclar embalagens dos produtos das respectivas marcas com a participação dos seus clientes. Assim, além de tornarem a cadeia de logística mais sustentável, eles tenderiam a agregar valor ao cliente sensível às causas ambientais. Há também o projeto *Movimento Viva Água*, que já trabalha no terceiro nível da dimensão em questão, com o objetivo de aumentar índice de gestão da água nas operações, fomentar o uso consciente e segurança hídrica; nesse caso, o vínculo com o ecossistema ultrapassa os *stakeholders*, trabalhando formalmente com atores que não estão na sua rede, como por exemplo atores públicos e acadêmicos.

Figura 6. Matrizes originadas dos Relatórios de Sustentabilidade em estudo



Fonte: Autoria própria

Considerando a segunda organização, Natura, os perfis dos projetos e a trajetória que eles revelam foram diferentes dos encontrados para a Boticário. No primeiro ano em questão (2017), a primeira e segunda dimensão do Modelo de SOI evidenciam um foco em projetos direcionados a pessoas e que permeiam distintos setores da organização de forma integrada, respectivamente. Projetos como o *Programa Amazônia* apresentam bem essas características: o foco é impulsionar a geração de negócios por meio da cultura, não sendo uma visão apenas de um setor, mas de toda a organização. Por meio de relacionamento com 34 comunidades da região, incentivando a adoção de técnicas produtivas sustentáveis, o projeto contribuiu para conservação de 257 mil hectares de florestas (em pé). Em todo caso, na terceira dimensão (ainda considerando o ano de 2017), não se observou a predominância da ênfase na otimização operacional (registrada na 1ª empresa): houve um equilíbrio maior entre as três classificações possíveis, com um foco maior para projetos que envolvem apenas a organização ou *stakeholders* próximos.

Diferente do ano anterior, em 2018 da Natura trabalhou com um foco maior em projetos internos de otimização operacional, sem a presença de atores externos, como mostra a dimensão três. O *Linha Sève* é um exemplo de projeto que ocorreu apenas dentro da organização, sem o envolvimento de parceiros da cadeia de valor em que se insere a organização. Com uma alteração na produção das embalagens tradicionais da linha, a fim de trazer um melhor ciclo de vida para os produtos, toda a produção passou a ser realizada com PET 100% reciclado, tornando-a ecoeficiente⁷. Já com relação às dimensões um e dois, observou-se um equilíbrio nos projetos desenvolvidos pela Natura – seis deles em cada uma das classificações possíveis, entre tecnologias/pessoas e isolado/integrado.

Em 2019, os projetos orientados à sustentabilidade apresentados no relatório da Natura voltaram à um padrão geral semelhante ao do ano de 2017, dentro das dimensões do Modelo de SOI. As duas primeiras dimensões registraram ênfases voltadas às pessoas e projetos mais integrados entre os setores da organização. Assim como o *Programa Amazônia*, o projeto *Environmental Profit and Loss* é um projeto que representa bem esses níveis dentro da dimensão um e dois. O projeto, que consiste em mensurar os impactos ambientais das atividades da organização, é

⁷ “Embalagens ecoeficientes são aquelas que apresentam redução de, no mínimo, 50% de peso em relação à embalagem regular/similar ou que apresentam 50% de sua composição com material reciclado pós-consumo e/ou material de origem renovável não celulósico, desde que não apresentem aumento de massa.” (NATURA, 2018)

voltado para uma cultura organizacional sustentável, envolvendo todos os setores da empresa. A terceira dimensão, no entanto, diverge do padrão de anos anteriores: perdem espaço (relativo) os projetos de Transformação Organizacional, e o foco se dá em projetos tanto onde a atuação era apenas interna, como também em projetos que acabam agregando atores de outras cadeias de valor.

4.3. Análise da Transformação Organizacional

Os projetos classificados como Transformação Organizacional obedecem a três critérios: são aqueles voltados às pessoas; tendem a trabalhar de maneira integrada entre os setores da organização; e envolvem os *stakeholders* próximos (Adam et al. 2016). A classificação com base no Modelo de SOI, que foi realizada nas seções anteriores, permitiu identificar os seguintes projetos:

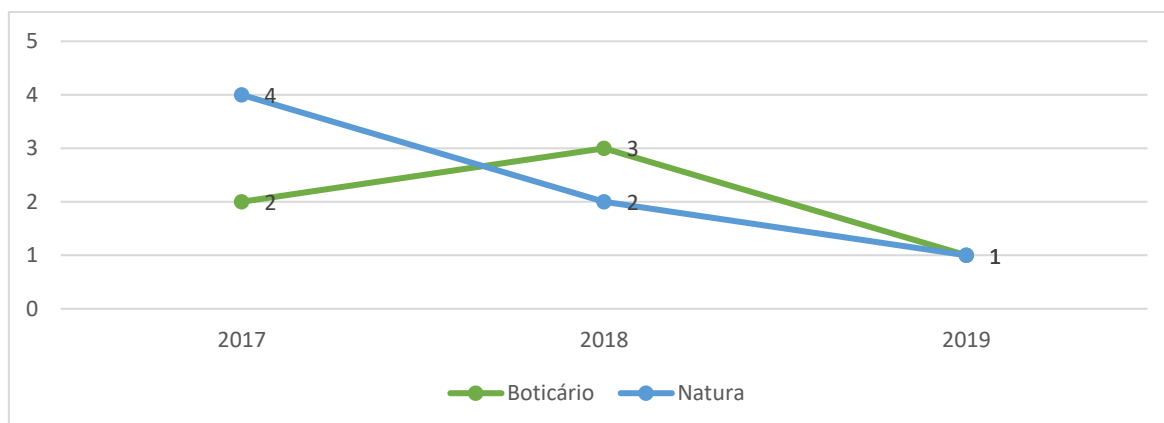
Quadro 4. Projetos caracterizados como Transformação Organizacional

Empresa	Ano	Projeto
Boticário	2017	Gosh Copenhagen
	2017	Sustenta+Beauty
	2018	Campanha com Gisele
	2018	Chega lá e Recicla
	2018	Sustenta+Beauty
	2019	Diversidade nos fornecedores
Natura	2017	Insumos da comunidade agroextrativista
	2017	Linha Natura Homem
	2017	Programa Elos
	2017	Sistema de Verificação das Cadeias da Sociobiodiversidade
	2018	Engajamento no canal digital para as causas socioambientais
	2018	Sistema de Verificação das Cadeias da Sociobiodiversidade
	2019	Patente verde

Fonte: Autoria própria

O Gráfico 2 (abaixo) registra a quantidade de ações classificadas como Transformação Organizacional em cada ano e por cada empresa:

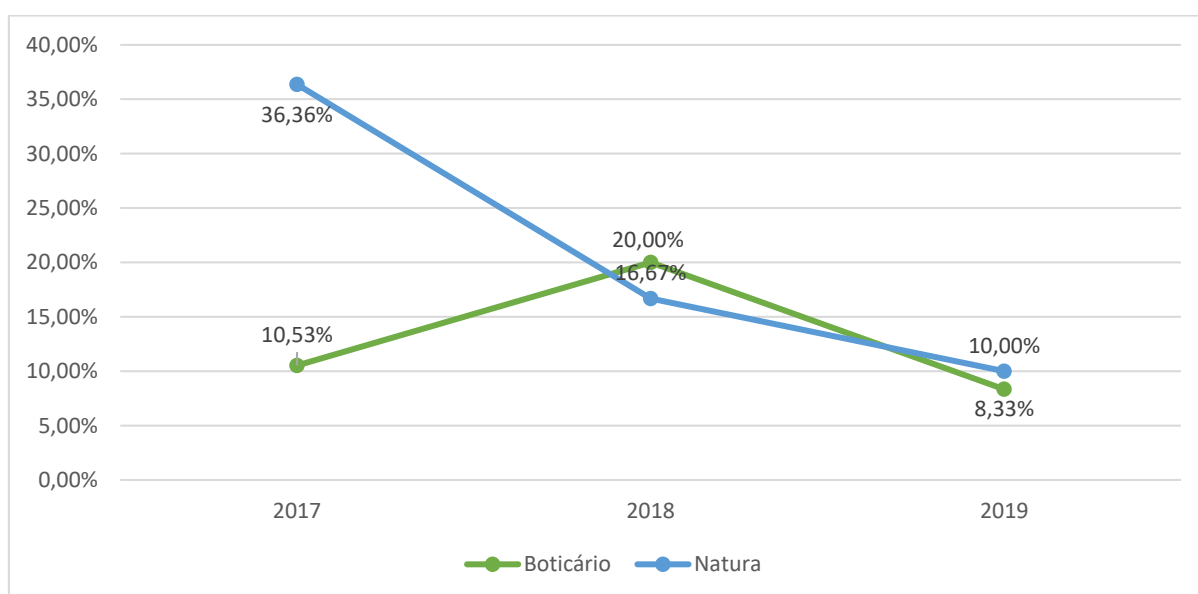
Gráfico 2. Número de projetos classificados como Transformação Organizacional entre os anos de 2017 e 2019



Fonte: Autoria própria

Notam-se diferenças nos números de projetos nos dois primeiros anos; no entanto, se considerarmos a porcentagem desses projetos em relação ao total, uma perspectiva mais informativa se revela (Gráfico 3):

Gráfico 3. Porcentagem de projetos classificados como Transformação Organizacional entre os anos de 2017 e 2019 em relação à totalidade de projetos



Fonte: Autoria própria

A natura em 2017 apresentou o maior número de projetos classificados como Transformação Organizacional por relatório - com quatro projetos - foi nesse ano que a mesma apresentou o maior índice em números percentuais em todo o período estudado – 4 sobre 11. No ano posterior a Boticário apresentou um aumento tanto em números absolutos como em percentuais. No entanto, ambas empresas acabaram registrando diminuição desses números em 2019. O último ano (2019), de fato, foi o menor; isso parece ter se dado porque o Boticário acabou focando seus projetos em Otimização Operacional, enquanto a Natura focou em projetos internos na organização e em projetos externos com novos atores – nesse último caso, com os projetos sendo classificados como Construção de Sistema.

A Boticário, com dois projetos classificados como Transformação Organizacional no ano de 2017, teve foco em crescimento de produtos novos no portfólio e conscientização dos clientes. O *Gosh Copenhagen* consiste na entrada da marca no catálogo da *The Beauty Box*, uma das marcas do grupo Boticário voltada à beleza premium no Brasil. A *Gosh* é uma marca com responsabilidade social e conta com uma linha totalmente vegana. Já o *Sustenta+Beaty* consistem na troca de produtos da marca por brindes, fazendo com que aconteça o descarte adequado dos mesmos. No entanto, as lojas estavam recebendo qualquer embalagem de cosméticos e produtos de higiene pessoal para realizar o descarte consciente.

Esse projeto (*Sustenta+Beaty*) aconteceu novamente em 2018, e o mesmo proporcionou geração de valor para a marca. Foi identificado que 70% dos consumidores que foram levar suas embalagens para as lojas, acabaram realizando novas compras, fato apresentado pela marca como grau de fidelidade sem precedentes. Outro projeto voltado à reciclagem, que foi baseado no *Sustenta+beaty*, foi o *Chega lá e Recicla*. Esse foi realizado com a Eudora, outra marca do grupo Boticário, onde foram promovidos três ciclos de campanha publicitária voltados à coleta de embalagens. Como resultado, além do aumento do volume de embalagens coletadas, 97% dos clientes afirmaram gostar mais da marca por poder devolver as embalagens vazias. Durante todo o processo, a marca trabalhou com uma comunicação completa sobre sustentabilidade para clientes e parceiros nos seus principais canais de comunicação, desde e-mails promocionais até comunicação presencial nas lojas, como nas embalagens.

No entanto, o projeto que marcou o ano de 2018 para o grupo Boticário foi a *Campanha com a übermodel Gisele Bündchen*. O projeto que foi marcado nas redes

sociais com a *hashtag* #BeatPlasticPollution (em tradução livre: Acabe com a Poluição Plástica), consistia em ajudar a acabar com a poluição plástica no mundo. O projeto mobilizou milhares de consumidores sobre a redução do uso de plástico, e por parte a organização, houve um gerenciamento sustentável da cadeia de suprimentos – com ações de logística reversa e reaproveitamento de plásticos gerados em toda a cadeia logística.

Em 2019, o único projeto classificado como Transformação Organizacional foi o *Diversidade Nos Fornecedores*, com o objetivo de expandir a sustentabilidade em toda a cadeia de fornecimento da Boticário; ele foi baseado na realização de uma pesquisa com os fornecedores da companhia para entender melhor como eles trabalhavam a diversidade, em suas operações. Foi identificado que 54% desses fornecedores tinham iniciativas claramente voltadas à diversidade, e aqueles com melhor desempenho na avaliação sobre sustentabilidade e diversidade, acabaram sendo premiados; registrou-se um investimento total de R\$ 1,8 bilhão em contratos com fornecedores sustentáveis. Esse foi o único projeto identificado como Transformação Organizacional no Boticário que acabou abarcando de maneira mais direta a pauta social da sustentabilidade.

Quando analisada a Natura no primeiro ano da amostra em estudo (2017), quatro projetos foram categorizados como Transformação Organizacional. O projeto *Natura Homem* foi a reformulação de uma linha de produtos masculinos com ativos da biodiversidade, vindo também com um novo posicionamento de marca, muito voltada ao comportamento do homem e a sustentabilidade agregada na cadeia produtiva. Um outro projeto, *Insumos Da Comunidade Agroextrativista*, consistia na condução de estudos baseados na biodiversidade sustentável, a fim de desenvolver fórmulas e capacitar as famílias que passariam a ser fornecedoras de insumos. Esse processo serve para pôr toda a empresa, indo do desenvolvimento da fórmula, até o planejamento da estratégia de marketing. Com um dos resultados obtidos nesse projeto – 20 óleos essenciais inéditos extraídos da biodiversidade brasileira - foram gerados seis produtos para cabelo da linha *Ekos Patauá*, umas das principais novidades do ano.

O *Programa Elos* foi um terceiro projeto de destaque classificado como Transformação Organizacional, no ano de 2017 da Natura. Com o propósito de assegurar a rastreabilidade, homologação e logística reversa nas cadeias de fornecimento de materiais reciclados pós-consumo relativos às embalagens, esse

projeto trouxe um índice de recuperação de 29% do volume de produtos e materiais de embalagens. Isso se deu devido à responsabilidade compartilhada - da empresa com os seus fornecedores – que esse programa gera.

Já o projeto *Sistema de Verificação das Cadeias da Sociobiodiversidade*, realizado tanto no ano de 2017 como em 2018, consistia em garantir o cumprimento dos critérios do Biocomércio Ético⁸. Por meio de auditorias, toda a cadeia passa por uma análise para atestar sua sustentabilidade, tanto nos insumos/ingredientes como na conservação da biodiversidade e desenvolvimento social. Durante esse período, o projeto ampliou de 5.296 para 5.664 famílias, fazendo parte das 37 comunidades com as quais a Natura se relaciona. Além do fornecimento de ativos da biodiversidade para os produtos da linha *Ekos*, o projeto também foca na promoção do artesanato e na confecção de matérias em palha de fibra natural, que são vendidas nas próprias lojas da Natura. No ano de 2018 também aconteceu o projeto *Engajamento No Canal Digital Para As Causas Socioambientais*. A maneira que a Natura encontrou de engajar as consultoras e consumidores nas causas sustentáveis defendidas pela organização ganhou expressão pelo meio digital; quando são adquiridos produtos pelo canal digital, aos consumidores são apresentadas - no ato de conclusão da compra - quais as iniciativas que aquela compra irá beneficiar, podendo também compartilhar essa informação nas redes sociais. Durante a Black Friday de 2018 o projeto direcionou parte dos recursos das vendas para cinco projetos de estímulo à educação que foram desenvolvidos por consultoras da própria empresa.

Por fim, o único projeto de Transformação Organizacional realizado em 2019 pela Natura, *Patente Verde* foi um projeto que visou a reutilização de resíduos de ativos da biodiversidade amazônica para a fabricação de um novo produto da Natura. O mesmo acabou beneficiando a empresa com uma patente - concedida pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) - que leva o nome do projeto.

⁸ “A União para BioComércio Ético (UEBT- na sigla em inglês) é uma associação sem fins lucrativos que promove o abastecimento com respeito. Apoiamos e verificamos os compromissos das empresas com a inovação e o fornecimento que contribuem para um mundo no qual as pessoas e a biodiversidade prosperam” (DE LIMA, 2020).

5. CONCLUSÃO

O setor de HPPC no Brasil registra, de fato, evidências inequívocas de que se busca converter os pilares da sustentabilidade em projetos que realmente transformem suas operações. Tanto a Natura, que sempre teve esse foco nos seus produtos, como o Boticário, que não tinha esse foco inicialmente, estão desenvolvendo projetos claramente voltados à inovação a fim de agregar valor aos negócios. Mais especificamente, ambas empresas têm desenvolvidos projetos onde o principal objetivo é, de fato, apresentar a clientes, fornecedores e parceiros (próximos ou distantes) as oportunidades para agregação de valor sustentável.

Orientada pela pergunta **“Como as empresas líderes do setor de HPPC avançaram rumo à sustentabilidade nos últimos 3 anos, levando em consideração a classificação de seus principais projetos segundo o Modelo Conceitual de SOI?”**, o trabalho obteve êxito em mostrar como o Modelo em questão pode auxiliar no acompanhamento e avaliação de projetos de inovação orientados à sustentabilidade; além disso, a metodologia proposta mostrou-se eficaz por ter permitido realizar a identificação, classificação e análise dos projetos apresentados pelas organizações em seus relatórios de sustentabilidade.

As contribuições do estudo advêm de uma análise criteriosa dos projetos de inovação orientados à sustentabilidade, implementados pelos maiores *players* do setor de HPPC – segundo o modelo de SOI. Para atores institucionais, como legisladores, reguladores, investidores e analistas de mercado, tal análise permite filtrar um conjunto muito grande de informações e caracterizar cuidadosamente (em termos absoluto e relativo) os caminhos percorridos pelas maiores empresas do setor. Como pesquisa acadêmica, se oferece uma maneira sistemática de realizar a avaliação dos projetos com base em um sólido arcabouço teórico, e facilitar a interpretação e a análise crítica das evidências compiladas pelas próprias empresas.

Do conjunto de evidências construídas e reunidas pelo presente estudo, merecem destaque as seguintes constatações:

- Os esforços classificados como de Otimização Operacional são predominantes entre os projetos da empresa Boticário ao longo do período analisado (2017-2019), embora, em termos absolutos, o número de projetos assim

caracterizados seja declinante – enquanto o de iniciativas consideradas de Transformação Organizacional seja ascendente;

- Na Natura, além de não se observar predominância de projetos classificados como de Otimização Operacional no primeiro ano da amostra (2017), o número de iniciativas caracterizadas como de Transformação Organizacional é declinante no intervalo estudado, em contraste com o que se observou na empresa concorrente;
- A Boticário, com projetos como *Diversidade Nos Fornecedores*, tem feito um incentivo aos fornecedores a trabalharem mais temas como diversidade e sustentabilidade por meio de premiações, alcançando um investimento total de R\$ 1,8 bilhão em contratos com fornecedores sustentáveis e um índice de 54% de fornecedores com iniciativas claramente voltadas à diversidade.
- A Natura e seus projetos como *Engajamento No Canal Digital Para As Causas Socioambientais* e *Natura Homem*, revelam a estratégia de relação com o cliente a fim de conscientiza-los sobre sustentabilidade por meio de seus produtos e processos compatível, trazendo uma visão de pessoas, como apresenta o Modelo de SOI.

É possível identificar, em todo caso, limitações do presente estudo e sua abordagem. Em primeiro lugar, por se tratar de uma pesquisa onde o material de análise é o relatório de sustentabilidade das empresas, visando a análise documental, existe sempre a possibilidade de se registrar o fenômeno conhecido como “*cherry picking*” ou, em termos formais, supressão de evidências. Em grandes e complexas organizações, é algo provável a existência de outros projetos (não tratados pelas empresas em seus relatórios) que guardam relação menos favorável ou até desfavorável aos avanços rumo à responsabilidade socioambiental. Isso acaba sendo uma limitação da pesquisa em questão, pois não se pode afirmar que aquele movimento – o desejável – foi o único realizado, nos períodos investigados. Uma segunda fonte de preocupação é que a comparação foi apenas entre os maiores *players* do setor em questão, sendo impossível afirmar que todo o setor trabalhe no mesmo sentido.

Como proposta para futuros trabalhos, considera-se promissora a realização de análises com a mesma metodologia contemplando *players* de menores dimensões e os comparando com as líderes (empresas Davis e empresas Golias, respectivamente) – possivelmente em maiores intervalos amostrais; trata-se de um caminho promissor pois pode revelar, a princípio, em que medida a liderança de grandes empresas sustentáveis contribuem para a transformação de todo o setor. Outro caminho também considerado oportuno é a realização de análises da mesma natureza com foco em outros setores, sobretudo onde coexistam Davis, Golias e o crescente apelo/sensibilidade para projetos de transformação organizacional em favor do desenvolvimento socio-ambientalmente responsável.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIHPEC, ANUARIO. Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. 2019.

ADAMS, Richard et al. Sustainability-oriented innovation: A systematic review. **International Journal of Management Reviews**, v. 18, n. 2, p. 180-205, 2016.

ANDERSON, Ray. **Confessions of a radical industrialist: How interface proved that you can build a successful business without destroying the planet**. Random House, 2010.

BARBIERI, José Carlos et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979

BRASIL. Lei nº 6.360, de 23 de setembro de 1976. Dispõe sobre a Vigilância Sanitária a que ficam sujeitos os Medicamentos, as Drogas, os Insumos Farmacêuticos e Correlatos, Cosméticos, Saneantes e Outros Produtos, e dá outras Providências. **Diário Oficial da União**, 1976.

BOCKEN, Nancy MP et al. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of cleaner production**, v. 65, p. 42-56, 2014.

BOSZCZOWSKI, Anna Karina; TEIXEIRA, Rivanda Meira. O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas sociais e ambientais. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, n. 29, p. 141-168, 2012.

BUARQUE, S. C. Desenvolvimento local e globalização. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. Rio de Janeiro: Garamound, p. 25-56, 2006

CAMPION, Anita; WHITE, Victoria (Ed.). **Institutional metamorphosis: Transformation of microfinance NGOs into regulated financial institutions**. MicroFinance Network, 1999.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; GONÇALVES, Carlos Alberto. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências

sociais. **Organizações Rurais e Agroindustriais/Rural and Agro-Industrial Organizations**, v. 5, n. 1511-2016-131205, 2003.

COELHO JR, J. C.; MARION FILHO, P.J. A organização econômica dos produtores de mel associados a Apismar (RS): Uma avaliação a partir do Modelo ECD. **REDES**, Santa Cruz do Sul, v. 20, nº 1, p. 236, jan./abr. 2015.

DA SILVA SCHROER, Gabriela et al. GESTÃO AMBIENTAL: MODELO ECP-AMBIENTAL COMO MÉTODO EFICAZ DE ANÁLISE DAS CONDUTAS AMBIENTAIS—ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE NOVO HAMBURGO/RS. **NEGÓCIOS EM PROJEÇÃO**, v. 9, n. 1, p. 197-216, 2018.

DE ARAUJO VASCONCELOS, Kátia C.; DA SILVA JUNIOR, Annor. A contribuição da responsabilidade social corporativa para a transição de um modelo de negócios sustentáveis—um ensaio teórico. **Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 12) Año 2016**, 2016.

DE LIMA, Andreina Del Carmen Camero; SALTARELLI, Eliza Pinto Narciso; DA SILVA, Sabrina Soares. 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.

DEAN, Thomas J.; MCMULLEN, Jeffery S. Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. **Journal of business venturing**, v. 22, n. 1, p. 50-76, 2007.

DEL RÍO, Pablo; CARRILLO-HERMOSILLA, Javier; KÖNNÖLÄ, Totti. Policy strategies to promote eco-innovation: An integrated framework. **Journal of Industrial Ecology**, v. 14, n. 4, p. 541-557, 2010.

DYLLICK, Thomas; HOCKERTS, Kai. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business strategy and the environment**, v. 11, n. 2, p. 130-141, 2002.

ELKINGTON, John. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. **Environmental quality management**, v. 8, n. 1, p. 37-51, 1998.

FERREIRA, Luiz Felipe et al. Indicadores de sustentabilidade empresarial: uma comparação entre os indicadores do balanço social IBASE e relatório de sustentabilidade segundo as diretrizes da global reporting initiative GRI. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 14, 2009.

FLEMING, Aysha et al. The sustainable development goals: A case study. **Marine Policy**, v. 86, p. 94-103, 2017.

GAMA, M. M. A teoria antitruste no Brasil: fundamentos e estado da arte. **Texto para discussão**. n. 257, CEDEPLAR, Belo Horizonte, 2005.

GEELS, Frank W.; SCHOT, Johan. Typology of sociotechnical transition pathways. **Research policy**, v. 36, n. 3, p. 399-417, 2007.

GULBRANDSEN, Lars H. Mark of sustainability? Challenges for fishery and forestry eco-labeling. **Environment: Science and Policy for Sustainable Development**, v. 47, n. 5, p. 8-23, 2005.

HART, Stuart L. Beyond greening: strategies for a sustainable world. **Harvard business review**, v. 75, n. 1, p. 66-77, 1997.

HOCKERTS, Kai; WÜSTENHAGEN, Rolf. Greening Goliaths versus emerging Davids—Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. **Journal of business venturing**, v. 25, n. 5, p. 481-492, 2010.

INTERNATIONAL COUNCIL FOR SCIENCE, 2015. Report: Review of Targets for the Sustainable Development Goals: The Science Perspective. **Journal of Education for Sustainable Development**, v. 9, n. 2, p. 237-237, 2015.

JANN, Alexandre. Inovação orientada à sustentabilidade: estudo de caso de uma empresa líder em distribuição de energia elétrica do Brasil. Dissertação (Mestrado em Gestão para a competitividade) - **Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas**. São Paulo, 2019.

KALLÁS, D. Inovação em modelo de negócios: forma e conteúdo. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 6, novembro-dezembro, p.704-705, 2012.

LIMA, Meline Melegario et al. A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL SOB O TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE. **Semioses**, v. 13, n. 3, p. 76-86, 2019.

LÜDEKE-FREUND, Florian. Sustainable entrepreneurship, innovation, and business models: Integrative framework and propositions for future research. **Business Strategy and the Environment**, 2019.

MOTA, MARCIO DE OLIVEIRA; MAZZA, ADRIANA CARLA AVELINO; DE OLIVEIRA, FRANCISCO CORREIA. Uma análise dos relatórios de sustentabilidade no âmbito ambiental do Brasil: sustentabilidade ou camuflagem?. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 10, n. 1, p. 69-80, 2013.

MEHMANN, J.; TEUTEBERG, F. The fourth-party logistics service provider approach to support sustainable development goals in transportation—a case study of the German agricultural bulk logistics sector. **Journal of Cleaner Production**, v. 126, p. 382-393, 2016.

MEIRELLES, Dimária Silva. Teorias de mercado e regulação: por que os mercados e o governo falham?. *Cadernos EBAPE. br*, v. 8, n. 4, p. 644-660, 2010.

MENDONÇA, Estela. Mercado brasileiro de HPPC volta a crescer. **Blog Cosmetic innovation**. Brasil, 19 jul. 2018. Disponível em: <https://cosmeticinnovation.com.br/mercado-brasileiro-de-hppc-volta-a-crescer/>. Acesso em: 16/07/2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. O desafio do conhecimento-pesquisa qualitativa em saúde. In: **O desafio do conhecimento-pesquisa qualitativa em saude**. 2000. p. 269-269.

NICHOLLS, Alex; OPAL, Charlotte. **Fair trade: Market-driven ethical consumption**. Sage, 2005.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. 2015.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Generación de modelos de negocio. **Barcelona: Deusto**, p. 10-51, 2011.

PEDERSEN, Claus Stig. The UN sustainable development goals (SDGs) are a great gift to business!. **Procedia CIRP**, v. 69, p. 21-24, 2018.

PELOZA, John. The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, p. 1518-1541, 2009.

PERRINI, Francesco (Ed.). **The new social entrepreneurship: what awaits social entrepreneurial ventures?**. Edward Elgar Publishing, 2006.

PORTER, Michael; VAN DER LINDE, Claas. Green and competitive: ending the stalemate. **The Dynamics of the eco-efficient economy: environmental regulation and competitive advantage**, v. 33, 1995.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

PUJARI, Devashish; WRIGHT, Gillian; PEATTIE, Ken. Green and competitive: Influences on environmental new product development performance. **Journal of business Research**, v. 56, n. 8, p. 657-671, 2003.

RICHARDSON, James E. The business model: an integrative framework for strategy execution. **Available at SSRN 932998**, 2005.

ROCKSTRÖM, Johan et al. A safe operating space for humanity. **Nature**, v. 461, n. 7263, p. 472-475, 2009.

ROMANO, André Luiz et al. Avaliação da sustentabilidade corporativa e da cultura organizacional—survey no setor brasileiro de cosméticos. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 1, p. 142-158, 2015.

SÁ, Regis Campos de. Inovação e sustentabilidade: um estudo de caso na indústria de rótulos autoadesivos. Dissertação (Mestrado em Gestão para a competitividade) - **Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas**. São Paulo, 2018.

SANDSTRÖM, Gunilla Ölundh; TINGSTRÖM, Johan. Management of radical innovation and environmental challenges. **European Journal of Innovation Management**, 2008.

SANTANA, A. C. Análise da competitividade sistêmica da indústria de madeira no estado do Pará. **Revista de economia e agronegócio**, Pará, v.1, n. 2, p. 208-209, 2003.

SCHLANGE, Lutz E. Stakeholder perception in sustainable entrepreneurship: the role of managerial and organizational cognition. In: **Corporate Responsibility Research Conference. First Word SIMPOSIUM ON SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP. University of Leeds, UK. Anais... United Kingdom, UK. 2007.**

SCHALTEGGER, Stefan; LÜDEKE-FREUND, Florian; HANSEN, Erik G. Business models for sustainability: A co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. **Organization & Environment**, v. 29, n. 3, p. 264-289, 2016.

SCHALTEGGER, Stefan; LÜDEKE-FREUND, Florian; HANSEN, Erik G. Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. **International journal of innovation and sustainable development**, v. 6, n. 2, p. 95-119, 2012.

SCHRAMADE, Willem. Investing in the UN sustainable development goals: opportunities for companies and investors. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 29, n. 2, p. 87-99, 2017.

SOTO ROJAS, Evelyn Paola et al. Elementos de suporte à elaboração de modelos de negócios para rede de empresas. 2014.

SPAISER, Viktoria et al. The sustainable development oxymoron: quantifying and modelling the incompatibility of sustainable development goals. **International Journal of Sustainable Development & World Ecology**, v. 24, n. 6, p. 457-470, 2017.

STUBBS, Wendy; COCKLIN, Chris. Conceptualizing a “sustainability business model”. **Organization & environment**, v. 21, n. 2, p. 103-127, 2008.

SZIRMAI, A. E. How useful are global development goals. **United Nations University**, 2015.

TAPSCOTT, Don. Blueprint to the digital economy: Creating wealth in the era of e-business. McGraw-Hill, Inc., 1999.

TÄUSCHER, Karl; ABDELKAFI, Nizar. Scalability and robustness of business models for sustainability: A simulation experiment. **Journal of Cleaner Production**, v. 170, p. 654-664, 2018.

TEECE, David J. Business models, business strategy and innovation. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TEECE, David J. et al. The multinational enterprise: Market failure and market power considerations. **World Scientific Book Chapters**, p. 405-419, 2008.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

VIEIRA, José Guilherme Silva. Metodologia de pesquisa científica na prática. **Curitiba: Editora Fael**, 2010.

WINTER, Sidney G. The logic of appropriability: From Schumpeter to Arrow to Teece. **Research Policy**, v. 35, n. 8, p. 1100-1106, 2006.

WHITEMAN, Gail et al. Planetary boundaries: Ecological foundations for corporate sustainability. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 2, p. 307-336, 2013.

WÜSTENHAGEN, R. Greening Goliaths versus multiplying Davids. **Pfade einer Coevolution ökologischer Massenmärkte und nachhaltiger Nischen, St. Gallen: Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung**, 1998.

ZHU, Qinghua; SARKIS, Joseph; LAI, Kee-hung. Green supply chain management innovation diffusion and its relationship to organizational improvement: An ecological modernization perspective. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 29, n. 1, p. 168-185, 2012.

7. ANEXOS

Tabela A-1: Projetos do Relatório de Sustentabilidade de 2017, Boticário

#	Projeto	Descrição	Matriz por projeto		
1	Loja Ânfora	Loja Ânfora, no Rio de Janeiro, cujos atributos de sustentabilidade permitem economia de 63% de energia.	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
2	Fabricação a frio	A fabricação a frio de produtos cremosos, como a base líquida <i>Skin Perfection</i> , empoderam nossas Representantes a levar a sustentabilidade como item que agrega valor para suas clientes.	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
3	Embalagens Sustentáveis	O uso de papel e plástico reciclados e plástico vegetal nas embalagens dos produtos levaram mais sustentabilidade para nossas consumidoras em diversos itens de maquiagem e cabelo.	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
4	Gosh Copenhagen	A entrada da Gosh Copenhagen, marca socialmente responsável que conta com uma linha totalmente vegana, marcou o primeiro semestre de 2018.	0	1	1
			0	1	1
			0	1	0
5	Acessibilidade no e-commerce	e-commerce com recursos de acessibilidade, o #ParaCegoVer em todos os posts da marca no Instagram	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
6	Sustenta+Beauty	Iniciativa “Sustenta+Beauty” que promove a reciclagem de embalagens da marca própria em troca de um produto novo	0	1	1
			0	1	1
			0	1	0
7	Política de Investimento Social Privado do Grupo	Por meio da Política de Investimento Social Privado do Grupo e de destinação de recursos via leis de incentivo, o Instituto patrocina projetos culturais, sociais e de esporte e iniciativas voltadas à preservação da memória organizacional do grupo	0	1	1
			0	1	1
			0	0	1
8	Lei nº 7.814	Como integrantes da Associação Brasileira de Indústrias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), participamos de	0	1	1

		discussões em torno da Lei nº 7.814 sobre testes em animais para desenvolvimento de produtos. Nosso intuito é promover a homogeneização legislativa nacional, facilitando a adequação das empresas em relação à rotulagem e outras exigências, fortalecendo a inovação em métodos alternativos.	0	1	1
			0	0	1
9	Relacionamento com a FGV	Nos relacionamos com a Iniciativa Empresarial do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV, a Plataforma Empresas pelo Clima (FGV); participamos do Programa Brasileiro GHG Protocolo, cujo objetivo é estimular a cultura corporativa para a elaboração e publicação de inventários de emissões de gases do efeito estufa; e contribuímos com discussões sobre o tema em instituições de grande relevância, como o Grupo de Profissionais de Meio Ambiente das Indústrias do Paraná (GPMAl).	0	1	1
			0	1	1
			0	0	1
10	Pele 3D	Em 2017, nosso pioneiro projeto da Pele 3D, que substitui a necessidade de testes em animais na análise tópica de cosméticos e itens de higiene pessoal, deu ao Grupo o prêmio de Empresa do Ano pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, a ABIHPEC. Iniciado em 2009 para desenvolver uma pele sintética viável, este projeto é apenas uma das metodologias alternativas de testes que desenvolvemos.	0	1	1
			1	0	0
			1	0	0
11	PET reciclado	O emprego de PET reciclado ganhou destaque em lançamentos importantes, como a reformulação da linha Nativa Spa, de O	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
12	Redução de material nas embalagens	A redução no material de embalagem que envolvia os frascos resultou em menos 28,8 toneladas de papel por ano, ou cerca de 400 árvores.	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0

13	Matriz eólica	Adquirimos, em 2017, de matriz eólica, o equivalente ao consumo de 87,5 mil litros de óleo diesel. Essa escolha evitou que fossem lançadas 231 toneladas de CO2 equivalente, quantia que corresponde ao plantio de aproximadamente 1.600 árvores. Além dos ganhos ambientais, a migração para o mercado livre tem expectativa de gerar uma economia de meio milhão de reais por ano.	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
14	Lâmpadas do tipo LED nos Centros de Distribuição	Durante o ano, os centros de distribuição do Grupo trocaram sua iluminação tradicional por lâmpadas do tipo LED. Em Registro, unidade com 100% de iluminação LED, a alteração permitiu uma economia de 135 mil KWh durante o ano	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
15	Desafio Conservação da biodiversidade e negócios	Em 2017, a Fundação Grupo promoveu o Desafio Conservação da biodiversidade e negócios, premiando três iniciativas.	0	1	1
			0	1	1
			0	0	1
16	Parceria com o Prêmio Jovem Cientista	Fundação Grupo assinou, em 2017, uma parceria com o Prêmio Jovem Cientista, iniciativa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) em parceria com a Fundação Roberto Marinho em prol da promoção da iniciação científica entre os jovens.	0	1	1
			0	1	1
			0	0	1
17	Espectro de tons de pele	Em quem disse, Berenice?, os lançamentos de produtos que contemplam 99% do espectro de tons de pele da população brasileira.	0	1	1
			1	0	0
			1	0	0
18	Palestras sobre empoderamento feminino	Também merecem destaque iniciativas como palestras de empoderamento das mulheres em eventos em eventos para debater e promover o tema entre os nossos stakeholders e a sociedade.	0	1	1
			0	1	1
			1	0	0
19	Censo interno de identidade de gênero e orientação sexual	Realizamos, em 2017, nosso primeiro censo interno de identidade de gênero e orientação sexual, com objetivo de levantar dados que nos	0	1	1

		permitissem avaliar a representatividade dos diversos grupos dentro do universo de nossos colaboradores. O questionário foi respondido de forma voluntária e aplicado de maneira a garantir o respeito à privacidade dos respondentes.	0	1	1
			1	0	0

Tabela A-2: Projetos do Relatório de Sustentabilidade de 2018, Boticário

#	Projeto	Descrição	Matriz por projeto		
1	Campanha com Gisele	Para O, o ano de 2018 foi marcado pela campanha com a <i>übermodel</i> Gisele Bündchen e pelo desafio sobre a redução no uso de plásticos que mobilizou milhares de consumidores, a partir do chamado de André Farber, vice-presidente do Grupo.	0	1	1
			0	1	1
			0	1	0
2	Melhor aproveitamento da água	27% da água que utilizamos em nossas fábricas e centros de distribuição é de reuso ou da chuva.	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
3	Fabricação a frio	Mais de 30 produtos já contam com processo de fabricação a frio, que reduz o gasto de energia	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
4	Atributos de sustentabilidade	77% dos 1.108 novos produtos com atributos de sustentabilidade em fórmula, processos e/ou embalagem	0	1	1
			0	1	1
			1	0	0
5	Chega lá e Recicla	Potencialização do programa de logística reversa, chamado de “Chega lá e Recicla”. Ao longo de 2018, fizemos campanha em 3 ciclos, reconhecendo nossa força de vendas mais engajada. Como resultados, além do aumento do volume de embalagens coletadas, 97% dos clientes afirmam gostar mais da marca Eudora por poder devolver as embalagens vazias.	0	1	1
			0	1	1
			0	1	0
6	Ganho em sustentabilidade	Em 2018, 97% dos produtos desenvolvidos em projetos de inovação da marca tiveram ganho em sustentabilidade, especialmente nas embalagens de plástico vegetal e	0	1	1
			0	1	1
			1	0	0

		de papel reciclado e nas formulações, utilizando <i>Ecoglitter</i> .			
7	Sustenta+Beauty	Um dos destaques do ano, a iniciativa Sustenta+Beauty promoveu a reciclagem das embalagens pós consumo da The Beauty Box e mais de 70% dos consumidores que foram às lojas levar suas embalagens fizeram novas compras, gerando uma fidelidade sem precedentes.	0	1	1
			0	1	1
			0	1	0
8	Guia de Eventos Sustentáveis	a implementação do Guia de Eventos Sustentáveis, iniciativa interna que orienta a realização de eventos com menor impacto ambiental, reduzindo a geração de resíduos e incentivando a coleta seletiva.	0	1	1
			0	1	1
			1	0	0
9	Araucária+	Uma das iniciativas mais inovadoras e com alto impacto positivo na conservação da natureza desenvolvida pela Fundação Grupo é o Araucária+, que conta com a Fundação CERTI como parceira. Trata-se de um modelo de negócio de impacto com a lógica da conservação integrada, que harmoniza a inovação e a produção sustentável de pinhão e erva-mate à proteção da Floresta de Araucárias.	0	1	1
			0	1	1
			0	0	1
10	Utilização de caixas plásticas	Uma mudança no processo permitiu a troca por caixas plásticas de maior volume, forradas com filme plástico, que se tornou o único descarte no processo, uma vez que as caixas podem ser reutilizadas muitas vezes	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
11	Caixa única	Outra ação que resultou em uma redução expressiva de material para reciclagem foi o projeto Caixa Única, que consiste na reutilização das caixas enviadas pelos fornecedores na nossa linha de produção até os centros de distribuição e lojas. O projeto que, até agora, envolve duas linhas de produtos de um mesmo fornecedor e, em 2018, evitou a geração de 120 toneladas de resíduos de papelão.	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
12	Malbec Club Intenso	Nos frascos de Malbec Club Intenso, cerca de 35% do vidro usado na	1	0	0
			1	0	0

		produção é reciclado, o que resulta na reutilização de mais de 180 toneladas de vidro por ano.	1	0	0
13	Make B	Nas linhas Make B, 87% de todos os cartuchos (tipo de embalagem secundária), feitos com papel reciclado.	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
14	Workshop de diversidade	Desenvolvemos e aplicamos workshops presenciais para toda a alta liderança e para as áreas estratégicas da empresa, incluindo a multiplicação a partir de consultores externos, com atuação em diversidade reconhecida pelo mercado, como também por meio de multiplicadores internos.	0	1	1
			1	0	0
			1	0	0
15	Vida em equilíbrio	As futuras mães e pais que atuam em nossa empresa têm acesso a uma preparação completa para a chegada no novo membro da família, no projeto A família cresceu, parte do nosso programa de saúde Vida em Equilíbrio. O projeto é voltado para colaboradores, seus respectivos companheiros/as, e gestantes das empresas terceiras que atuam dentro de nossas sedes. Todas as configurações familiares são contempladas, incluindo mães e pais biológicos, de adoção, em união hétero ou homoafetiva e aqueles que não têm união declarada. Os futuros papais e mamães recebem a mesma preparação e conteúdo, fator que equilibra os conhecimentos e nivela as responsabilidades entre gêneros. O objetivo é estimular a troca de experiências e oferecer orientações relevantes de especialistas de saúde sobre a gestação e o desenvolvimento da criança.	0	1	1
			0	1	1
			1	0	0

Tabela A-3: Projetos do Relatório de Sustentabilidade de 2019, Boticário

#	Projeto	Descrição	Matriz por projeto		
1	Movimento Viva Água	O movimento Viva Água, iniciado em setembro de 2019, reúne atores públicos, privados, acadêmicos e da sociedade civil	0	1	1

		organizada para recuperar e conservar a Bacia do Rio Miringuava, em São José dos Pinhais (PR). Uma iniciativa que, além de ajudar a natureza, fomenta negócios socioambientais na região.	0	1	1
			0	0	1
2	Gestão de Resíduos	Em nossas fábricas e centros de distribuição realizamos gestão dos resíduos, buscando um maior percentual de reciclagem, reutilização e incorporação de material pós-consumo.	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
3	Construções sustentáveis	Aumento de construções sustentáveis nas fábricas, centros de distribuição e escritórios. As obras seguem mais de 50 premissas definidas, baseadas nas principais certificações de sustentabilidade existentes no mercado.	0	1	1
			0	1	1
			1	0	0
4	Beautybox Recicla	Beautybox Recicla A cada 5 embalagens de produtos de quaisquer marcas vendidas nas lojas, o consumidor pode ganhar diversos brindes.	1	0	0
			1	0	0
			0	1	0
5	Boti Recicla	As embalagens podem virar desconto para novas compras em campanhas pontuais.	1	0	0
			1	0	0
			0	1	0
6	Recicla quem, disse berenice?	A cada 5 embalagens vazias da marca, o consumidor ganha 1 batom.	1	0	0
			1	0	0
			0	1	0
7	Não existe Fora	Programa interno de recolhimento de embalagens para colaboradores.	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
8	Surlyn reciclada	A matéria prima Surlyn foi reciclada, com ele, criamos novas tampas para o Floratta Love Flower, com a mesma qualidade do Surlyn convencional	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
9	Malbec	Malbec é a marca mais vendida de O e reutilizamos aproximadamente 180 toneladas de vidro/ano na produção de sua embalagem, equivalentes a mais de 700 mil frascos de Malbec. O case foi ouro no Prêmio ABRE de Embalagens, em 2019.	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
10			0	1	1

	Diversidade nos fornecedores	54% apresentam iniciativas para promoção de diversidade, tendo premiação para os fornecedores com melhor desempenho na avaliação com temas de sustentabilidade e diversidade.	0	1	1
			0	1	0
11	Semana da Diversidade	Realização da 1ª Semana da Diversidade com mais de 2 mil participantes.	0	1	1
			0	1	1
			0	0	1

Tabela A-4: Projetos do Relatório de Sustentabilidade de 2017, Natura

#	Projeto	Descrição	Matriz por projeto		
1	Programa Amazônia	Por meio do Programa Amazônia, a Natura busca também impulsionar a geração de negócios sustentáveis a partir da biodiversidade e do conhecimento tradicional/cultural. Uma das frentes do programa, que trabalha o fortalecimento institucional, participou da implantação de um projeto para promover o desenvolvimento local no território do Médio Juruá (AM).	0	1	1
			0	1	1
			0	0	1
2	Programa Carbono Neutro	Programa Carbono Neutro, que prioriza a redução das emissões diretas e indiretas em toda a cadeia, além da compensação de 100% das emissões não evitadas.	1	0	0
			0	1	1
			0	1	0
3	Insumos da comunidade agroextrativista	Após identificarmos o potencial de utilização do insumo, buscamos adquiri-lo da comunidade agroextrativista que o produz para, então, iniciarmos os testes de comprovação científica. São conduzidos estudos genômicos para que haja uma caracterização completa da planta e a compreensão sobre qual composto presente pode trazer o benefício previamente apontado pelo conhecimento tradicional ou pela bibliografia científica. São analisadas as moléculas, identificadas em qual parte da planta (folha, fruto, caule) estão os benefícios cosméticos e qual é a maneira mais efetiva de extraí-los (óleo, manteiga ou outra apresentação). Em seguida, passamos a nos dedicar à etapa de	0	1	1
			0	1	1
			0	1	0

		desenvolvimento da fórmula, enquanto, simultaneamente, trabalhamos a futura estratégia de marketing e mapeamos e capacitamos as famílias que nos fornecerão o insumo.			
4	Linha Natura Homem	A linha Natura Homem foi totalmente reformulada e relançada com 12 produtos em nova fragrância e aumento dos ativos da biodiversidade. A marca também ganhou um novo posicionamento, apoiado em uma pesquisa sobre o comportamento do homem contemporâneo e as infinitas possibilidades de exercer a masculinidade.	0	1	1
			0	1	1
			0	1	0
5	Álcool orgânico	Nossa linha de perfumaria utiliza álcool de cana-de-açúcar cultivada sem queimadas e sem o uso de agrotóxicos ou adubos químicos, que proporciona uma redução de 39% na pegada de carbono em relação ao álcool convencional.	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
6	Ativos da socio biodiversidade	Por meio do Programa Amazônia, impulsionamos a geração de negócios sustentáveis na região. Mantemos relacionamento com 34 comunidades, incentivando técnicas produtivas que já contribuíram para a conservação de 257 mil hectares de floresta em pé e consequentemente, para a redução de desmatamento, um dos principais responsáveis pelas emissões de GEE no Brasil.	0	1	1
			0	1	1
			0	0	1
7	Calculadora de carbono e resíduos	Ferramenta desenvolvida para medir o impacto ambiental de um novo produto em desenvolvimento, que considera a emissão de GEE e a geração de resíduos, desde a etapa de formulação até o descarte de embalagens.	1	0	0
			0	1	1
			1	0	0
8	Vegetalização das fórmulas	Em 2017, contamos com 81% de nossas fórmulas de origem vegetal renovável	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
9	Uso de refis	Além do pioneirismo ao lançarmos os refis para nossos produtos de uso diário, ao longo dos anos, parte das embalagens dos refis passou a adotar materiais mais eficientes, como o PET 100% reciclado pós-consumo. A emissão relativa de carbono de um	0	1	1
			1	0	0

		refil da Natura é, em média, 47% menor do que um item regular do portfólio.	1	0	0
10	Programa Elos	Programa de responsabilidade compartilhada entre a Natura e seus fornecedores de embalagem, para garantir a rastreabilidade, homologação e logística reversa nas cadeias de fornecimento de materiais reciclados pós-consumo que incorporamos em nossas embalagens.	0	1	1
			0	1	1
			0	1	0
11	Sistema de Verificação das Cadeias da Socio biodiversidade	Em parceria com a Union for <i>Ethical Biotrade</i> (UEBT), estruturamos o Sistema de Verificação das Cadeias da Socio biodiversidade, por meio do qual são auditadas 100% das comunidades fornecedoras de 65 cadeias de fornecimento. Com o sistema, verificamos questões trabalhistas, de saúde e segurança do trabalho, conservação da biodiversidade, gestão organizacional, boas práticas de produção e rastreabilidade das cadeias produtivas para atestar que os insumos têm origem sustentável e ética. As auditorias são realizadas anualmente em todas as comunidades. Com os resultados, elaboramos, se necessário, planos de ação. Em 2017, o sistema de verificação incluiu três novas comunidades fornecedoras, uma delas — a Avive (Associação Viva Verde da Amazônia), do município de Silves (AM) — já era uma comunidade de relacionamento da Natura, mas só passou a fornecer insumos para a companhia em 2017.	0	1	1
			0	1	1
			0	1	0

Tabela A-5: Projetos do Relatório de Sustentabilidade de 2018, Natura

#	Projeto	Descrição	Matriz por projeto
---	---------	-----------	--------------------

1	Engajamento no canal digital para as causas socioambientais	Buscamos engajar cada vez mais as consultoras e os consumidores que adquirem nossos produtos no canal digital para as causas socioambientais que defendemos. Ao concluir um pedido em nossa plataforma, as clientes já conseguem visualizar o impacto positivo de comprar na Natura. Se o produto comprado é da linha Crer Para Ver, por exemplo, ela fica conhecendo as iniciativas para a promoção da educação que desenvolvemos com o Instituto Natura. Com a linha Ekos, divulgamos nossos esforços em prol da conservação da sociobiodiversidade amazônica.	0	1	1
			0	1	1
			0	1	0
2	Robô colaborativo	Em setembro, um robô colaborativo começou a trabalhar na linha de envase da unidade que fabrica a linha Natura Plant. Ele pode atuar, por exemplo, nos processos de colocação de tampas e válvulas, atividades que demandam esforço repetitivo e, por isso, representam risco de doença ocupacional para os colaboradores.	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
3	Natura Startups	Apoia negócios em áreas como cosmética, interatividade e biodiversidade, no Brasil e na Argentina. Com o Natura Startups, também disseminamos o conceito de inovação internamente, engajando as diferentes áreas do negócio para que busquem trabalhar de modo disruptivo e colaborativo. No âmbito do Natura Startups, realizamos uma nova rodada de negócios do Programa Amazônia Up, que pretende alavancar ideias, protótipos e negócios na região Amazônica voltados para a floresta e a biodiversidade	0	1	1
			0	1	1
			0	0	1
4	Ingredientes naturais	Nosso portfólio é composto por produtos que apresentam, em	0	1	1
			1	0	0

		média, 90% de ingredientes naturais, o que inclui o uso de ingredientes vegetais e biotecnológicos	1	0	0
5	Parceria Capes	Em parceria com a Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), realizamos a segunda edição do Prêmio Capes - Natura Campus de Excelência em Pesquisa, que reconheceu dois trabalhos científicos acadêmicos, nos temas bio conversão de resíduos de cadeia amazônica e prospecção de microrganismos potenciais para bioativos.	0	1	1
			0	1	1
			0	0	1
6	Implementação da metodologia SP&L	Ao longo de 2018, progredimos na valoração dos impactos sociais do nosso negócio. Empregamos a metodologia SP&L (<i>Social Profit and Loss</i>), alinhada aos protocolos de capital Humano e social, e nos baseamos nos dados coletados a partir do monitoramento do Índice de Desenvolvimento Humano da consultora, o IDH-CN, para contabilizar as contribuições geradas pelo modelo de negócios da Natura na qualidade de vida das consultoras.	0	1	1
			0	1	1
			1	0	0
7	Programa Carbono Neutro	O Programa Carbono Neutro prevê o monitoramento contínuo de todas as emissões da Natura e de nossa cadeia produtiva	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
8	Novos Refis	Disponibilizamos refis nas principais linhas do portfólio, das submarcas Plant e Tododia (produzidas com material de origem renovável) e dos produtos para o corpo de Natura Ekos, que levam 100% de PET reciclado na embalagem.	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
9	linha Sève		1	0	0

		Relançamento da linha Sève, cuja embalagem também passou a ser feita com PET 100% reciclado	1	0	0
			1	0	0
10	Vidro reciclado na perfumaria	Avançamos no uso de vidro reciclado na perfumaria – agora, todas as embalagens dos perfumes Natura têm até 30% de vidro reciclado em sua composição.	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
11	Sistema de Verificação das Cadeias da Sociobiodiversidade	O Sistema de Verificação das Cadeias da Sociobiodiversidade garante o cumprimento dos critérios do Biocomércio Ético (entre eles a rastreabilidade de todos os insumos adquiridos das comunidades) e assegura que toda a cadeia passe por auditorias anuais. Graças a ele, em 2018 a Natura conquistou a certificação internacional da UEBT (União para o BioComércio Ético) para os produtos de Ekos. O selo atesta a sustentabilidade da cadeia de fornecimento de todos os ingredientes naturais da linha (não só os fornecidos pelas comunidades), reforçando o compromisso com o comércio justo, a conservação da biodiversidade e o desenvolvimento social, decorrentes de relacionamentos de confiança com os fornecedores.	0	1	1
			0	1	1
			0	1	0
12	Parceria Movimento Natura e ONU Mulheres	Após a realização de um diagnóstico em parceria com o Movimento Natura e a ONU Mulheres, lançamos no Brasil um canal 0800 voltado às colaboradoras vítimas de violência. No canal, é possível receber o apoio de advogados, psicólogos e assistentes sociais e obter orientações sobre como realizar denúncias, procurar casas de proteção e obter medidas protetivas, entre outros pontos.	1	0	0
			0	1	1
			0	1	0

Tabela A-6: Projetos do Relatório de Sustentabilidade de 2019, Natura

#	Projeto	Descrição	Matriz por projeto		
1	Mais Beleza, Menos Lixo	Nossas Embalagens têm 50% de sua composição em material reciclável e 8,6% de uso de material reciclado pós-consumo nessas embalagens	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
2	Bioimpressora de pele 3D	Possibilita realizar testes de eficácia e segurança dos ativos em modelos de pele, e um sequenciador de DNA, que analisa a microbiota humana. Inicialmente utilizadas no processo de desenvolvimento de produtos para corpo e rosto	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
3	Nova linha capilar de alto desempenho	A nova linha capilar de alto desempenho da Natura também conta com fórmula 100% vegana e embalagens produzidas a partir de plástico verde. Lumina emprega a biotecnologia pró-teia, exclusiva da Natura. Partindo da biomimética, identificamos que a teia, embora mais fina que um fio de cabelo, é mais resistente que o aço e mais maleável que o náilon, além de ser composta apenas de proteína.	1	0	0
			1	0	0
			1	0	0
4	Patente verde	A Natura se tornou a primeira empresa de cosméticos do Brasil a obter uma patente verde, concedida pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), órgão do Ministério da Economia. Graças ao ativo biotecnológico desenvolvido em parceria com o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), conseguimos reutilizar resíduos de ativos da biodiversidade amazônica para fabricar um novo produto da Natura, que chegará ao mercado em 2020. Esses resíduos surgem do processo de extração do óleo de ativos como a andiroba e o murumuru, são ricos em carboidratos, fibras e lipídeos. O programa Patentes Verdes, do INPI, agiliza as solicitações que contribuem para o combate às mudanças climáticas. Com o registro, a companhia tem exclusividade no uso	0	1	1
			0	1	1
			0	1	0

		comercial da inovação nos primeiros anos			
5	O Startup Weekend Sustainable Revolution	O <i>Startup Weekend Sustainable Revolution</i> contou com mais de 150 participantes durante um fim de semana, que foram até a Natura para aprender a criar uma startup focada em solucionar problemáticas que tivessem conexão com a sustentabilidade.	0	1	1
			0	1	1
			0	0	1
6	WiSE24 – Women’s International Showcase of Entrepreneurs	O WiSE24 – <i>Women’s International Showcase of Entrepreneurs</i> , organizado pelo Women’s Startup Lab (WSLab), aceleradora sediada no Vale do Silício, conectou uma seleção de mulheres empreendedoras para apresentarem suas startups a investidores da Califórnia (Estados Unidos)	0	1	1
			0	1	1
			0	0	1
7	Exclusão de ingredientes controversos	Excluímos definitivamente de nosso portfólio diversos ingredientes controversos, caso do triclosan, parabeno e ftalato. Seguindo recomendação da União Europeia, também estamos retirando gradualmente dos produtos não enxaguáveis o ingrediente conhecido pela sigla MIT (metilisotiazolinona). Já fizemos a substituição em mais de 90 produtos não enxaguáveis e o ingrediente está proibido para o desenvolvimento de novos produtos na Natura. Eliminamos, ainda, as esferas de polietileno (microbeads) dos produtos rinsáveis, que, por serem muito pequenos, passam pelos sistemas de tratamento de esgoto e seguem para os oceanos. Para substituí-las, adotamos esfoliantes biodegradáveis à base de arroz e bambu.	1	0	0
			0	1	1
			1	0	0
8	<i>Environmental Profit and Loss</i>	Mensuramos os impactos ambientais das nossas atividades para a natureza por meio do <i>Environmental Profit and Loss</i> (EP&L, na sigla em inglês).	0	1	1

		Alinhada às melhores práticas do Protocolo de Capital Natural, contabilizamos em valores monetários as externalidades ou consequências finais dos impactos (ou benefícios) ambientais causados por nossa cadeia de valor à sociedade: consumo e poluição de água, emissão de gases de efeito estufa e outros poluentes atmosféricos, volume de resíduos sólidos gerados e uso da terra. Em 2019, nossas externalidades, ou seja, os impactos ambientais que geramos, representaram 6,8% de nossa receita líquida	0	1	1
			1	0	0
9	Expansão de relacionamento com famílias da Amazônia	Em 2019, expandimos o número de famílias da Amazônia com as quais nos relacionamos – de 4.636 para 5.136, todas elas situadas no Brasil. Começamos a nos relacionar com novas famílias de comunidades que já são parceiras da Natura e incluímos mais duas comunidades amazônicas em nossa rede: Turiarte (Cooperativa de Turismo e Artesanato da Floresta) e a Coopronat (Cooperativa de Produtores Naturais da Amazônia). Juntas, as duas novas comunidades somam 86 famílias, que nos fornecem peças artesanais e três bioativos (cumarú, breu branco e copaíba).	0	1	1
			0	1	1
			0	0	1
10	Treinamento sobre gestão organizacional	Treinamento sobre gestão organizacional, composto por cinco módulos, realizado graças à parceria entre a Natura, a Symrise, empresa localizada no Ecoparque, em Benevides (PA), e a GIZ (Agência Alemã de Cooperação Internacional, na sigla em alemão). A cooperação incluiu o aporte de R\$ 10 milhões para o desenvolvimento de comunidades e cooperativas do Nordeste e da região Transamazônica, no Pará, e de Ponta do Abunã, em Rondônia. A cooperação está viabilizando, ainda, o desenvolvimento de uma nova comunidade fornecedora na região do Tapajós, também no Pará. Para estruturá-la, a Natura conta com o apoio de uma organização não	0	1	1
			0	1	1
			0	0	1

		governamental que atua na localidade.			
--	--	--	--	--	--