

**Tatiane Magalhães Silingovschi**

**Assimilação de valores que contribuem para a  
sustentabilidade pela ótica das Consultoras Orientadoras da  
Natura**

Nazaré Paulista, SP

2012



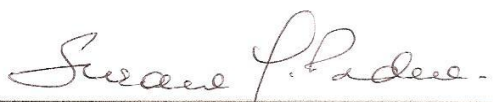
**Assimilação de valores que contribuem para a sustentabilidade  
pela ótica das Consultoras Orientadoras da Natura**

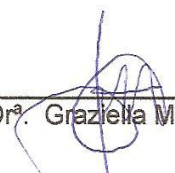
**Tatiane Magalhães Silingovschi**


Produto final apresentado ao IPÊ – Instituto de Pesquisas Ecológicas como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Conservação da Biodiversidade e Desenvolvimento Sustentável

Nazaré Paulista, 09 de março de 2012.

  
Prof. Dr. Eduardo Humberto Ditt (Orientador)

  
Profª. Drª. Suzana Machado Padua

  
Profª. Drª. Graziella Maria Comini

  
Prof. Paulo Lalli

*Nossa Missão*

*Desenvolver e disseminar modelos inovadores de conservação da biodiversidade que promovam benefícios sócio-econômicos por meio de ciência, educação e negócios sustentáveis.*

## FICHA CATALOGRÁFICA

Silingovschi, Tatiane M.

**Assimilação de valores que contribuem para a sustentabilidade pela ótica das Consultoras Orientadoras da Natureza, 2012.**

127 f: Il.

Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Conservação Ambiental e Sustentabilidade - ESCAS

1.Sustentabilidade 2.Cultura organizacional 3.Stakeholders  
4.Consultoras Orientadoras

Mestrado Profissionalizante em Conservação da Biodiversidade e Desenvolvimento Sustentável

### BANCA EXAMINADORA

Profº DrºEduardo Humberto Ditt

Profª Drª Graziella Maria Comini

Profº Paulo Lalli

Profª Drª Suzana Machado Pádua

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização da pesquisa e para o meu crescimento profissional e pessoal:

Aos meus queridos orientadores Prof. Dr. Eduardo Ditt, Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Suzana Pádua e Paulo Lalli, pela disponibilidade em me auxiliar nas dúvidas, pelas correções e ajuda na busca por contatos e caminhos.

Aos professores da Escas, Prof. Dr. Alexandre Uezu, Prof. Dr. Cláudio Pádua e Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Cristiane, não só pelo apoio na construção desse trabalho, mas também pelas aulas inspiradoras, sendo exemplos de profissionais, os quais almejo seguir. Agradeço também, aos demais professores da disciplina seminários e aqueles que estiveram presentes nas reuniões do comitê, que por meio de sugestões também contribuíram para o enriquecimento da pesquisa.

À Prof<sup>ª</sup> Liliane Antunes Rhode, da ESPM- RS, pela ajuda relacionada ao método utilizado na pesquisa e também a Prof<sup>ª</sup>. Débora Hoff, UFU-MG pelo auxílio com relação à teoria dos stakeholders.

À Suzy Yoshimura uma das responsáveis pela educação das Consultoras e Consultoras Orientadoras da Natura pela conversa instrutiva que possibilitou à delimitação do trabalho. À Camila Souto e demais funcionários da Natura que facilitaram e autorizaram o contato com as Consultoras Orientadoras. A todas as Consultoras Orientadoras entrevistadas pela paciência em responder as questões dando uma imensa contribuição ao trabalho.

Aos colegas da Escas de todas as turmas e a Alexandra, Renato e Thomaz pelo convívio agradável compartilhado por meio das conversas, caminhadas, jantares, viagens e, principalmente, a Karllota por toda ajuda e companhia nas várias caronas e estadias em sua casa, sempre escutando meus desabafos e me aconselhando, muito obrigada! Agradeço também aos funcionários Rose, Seu João, Maria Helena e Elaine, pelas caronas, comida gostosa e um quarto arrumadinho.

A todas as minhas amigas, pelo apoio e pelos momentos de descontração que também são muito importantes nesse momento. Em especial a Ana Clara e Gabriella, amigas, também mestrandas, que apesar de pertencerem a outras áreas me ajudaram muito, desde a delimitação do tema até a conclusão do trabalho, além da companhia em dias de estudo.

A meu companheiro Luiz Carlos, por me acalmar em dias de ansiedade, pela ajuda com os gráficos, formatação e ainda pelo carinho, companheirismo e compreensão durante todo o trabalho.

Finalmente, agradeço especialmente a minha família, minha mãe que corrigiu pacientemente meus erros gramaticais, meu pai e irmãos por sempre acreditarem em mim e me oferecerem o apoio financeiro e emocional necessário, sem vocês a conclusão desse trabalho não seria possível.

## RESUMO

Um dos desafios atuais é a necessidade de fazer com que a educação para a sustentabilidade seja parte integrante da cultura das empresas. É essencial desenvolver uma comunicação eficiente, capaz de não só construir conhecimentos, mas incorporar valores entre os diferentes stakeholders. No caso da empresa de cosméticos Natura, foram escolhidas as Consultoras Orientadoras (CNOs) que ao incorporarem esses valores, possuem um papel fundamental na capacitação e formação de mais de um milhão de Consultoras. Esse trabalho tem como objetivo fornecer um diagnóstico acerca da internalização dos valores organizacionais relativos à sustentabilidade entre as Consultoras Orientadoras da Natura do estado de São Paulo, com intuito de proporcionar subsídios para educar e criar a cultura da sustentabilidade entre as mesmas e entre elas e as Consultoras. Para tanto, foram aplicados questionários semi-estruturados em aproximadamente cem Consultoras Orientadoras do estado, que foram analisados por meios de métodos quali-quantitativos de pesquisa. Foi constatado que, apesar da Natura possuir a sustentabilidade inerente ao discurso e às práticas da empresa, ainda apresenta um resultado acanhado na disseminação desses valores, uma vez que quase a metade das CNOs, ao serem questionadas sobre o significado desse conceito, apresentaram respostas que não se enquadram em nenhuma categoria referente à sustentabilidade, ou simplesmente alegaram não saber o seu significado. Outro fator de destaque foi a influência da escolaridade e do tempo de trabalho das CNOs na Natura, no aumento de conhecimento delas sobre o tema. Por fim, conclui-se que é essencial evidenciar e ressignificar o trabalho das CNOs como difusoras de temas como sustentabilidade, promovendo o enriquecimento de sua função por meio da partilha dessas informações e dos valores intrínsecos da organização para as Consultoras e, conseqüentemente, para os consumidores. Esse estudo visa proporcionar ferramentas que subsidiem uma melhor educação para a sustentabilidade entre as CNOs sendo, portanto, uma forma de contribuir com a reafirmação dos valores sustentáveis incorporados pela empresa.

**Palavras – chaves:** Sustentabilidade; Cultura Organizacional; Stakeholders; Consultoras Orientadoras.

## ABSTRACT

One of the current challenges is the need to include education for sustainability as part of the culture of the private sector. It is essential to develop an effective communication that can not only build knowledge, but incorporate values among the different stakeholders. In the case of the cosmetics company Natura, the sales rely greatly on those known as *Consultoras Orientadoras* (CNOs), who sell and guide Consultoras, another category of sale's people. That is why they were chosen for this study. The idea was to verify whether they, have incorporated values such as sustainability, as they have a key role in the training and development of over one million Consultants. This study's goals was to provide an assessment on the internalization of the organizational values on sustainability among the Natura *Consultoras Orientadoras* of the state of São Paulo, with the aim of guiding education processes that may enhance a culture of sustainability among them and among them and the Consultants. For that, semi-structured questionnaires were applied to approximately one hundred *Consultoras Orientadoras* of the State, which were analyzed using qualitative and quantitative methods of research. The results indicate that although sustainability is inherently adopted within Natura's discourse and practices inside the company, it still has a bashful result in the spreading of these values. Almost half of the CNOs, when asked about the meaning of this concept, answered with ideas that do not match any category of sustainability, or they simply claimed not to know its meaning. It became evident that an important factor was the influence of education and the time the CNOs had been working with Natura, showing an increase in their knowledge on the subject. Finally, it is possible to conclude that their potential as disseminators is unquestionable, and that the company can reframe its work with the CNOs, so they can be spokespeople of issues such as sustainability, thus promoting the enrichment of the sharing of this kind of information, which may reflect the intrinsic values of the organization to the Consultants and consequently to the consumers. This study aims to provide tools that may help guide better education for sustainability among the CNOs and, therefore, contribute to the reaffirmation of sustainability values that are incorporated by the Natura.

**Key-words:** Sustainability, Organizational Culture; Stakeholders; Consultoras Orientadoras.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	12
1.1 Sobre a Natura .....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Fatos que influenciaram a construção do conceito de desenvolvimento sustentável ....	15
2.1.1 O que é desenvolvimento sustentável afinal?.....	18
2.1.2 Sustentabilidade Corporativa .....	22
2.1.3 Panorama da sustentabilidade corporativa no mundo.....	27
2.1.4 Panorama da sustentabilidade corporativa no Brasil .....	30
2.1.5 Panorama da sustentabilidade no setor de cosméticos .....	34
2.2 Cultura Organizacional.....	36
2.3 Stakeholders .....	39
3. OBJETIVO GERAL .....	43
3.1 Objetivos Específicos .....	43
4. METODOLOGIA.....	44
4.1 Caracterização da pesquisa .....	44
4.2 Desenho amostral e definição do questionário.....	45
4.3 Contato com a Natura .....	48
4.4 Encontro Anual Consultora Orientadora .....	51
4.5 Análise dos dados .....	53
4.5.1 Análise das entrevistas.....	53
4.5.2 Análise estatística .....	54
5. A NATURA E OS FATORES QUE INFLUENCIARAM A INCORPORAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NA EMPRESA .....	56
5.1 Histórico Natura .....	56
5.2. Sustentabilidade na Natura.....	61
5.3 Cultura Organizacional na Natura.....	67



5.4 Stakeholders Natura.....	71
5.4.1 Força de Vendas .....	73
5.4.2 Gerente de Vendas e Gerente de Relacionamento .....	74
5.4.3 Consultoras Orientadoras Natura.....	75
5.4.4 Consultoras.....	77
5.4.5 Interação entre Stakeholders e a Natura.....	79
6. RESULTADOS .....	82
6.1 Perfis das entrevistadas:.....	83
6.2 Compreensão da Consultora Orientadora quanto ao conceito de Sustentabilidade:.....	88
6.3 Comportamentos das Consultoras Orientadoras em relação à sustentabilidade.....	91
6.4 Conhecimento a respeito das práticas de sustentabilidade da Natura.....	94
6.5 Percepções das consequências perante a adoção dos valores sustentáveis .....	96
6.6 Papel da Natura na educação para a sustentabilidade das Consultoras e Consultoras Orientadoras.....	99
6.7 Teste de independência do qui-quadrado.....	102
6.8 – Desafios citados pelas Consultoras Orientadoras nas entrevistas.....	105
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	107
7.1 Discussão .....	107
7.2 Conclusão.....	111
7.3 Recomendações para pesquisas futuras .....	113
8. REFERÊNCIAS.....	115
ANEXO I .....	126

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Encontro CNOs São José dos Campos.....	51
Figura 2 - Encontro CNOs São Paulo .....	52
Figura 3 - Matriz de Materialidade Natura.....	66
Figura 4 - Força de Vendas .....	74
Figura 5 - Evolução do número de CNOs no Brasil .....	76
Figura 6 - Entrevista CNO em São Paulo.....	82
Figura 7 - Mapa com as cidades do estado de São Paulo contempladas pela entrevista .....	84
Figura 8 - Mapa com os distritos da cidade de São Paulo abrangidos pela pesquisa.....	85
Figura 9 - Perfil das entrevistadas de acordo com: a) faixa etária b) sexo c) escolaridade d) classe social .....	86
Figura 10 - Perfil das CNOs de acordo com: a) renda mensal como CNO b) tempo de trabalho como CNO c) tempo de trabalho como CN d) realização de outras atividades profissionais .....	87
Gráfico 1: O quanto a questão da sustentabilidade é importante para o futuro sucesso do seu negócio? .....	27
Gráfico 2 - Top 10: Relatórios de Sustentabilidade Brasil .....	67
Gráfico 3 - O que é sustentabilidade .....	89
Gráfico 4 - Empresa Sustentável .....	91
Gráfico 5 - Comportamentos relativos à sustentabilidade.....	92
Gráfico 6 - Justificativas do incentivo as CNs a partilhar com os clientes as práticas de sustentabilidade da Natura.....	93
Gráfico 7 - De que forma as CNOs transmitem as práticas de sustentabilidade da Natura para as CNs .....	94
Gráfico 8 - Motivos que fazem da Natura uma empresa comprometida com a sustentabilidade .....	95
Gráfico 9 - Motivo da mudança de comportamento das CNs.....	97
Gráfico 10 - Relação: aumento do conhecimento sobre sustentabilidade X vendas .....	99
Gráfico 11 - Melhor maneira de informar a CN sobre sustentabilidade .....	101

Gráfico 12 - Melhor maneira de informar a CNO sobre sustentabilidade.....	102
Gráfico 13- Relação entre a assimilação do conceito de sustentabilidade X escolaridade.....	103
Gráfico 14 - Relação entre a assimilação do conceito de sustentabilidade X tempo de Natura	104
Tabela 1 - Ranking das 10 empresas brasileiras com melhor desempenho no relatório Global Report Initiative - GRI .....	32
Tabela 2 - Perguntas do questionário correspondentes aos objetivos .....	46
Tabela 3 - Temas Prioritários de Sustentabilidade Natura .....	63
Tabela 4 - Evolução do número de Consultoras .....	78
Tabela 5 - Relação entre a assimilação do conceito de sustentabilidade X renda como CNO e familiar .....	105

## 1. INTRODUÇÃO

A todo o momento são estabelecidas múltiplas relações entre a sociedade e o meio ambiente, uma vez que o ser humano se apropria e transforma a natureza de acordo com suas necessidades, causando, assim, constantes alterações nos ecossistemas. O uso excessivo dos recursos naturais tem sido um dos pilares desse processo de insustentabilidade que cada vez se torna mais visível.

O conceito de desenvolvimento sustentável surge nesse momento de crise, e foi pela primeira vez mencionado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento por meio do Relatório Brundtland (1987, p.8), tendo por base um “desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem as suas próprias”.

Dentro desse conceito, é preciso refletir e discernir sobre o que é crescimento, que representa uma medida quantitativa e pode significar princípios contrários aos da conservação e desenvolvimento sustentável, que compreendem um conceito qualitativo, no qual o desenvolvimento promove mudanças nas atividades humanas em busca de qualidade de vida e manutenção da biodiversidade (Carroll e Groom, 2006; Daly, 1991, 1996). Sendo assim, a questão central é se será possível desenvolver sem crescer.

Este desafio foi lançado pelas recentes crises mundiais e, assim, é cada vez mais indispensável inserir no meio das grandes e pequenas empresas, mais do que no governo e nas organizações não governamentais (Elkington, 1997), essas questões que vão além da economia e são essenciais para a sociedade. Isso é particularmente relevante, uma vez que as grandes corporações representam mais da metade da economia mundial (Anderson e Cavanagh, 1996; Zadek, 2001).

Na tentativa de mudar essa realidade, Elkington (1997) criou para o meio corporativo o conceito *triple bottom line*, que introduz a sustentabilidade no contexto econômico, e acrescenta aspectos sociais e ambientais. A implementação desse conceito reflete na valorização da empresa, no aumento da demanda por parte de investidores e consumidores, ao mesmo tempo em que contribui para ampliar e compartilhar esses valores com os *stakeholders*. Trata-se de uma nova postura na qual a empresa passa a

atuar de maneira transparente e ainda investe em ações que contemplem funções sociais e ambientais (Savitz e Weber, 2006).

Várias instituições como a Global Report Initiative (GRI, 2002) e Dow Jones Sustainability Index (DJSI, 2010) validam e utilizam o conceito do *triple bottom line*. Seu uso tem sido mais representativo e envolve um número cada vez maior de *stakeholders*, o que amplia sua área de atuação, incorporando novas questões e desafios (Elkington, 2004). Um desses desafios é a necessidade de se fazer com que a educação para a sustentabilidade seja parte integrante da cultura das empresas. É essencial promover uma comunicação eficiente, que seja capaz de não só produzir conhecimentos, mas incorporar valores (Voltolini, 2010).

Mas o que a cultura organizacional tem a ver com sustentabilidade? Cultura organizacional são interações desenvolvidas por grupos em uma empresa, diante de problemas cotidianos. Exemplos e práticas que deram certo passam a ser absorvidos e influenciam a maneira de agir desses grupos, que expandem a novos componentes que têm relação com certas questões ou conflitos (Schein, 1999). Sendo assim, cria-se uma cultura com padrões como valores, crenças, comportamentos, normas, ideologias e rituais corporativos, que são aceitos, transmitidos ou refutados (Freitas, 2002, 2007; Neville e Drumond, 2010).

A cultura organizacional orienta e define objetivos provenientes da missão da empresa, desenvolve a linguagem do grupo, os valores que são comuns e os critérios a serem utilizados, segundo esses parâmetros estabelecidos (Freitas, 2007). Comporta-se como um guia em um processo de elaboração que, neste caso de políticas de cunho sustentáveis, é formada de acordo com os valores constituídos, sendo sua materialização responsável pela mudança de comportamento empresarial.

Foram esses os princípios que embasaram essa pesquisa e direcionaram para a escolha da Natura, selecionada por se tratar de uma empresa brasileira que possui a sustentabilidade presente em sua essência e a usa como estratégia de mercado, indo além das exigências presentes nas legislações ambientais e sociais do país. Esta postura é reconhecida, por exemplo, ao ocupar o sexto lugar no mundo e o primeiro na América Latina como empresa líder em sustentabilidade, de acordo com a pesquisa *Survey on Sustainability Leadership*, realizada em 2011 pelas consultorias SustainAbility e

Globescan. Está presente, também em todas as edições do Guia Exame de Sustentabilidade desde 2000 até 2011. Além disso, a Natura é uma das patrocinadoras do curso de Mestrado oferecido pelo IPÊ – Instituto de Pesquisas Ecológicas, por meio da Escola Superior de Conservação Ambiental e Sustentabilidade – ESCAS, programa que a autora deste trabalho participou e para o qual esta dissertação foi elaborada.

### **1.1 Sobre a Natura**

O comércio dos produtos da Natura é feito pela venda direta, que é caracterizada pela oferta de bens de consumo e serviços, por meio de um contato mais íntimo entre o vendedor e o comprador, conhecido como venda de porta em porta ou em reuniões de pequenos grupos, fora de estabelecimentos comerciais (ABEVD, 2011).

Na Natura, as Consultoras (CNs) são responsáveis pelo comércio dos produtos e as Consultoras Orientadoras (CNOs), pelo recrutamento de novas consultoras e pelo acompanhamento das consultoras em suas atividades diárias, além de continuarem realizando a venda de produtos (Relatório Anual Natura, 2008).

As CNOs foram escolhidas para a realização desse estudo, pois são responsáveis pelo contato direto com as Consultoras, e possuem, assim, a oportunidade de transmitir práticas relacionada à sustentabilidade e aos valores da Natura, entre as mesmas, assumindo um papel fundamental na capacitação e na formação de mais de um milhão de pessoas. Este é, portanto, um público com grande capacidade de mudança de comportamentos, comportamentos estes que podem vir a ser cada vez mais sustentáveis, ao mesmo tempo em que têm o potencial de contribuir para um aumento no volume de vendas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A sociedade e o mercado estão cada vez mais sensíveis a uma série de crises interligadas que afetam ao mesmo tempo vários países, chegando às empresas e seus modos de produção. Esses conflitos estão presentes na sociedade atual, e representam uma ameaça ao futuro da humanidade com questões como: o uso de armas nucleares, químicas e biológicas para a destruição em massa; as crises econômicas que demonstram a fragilidade e a instabilidade financeira mundial; e, ainda, a interferência humana muitas vezes irresponsável, causando a destruição dos ecossistemas, a perda da biodiversidade e a escassez de alguns recursos naturais como a água (Morin, 2011).

Diante dessas questões, se vê necessária a criação de uma nova economia que seja suficiente e simultaneamente forte, justa e transparente, a fim de ser capaz de lidar com os desafios atuais (Crowther et al., 2010). Stern (2008) afirma que os próximos anos representam uma grande oportunidade para o surgimento de novas bases de crescimento que serão capazes de transformar a economia e a sociedade, promovendo a passagem pelo período de recessão de maneira a reduzir os riscos e criar investimentos em busca de um planeta mais seguro e limpo, com uma economia mais forte.

### 2.1 Fatos que influenciaram a construção do conceito de desenvolvimento sustentável

Ao longo das últimas décadas, vem sendo construída a nível mundial uma nova forma de desenvolvimento com base nos moldes da sustentabilidade. Vários fatos e autores deram sua contribuição para o surgimento e a formação desse conceito, como a *Teoria Populacional* de Thomas Malthus e a *Lei dos Retornos Decrescentes* de David Ricardo, cujas idéias colocaram em pauta a preocupação com a utilização dos recursos naturais ainda no século XVIII. Os ideais desses teóricos tinham enfoque, já naquela época, na questão dos limites do crescimento econômico, e por isso são considerados importantes pioneiros na formulação do conceito de sustentabilidade (Mebratu, 1998; Sena, 2009).

Outro marco foi a publicação do livro *Primavera Silenciosa* (Carson, 1962), que causou grande repercussão internacional, ao expor os perigos e os impactos causados pelo uso do inseticida DDT na saúde e no meio ambiente. O livro contribuiu para que

uma série de mudanças fossem adotadas na legislação ambiental norte-americana e ainda para que se desse início a discussões relativas ao tema mundo afora.

A lei da termodinâmica criada por Nicholas Georgescu-Roegen em 1971, também contribuiu para a formação do conceito de sustentabilidade, ao afirmar que as diversas atividades que impulsionam a economia transformam formas úteis de energia em calor. Chamou a atenção, assim, para o fato da economia estar baseada na produção de bens, causando a transformação da baixa entropia em alta entropia, ou seja, em uma forma de energia que não possibilita a utilização pela humanidade (Georgescu-Roegen, 1971; Veiga, 2005). Com isso, se percebeu a necessidade de se retirar da natureza os meios que proporcionam a criação da baixa entropia novamente, o que forma um ciclo vicioso, uma vez que a biosfera é finita.

Nessa mesma linha de pensamento, foi formado o Clube de Roma, cujo objetivo era debater e avaliar os limites do crescimento econômico, considerando o uso indiscriminado dos recursos naturais. Em 1972, o grupo lançou a obra intitulada *Limites do Crescimento*, que destacou a urgência de se repensar os hábitos da época, que, segundo pesquisas, chegaria a níveis perigosos de escassez em cem anos, necessitando, portanto, de uma estratégia que viabilizasse o crescimento zero. Nesse sentido, o estudo coordenado por Dennis Meadows (1972, p. 20), apresentava as seguintes conclusões:

*1. Se as atuais tendências de crescimento da população mundial, industrialização, poluição, produção de alimentos e diminuição de recursos naturais continuarem imutáveis, os limites de crescimento neste planeta serão alcançados algum dia dentro dos próximos cem anos. O resultado mais provável será um declínio súbito e incontrolável, tanto da população quanto da capacidade industrial.*

*2. É possível modificar estas tendências de crescimento e formar uma condição de estabilidade ecológica e econômica que se possa manter até um futuro remoto. O estado de equilíbrio global poderá ser planejado de tal modo que as necessidades materiais básicas de cada pessoa na Terra sejam satisfeitas, e que cada pessoa tenha igual oportunidade de realizar seu potencial humano individual.*

O livro escrito por participantes do Clube de Roma foi lançado no mesmo ano da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano em Estocolmo, em



1972, e atingiu seu objetivo ao chamar a atenção das autoridades públicas e privadas para o possível esgotamento dos recursos naturais. Como resultado dos debates que ocorreram durante a Conferência, é possível destacar a criação de alguns documentos que representaram um avanço em busca de um desenvolvimento mais justo e igualitário, como: a Declaração sobre o Ambiente Humano; a produção de um Plano de Ação Mundial com medidas para criar melhores condições de vida e conservar o meio ambiente; e ainda a criação do Programa das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente – PNUMA, com intuito de monitorar os impactos ambientais em todo mundo (Dias, 2010).

Nos anos seguintes, várias outras medidas e acordos foram sendo implantados em âmbito internacional, com destaque para a criação, em 1983, da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CMMAD). Comandada pela primeira ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, esta comissão tinha como finalidade apresentar propostas para um desenvolvimento econômico em equilíbrio com o meio ambiente (Herculano, 1992).

Neste cenário, foi criado pela comissão, em 1987, o *Relatório Brundtland* ou *Nosso Futuro Comum*, que apresentou pela primeira vez um conceito elaborado de desenvolvimento sustentável. Este estava baseado em duas questões chaves: a primeira referia-se às necessidades das pessoas mais pobres do mundo, para as quais deveria ser dada prioridade na agenda das nações; a segunda era composta pela ideia de limitação, imposta pelo estágio atingido pela tecnologia e organização social sobre a capacidade de resiliência do ambiente para atender as necessidades atuais e futuras (Mebratu, 1998; Dias, 2010; IISD, 2011).

Várias ações foram propostas no Relatório Brundtland para que o conceito de desenvolvimento sustentável passasse a fazer parte da realidade mundial. Dentre elas é possível destacar o seguinte: restringir o crescimento da população; garantir alimento a todos em um longo prazo; conservar os ecossistemas e garantir a biodiversidade; diminuir o consumo e criar novas fontes de energia renováveis; utilizar tecnologias limpas durante a produção industrial; controlar o crescimento das populações nas cidades e a diminuição nos campos; e, finalmente, melhorar as condições de vida, principalmente das populações mais carentes (Vargas, 2001).

Já na década de 1990 e no início do novo milênio, diversos eventos também contribuíram para disseminar e evidenciar ainda mais a sustentabilidade no cerne do cenário mundial. A Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (UNCED) realizada no Rio de Janeiro em 1992, por exemplo, obteve como principal resultado a Agenda 21, documento que estabeleceu parâmetros para se alcançar o desenvolvimento sustentável internacionalmente. A Cúpula Mundial sobre o desenvolvimento sustentável, que foi realizada em Johannesburgo em 2002, procurou examinar os resultados obtidos na Rio-92, além de propor novas ações para o século XXI, a partir de um Plano de Implantação (Trobe e Green, 2003; IISD, 2010). Mais recentemente, a Conferência de Copenhague (COP-15) realizada em 2009, também foi de suma importância para se discutir questões relativas à sustentabilidade como mudanças climáticas e o impasse entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, estabelecer metas de reduções de impacto ambiental, entre outros. A Conferência serviu para unir presidentes e ambientalistas de diversos países com intuito de propor mudanças acerca do tema, porém no que tange a decisões concretas ficou muito aquém do esperado (IISD, 2010).

Vários eventos relacionados à sustentabilidade ocorrem anualmente, cada qual realizando acordos e avanços importantes, porém ainda distantes do necessário para se alcançar o equilíbrio entre o crescimento econômico e populacional juntamente com a preservação dos recursos dentro da capacidade de reposição do planeta.

### **2.1.1 O que é desenvolvimento sustentável afinal?**

Antes de abordar o conceito de desenvolvimento sustentável propriamente dito, é importante examinar o significado dessas palavras separadamente, assim como faz Veiga (2005) no livro *Desenvolvimento Sustentável: o desafio do século XXI*, neste o autor faz referência a três diferentes designações para a palavra desenvolvimento. A primeira considera desenvolvimento sinônimo de crescimento econômico. A segunda trata o desenvolvimento como uma simples ilusão diante da rigidez presente na economia, que torna praticamente impossível a mobilidade entre os países considerados ricos, emergentes e pobres. Já o terceiro significado remete a um conceito mais complexo, ao abordar o crescimento econômico não como um sinônimo, mas sim como um dos elementos necessários ao desenvolvimento, que se concretiza por se investir em

variáveis que contribuam para uma maior expectativa de vida, uma menor mortalidade infantil, ou seja, melhores condições de vida para a população, tendo no crescimento uma condição necessária, mas não suficiente (Veiga, 2005). Com isso, o desenvolvimento, ao invés de apenas favorecer o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), deve promover a igualdade e possuir habilidades para transformar os elementos naturais em recursos sem destruir a natureza (Sachs, 2002, 2009).

Porém, para Herman E. Daly, criador da teoria “*steady-state economy*”, é possível desenvolver sem crescer, substituindo o crescimento quantitativo pelo qualitativo, que passa a ser outro tipo de desenvolvimento. O desenvolvimento qualitativo, ao contrário do que parece, não é estático. Incentiva mudanças, por exemplo, pelo uso de inovações tecnológicas, promovendo melhorias contínuas em aspectos como a durabilidade e a eficiência energética. Dessa forma, o conceito “*steady-state economy*” defende a ideia de que o aumento da população e da produção não devem ultrapassar a capacidade de resiliência do meio ambiente e a habilidade de absorção dos resíduos após o uso (Daly, 1996).

Ao procurar a palavra sustentabilidade no dicionário é possível encontrar definições como: que se pode manter, conservar ou ainda sustentar, permanecendo constante ou estável por um longo período. Ambas representam a interação entre algo que se sustenta e outro que é sustentado. A parte sustentada é representada pelo desenvolvimento econômico, que além de visar o crescimento da economia também tem como objetivo melhorar as condições de vida humana, atividade que na maioria dos casos implica em impacto sobre a natureza. Já a parte que se sustenta é representada pelo ambiente e todos os recursos naturais existentes nesse meio, que necessitam de ser utilizados de uma maneira sustentável, ou seja, buscando o aproveitamento racional que permita a conservação da biodiversidade para o uso das gerações futuras (Moreira, 2005; Chiaravalloti e Pádua, 2011).

Assim, é possível perceber que ao examinar o conceito de desenvolvimento e sustentabilidade separadamente se cria um conflito, uma vez que o desenvolvimento econômico é dinâmico e geralmente causa impacto no meio, e a sustentabilidade ao contrário, é estática e tende ao equilíbrio (Klabin, 2010). Porém, ao unir essas duas palavras para formar o conceito de desenvolvimento sustentável ocorre o balanceamento

das definições que passam a se complementar, como é possível observar através do seguinte significado, baseado na junção de dois conceitos consagrados: o desenvolvimento sustentável é um princípio estruturador de um processo qualitativo de desenvolvimento, centrado no esforço da sociedade de tentar suprir as necessidades do presente, sem comprometer as carências das gerações futuras, buscando para tal, o equilíbrio entre as ações ambientais, sociais e econômicas (Brundtland, 1987; Elkington, 1997).

Porém, é complicado atribuir apenas um conceito ao desenvolvimento sustentável, que até 1994 já possuía mais de 80 definições publicadas (Mebratu 1998), cada qual com um viés voltado para o campo de atuação de determinado autor. Ao considerar a sustentabilidade um conceito multifacetado, é interessante analisar os diferentes aspectos do seu significado e sua aplicação, assim como faz Sachs (2002) que procurou resumir todas essas inferências por meio de recomendações, que denominou como critérios distintos de sustentabilidade, sintetizados a seguir:

1. **Sustentabilidade Social:** busca a equidade social, o direito ao emprego e a qualidade de vida a disponibilidade de recursos e serviços sociais para todos e a distribuição justa de renda.
2. **Sustentabilidade Cultural:** consiste na procura pelo equilíbrio e respeito em ações que envolvam a tradição e a inovação, desenvolvendo uma confiança e autonomia para a elaboração de projetos nacionais e locais integrados.
3. **Sustentabilidade Ecológica:** deve restringir o uso de recursos naturais não renováveis e preservar a capacidade de resiliência do meio ambiente na produção de recursos renováveis.
4. **Sustentabilidade Ambiental:** prevê ressaltar, respeitar e assegurar a capacidade dos ecossistemas de promover a estabilização de determinadas cargas poluidoras no ambiente natural.
5. **Sustentabilidade Territorial:** espera superar desigualdades inter-regionais, promovendo o equilíbrio das configurações urbanas e rurais, adotando estratégias que busquem melhorias do ambiente conservando áreas frágeis e de importante contribuição para a biodiversidade.

6. **Sustentabilidade Econômica:** estimula a modernização constante dos meios de produção, por meio de projetos científicos que promovam a tecnologia e ainda incentiva a segurança alimentar e o desenvolvimento econômico setorial estabilizado.
7. **Sustentabilidade da Política Nacional:** entende que a política tenha presente no seu escopo a democracia como parte dos direitos humanos universais, que possua também a atuação forte do Estado, a fim de implantar projetos nacionais em união com os empreendedores buscando sempre um nível razoável de coesão social.
8. **Sustentabilidade da Política Internacional:** garante a paz e a cooperação internacional na construção de um sistema contra guerras da ONU; luta por um co-desenvolvimento mais justo e igualitário entre países do Norte e do Sul; realiza o controle institucional do sistema internacional financeiro e da aplicação do princípio de precaução com relação aos recursos naturais, para que seja conservada a biodiversidade e a cultura como legado comum da humanidade assim como a cooperação científica tecnológica internacional (Sachs 2002).

Contudo, o conceito de desenvolvimento sustentável reflete uma necessária mudança de paradigma vinculada ao modo com que as atividades econômicas se relacionam ou devem se relacionar com o mundo natural, considerando o mesmo um sistema fechado e finito (Daly, 1996). Logo, é indispensável refletir acerca dos principais desafios contemporâneos, tais como: o alcance do equilíbrio ambiental, e o aumento da eficiência e produtividade econômica, aliados a uma sociedade justa e igualitária.

Dentro desse contexto, as empresas possuem um enorme potencial de transformação, uma vez que são vistas como um vetor de uma renovação socioambiental, um ambiente onde se deve aprender e colocar em prática princípios e valores necessários para se atingir suas metas. Além disso, exercem um grande poder de influência na economia mundial (Neville e Drumond, 2010). As empresas percebem, portanto, que a incorporação da sustentabilidade em sua trajetória é um fator essencial

para a sobrevivência da corporação e um caminho que deve ser trilhado sem se chegar ao fim (Ékobe, 2007), assim como será discutido no próximo item.

### **2.1.2 Sustentabilidade Corporativa**

O aumento da preocupação e da conscientização da sociedade diante de questões como aquecimento global, destruição da biodiversidade, escassez de recursos hídricos, conflitos étnicos e outros, tem exigido mudanças profundas e transformadoras nos modelos de negócios atuais. Isto tem levando as empresas a repensarem suas práticas, considerando esses temas, e as formas com que estes podem afetar seus negócios (Lemme, 2011).

A sustentabilidade empresarial surge, portanto, com intuito de expandir o modelo tradicional de negócios, que anteriormente só considerava os fatores econômicos. O novo modelo passa a analisar o desempenho ambiental e social das empresas além do financeiro, o que representa o início de uma transformação no âmbito empresarial, que Elkington (1997) denominou "*Triple Bottom Line*". Esse modelo consiste em "assegurar o sucesso do negócio no longo prazo, e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, um meio ambiente saudável e uma sociedade estável" (Ethos, 2011, p.1).

Com esta linha de pensamento, se inicia um processo de compreensão em que as questões socioambientais não devem ser tratadas unicamente como um assunto técnico ou político, tendo as entidades públicas ou privadas, assim como os indivíduos, compromisso com a sociedade. Com isso, as empresas possuem uma missão além do lucro e da remuneração dos acionistas. Devem desenvolver práticas que auxiliem a criação de novos mercados, tendo a sustentabilidade como uma das estratégias de negócios da companhia (BM&F Bovespa, 2010).

No entanto, o conceito de sustentabilidade corporativa não deve ser confundido com o de responsabilidade social empresarial, que é fundamentado na relação entre a empresa e os diversos públicos de interesse que de alguma forma se relacionam com a corporação, os chamados *stakeholders*, a exemplo de clientes, funcionários, fornecedores, comunidades do entorno, entre outros. Apesar de distintos, os dois

conceitos relacionam-se, como é possível perceber por meio da definição proposta pelo Instituto Ethos (2011, p. 1):

“Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais”.

Nesse contexto, segundo um estudo realizado por Zadek (2004), as empresas evoluem por meio de cinco estágios, até incorporar plenamente a sustentabilidade em seus negócios. O primeiro é o estágio denominado **defensivo**, caracteriza-se pela negação das empresas de sua responsabilidade pelos impactos causados. O segundo é chamado de **obediência** e neste algumas políticas e procedimentos são realizados apenas para atender a legislação vigente. O terceiro, classificado como **gerencial**, representa o início da incorporação da sustentabilidade na gestão da empresa. Esse estágio se posiciona no limite, entre as empresas que consideram a sustentabilidade como obrigação, e aquelas que inserem a sustentabilidade na sua visão e passam a tratá-la como oportunidade. Esta visão também está presente no quarto e no quinto estágios que são denominados **estratégico** e **liderança social** respectivamente. No primeiro, a sustentabilidade faz parte da estratégia de negócios da empresa, e no segundo avança em uma inserção mais ampla da sustentabilidade no mercado em questão, garantindo que todos se envolvam com a temática, sendo considerado modelo para as demais.

Considerando os estágios citados acima, Elkington (1997, 2004) afirma que a transição para uma sociedade capitalista sustentável será um dos paradigmas mais difíceis e complexos já vivenciados pelas empresas. A transformação estará intimamente ligada à adaptação e ao sucesso das companhias frente às mudanças relacionadas a sete questões fundamentais: mercado, valores, transparência, ciclo de vida tecnológica, parceiros, tempo e governança corporativa.

Essas questões se relacionam entre si e possuem características específicas como é possível perceber pelos aspectos a seguir: o **mercado** está cada vez mais competitivo e recebe pressão tanto dos consumidores como do mercado financeiro, para que haja um

maior comprometimento com práticas relacionadas ao *Triple Bottom Line*; o surgimento de novos **valores** na sociedade é uma realidade que deve ser acompanhada pelas empresas, a fim de se antecipar as crises; há uma procura maior por empresas mais **transparentes**, que usem a comunicação como peça chave para demonstrar seus planejamentos e práticas; a preocupação com o **ciclo de vida tecnológica** é cada vez mais evidente nas empresas que acompanham e, quando necessário, realizam mudanças no processo produtivo dos seus produtos, desde a extração da matéria-prima até a destinação final; surge a necessidade de mudar a escala do **tempo** nos negócios que usualmente é curta e possui um rápido retorno financeiro, em contrapartida a um planejar e agir a longo prazo; novas formas de **parceria** buscam conjuntamente soluções para os desafios atuais, e ainda uma **governança corporativa** inclusiva capaz de difundir valores, melhorar a qualidade das relações e a eficiência dos serviços (Elkington, 2004).

Alguns fatores contribuíram para alertar as corporações no que diz respeito à necessidade de mudança nos diversos processos que englobam o funcionamento das empresas. No Brasil, um dos principais fatores de motivação foi a expansão da economia brasileira na década de 1990 para o mercado internacional, o que fez com que determinadas práticas de responsabilidade socioambiental fossem demandadas e exigidas por países importadores, obrigando as empresas brasileiras a se adequarem (Zylbersztajn e Lins, 2010).

No cenário internacional também é possível relacionar, segundo Ekobé (2008), Lemme (2010), Zylbersztajn e Lins (2010), alguns fatos que resultaram no aumento de práticas de responsabilidade socioambientais por parte das empresas. Dentre elas destacam-se:

- as normas: ISO 9000 que regula a qualidade dos processos e a série ISO 14000 de gestão ambiental, a primeira do final da década de 1980 e a segunda do início da década de 1990, posteriormente, a ISO 18000 voltado para a saúde e segurança ocupacional e, mais recentemente, na última década a ISO 26000 de responsabilidade social;
- a criação do Comitê sobre o Comércio e Meio Ambiente em 1995;



- o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), que em 1997 passa a analisar por meio de bancos, fundos e seguradoras o impacto social e ambiental no desempenho econômico, incentivando a adoção de práticas sustentáveis nas instituições financeiras;
- as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) que, desde 1997, reúne instituições, corporações e universidades com a finalidade de orientar globalmente a elaboração de relatórios com informações sobre iniciativas de sustentabilidade;
- algumas certificações relativas ao comércio justo no setor alimentício, a exemplo da Fairtrade Labelling Organizations International, (FLO) que surgiu em 1997;
- a instituição do Pacto Global em 2000, que busca promover o diálogo das agências da ONU, empresas e ONGs e, para tal, estabelece dez princípios relativos, a trabalho, direitos humanos, meio ambiente e corrupção, que devem ser incluídos nas estratégias das empresas na busca de soluções para os principais problemas globais (no Brasil mais de 170 empresas já aderiram ao pacto);
- também em 2000, foi realizada a Cúpula do Milênio, que estabeleceu oito metas de desenvolvimento, formalizando uma série de compromissos a serem cumpridos pelos países signatários até 2015;
- o surgimento de índices que acompanham o desempenho de empresas em sustentabilidade, como o americano Dow Jones Sustainability Index, que surgiu em 1999, em 2001 o inglês FTSE4GOOD Index e em 2005 o índice brasileiro de sustentabilidade empresarial, ISE/Bovespa;
- a norma Forest Stewardship Council (FSC) para manejo e certificação florestal, foi criada em 1993 e se instalou no Brasil no ano de 2002;
- a criação, em 2003, dos Princípios do Equador, que representam diretrizes e exigências socioambientais que devem ser utilizadas pelas instituições financeiras.

Todavia, apesar de ainda não existir uma receita pronta ou um caminho certo a ser seguido, a fim de alcançar a sustentabilidade nas corporações, alguns autores se esforçam na tentativa de encurtar a distância para se chegar aos resultados esperados,

por meio de sugestões que devem ser levadas em consideração, principalmente pelos empresários que se encontram no estágio inicial. A maioria das empresas inicia sua trajetória em busca da sustentabilidade através de atividades que proporcionem a redução de riscos e custos e, somente em um longo prazo, se atentam para a necessidade de criação de valores intangíveis como marca e cultura.

Nesse sentido, Lubin e Esty (2010) sugerem quatro passos indispensáveis para a concepção de valores, que devem se apoiar em áreas críticas como liderança, método, estratégia, gestão e comunicação. A fim de se concretizar os resultados almejados esses estágios são apresentados a seguir:

1- **realizar ações antigas de uma nova forma**, a princípio essas ações são desempenhadas apenas para superar concorrentes e para estar em conformidade com leis e regulações. Mas com o tempo, a empresa percebe a relevância que as ações de ecoeficiência possuem, e essas passam a fazer parte do planejamento empresarial em vários setores com um sentido mais amplo;

2 - **realizar ações novas de uma nova forma**, nessa fase as empresas se engajam na tentativa de aperfeiçoar seus sistemas, processos e produtos em busca de uma maior eficiência, principalmente energética e relativa ao uso dos recursos naturais;

3- **transformar o *core business* (negócio principal)**, com a ampliação da visão das empresas com relação à sustentabilidade. A inovação se torna, assim, a fonte de crescimento e de novas oportunidades de negócios.

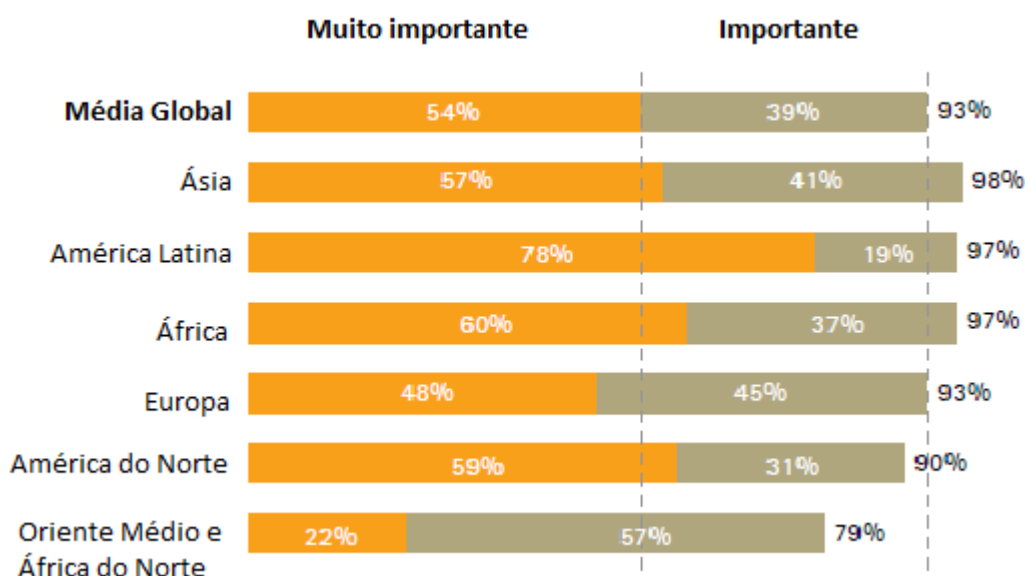
4- **criar um novo modelo de negócios e de diferenciação**, quando chegam ao mais alto nível as empresas exploram as diferenciações que se formam a partir da adoção do novo modelo, como ganho de imagem e da marca, engajamento dos funcionários e outros, o que contribui para seu reposicionamento no mercado.

È possível perceber que existe uma série de categorias necessárias para a implantação da sustentabilidade nos negócios, cujas particularidades se relacionam entre si de maneira complementar. Essa trajetória exige esforço e planejamento, sendo um processo de evolução permanente, em que cada empresa, de acordo com a sua realidade, deve buscar a melhor maneira de inserir, aprimorar ou mudar sua forma de gestão em

busca do desenvolvimento sustentável. A seguir, será possível ter uma noção de como a sustentabilidade está presente nas empresas, por meio de exemplos no exterior e no Brasil.

### 2.1.3 Panorama da sustentabilidade corporativa no mundo

Vários estudos tentam demonstrar o comportamento das empresas diante de questões relativas à sustentabilidade, pois cada vez fica maior a preocupação e a necessidade de inserir essa temática dentro da estratégia de negócios das companhias. Fato esse que pode ser comprovado pela pesquisa publicada recentemente pela UNGC (Pacto Global das Nações Unidas) com a opinião de mais de 700 CEOs de todo mundo. Nela, uma média global de 93% dos CEOs entrevistados acreditam que a sustentabilidade será um tema crítico, muito importante (54%) ou importante (39%), para o sucesso de suas empresas no futuro. Na América Latina o percentual aumenta para 97%, representando uma das regiões com maior índice, sendo que a média das outras regiões do planeta também está disponível no Gráfico 1.



**Gráfico 1:** O quanto a questão da sustentabilidade é importante para o futuro sucesso do seu negócio?

**Fonte:** Lacy et. al, (2010, p.18)

Ainda na mesma pesquisa, 72% dos CEOs relataram que o principal motivo que os levaram a implementar ações relativas à sustentabilidade foi a necessidade de alcançar uma melhor imagem da marca no mercado, passando confiança e uma boa reputação, seguido do aumento da receita e da redução de custos, citado por 44% dos CEOs (Lacy et. al, 2010). Em outra pesquisa foi possível obter a comprovação de que os motivos responsáveis pela inserção da sustentabilidade nos negócios transformam-se em benefícios após serem aplicadas, uma vez que quando questionadas a respeito de qual o principal ganho adquirido ao implantar a sustentabilidade, as empresas também responderam o de imagem e em seguida a diminuição de custos (Berns et. Al, 2009).

Outro fato que comprova a crescente preocupação das empresas com questões socioambientais é o aumento na geração e na publicação de relatórios de sustentabilidade. Atualmente, cerca de três mil empresas em todo mundo divulgam documentos desse tipo. Um exemplo de relatório bastante conhecido é o Global Report Internacional - GRI, modelo divulgado por uma organização não governamental com sede na Holanda, que possui a metodologia com maior credibilidade entre as empresas. Cerca de mil organizações publicam relatórios nesse formato em mais de 60 países (Montipo, 2011).

Apesar desses resultados positivos, é possível verificar uma lacuna entre a intenção e a prática realizada nas empresas. A maioria afirma que está em processo de conscientização dos funcionários e de todos os envolvidos em suas ações de sustentabilidade. Em contrapartida, grande parte dessas empresas aparentemente não possui um plano efetivo de alcance da sustentabilidade que promova resultados, apesar de algumas iniciativas impressionarem, sendo a maioria ainda desconectada do cerne organizacional, apenas incrementando pequenas mudanças nos negócios (Berns et. Al, 2009).

Alguns obstáculos são citados como responsáveis por impedir a passagem da intenção para a prática com relação a ações de sustentabilidade nos negócios. Primeiramente, a maioria dos CEOs acreditam que há certa dificuldade em implementar a sustentabilidade nos diversos cargos da empresa de uma maneira integrada, diante da diversidade de profissões e da terceirização de funções, que formam uma grande e complexa teia de relações, passando por funcionários, fornecedores, consumidores,

entre outros (Lacy et. al, 2010). Posteriormente, alegam a desatualização de modelos e perspectivas de sustentabilidade (Berns et. al, 2009). Outro ponto levantado é a competição com outras estratégias prioritárias (Lacy et. al, 2010; Berns et. al, 2009) e, ainda, dificuldades de demonstrar no orçamento o retorno do investimento (Aberdeen Group, 2009).

Essas barreiras representam um componente de suma importância, pois transformam em desafios os dilemas em negócios, incentivando a criação de soluções e mecanismos, promovendo a partilha de informações, além de educar os *stakeholders* envolvidos (Henriques, 2004). Nesse sentido, a educação também é um item fundamental, sendo considerada pelos CEOs como um dos principais desafios ao ser grandemente responsável por promover o sucesso das empresas no futuro (Lacy et. al, 2010).

Com isso, as empresas devem promover a educação, seja incentivando níveis educacionais mais elevados para os funcionários, seja enriquecendo o conhecimento dos mesmos e dos diversos *stakeholders* em temas essenciais para o futuro da sociedade e da empresa, como o da sustentabilidade. Dentre os *stakeholders*, as empresas consideram os consumidores e posteriormente os funcionários como o grupo de atores mais importantes e que possivelmente promoverão impactos no modo como são geridas as expectativas da sociedade com relação ao comportamento empresarial (Lacy et. al, 2010).

Finalmente, para introduzir a sustentabilidade no cerne central das empresas, uma série de fatores devem ser levados em consideração. Esses fatores geralmente são comuns para as diversas companhias ao redor do mundo. Porém muitas apresentam diferentes níveis de implantação de acordo com o estágio de comprometimento com o tema, ou com as condições favoráveis ou não oferecidas pelo país sede, quando este é o caso, entre outros fatores.

Diante disso, a revista canadense Corporate Knights lança anualmente uma lista com as cem mais sustentáveis do mundo “*The Global 100: 2011 Corporate Knights Global 100 Most Sustainable Corporations in the World*”. Dentre os 22 países presentes nessa lista, o Japão lidera com 19 corporações. O Brasil também está presente por meio de três empresas, estando a Natura em 66º lugar (empresa foco de estudo desse

trabalho), a Petrobrás em 88º lugar e o Banco Bradesco no 91º lugar, (Corporate Knights, 2011). Será possível analisar melhor o comportamento das empresas brasileiras diante da sustentabilidade no próximo item.

#### **2.1.4 Panorama da sustentabilidade corporativa no Brasil**

A noção de práticas ligadas à sustentabilidade corporativa surgiram no Brasil na década de 1980, época em que uma série de eventos sociais e políticos contribuíram para o início de práticas relacionadas ao tema. Porém, esse processo ganhou mais força na década de 1990, motivada pela Rio 92, evento que trouxe à tona ao país a necessidade de se refletir sobre questões socioambientais diante do crescimento da economia (International Finance Corporation; Instituto Ethos; SustainAbility, 2002).

O Brasil possui, portanto, um papel essencial e pioneiro na incorporação da sustentabilidade empresarial, pois necessita conciliar o crescimento com o seu ambiente natural que é riquíssimo, promovendo modelos inovadores nesta área. Desenvolver de maneira sustentável tem sido um grande desafio perante questões como desmatamento, conservação da biodiversidade, saneamento e redução de poluições diversas (Crowther et. Al, 2010).

Para chegar a uma transição rumo ao desenvolvimento sustentável e uma economia de baixo teor de carbono, Vianna, Veiga e Abranches (2009) afirmam que o Brasil necessita, em primeiro lugar, de um maior investimento em educação, com o incremento de pesquisas que promovam a integração entre empresas e universidades, a fim de incentivar processos que originem inovações tecnológicas, essenciais para o desenvolvimento de produtos e processos que possibilitam um menor uso e impacto sobre os recursos naturais. É cada vez maior, portanto, a inserção da inovação nas estratégias de negócios das empresas brasileiras, como comprovado por meio do Guia Exame de Sustentabilidade 2011, no qual a inovação está presente no planejamento estratégico de 91% das 158 empresas participantes da pesquisa (Guia Exame de Sustentabilidade, 2011).

Em segundo lugar, Vianna, Veiga e Abranches (2009) citam a necessidade de uma melhor aplicação e fiscalização da legislação, uma vez que a maior parte das

emissões de poluentes no Brasil vem de queimadas, desflorestamento e outros usos insustentáveis da terra, principalmente relacionadas ao agronegócio.

No âmbito governamental, a recente discussão sobre o novo Código Florestal, que está em tramitação no congresso, caminha no sentido inverso em diversos pontos, como a aprovação de atividades agropecuárias em áreas de preservação permanente (APPs) e redução significativa da cobertura natural. Além disso, pretende autorizar a suspensão do pagamento de multas para proprietários que tenham desmatado até 2008, com a possibilidade de compensar a reserva legal em outras áreas do mesmo bioma, entre outras questões que demonstram o retrocesso do Brasil em um tema tão relevante ao seu futuro e ao do planeta (Arantes, 2011).

Todavia, no mundo empresarial, de acordo com uma pesquisa realizada por Marques et. al (2004), algumas estratégias são mais frequentemente adotadas pelas empresas brasileiras do que outras. Na busca da implementação da sustentabilidade em sua companhia, as opções mais usuais são: obter diferencial competitivo por meio da melhoria contínua (redução de custos ou aumento de produtividade); maximizar a riqueza dos acionistas no longo prazo, gerando valor; criar e desenvolver uma cultura de inovação e empreendedorismo, desenvolvendo para tal, pessoas e competências rumo à liderança sustentável; antecipar-se às expectativas das partes interessadas (*stakeholders*), aumentando sua participação no mercado; diversificar as fontes de receita da empresa (novos produtos, serviços, mercados, negócios, entre outros); desenvolver e consolidar parcerias, alianças e contratos de longo prazo com fornecedores, distribuidores, clientes e consumidores finais; e, ainda, obter diferencial competitivo por meio do desenvolvimento sustentável, desenvolvendo e gerenciando conhecimento sobre processos, materiais, produtos, serviços, tecnologias, mercados, entre outros.

Uma maneira de se verificar e analisar a participação das empresas na sustentabilidade corporativa é por meio da divulgação de estratégias utilizadas para a sustentabilidade, disseminadas em seus relatórios de sustentabilidade, que ajudam a compreender como a corporação trabalha para promover e melhorar seu desempenho ao longo do tempo. Dentro desse contexto, foi realizada uma pesquisa em 2010 pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), por meio de

consultoria das instituições SustainAbility e a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS), na qual foi feito um ranking das 10 empresas brasileiras com melhor desempenho em seu relatório de sustentabilidade no formato proposto pelo Global Report Initiative – GRI. A base compreende diversas categorias, como governança e estratégia, gestão dos negócios, apresentação, acessibilidade e credibilidade. O ranking pode ser visualizado na tabela abaixo.

**Tabela 1 - Ranking das 10 empresas brasileiras com melhor desempenho no relatório Global Report Initiative - GRI**

2010 Ranking	2008 Ranking	Score (%)	Sector	Net revenue (billions of R\$)	Employees	Areas of operation	GRI	ISE <sup>[1]</sup>	DJSI <sup>[2]</sup>	Year of the report
1. Natura	1	65	Cosmetic	4.2	6,260	Brazil + 7 countries*	A+	✓	✗	2009
2. Sabesp	7	51	Sanitation	6.7	15,103	Brazil	B	✓	✗	2009
3. Celulose Irani	8	50	Paper	0.4	1,756	Brazil	A+	✗	✗	2009
4. EDP	6	49	Energy	4.6	2,008	Brazil	A+	✓	✗	2009
5. Vale	-	46	Mining	24.4 <sup>[3]</sup>	140,600	Brazil + 33 countries**	A+	✗	✗	2009
6. Coelce	3	45	Energy	1.9	9,150	Brazil	A	✓	✗	2008
7. Itaú	10	44	Banking	608.3 <sup>[4]</sup>	102,000	Brazil + 11 countries***	A+	✓	✓	2009
8. Ampla	3	43	Energy	2.5	8,272	Brazil	A	✗	✗	2008
9. Even	-	42	Construction	0.8	1,174	Brazil	C	✓	✗	2008
10. Light	-	42	Energy	5.4	3,694	Brazil	A	✓	✗	2009

[1] Corporate Sustainability index, from BM&FBovespa

[2] Dow Jones Sustainability index

[3] According to USGAAP

[4] Total consolidated assets

\* Americas and Europa

\*\* Around the world

\*\*\* Americas, Europe and Asia

**Fonte:** Crowther et. al (2010, p.7)

Ainda por meio dessa pesquisa foram identificados sete motivos que levaram as empresas brasileiras a adotarem o relatório de sustentabilidade GRI. O primeiro está relacionado ao aumento de investimentos estrangeiros no Brasil, o que exige algumas práticas de responsabilidade socioambiental, que muitas vezes não estão previstas na legislação brasileira. O segundo é o aumento da participação das multinacionais



brasileiras em mercados globais que são mais exigentes, o que contribui para a adoção de melhores práticas. O terceiro está no reconhecimento do GRI como uma ferramenta de grande influência e credibilidade internacional. O quarto são os regulamentos que agem como agentes motivadores de mudanças. O quinto é o incentivo provocado por diretrizes setoriais e a pela distribuição de prêmios. O sexto é a criação de um processo de avaliação de desempenho com relação a práticas sustentáveis, pelo Conselho Internacional de Mineração e Metais, setor de grande relevância no Brasil, indicando inclusive as melhorias esperadas. Por último está a auto-regulação, que age como principal motivador da comunicação no setor financeiro (Crowther et. Al, 2010).

Voltolini (2011), por meio de suas entrevistas com líderes em sustentabilidade de empresas atuantes no Brasil, observou que é possível identificar que os líderes e consequentemente as empresas que conseguem obter um desenvolvimento mais concreto e em menor tempo rumo à sustentabilidade corporativa, geralmente possuem cinco pontos em comum: a inserção da questão na estratégia central de negócios da empresa; a visão de oportunidade no lugar da de risco; a necessidade de agir considerando a interdependência entre os fatores sociais, ambientais e sociais; a educação de stakeholders; e, a presença de um líder comprometido com os valores da sustentabilidade, que seja persistente e corajoso diante das mudanças.

Porém, também é factível encontrar uma série de obstáculos nas empresas brasileiras que dificultam a incorporação da sustentabilidade como a falta de pessoal capacitado e a escassez de recursos financeiros. Há também um número considerável de consumidores que não valorizam iniciativas desse tipo (a despeito do aumento daqueles denominados conscientes) e uma ausência de visão de alguns gestores e líderes. Falta conhecimento sobre conceitos e processos relativos à sustentabilidade e, principalmente, existem dificuldades de se mensurar os resultados e benefícios conquistados após a inserção do tema nos negócios (Barki, 2011).

Por fim, pode-se dizer que é cada vez maior o número de empresas brasileiras engajadas em questões relacionadas à sustentabilidade. Entretanto, para que esse número continue avançando é essencial o direcionamento de ações conjuntas entre empresas, governos, organizações não governamentais e a sociedade, utilizando pilares como a inovação e a educação, estimulando uma tecnologia de baixo carbono, rumo a

uma agenda positiva que acelere o processo de transformação do Brasil em uma economia cada vez mais sustentável.

### **2.1.5 Panorama da sustentabilidade no setor de cosméticos**

Como foi possível observar no item anterior, as empresas estão cada vez mais preocupadas com questões que envolvem a sustentabilidade, seja pela pressão do mercado ou simplesmente por perceberem que é conveniente buscar novas formas de fazer negócio, considerando a redução do impacto de suas operações e o aumento dos benefícios sociais e ambientais.

Essa realidade não é diferente no setor de cosméticos, que vem se destacando de outros campos ao adotar práticas sustentáveis em seu sistema operacional. Como exemplo, temos o crescente uso de ativos naturais e orgânicos como matéria-prima dos produtos de higiene e beleza, em substituição a compostos químicos muitas vezes prejudiciais, empregando em alguns casos, comunidades que vivem em regiões florestais (CDF Corporation, 2010). Na América do Norte e na Europa, são muitos os países como Estados Unidos, Inglaterra e Alemanha, que estão investindo nesse mercado. Este ramo é incentivado por investimentos estrangeiros e pelo crescente número de consumidores conscientes que dão preferência a produtos verdes (CDF Corporation, 2010; OCA, 2007).

A empresa de cosméticos americana Aveda representa um modelo de corporação que considera a sustentabilidade em sua estratégia de negócios, ao buscar realizar uma série de ações com intuito de minimizar sua pegada ambiental. Adota, por exemplo, o uso de ativos naturais e orgânicos na composição de seus produtos, a diminuição do uso de embalagens e aumento de materiais recicláveis, utilização de energia eólica certificada como fonte energética em sua fábrica sede e ainda auxilia em projetos de conservação e acesso a água limpa e tratada, entre outros (Aveda, 2011).

Já na Europa, a companhia britânica de higiene e beleza - Body Shop, por meio do seu relatório de valores (Body Shop, 2009), também demonstra se preocupar com questões como mudanças climáticas. Para tal, possui programa de redução e monitoramento das emissões de gás carbônico; utiliza energias renováveis, 67% de toda energia consumida nos diversos processos é renovável, inclusive em suas lojas; reduz o

uso de embalagens e desperdícios, como a utilização de embalagens PET 100% recicláveis e, ainda, emprega o uso responsável de insumos químicos.

O Brasil também possui um papel de destaque com relação à sustentabilidade das empresas de cosméticos. O país, por ser rico em biodiversidade, apresenta uma variedade de componentes naturais com forte potencial para o aumento de produção de mel e óleos essenciais naturais (Cruz e França, 2008). Os frutos e oleaginosas brasileiras são internacionalmente apreciados e valorizados, alguns já sendo explorados e outros ainda desconhecidos. Algumas empresas estrangeiras e brasileiras de higiene e beleza já aproveitam desse potencial e apresentam diversos produtos baseados em compostos presentes na flora brasileira (Sebrae, 2008).

Um exemplo disso é a Natura (objeto de estudo deste trabalho), empresa sediada no Brasil, que possui uma linha completa intitulada Ekos, que utiliza os ativos da biodiversidade presentes nas folhas, frutos, amêndoas, sementes e raízes da flora brasileira como componentes essenciais para a fabricação dos seus produtos. Será possível conhecer melhor a respeito dessa linha e outras práticas relativas à sustentabilidade da Natura no próximo capítulo (Relatório Anual Natura, 2010).

Outra empresa brasileira de destaque é o Boticário, que também traz a sustentabilidade inserida em sua visão de negócio, ao apresentar medidas de ecoeficiência: monitoramento da geração de resíduos sólidos, do consumo de energia e água e da emissão de gases que causam o efeito estufa. A empresa criou uma fundação (O Boticário de Proteção a Natureza), que desde 1990 apoia projetos de conservação ambiental em todo território brasileiro. Desenvolveu um processo de avaliação de desempenho dos fornecedores com diferentes critérios, dentre eles a sustentabilidade e ainda o engajamento de diferentes *stakeholders* nas decisões, considerando suas expectativas e contribuindo assim para minimizar os riscos para a empresa, entre outros (Boticário, 2010).

Portanto, é possível perceber que o setor de cosméticos se encontra em um estágio avançado de envolvimento com a sustentabilidade, e esse fato não se deve somente a uma boa conduta das empresas ou uma nova tendência no mundo dos negócios. Deve-se considerar que esse setor é dependente de matérias-primas extraídas de diversas espécies vegetais, que são responsáveis por disponibilizar insumos

necessários para a fabricação de diferentes produtos de cosméticos, como pode ser verificado por meio do relatório divulgado pela Colipa – Associação Europeia de Cosméticos, que demonstrou que temas relacionados a recursos naturais e biodiversidade estão entre os maiores desafios enfrentados pelo setor (Colipa, 2008).

Sendo assim, é essencial para o setor de cosméticos conservar a biodiversidade, para que a qualidade e a quantidade de matéria-prima não sejam afetadas. Além disso, torna-se pertinente inserir a sustentabilidade na cultura dessas empresas, como uma maneira de transmitir a preocupação com a temática para todas as partes envolvidas com o negócio.

## **2.2 Cultura Organizacional**

A cultura na sociologia surgiu com intuito de diferenciar os seres humanos, dos demais na natureza. Os antropólogos consideram a cultura uma variável procedente das relações simbólicas e dos significados de suas relações sociais (Fleury, 1996). Posteriormente, o conceito evoluiu para explicar as diferenças existentes entre os diversos grupos humanos e suas culturas próprias (Hatch, 1997).

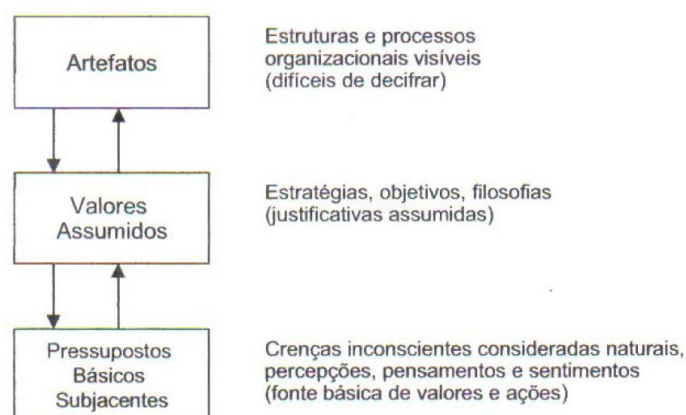
Já com uma proposta mais elaborada e específica para as organizações, a cultura refere-se “ao clima e as práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização” (Schein, 2009, p.24).

Nesse sentido, Beyer e Trice (1986, p.19) designam a cultura como uma “rede de concepções, normas e valores que são tão tomadas por certas e permanecem submersas à vida organizacional”. Para criar e, principalmente, manter essa cultura é necessário que ela seja divulgada e comunicada de maneira clara e acessível com os membros envolvidos de alguma forma com a empresa. Srour (1998) também trata da importância de comunicar e de partilhar a cultura pela empresa, uma vez que essa é criada, de acordo com o autor, por meio da aprendizagem social condicionada, ao longo do tempo, resultando na identidade da organização.

Já o conceito desenvolvido por Schein (1984) é considerado um dos mais completos e referenciados em estudos do tema, para ele a cultura organizacional é:

O modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas (Schein, 1984, p. 3-4).

O autor faz ainda uma divisão da cultura em três níveis: **nível dos artefatos**, fenômenos que alguém vê, ouve e sente ao se inserir em um novo grupo, pode ser representado pela tecnologia utilizada, arquitetura, comportamentos visíveis, vestuário e procedimentos da organização; **nível dos valores**, conjunto de princípios, fundamentos responsáveis pelo julgamento ético e moral do grupo; **nível dos pressupostos básicos** inconscientes e invisíveis, responsável por determinar o relacionamento dos membros com a natureza da realidade, do tempo e do espaço, a natureza da atividade humana e das relações humanas (Quadro 1).



**Quadro 1** - Níveis de Cultura

**Fonte:** Schein (1984, p.6)

Na visão de Daft (1999), a cultura de uma organização se inicia a partir de ideias e valores de um líder que são disseminados para toda a empresa. Nesse cenário, o líder age como precursor e elemento de ligação entre os diferentes níveis existentes dentro e fora da empresa (Neville e Drumond, 2010). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) acreditam que a cultura organizacional depois de disseminada passa a ser a mente da empresa refletida em suas tradições, hábitos, produtos entre outros.

Para Shrivastava (1985), um grupo, ao compartilhar ideias determinadas por pressupostos, geralmente chega a um consenso que determina a eficácia e o caráter único dos procedimentos e produtos culturais nas organizações. Esses produtos representam os elementos que constituem a cultura organizacional. Os mesmos foram adaptados da antropologia para o universo organizacional, que segundo Freitas (2007), se deu por meio da análise dos elementos de uma corporação, sendo possível identificar os fatores mais relevantes para os membros. Daí a importância de conhecer os elementos, que são constituídos por:

- **valores:** é tudo aquilo que é importante para o futuro da organização e que deve ser considerado como guia para o comportamento diário, forma de pensar e agir.
- **crenças e pressupostos:** aquilo que é inquestionável, tido como verdade na organização.
- **ritos, rituais e cerimônias:** atividades planejadas que manifestam a cultura da organização, como comportamentos, maneira como os procedimentos são executados, dentre outros.
- **sagas e heróis:** narrativas que contam o surgimento e os obstáculos encontrados pela corporação, despertando a admiração e o orgulho dos membros da empresa.
- **estórias:** narrativas de eventos reais, com intuito de destacar o comportamento existente e ajustá-lo, se necessário, ao ambiente organizacional desejado.
- **tabus:** aspectos que são evitados, ou que não permitem acessos e menções e evidenciam a cultura de disciplina da empresa.
- **normas:** métodos e condutas consideradas padrões, que devem ser adotadas por todos os membros da empresa.

Entender quais são os elementos da cultura, como eles funcionam e as mudanças comportamentais que provocam é essencial para compreender a cultura da organização. Essas mudanças podem ser vistas nas estratégias, nas estruturas, no sistema financeiro, nos procedimentos e, mais dificilmente, na modificação de comportamentos. Porém, a mudança comportamental não necessariamente implica em mudança cultural, a última

só ocorrendo quando há a incorporação de valores e crenças em harmonia com os da corporação (Freitas, 1991 e 2007).

Sendo assim, a cultura organizacional é considerada fundamental para a gestão da mudança organizacional (Denison, 2001), que ocorre diante da presença de desequilíbrios que forçam uma transformação na organização. De acordo com Bilhim, para que aconteça a mudança “é preciso que haja pressão exógena ou endógena; reconhecimento da necessidade de mudar por parte dos gestores e comprometimento dos membros da organização; definição do conteúdo e plano do que se vai mudar; escolha de um processo de implantação da mudança e avaliação com possibilidade de voltar ao início do modelo” (Bilhim 2010, p-6). Alguns fatores como o entendimento, a adesão à missão e aos valores da empresa e sua reputação positiva no mercado, são aspectos responsáveis por incentivar a atitude em face de mudanças (Nunes e Reto, 2010).

Uma vez que um número considerável da população hoje trabalha em corporações, se houver uma implementação satisfatória de projetos voltados para a sustentabilidade nas corporações, somado a outras iniciativas, há chances consideráveis de se propiciar resultados positivos no comportamento dos mesmos (Dutra, 2010). Logo, as empresas podem exercer um papel fundamental na mudança de comportamentos e culturas das pessoas envolvidas com o negócio, tanto dentro como fora da organização.

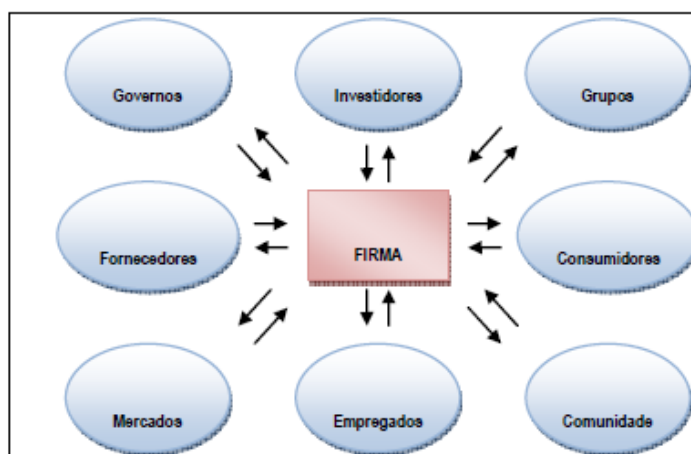
### **2.3 Stakeholders**

Diante do exposto até o momento, fica nítido que para serem consideradas sustentáveis, as organizações devem, dentre outras coisas, possuir a sustentabilidade presente na cultura da empresa, como citado no item anterior e ainda comunicar de maneira eficiente e transparente essas ações para toda a cadeia envolvida no processo empresarial – os *stakeholders* (Henriques, 2004).

A teoria do *stakeholders* focada na estratégia de negócios surgiu em meados da década de 1980, por meio da publicação: Gerência estratégica - Uma aproximação da parte interessada, de autoria de R. Edward Freeman (1984). Essa obra teve como objetivo construir uma teoria que estivesse atenta a novas condições e preocupações das

questões socioambientais, cada vez mais frequentes nas empresas e conectadas com as diversas partes envolvidas (Freeman e Mcvea, 2001).

Sendo assim, os *stakeholders* podem ser definidos como “qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou pode afetar a realização dos objetivos de uma organização” (Freeman, 1984, p.25). Segundo Donaldson e Preston (1995), os *stakeholders* possuem interesses legítimos que podem ser identificados na corporação, que também possui algum interesse correspondente, ambos de valor intrínseco. Essa teoria de acordo com os autores se diferencia de outras ao guiar e estruturar as operações da empresa, onde vários propósitos são requeridos e conquistados por diferentes partes que relacionam de alguma maneira com o negócio, como é possível observar abaixo (quadro 2), que demonstra a interação dinâmica entre a organização e seus stakeholders.



**Quadro 2** - O modelo de gerenciamento da organização

**Fonte:** Donaldson e Preston (1995, p.69)

A fim de compreender melhor a rede que compõe os *stakeholders* é indispensável identificar quem são e quais as condições necessárias para considerar uma entidade como *stakeholder* (Freeman, 1994). Além da identificação também é importante analisar as características de cada grupo de stakeholders e seu impacto no comportamento da companhia (Rowley, 1997). Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997) é possível identificar os stakeholders através de três atributos: o poder de influência sobre a firma; o legítimo relacionamento do *stakeholder* com a organização e por último a urgência do mesmo em reivindicar algum aspecto da empresa.



Outro aspecto importante é a relação existente entre o modelo de stakeholders e o desempenho financeiro das empresas, que é testado em torno de duas perspectivas: - a primeira reflete uma aproximação, demonstrando um interesse dos stakeholders, o que contribui para o surgimento de uma motivação em torno de uma melhor performance no aspecto financeiro apenas, denominada de gestão estratégica de *stakeholders*;

- a segunda demonstra a expansão do envolvimento intrínseco dos *stakeholders*, sugerindo que as empresas possuem um compromisso moral a cumprir em relação aos interesses dos stakeholders e esses, influenciam na estratégia e na atuação financeira da companhia (Harrison e Freeman, 1999).

Frooman (1999), na tentativa de explicar quais tipos de estratégias de influência os *stakeholders* utilizam sobre as empresas e vice-versa, concluiu que o poder é responsável por definir qual será esse tipo de relação, podendo exercer alto ou baixo grau de dependência. Scott e Lane (2000), também consideram o poder, juntamente com a legitimidade, a capacidade de exigência e a densidade da rede como fatores essenciais para aumentar o nível de influência dos *stakeholders* com relação às necessidades, valores e crenças destes na construção da identidade organizacional da empresa.

Nesse sentido, a comunicação dentro e fora dos limites da empresa representa uma saída considerável em busca de um melhor relacionamento entre a firma e os *stakeholders*, contribuindo para o surgimento de soluções diante de impasses e gargalos, possibilitando uma melhora significativa no engajamento dos mesmos (Foster e Jonker, 2005). A fim de que a comunicação transforme a informação em valor é necessário que a empresa reconheça e assimile a relevância desse conhecimento e, para tal, crie capacidades organizacionais que percebam o valor gerado como uma vantagem competitiva (Cohen e Levinthal, 1990; Barney, 1995).

As empresas que conseguem perceber esse valor, de acordo com Harrison, Bosse, e Phillips (2010), desenvolvem relações de confiança com os *stakeholders*, que por sua vez ficam mais propensos a compartilhar informações e realizar transações comerciais com a firma. Essas informações, segundo os autores, também podem estimular a inovação e a capacidade da empresa em lidar com as mudanças no ambiente, características que podem aproximar a empresa da sustentabilidade e representam um forte argumento para aumentar a relevância do bom relacionamento com os

stakeholders e inserir este conceito na estratégia empresarial, em busca de um maior valor agregado e, conseqüentemente, gerando um possível aumento da competitividade e desempenho da empresa.

Assim, como Steurer, et. al (2005) argumentam sobre a relação existente entre a teoria dos *stakeholders* com o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social empresarial, também é possível concluir por meio desse capítulo, que os conceitos discutidos nos itens anteriores – sustentabilidade e cultura organizacional das empresas, estão conectados com a teoria dos *stakeholders*, uma vez que o relacionamento com as partes interessadas, quando bem direcionado, proporciona e enriquece, por meio da troca de informações, o desenvolvimento de ações inovadoras que respeitam o meio ambiente e, a comunidade do entorno. Sendo assim, acaba gerando boas condições de trabalho aos funcionários, criando produtos de qualidade aos clientes, entre outros aspectos que contribuem para a melhoria da sociedade, criando oportunidades denominadas “*win-win situation*”, na qual todas as partes envolvidas ganham.

### **3. OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral deste trabalho é fornecer um diagnóstico acerca da internalização dos valores organizacionais referentes à sustentabilidade da empresa Natura, especificamente entre as Consultoras Orientadoras Natura do Estado de São Paulo, com intuito de proporcionar subsídios para educar e criar a cultura da sustentabilidade entre as mesmas e entre elas e as Consultoras.

#### **3.1 Objetivos Específicos**

- Verificar o nível de conhecimento das Consultoras Orientadoras do Estado de São Paulo acerca do conceito de sustentabilidade;
- Relacionar o perfil das Consultoras Orientadoras de acordo com suas respostas referentes ao conceito de sustentabilidade e o que contribui para a maior ou menor compreensão sobre o conceito;
- Analisar se as Consultoras Orientadoras se preocupam em transmitir valores de sustentabilidade para as Consultoras e se incentivam a venda de produtos sustentáveis;
- Identificar os principais comportamentos das Consultoras Orientadoras relacionados às suas práticas de trabalho e sua vida cotidiana;
- Subsidiar a capacitação das Consultoras Orientadoras, a fim de facilitar a absorção dos valores da empresa, e a melhor transmissão desses valores para as Consultoras.

## 4. METODOLOGIA

### 4.1 Caracterização da pesquisa

O presente trabalho é caracterizado como uma pesquisa descritiva, pois visa observar, registrar, analisar, classificar e interpretar as características de uma determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis, sem que haja o envolvimento ou a interferência do pesquisador. São utilizadas nesse tipo de pesquisa técnicas de coleta de dados como questionário e observação sistemática (Andrade, 2004; Silva e Menezes, 2001).

Dessa forma, foi utilizado como ferramenta de pesquisa um questionário semi-estruturado, formado por questões abertas e fechadas, definidas previamente pelo entrevistador. Esse tipo de questionário possibilita uma maior variedade de respostas, pois as questões abertas podem ser respondidas livremente pelo entrevistado e, segundo Triviños (1987, p.152) “[...] favorece, não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]”. Já as questões fechadas direcionam o entrevistado para a escolha de alternativas e contribuem, assim, para que a entrevista seja realizada em menor tempo.

Ao investigar comportamentos e atitudes humanas verifica-se que o uso de uma variedade de métodos torna a pesquisa mais produtiva (Patton, 1990). Sendo assim, foi utilizado neste trabalho o método quali-quantitativo, que faz uso combinado das abordagens qualitativa e quantitativa, com intuito de proporcionar um melhor entendimento acerca das respostas obtidas, o que enriquece os dados coletados, ao invés do que ocorre quando as abordagens são utilizadas separadamente (Frechtling J., et al, 1997; Tanaka, 2001).

Ao utilizar os dois métodos em uma pesquisa os limites da qualitativa podem ser contrabalanceados pelo da quantitativa e vice-versa. Por representarem estilos complementares, trazem à pesquisa uma maior base contextual, uma interpretação mais ampla das visões dos entrevistados e maior confiabilidade da validação da mesma (Martins e Theóphilo, 2007).

## 4.2 Desenho amostral e definição do questionário

Até o ano de 2010, existiam aproximadamente 11.300 Consultoras Orientadoras Natura no Brasil (Relatório Anual Natura, 2010). Considerando apenas o Estado de São Paulo, esse número é de aproximadamente 2.000 Consultoras Orientadoras, que atuam principalmente na capital do estado e nas cidades próximas (Natura, Encontro Regional Consultoras Orientadoras, 2011).

Independente do número de Consultoras Orientadoras existente, o número de entrevistas (tamanho amostral) foi calculado, levando em consideração um erro máximo de 10% nas proporções estimadas, com um intervalo de confiança de 90%. Além disso, foi calculado um valor o mais conservador possível de 50%, que corresponde à proporção de pessoas que responderem “sim” a uma determinada questão. Sendo assim, o tamanho amostral (n) neste caso, é calculado pela seguinte fórmula:

**$n = p * (1 - p) * (Z / E)^2$  onde:**

p - proporção estimada = 0,5      E - erro máximo permissível = 0,10

Z - valor da variável normal padrão associado ao grau de confiança desejado = 1,96

$n = 0,5 * 0,5 * (1,645 / 0,1)^2 = 96$  **entrevistas**

As perguntas do questionário (tabela 2) foram definidas de acordo com os objetivos do trabalho, e através de uma conversa com uma das responsáveis pela educação do canal (Consultoras e Consultoras Orientadoras) da Natura. Por meio da conversa foi possível identificar as principais demandas da empresa com relação ao tema e, assim, formular e direcionar melhor as perguntas, possibilitando que o trabalho tenha um caráter mais útil e prático.

**Tabela 2** - Perguntas do questionário correspondentes aos objetivos

<b>Assunto</b>	<b>Perguntas presentes no questionário</b>
Perfil das Consultoras Orientadoras (CNOs)	1. Idade 2. Sexo 3. Profissão 4. Endereço 5. Renda familiar 6. Renda CNO 7. Há quanto tempo trabalhou como consultora? 8. Há quanto tempo trabalha como CNO? 9. Exerce outra atividade profissional?
Conhecimento a cerca do conceito de sustentabilidade	10. Na sua opinião, o que é sustentabilidade? 12. Quais comportamentos e práticas demonstram o compromisso de uma empresa com a sustentabilidade?
Comportamento	11. Entre as seguintes atividades quais costuma realizar no seu dia-a-dia:  14. Você incentiva as Consultoras a comentar com seus clientes sobre as práticas de sustentabilidade da Natura, ao vender os produtos?  15. De que maneira você incentiva e transmite esses conhecimentos, ligados a sustentabilidade, para as Consultoras?
Conhecimento a respeito das práticas da Natura	13. Você considera a Natura uma empresa comprometida com a sustentabilidade? Por quê?
Percepção das conseqüências perante a adoção dos valores sustentáveis	16. Você acredita que as Consultoras possam adotar atitudes mais sustentáveis, após compreenderem mais sobre o assunto?  17. E você acha que essa conscientização pode possibilitar um aumento das vendas?
Papel da Natura na educação para a sustentabilidade das Consultoras e Consultoras Orientadoras	18. Você acha interessante que a Natura disponibilize mais informações para as Consultoras sobre o assunto? Como isso pode ser feito?  19. Como a Natura pode auxiliar o trabalho das Consultoras Orientadoras na melhor compreensão por parte das Consultoras sobre a importância da sustentabilidade?

**Fonte:** Dados da pesquisa

As Consultoras Orientadoras foram escolhidas por fazerem parte do canal responsável por recrutar e guiar as Consultoras na realização da venda e na transmissão das crenças da Natura para os consumidores, e por serem um dos *stakeholders* da corporação de maior potencial de abrangência e influência da empresa. O acesso a elas é também fácil quando se compara a outros setores que se relacionam à Natura, como por

exemplo, fornecedores e colaboradores que possuem uma agenda de trabalho cheia. Outro fator decisivo é o pouco tempo de existência do modelo CNO na Natura, em torno de três anos, o que gera pouco conhecimento e um menor número de pesquisas sobre este segmento.

Antes de iniciar a aplicação do questionário, a fim de averiguar a validade do mesmo, realizou-se um piloto sobre uma pequena parte do universo populacional, com intuito de testar os instrumentos utilizados. Este procedimento possibilitou reestruturar as questões de acordo com os desafios encontrados, a fim de tornar o questionário e os resultados o mais claro e com menor índice de erros possível (Marconi e Lakatos, 1982).

Sendo assim, o piloto foi realizado na cidade de Uberlândia-MG, com 15 Consultoras Orientadoras, e possibilitou a modificação ou eliminação de certas questões que estavam difíceis de serem compreendidas, ou que causavam algum tipo de constrangimento às CNOs. A cidade de Uberlândia foi escolhida por ser o local de moradia da pesquisadora, o que proporcionou economia, além de facilidade de deslocamento da mesma.

Após a concretização do piloto, o questionário foi aplicado às Consultoras Orientadoras da Natura residentes no Estado de São Paulo, que foi o estado eleito por ser o que possui o maior número de Consultoras Orientadoras e também por apresentar um universo diversificado de CNOs, com diferentes níveis de escolaridade, classe social e renda.

O questionário foi elaborado na tentativa de deixar a Consultora Orientadora a vontade. Primeiramente estavam as questões de cunho pessoal, como idade, grau de escolaridade e endereço. Posteriormente, constavam as perguntas relacionadas ao tempo de trabalho na Natura, entre outros tópicos. Somente após essas questões, a pergunta referente ao conceito de sustentabilidade era feita, de maneira aberta e direta, permitindo uma maior veracidade das respostas, sem relacionar o conceito à função de Consultora Orientadora. No decorrer do questionário as indagações iam se tornando mais específicas e mais próximas da realidade da Consultora Orientadora, o que também facilitou a realização da entrevista.

As entrevistas tiveram como objetivo mensurar, principalmente, o grau de conhecimento das CNOs a respeito das práticas e do conceito de sustentabilidade disseminados pela empresa. Além disso, pode-se verificar o comportamento das mesmas diante de ações consideradas sustentáveis e o quanto avaliam como relevante a transmissão desses valores para as Consultoras com as quais trabalham.

### **4.3 Contato com a Natura**

A fim de aprofundar os conhecimentos sobre a Natura foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a empresa, principalmente por meio dos relatórios anuais da companhia e do livro: Natura – a realização de um sonho (Tanure, 2010). Essas referências possibilitaram compreender melhor os negócios da corporação, entender como foi formada, o foco dos seus negócios, enfim sua trajetória em 20 anos de existência, principalmente com relação à sustentabilidade (capítulo 5).

Igualmente relevante e essencial foram as tentativas de contato com a companhia, contato esse que significaria a captação de maiores informações sobre a empresa, uma melhor delimitação da pesquisa e uma possível autorização para a participação nos encontros e realização das entrevistas.

Antes disso, o primeiro contato da pesquisadora com a Natura aconteceu em novembro em uma visita à fábrica e à sede da empresa em Cajamar - SP, com os colegas de mestrado da ESCAS. Foi a partir dessa visita que surgiu a vontade de realizar um trabalho sobre a empresa e ao mesmo tempo proporcionar uma troca entre a ESCAS e a Natura, uma das patrocinadoras da escola.

Assim como qualquer empresa do porte da Natura, os funcionários da empresa são bastante ocupados. Sendo assim, esse contato demorou um pouco para acontecer, devido a algumas intempéries e a agenda lotada dos colaboradores da Natura. As primeiras tentativas de aproximação ocorreram no ano anterior a realização das entrevistas em 2010. Após a primeira visita à fábrica de Cajamar, a pesquisadora assistiu a uma palestra de um dos diretores da empresa em um congresso, e ainda no final de 2010 houve uma tentativa de encontrá-lo, mas que acabou não acontecendo por este ter se desligado da empresa.



Já em 2011, no final do mês de março, a pesquisadora conseguiu marcar uma conversa também na sede da empresa com a gerente responsável pelo mesmo setor do diretor, anteriormente citado. Esse encontro permitiu responder a questionamentos da pesquisadora, como por exemplo, se o trabalho tinha relevância para a Natura, em quais cidades poderia conduzir as entrevistas, qual seria a melhor maneira de realizar as entrevistas, ou seja, possibilitou uma melhor delimitação do trabalho.

Além disso, a pesquisadora também participou de um processo seletivo a nível de trainee da Natura, que se iniciou em março de 2011, por meio da seleção de currículos e atividades individuais na primeira fase, e em grupo na segunda, todas através de uma plataforma social denominada - Jovens Talentos. Na terceira e na quarta fases a pesquisadora esteve presente em dinâmicas de grupo, sendo a última realizada em julho na unidade de Cajamar – SP. Apesar de não ter sido chamada para a última fase, o processo também permitiu conhecer mais sobre o cotidiano da empresa, principalmente com relação aos processos de contratação e as funções de estagiários e trainees da companhia.

Em maio de 2011, como já citado anteriormente, a pesquisadora teve a oportunidade de conversar com uma das responsáveis pela educação do canal (CNOs e CNs) na Natura. Esse contato contribuiu principalmente para a definição de que seria melhor realizar as entrevistas com as Consultoras Orientadoras ao invés das Consultoras como era a ideia inicial da pesquisadora, pois o modelo CNO era novo e existiam, portanto, poucas pesquisas a respeito, o que tornava o trabalho mais útil.

O mês de agosto foi o mais enriquecedor para o trabalho, pois diversas atividades que contribuíram para a pesquisa foram realizadas. A primeira atividade, ainda no início do mês, foi à participação na palestra Engajamento de Stakeholders da Natura, com a responsável pela coordenação desse projeto na empresa. A palestra permitiu compreender como ocorre o relacionamento da Natura com os diversos tipos de stakeholders envolvidos com seu negócio. Principalmente com relação às estratégias da empresa para uma melhor comunicação, divulgação de informação, consultas, participações, negociações e parcerias entre a Natura e seu público de interesse, o que pode resultar em melhorias para ambas as partes.

Ainda em agosto, através da participação na plataforma social da Natura denominada Natura Conecta, a pesquisadora se inscreveu em promoções, nas quais foi contemplada em duas diferentes atividades cedidas pela plataforma, o que também contribuiu para a pesquisa. A primeira, por meio de sorteio, foi possível participar do evento Fronteiras do Pensamento, com palestra ministrada por Edgar Morin, antropólogo, sociólogo e filósofo francês, que discutiu propostas para ultrapassar a crise global atual e reflexões que com certeza, foram bastante úteis para a pesquisa.

A segunda atividade também concedida pela plataforma Natura Conecta, foi o evento – Painel de Diálogo Cultura Organizacional da Natura realizado na sede da empresa em Cajamar - SP. Para participar do encontro era necessário responder a pergunta “Na sua relação com a Natura, o que melhor representa a Nossa Cultura para você?”, as melhores respostas selecionadas foram convidadas pela corporação para estar presente no painel. O evento tinha como condutor o professor Ph. D. Otto Scharmer, autor da “Teoria U” e tinha como objetivo promover o diálogo sobre a Cultura da Natura e as melhores formas de disseminação da mesma, entre a empresa e seus públicos de relacionamentos a partir dos direcionadores de cultura da companhia. Estavam presentes no evento: acadêmicos, colaboradores, comunidades do entorno, consumidores, CNOs, CNs, fornecedores, gerentes, Gerentes de Relacionamento e vice-presidentes.

A última atividade, a mais importante para o trabalho, foi a realização das entrevistas com as Consultoras Orientadoras, que aconteceu em julho e agosto, nas cidades de São José dos Campos e São Paulo, que serão tratadas mais detalhadamente no item a seguir.

A partir da trajetória percorrida para aproximação com a Natura, é possível perceber que o contato travado foi responsável pelo enriquecimento da pesquisa, uma vez que as atividades vivenciadas possibilitaram uma maior compreensão por parte da pesquisadora das atribuições da empresa. Em suma, as diversas atividades possibilitaram conhecer:

- o processo produtivo da empresa (visita à fábrica);
- os procedimentos de contratação e função de estagiários e trainees da empresa;

- o relacionamento da empresa com seus stakeholders por meio das plataformas sociais: Jovens Talentos e Natura Conecta;
- melhor entendimento a respeito da cultura organizacional da empresa e do relacionamento com os diversos stakeholders;
- e, principalmente, a função das Consultoras Orientadoras, foco de estudo dessa pesquisa, possibilitando conhecer melhor suas obrigações e desafios, e a relação entre suas atribuições e os pontos discutidos acima.

#### **4.4 Encontro Anual Consultora Orientadora**

Para a participação da pesquisadora no Encontro Anual das Consultoras Orientadoras Natura, que é realizado em alguns estados do Brasil, foi obtida uma autorização da empresa. Nesse caso, as entrevistas foram realizadas em encontros no Estado de São Paulo: no dia 22 de julho em São José dos Campos; e nos dias 16,17 e 18 de agosto na cidade de São Paulo (figuras 1 e 2). Essa participação facilitou o andamento da pesquisa com economia de tempo e recursos, uma vez que foi possível aplicar todos os questionários em quatro dias, sem haver necessidade de buscar contatos e de deslocar até as CNOs. Ao mesmo tempo, foi possível contar com uma grande diversidade de CNOs de diferentes cidades do estado em uma mesma localidade.



**Figura 1** - Encontro CNOs São José dos Campos

**Fonte:** Arquivo pessoal



**Figura 2** - Encontro CNOs São Paulo

**Fonte:** Arquivo pessoal

No encontro de São José dos Campos, a presença da pesquisadora foi anunciada pelo Gerente de Vendas responsável pelo encontro antes do início das entrevistas, que inclusive, pediu às Consultoras Orientadoras que contribuíssem para a realização do estudo respondendo os questionários. Já no outro encontro de São Paulo, a pesquisa não foi divulgada.

Todos os questionários foram aplicados pela própria pesquisadora, a fim de diminuir a possibilidade de erros ou de variação de abordagens. Cada questionário demorava cerca de 10 minutos para ser respondido, podendo variar para mais ou para menos, dependendo da entrevistada. As entrevistas foram feitas antes do início do encontro, nos intervalos, ou seja, durante o café da manhã e após o almoço, e ainda após o final do encontro. Foi preciso manter o foco e a disciplina para conseguir alcançar o número amostral desejado, durante os quatro dias de evento.

Ao serem abordadas, algumas Consultoras Orientadoras ficavam aparentemente nervosas. Porém, no decorrer da entrevista se tornavam mais receptivas. Poucas Consultoras Orientadoras se recusaram a responder o questionário e algumas até pediam para responder.

O encontro tinha um ambiente descontraído, com música, brincadeiras e distribuição de brindes, mas consistia basicamente na apresentação de novos produtos e promoções, ou seja, tratava-se de um treinamento para a realização das vendas. No

início do encontro em São Paulo, foram realizadas atividades por meio de vídeos e exercícios que explicavam as funções e posturas que uma Consultora Orientadora deveria possuir e exercer. E, em São José dos Campos, também foram aplicadas atividades, e nesse caso, estas eram relacionadas ao aspecto financeiro da função, ensinando por meio de planilhas como era distribuído o rendimento por ciclo (a cada 21 dias) das CNOs e o que elas poderiam fazer para ganhar mais.

## **4.5 Análise dos dados**

### **4.5.1 Análise das entrevistas**

Após a realização das entrevistas, a fim de analisar os resultados obtidos, as respostas foram agrupadas de acordo com o critério de semelhança adquirido entre as mesmas. O intuito foi verificar a natureza, as funções e as relações de cada uma e como percebem a sustentabilidade nos diferentes setores de suas vidas profissionais. As informações do texto foram desmembradas e classificadas, formando grupos comuns, denominados de categorias, que de acordo com Duarte:

São estruturas analíticas construídas pelo pesquisador que reúnem e organizam o conjunto de informações obtidas a partir do fracionamento e da classificação em temas autônomos, mas inter-relacionados. Em cada categoria, o pesquisador aborda determinado conjunto de respostas dos entrevistados, descrevendo, analisando, referindo à teoria, citando frases colhidas durante as entrevistas e a tornando um conjunto ao mesmo tempo autônomo e articulado (Duarte, 2006, p.79).

Segundo Bardin (1988) e Barros (2000), a categorização deve ser feita de maneira a admitir uma série de características como: (a) exclusão mútua entre unidades de diferentes categorias; (b) homogeneidade, que só deve permitir incluir em uma mesma categoria elementos semelhantes; (c) pertinência entre as categorias, que representa a necessidade de demonstrar com clareza as intenções do trabalho; (d) objetividade e fidelidade, para que possa servir como referência em outros estudos; (e) ter uma alta produtividade que permita a construção de novas hipóteses e dados. Sendo assim, a categorização possibilita uma melhor estruturação das respostas, que tendem a ser mais facilmente compreendidas.

Sendo assim, as informações contidas nas respostas foram separadas e classificadas de acordo com os assuntos que mais apareciam e, portanto, se repetiam em diferentes respostas, formando categorias. No caso específico das perguntas 10, 12 e 13 (anexo I), principalmente, que estão relacionadas à sustentabilidade foi considerado o conceito *triple bottom line* (Elkington, 1997) como referência para a classificação.

Como discutido anteriormente, esse conceito afirma que a sustentabilidade representa o equilíbrio e a junção das ações ambientais, sociais e econômicas. Referente aos aspectos ambientais foram consideradas as atividades relacionadas à conservação do meio ambiente e a diminuição do uso de recursos naturais. Nos aspectos sociais, foram contempladas as características voltadas para melhores condições de vida da sociedade. E, dentre os aspectos econômicos destacou-se a necessidade de possuir recursos financeiros para conseguir alcançar os suprimentos básicos essenciais à sobrevivência e os objetivos presentes nas características sociais e ambientais.

Outros aspectos também foram citados e considerados, como, por exemplo, respostas que demonstram a preocupação com as restrições de acesso para as futuras gerações ao uso de recursos naturais. Dessa forma, as respostas foram classificadas avaliando cada um desses aspectos, mesmo que citados separadamente, pois nenhuma resposta foi capaz de relacionar os três principais aspectos ou mais ao mesmo tempo em uma mesma questão.

#### **4.5.2 Análise estatística**

Depois da categorização dos dados, foi indispensável realizar a codificação de alguns deles, a fim de transformá-los em símbolos, números ou letras, possibilitando sua tabulação e quantificação, ou seja, os preparando para o tratamento estatístico com o intuito de facilitar a comunicação e a divulgação dos resultados (Marconi e Lakatos, 1982). Nesse estudo, foi utilizada a análise qui-quadrado, mais especificamente o teste de independência, que tem como objetivo avaliar a relação de independência existente ou não entre duas variáveis de mesma unidade experimental de uma população amostrada (Furtado, 2005).

Por meio do teste qui-quadrado é possível obter os valores observados, que nessa pesquisa foram alcançados por meio da análise do questionário e os valores esperados

entre o número  $n$  de observações sob a hipótese de independência, sendo  $E_{ij}$  a proporção de observações com as características ( $O_i$  e  $O_j$ ), obtida através da seguinte equação (IME, 2011):

$$E_{ij} = \frac{O_{i.} \times O_{.j}}{n}$$

A diferença entre os valores esperados e observados é responsável por validar ou rejeitar a independência entre as variáveis em questão, quando comparada ao nível de significância escolhido, nesse estudo de 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Assim, quando a somatória da diferença das variáveis, denominada de nível descritivo, for menor ou igual ao nível de significância, rejeitamos a hipótese de independência.

No caso, foram analisadas as respostas das Consultoras Orientadoras em relação ao conceito de sustentabilidade, que foram separadas em grupos: as CNOs que responderam segundo o *triple bottom line* (ambiental, social e econômico); e, as CNOs que alegam não saber ou apresentaram outras respostas que não se enquadram em nenhuma categoria. A variável sustentabilidade foi comparada em relação à existência de independência com outras quatro variáveis: nível de escolaridade (ensino fundamental; médio e superior), renda familiar (até 2.400 Reais; de 2.401 a 5.000 Reais e mais de 5.000 Reais), renda como CNO (até 600 Reais; de 601 a 1.000 Reais e mais de 1.000 Reais) e, finalmente, tempo de Natura (até 5 anos; de 5,1 a 10 anos e mais de 10 anos). As análises foram feitas utilizando o programa R 2.10.1.

## 5. A NATUREZA E OS FATORES QUE INFLUENCIARAM A INCORPORAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NA EMPRESA

A fim de compreender como a sustentabilidade está presente nos negócios da Natura analisou-se algumas pesquisas, depoimentos, livros e principalmente os relatórios de sustentabilidade da empresa. Mais especificamente, para entender e quantificar a assimilação das Consultoras Orientadoras diante de questões relativas à sustentabilidade foram consideradas as entrevistas feitas com as mesmas, por meio de questionários (anexo I).

Além disso, outros fatores também foram analisados, como o histórico da Natura que proporcionou conhecer melhor o surgimento da empresa e a identificação de algumas características que levaram a inserção da sustentabilidade. Outros itens como cultura organizacional e gestão dos *stakeholders* na Natura também foram discutidos nesse capítulo, por serem questões que relacionam e complementam a sustentabilidade e por facilitarem a compreensão de como ocorre o relacionamento e a educação das partes relacionadas com o negócio para o tema na empresa.

A importância desses fatores também se justifica por fazerem parte do planejamento estratégico da empresa que tem como objetivo: “promover um ambiente interno de constante aprendizado, com uma forte **cultura organizacional** e multicultural, representante de todos os países onde estamos presentes”; ter como prioridade, “o aprofundamento da atuação na promoção do **desenvolvimento sustentável**, na busca por novos serviços e na captura das oportunidades que a conectividade possibilita”, e ainda, “gerar valores para todos os públicos com os quais nos relacionamos – *stakeholders*, o que nos permitirá continuar encantando e sendo encantados pelos nossos consumidores, promovendo o *bem estar bem* de forma inovadora, fortalecendo a nossa marca e mantendo relações de qualidade com nossos públicos” (Relatório Anual Natura, 2010, p.25).

### 5.1 Histórico Natura

Antes de abrir seu próprio empreendimento, Antonio Luiz da Cunha Seabra fundador da Natura, foi funcionário de algumas empresas que tiveram um papel importante em sua vida e vieram a influenciá-los anos seguintes a trabalhar com



cosméticos. Uma delas foi a empresa Remington Rand, na qual o empresário começou a trabalhar com 17 anos, e foi sendo promovido até atingir a gerência da superintendência na divisão de barbeadores elétricos (Britto e Wever, 2003). Essa promoção representou um desafio para Seabra, que necessitou compreender temas relativos à pele humana. O empresário se diferenciou ao adotar uma tática em que privilegiava a saúde da epiderme e os benefícios propiciados ao uso do barbeador (Nakagawa, 2008).

Outra empresa que também foi marcante para o início da Natura, foi a Bionet, um laboratório de manipulação de remédios, criado com intuito de abastecer de produtos a clínica de estética Instituto Pierre, ambas pertencentes a Pierre Berjeaut, esteticista Francês. Ao sair da Remington Rand, Seabra, que já tinha despertado grande interesse pela cosmetologia, foi convidado pela Berjeaut para assumir o cargo de gerente administrativo. Na Bionet, Luiz teve a oportunidade de aprender diferentes fórmulas de cosméticos e criou seu propósito de venda que ia muito além de produtos: verdadeiros tratamentos de beleza (Nakagawa, 2008).

Com o passar do tempo, Seabra decidiu que queria ter seu próprio negócio e em parceria com o filho de Berjeaut que detinha 80% da empresa, começou a história da Natura, que na época se denominava Indústria e Comércio de Cosméticos Jeberjeaut. A parceria trouxe vantagens, a empresa seria a nova fornecedora da Bionet e já teria uma série de fórmulas a serem manipuladas (Nakagawa, 2008).

Em 1970, a empresa passou a ser chamada de Natura, assim como é conhecida atualmente. O que era apenas um laboratório na Vila Mariana e posteriormente uma lojinha na Rua Oscar Freire, é hoje a maior empresa brasileira no setor de cosméticos, sendo caracterizada por trabalhar com o modelo de venda direta. Esse modelo, nas palavras de Seabra, representou o movimento transformador da história da empresa que necessitava crescer e, ao invés de multiplicar as lojas, por meio do modelo adotado possibilitou multiplicar a quantidade de “Luizes Seabras” (Müller, 2006).

A venda direta se iniciou na empresa no ano de 1972, quando foi realizado um piloto no estado do Rio Grande do Sul, que possibilitou, em 1974, a concretização no mercado com aproximadamente 70 consultoras (Müller, 2006). Atualmente, existem mais de um milhão de Consultoras no mercado, o que contribuiu para efetivar mais ainda o sucesso desse modelo de comércio. Desde o princípio, o modelo representa uma

diferenciação, contribuindo para a estratégia da empresa de atingir um maior número de consumidores possível, tendo na qualidade das relações, uma corrente essencialmente forte (Relatório Anual Natura, 2009).

O perfil da organização é dividido em três ciclos, sendo que o primeiro ocorreu durante o início do funcionamento da empresa até quase o final da década de 1980. Nessa década, apesar da crise no país, a companhia obteve um crescimento de 35% e foi considerada a maior empresa de cosméticos brasileira (Relatório Anual Natura, 2000).

Ainda no mesmo período, a Natura lançou de forma precursora o refil que, juntamente com o uso de ingredientes naturais, representou o início de um caminho constante de preocupação com a questão ambiental. Além disso, em 1980 criou a primeira linha voltada para o mercado masculino, e em 1982, iniciou suas operações para comercializar seus produtos no Chile, país responsável pela primeira experiência internacional da empresa. Hoje, a Natura está presente com suas próprias operações na Argentina, Colômbia, França, México e Peru e, por meio de distribuidores locais, na Bolívia, El Salvador, Guatemala e Honduras (Relatório Anual Natura, 2009, 2010; Natura – Inovar para Sentir, 2011).

Dando continuidade aos progressos, em 1983, houve uma maior organização e planejamento na fábrica, fato observado pela contratação de um novo gestor – Pedro Passos, responsável por melhorar a estrutura produtiva e qualidade dos artigos de venda, indicado por Guilherme Leal, que juntamente com Seabra são atualmente, os acionistas majoritários da companhia. Ao final do primeiro ciclo, no ano de 1989, a Natura possuía cerca de 50.000 Consultoras, tendo um crescimento bastante significativo em apenas 15 anos (Natura - Linha do tempo, 2011).

O segundo ciclo, iniciado em 1989, foi caracterizado pela fusão das empresas responsáveis pelo sistema Natura, sendo elas a própria Natura, *L'Arc en Ciel* (mais tarde YGA) encarregadas pela produção, além das distribuidoras Pró-Estética, Meridiana e Eternelle (Natura - Linha do tempo, 2011). Já no início da década de 1990, estabeleceu um modelo denominado “Bem- Estar” e “Estar Bem”, no qual prega o compromisso da importância das relações, da diversidade, da natureza e ainda a valorização da beleza e o bem estar consigo mesmo. Esse modelo foi disseminado pela empresa na tentativa de inserir esses conceitos, nas suas ações diárias e na criação de projetos que permitissem a

realização de boas práticas sociais em sua cadeia de negócios (Relatório Anual Natura, 2010). Um exemplo é o programa “Crer para Ver” criado em 1995, que consiste em uma linha de produtos não cosméticos, cujo lucro é inteiramente revertido para a causa educacional com o objetivo de colaborar com o sistema de ensino público no Brasil (Natura – Inovar para sentir, 2011).

Em seguida, observou-se o desenvolvimento de uma série de benfeitorias para as consultoras da empresa. Em 1991, a Natura começou a investir mais em um novo modelo com treinamento diversificado para as Consultoras, na tentativa de melhor qualificá-las. Dando continuidade a essas melhorias, em 1993 foram iniciadas as atividades da CAN- Central de Atendimento Natura, onde as consultoras poderiam pedir produtos, tirar dúvidas e fazer reclamações, o que significou um grande avanço na comunicação entre as consultoras e a empresa (Natura - Linha do tempo, 2011).

Além disso, com intuito de contribuir e motivar o trabalho das consultoras, surgiu, em 1995, o chamado Encontro Natura. Nele são discutidos, entre as Consultoras, técnicas de vendas, amostragem de novos produtos e trocas de experiências, com a finalidade de melhorar a relação com os clientes. O número inicial de Consultoras nesse período era de 50 mil, chegando a 221 mil consultoras no final do período (Natura - Blog Consultoria, 2011).

No final desse ciclo, a Natura passou a realizar regularmente, um controle dos impactos ambientais durante seu processo produtivo, e passou a exigir também dos seus fornecedores um procedimento de certificação de Qualidade Assegurada. Foi criado, ainda, um setor específico de Ergonomia na empresa, a fim de proporcionar qualidade de vida aos colaboradores, o que foi confirmado em 1999, pela pesquisa realizada pela consultoria Hay Group, que indicou que a empresa estava naquele momento, seis pontos acima da média de outras organizações, com relação ao clima organizacional (Natura - Linha do tempo, 2010).

Em 2000, foi iniciado o terceiro ciclo, marcado pelo lançamento da linha Ekos, um pioneirismo da marca, ao certificar e comercializar ativos da biodiversidade brasileira, proporcionando a valoração e valorização da mesma. Ao mesmo tempo, essa linha passou a auxiliar e a proporcionar renda às comunidades tradicionais e extrativistas, através da repartição dos benefícios por meio do acesso ao conhecimento

tradicional, associado ao patrimônio genético. No mesmo ano, foi gerado o primeiro Relatório Anual da Natura no formato GRI, modelo de relatório internacional, em cuja estrutura padrão prevalecem os valores relativos à sustentabilidade (Natura's Day, 2010; Relatório Anual Natura, 2009).

O ano de 2001 foi marcado pela inauguração do Espaço Natura em Cajamar, local onde são realizadas atividades administrativas, de logística, armazenagem e ainda a fabricação dos produtos. Também foi inaugurada a Maison Natura em Paris, em 2005, loja que expõe os produtos e a biodiversidade brasileira. No Brasil, foi inaugurado um centro avançado de tecnologia voltado para a produção de cosméticos na Unidade Industrial em Benevides no Pará em 2007 (Relatório Anual Natura, 2010).

Outro fato que também marcou o terceiro ciclo foi a abertura de capital, através da oferta pública de ações no Novo Mercado da Bovespa em 2004, um segmento no qual as empresas aceitam adotar práticas mais rigorosas de governança corporativa do que as determinadas pela legislação brasileira. O lançamento foi um sucesso, com uma demanda superior à oferta. Aliado ao seu bom desempenho econômico, naquele período foi possível observar uma valorização significativa do preço das ações da empresa no mercado financeiro no ano de sua abertura (Relatório Natura, 2004).

Ainda no mesmo período foi verificada uma série de conquistas socioambientais como, em 2004, a obtenção da certificação NBR ISO 14.001 e, em 2005, ano no qual a produção da linha de sabonetes foi totalmente vegetalizada. Em 2007, foram inseridas tabelas ambientais em todos os produtos, com informações acerca da origem e impacto das fórmulas e embalagens, além da criação do programa Carbono Neutro, que firmava o compromisso de reduzir em 33% os níveis de gases do efeito estufa, economizar nos custos de diferentes processos e ainda neutralizar as emissões impossíveis de serem poupadas (Relatório Anual Natura, 2010).

Também foram criados mais recentemente o Programa Amazônia e o Projeto Pegada Hídrica. O primeiro, criado em 2009, pretende, por meio da inovação e do empreendedorismo, valorizar a biodiversidade e o conhecimento tradicional e cultural, assegurando o desenvolvimento sustentável da região Amazônia. O segundo, criado em 2010, almeja mensurar, estimar e mitigar os impactos socioambientais causados em função do uso da água ao longo de toda a cadeia (Relatório Anual Natura, 2010).

Com relação às Consultoras, criou-se o Movimento Natura (2005), programa que incentiva e reconhece as consultoras que realizam ações sociais, ao patrocinar os melhores projetos desenvolvidos por elas, projetos esses que ajudam a melhorar a vida de diversas pessoas (Movimento Natura, 2011). Foi inaugurada a primeira Casa Natura em Campinas, no ano de 2006, um espaço dedicado à capacitação das Consultoras e à realização de encontros, com o propósito de experimentar e conhecer mais os produtos disponíveis. A idéia se expandiu e atualmente existem sete casas no Brasil e quinze no exterior. (Relatório Anual Natura, 2010).

No ano de 2008 foi estabelecido o modelo Consultora Orientadora (CNO), foco de estudo desse trabalho. O modelo surgiu com o intuito de atrair novos candidatos à consultoria, promovendo o crescimento do canal, através da figura-Consultora Orientadora. O papel destas é o de aproveitar a demanda de microrregiões e promover uma maior proximidade com as consultoras, ao facilitar o contato e a orientação das mesmas para atividades essenciais de sua função (Relatório Anual Natura, 2008).

Após um ano da adoção desse modelo, em 2009, um número recorde de Consultoras foi alcançado, visto que no início dessa década eram em torno de 200 mil e ao final esse número passou para mais de um milhão. (Relatório Anual Natura, 2009).

Por meio da descrição de como ocorreu a construção da Natura é possível perceber que a empresa está a frente em muitas questões referentes à sustentabilidade. Este fato foi explicitado por Seabra e Passos (2010): “Acreditamos que podemos contribuir para a superação dos desafios futuros, por meio de nossa disposição em encontrar soluções que transformem os dilemas socioambientais em oportunidades de negócios sustentáveis, com geração de prosperidade para todos”.

## **5.2. Sustentabilidade na Natura**

A Natura é uma empresa de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal reconhecida por buscar a criação de valores sustentáveis em seu negócio através de relações de qualidade com todas as partes envolvidas com a companhia (Abihpec, 2009). O desenvolvimento sustentável faz parte das metas estratégicas da organização, que possuiu um grande desafio, ao tentar incorporar no cotidiano de suas operações, a gestão integrada de aspectos econômicos, sociais e ambientais. Ou seja, os resultados

nos diferentes departamentos devem seguir a diretriz do *triple bottom line* em todos os seus processos (Relatório Anual Natura, 2010).

Sendo assim, nesse capítulo serão abordadas as ações de sustentabilidade desenvolvidas pela Natura, a fim de justificar a escolha da empresa para a realização dessa pesquisa, e também para conhecer melhor quais são os fatores que levaram a companhia a ser reconhecida como líder em sustentabilidade no país.

A preocupação com a sustentabilidade e com a geração de oportunidades inovadoras de negócios sempre existiu na Natura, o que pode ser comprovado pelo depoimento de Luiz Seabra:

É moderno ouvir falar hoje em filosofia e responsabilidade empresarial, gestão por valores, ecologia... Mas nós já falávamos disso quando esses termos eram praticamente desconhecidos e pouca atenção era dada pela sociedade à questão ambiental. Desde nossa fundação, esses temas nos absorviam, tanto quanto a busca pela qualidade dos nossos produtos – uma contínua obstinação. Resumindo, nos preocupamos sempre tanto a qualidade dos produtos quanto a qualidade das palavras, dos conceitos, das ideias, dos ideais. Nossa filosofia é procurar ampliar todo o significado de nossa razão de ser, o bem estar bem, ao que somos, sentimos, pensamos, fazemos e provamos. Sempre. (Tanure e Patrus, 2011, p.40)

Alguns exemplos como o uso de refil, já na década de 1980, apesar de ser uma alternativa menos vantajosa economicamente para a empresa, representa sua preocupação antecipada com o uso de recursos. A Natura foi pioneira mundial no uso de refis para produtos de alto consumo (Tanure e Patrus, 2011). Seguindo o mesmo raciocínio, na tentativa de redução do uso de recursos, a análise do ciclo de vida do produto - ACV é realizada desde 2001, para quantificar os impactos ambientais dos produtos nas fases de extração de matérias-primas, produção, uso e disposição final (Relatório Anual Natura, 2008).

Outro exemplo é a linha Natura Ekos, lançada no ano de 2000. Esta é uma linha especial, que representa a materialização das crenças da Natura, através de um projeto de sustentabilidade que valoriza o patrimônio natural, cultural e social do país. A base dos produtos está presente nos ativos naturais encontrados em comunidades, que são capacitadas e se tornam fornecedoras. A empresa adota o cuidado com o manejo sustentável, para que ocorra a repartição dos benefícios, mantendo um relacionamento ético e justo com as tradições e culturas das comunidades, e ao mesmo tempo,

promovendo a conservação dos recursos naturais (Tanure e Patrus, 2011; Blog Ekos, 2011).

A fim de se obter um melhor planejamento e definições mais claras de estratégias em sustentabilidade foi criado, em 2002, o Comitê de Sustentabilidade da Natura, formado pelos principais executivos da empresa. O comitê tem como finalidade discutir e implantar ações inovadoras baseadas no tripé do desenvolvimento sustentável – *triple bottom line*, em todos os seus diferentes setores (Lenza, Lapini e Camargo, 2008; Relatório Anual Natura, 2002).

A ideia de sustentabilidade permeia todos os setores da Natura. Por isso, desenvolveu-se através de um processo de engajamento com os *stakeholders*, em 2008, os temas prioritários para a sustentabilidade, de acordo com o nível de importância das questões tanto para a empresa quanto para as partes envolvidas. A tabela abaixo descreve os temas, segundo os relatórios de sustentabilidade de 2008, 2009 e 2010.

**Tabela 3** - Temas Prioritários de Sustentabilidade Natura

<b>Temas Prioritários de Sustentabilidade</b>	<b>Importância</b>	<b>Ação</b>
<b>Amazônia</b>	Apesar do tema, não ter sido indicado pelos <i>stakeholders</i> é considerada pela Natura como uma região estratégica para o desenvolvimento sustentável do Brasil, proporcionando oportunidades para seus habitantes, garantia para as gerações futuras e, ao mesmo tempo, visando a conservação da floresta.	Programa Amazônia, responsável por incentivar a formação de negócios sustentáveis, através da ciência, inovação, empreendedorismo, patrimônio natural e cultural da região.
<b>Biodiversidade</b>	Tanto a empresa quanto o Estado possuem responsabilidade no que tange a conservação da biodiversidade. A Natura	Participação no Movimento Empresarial Brasileiro pela Conservação e Uso Sustentável da

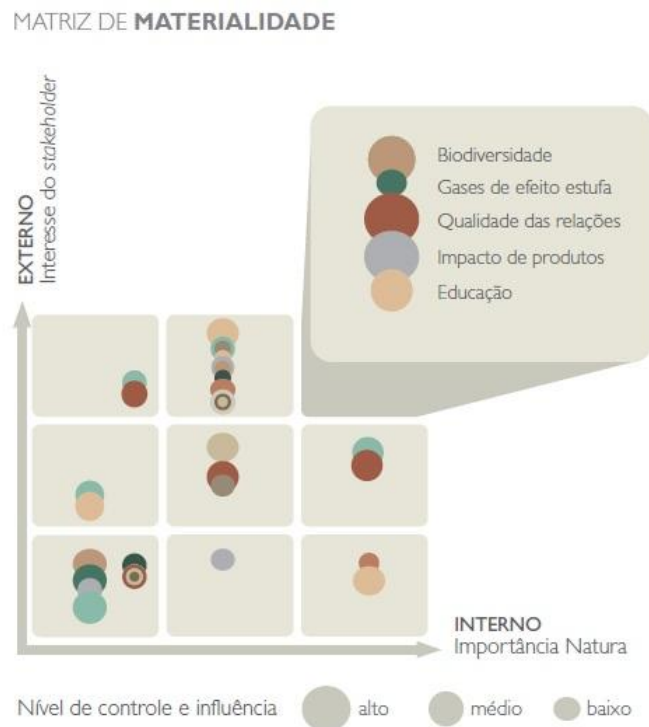
	<p>utiliza ativos da biodiversidade como matéria-prima dos seus produtos, contribuindo assim, com a valorização das culturais regionais e locais e o uso equilibrado dos recursos naturais.</p>	<p>Biodiversidade, o que representa um compromisso voluntário das empresas a favor da biodiversidade que incentiva o governo a regulamentar questões como a pesquisa científica, a produção, o consumo e a conservação de maneira integrada.</p>
<p><b>Educação</b></p>	<p>A amplitude dos negócios da Natura em alguns países da América Latina permite que projetos de educação possam ser aplicados em diversas regiões, possibilitando também processos de transformações nessas sociedades.</p>	<p>A linha Crer para Ver é um exemplo, onde todo o lucro dos produtos vendidos é revertido para projetos em educação, arrecadando em torno de 10 milhões de reais só no ano de 2010.</p>
<p><b>Gases do Efeito Estufa</b></p>	<p>A Natura considera que apenas mudanças profundas são capazes de conter o avanço do lançamento de gases considerados prejudiciais ao ambiente, como sendo um dos responsáveis pelas mudanças climáticas.</p>	<p>Para diminuir esse avanço, foi lançado, em 2007, o Programa Carbono Neutro, cuja meta era de redução de 33% até 2011, dos gases do efeito estufa, o que compreende transformações nos processos de extração de matérias-primas dos fornecedores, produção e distribuição de produtos, entre outros.</p>
<p><b>Impacto dos Produtos</b></p>	<p>Os impactos produzidos pela fabricação, distribuição e uso dos produtos é um grande desafio para a empresa, principalmente com relação à gestão de resíduos e consumo de água.</p>	<p>Para minimizar esses efeitos já está sendo testado o método <i>water footprint</i>, que mede a pegada hídrica em alguns produtos. Em 2011, também foi implementado um programa que conta com a participação de fornecedores e</p>



		terceirizados, na busca por soluções na gestão de resíduos desde a extração de matéria-prima até o pós-consumo.
<b>Qualidade das relações</b>	Manter relacionamentos de qualidade dentro e fora da empresa é indispensável para enfrentar desafios futuros por meio do diálogo contínuo e ampliação da consciência.	Existem alguns canais de atendimentos às Consultoras, Consultoras Orientadoras e consumidores; de ouvidoria para os colaboradores, fornecedores e também colaboradores. Além disso, foi implementado, em 2009, um projeto denominado painéis de diálogo, que foi fundamental para evolução do relacionamento com as diversas partes.

**Fonte:** Relatório Anual Natura (2008, 2009 e 2010)

A maior proximidade com os *stakeholders*, também contribuiu para a elaboração da matriz de materialidade da Natura (figura 3), que utiliza os temas prioritários de sustentabilidade para orientar o foco e o nível de importância dessas ações socioambientais em diversos setores da empresa. A matriz representa os aspectos mais relevantes para os *stakeholders* (eixo y – externo) e para a Natura (eixo x – interno), além do nível de controle e influência dos temas e é reconstruída a cada dois anos (Relatório Anual Natura, 2009 e 2010).



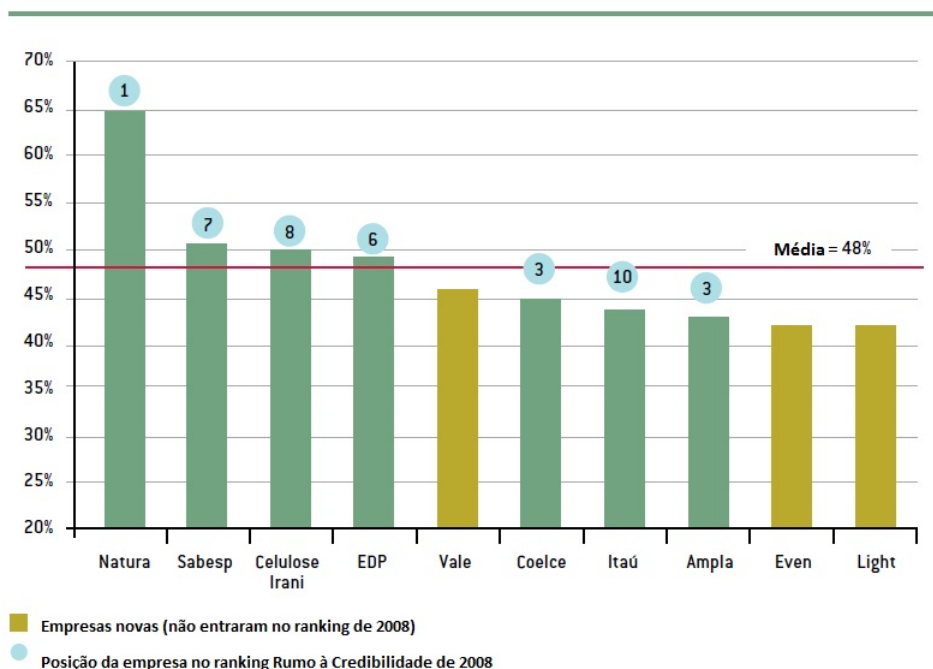
**Figura 3 - Matriz de Materialidade Natura**

**Fonte: Natura (2010, p. 111)**

Em uma pesquisa, já citada anteriormente nesse estudo, realizada pela consultoria britânica SustenAbility, pela Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável e pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, foi feita uma análise dos relatórios de sustentabilidade do Brasil em formato GRI. Um dos aspectos analisados foi a matriz de materialidade, no qual observou-se que a maioria das companhias brasileiras estão considerando uma variedade muito grande de temas em sua matriz, cerca de 40 questões. Por isso, se faz necessário identificar quais são os temas mais prioritários para facilitar a compreensão e a comunicação desses fatores, assim como foi feito pela Natura, que apresentou a maior nota da pesquisa nesse quesito.

Nessa mesma pesquisa, a partir da somatória de todos os requisitos, a Natura alcançou a maior média em comparação a outras empresas participantes, com pontuação de 65%, demonstrando uma boa evolução comparada com a pesquisa anterior na qual sua pontuação foi de 54% (Crowther et al., 2010). O seu relatório de sustentabilidade foi

considerado, portanto, o melhor e mais completo do Brasil, o que contribui por evidenciar sua posição de líder em sustentabilidade no país (gráfico 2).



**Gráfico 2 - Top 10: Relatórios de Sustentabilidade Brasil**

**Fonte:** Crowther et. al (2010, p.19)

Os diversos exemplos vistos nesse item demonstram que a Natura é uma empresa que possui a sustentabilidade inserida em sua estratégia de negócios, exercendo no país um papel de destaque e até mesmo de liderança, ao ser comparada com outras empresas do setor de cosméticos ou mesmo de diferentes setores. Justamente por exercer a função de líder, a empresa, para manter essa posição, deve estar sempre evoluindo, antecipando o futuro e inovando. Para que isso aconteça é necessário que a sustentabilidade esteja presente na cultura da empresa e de todos os envolvidos com o negócio, como será possível compreender melhor nos próximos itens desse capítulo.

### 5.3 Cultura Organizacional na Natura

A cultura é resultado de interferências promovidas pela ação humana, tornando perceptível seu pensamento, seus valores e opiniões sobre o ambiente que o cerca (Ferreira, 2010). No que diz respeito às organizações, a cultura é fruto da história da

empresa, da influência dos líderes passados e presentes, da sua missão, dos seus valores, enfim, de um ambiente que evidencie os atributos da marca (Geertz 1989).

A cultura da Natura também é influenciada pelos seus líderes, pela história de formação da empresa, além de fatores como a razão de ser, sua visão e suas crenças. Nesse sentido, todas as decisões tomadas na companhia, desde a criação de um novo produto a contratação de um profissional devem necessariamente considerar esses três aspectos :

A **razão de ser** consiste na criação e comercialização de produtos e serviços que promovam o bem-estar (relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo) e estar bem (relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo).

A **visão** da Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo.

Suas **crenças** estão relacionadas à vida e seu encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só, tudo é interdependente. Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações. A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade. O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações. Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo. A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações. A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável (Relatório Anual Natura 2010, p. 4 e 5).

Esses três aspectos representam a própria proposta filosófica da Natura, que de acordo com Seabra, está intimamente relacionada à paixão pela cosmética, como um dos meios responsáveis por promover o bem-estar e a melhor afinidade com o corpo, além da paixão pelas relações que dão sentido à existência da empresa (Tanure e Patrus, 2011).

A partir desses elementos, foi possível nortear a criação dos direcionadores de cultura, que concretizam a essência da Natura e possibilitam sua aplicação no cotidiano da empresa. Os direcionadores foram desenvolvidos por um processo que envolveu os fundadores, o conselho de administração, o comitê executivo, o time de Liderança, os

colaboradores e a força de vendas (Consultoras e Consultoras Orientadoras) e são formados pelas seguintes diretrizes (Relatório Anual Natura, 2010):

- **Compromisso com a verdade:** manter o compromisso de autenticidade e integridade, agindo de acordo com suas crenças e valores.
- **Cuidar das relações:** criar vínculos de qualidade, respeitando as diferenças em busca de uma melhor convivência e resultados.
- **Aperfeiçoamento Contínuo:** buscar a contínua evolução nos diversos níveis, inclusive o autoconhecimento, reconhecendo seus pontos fortes e limitações.
- **Fazer bem feito:** ser disciplinado, para cumprir seus compromissos com simplicidade, beleza, qualidade e estar atento aos detalhes.
- **Inovação:** ser empreendedor, buscar novos processos, sempre assumindo os riscos em jogo.
- **Desenvolvimento Sustentável:** apresentar resultados baseados nas dimensões econômica, social e ambiental, refletindo a preocupação com o futuro da empresa.
- **Prazer e alegria:** buscar no trabalho realização e significado, de acordo com seus valores, encarando os desafios com otimismo e energia para se superar sempre.

Apesar de iniciativas inovadoras como os direcionadores de cultura e, neste caso, sendo de uma cultura organizacional de destaque no Brasil, a Natura também apresenta alguns entraves e desafios que dificultam o seu crescimento. Por muitos anos, a Natura foi gerida por seus três presidentes fundadores, sistema que funcionou muito bem, mas acabou criando um efeito negativo de - “delegar para cima”- ou seja, toda vez que uma decisão muito importante precisava ser tomada, tinha que passar pelo crivo dos presidentes. Mesmo após a chegada de um diretor presidente, de um novo comitê executivo formado por vice-presidentes e da criação de um conselho de administração formado pelos presidentes fundadores, ainda assim, algumas decisões só seguiam em frente após a autorização desse conselho (Tanure e Patrus, 2011).

Uma das causas responsáveis foi a falta de líderes capacitados para sustentar o crescimento da Natura, principalmente na última década. Houve, assim, a necessidade de encontrar profissionais capazes de demonstrar resultados empresariais eficazes e,

unindo a isso, a capacidade de se manter o alinhamento com o perfil da empresa no que diz respeito às relações éticas e à preocupação socioambiental, que foi aumentando cada vez mais. Na tentativa de solucionar essa questão, foi criado o Programa de Formação de Líderes, que teve como proposta alinhar os profissionais selecionados com a estratégia e valores da empresa e, de 2007 a 2009, envolveu 28 gerentes na tentativa de incorporar as crenças e a cultura da Natura no processo de gestão e disseminar esse resultado para o restante da equipe. Outros programas também foram instituídos na empresa com a mesma finalidade, tais como os projetos Processo de Engajamento e Academia de Líderes (Tanure e Patrus, 2011).

Além da necessidade de desenvolver lideranças, outro desafio também visível refere-se ao canal de vendas, seja pelo grande número de Consultoras e Consultoras Orientadoras apresentando diferentes realidades de vida, seja por ser o grupo responsável direto pelas vendas e que possui, portanto, maior proximidade com o consumidor. Nesse cenário, o canal de vendas deve transmitir ao consumidor não apenas a função e a qualidade dos produtos, mas também a razão de ser, a visão e as crenças da empresa. Isto demonstra ao consumidor a preocupação e o diferencial da Natura, diante de diversas questões como a biodiversidade e a educação (Tanure e Patrus, 2011).

Assim como aconteceu com as lideranças, projetos também foram criados para aumentar o conhecimento das Consultoras e Consultoras Orientadoras com relação aos produtos, as vendas, e os valores da Natura. A Casa Natura é um modelo de apoio à força de vendas, onde é possível conhecer produtos e participar de cursos que auxiliam o trabalho diário das CNs e CNOs. Outro projeto que também contribuiu para o melhor preparo das Consultoras foi a capacitação das mesmas, por meio de treinamentos, cursos presenciais e à distância, alcançando, em 2010, 517,4 mil participações (Relatório Anual Natura, 2010). É importante lembrar que não existe no relatório anual de 2010, nem em anos anteriores, dados referentes à capacitação das Consultoras Orientadoras.

Disseminar a cultura da empresa para todos *stakeholders* é fundamental para que produtos, projetos, relacionamentos, enfim, diversas ações que ocorrem dentro da empresa, tenham como base os princípios presentes na cultura da Natura, fato confirmado por meio da afirmação de Seabra :

O sonho da Natura é fazer de sua cultura organizacional a essência de um perfume que possa ser sentido em cada canto da empresa, por seus colaboradores, por todos os públicos com os quais se relaciona e por todas as Consultoras e Consultores, que são mais de 1,2 milhão e levam a Natura a clientes do Brasil e dos países onde ela se faz presente (Tanure e Patrus, 2011, p. 13).

A educação, um dos temas prioritários para a sustentabilidade da Natura, é um dos instrumentos responsáveis por propiciar a mudança de comportamento e a geração de valores nas pessoas, ampliando a consciência e contribuindo para uma sociedade melhor (Relatório Anual Natura, 2010). Porém, será que os projetos descritos anteriormente promovem o aumento da assimilação das crenças, valores e visões da empresa, por parte dos *stakeholders*? Para que isso ocorra, é essencial mapear e conhecer o perfil dos mesmos, a fim de definir a melhor maneira de partilhar informações necessárias para a promoção de uma maior conscientização da cultura da empresa e de todos os valores envolvidos, de acordo com a realidade de cada um, assim como será discutido a seguir no próximo item.

#### **5.4 Stakeholders Natura**

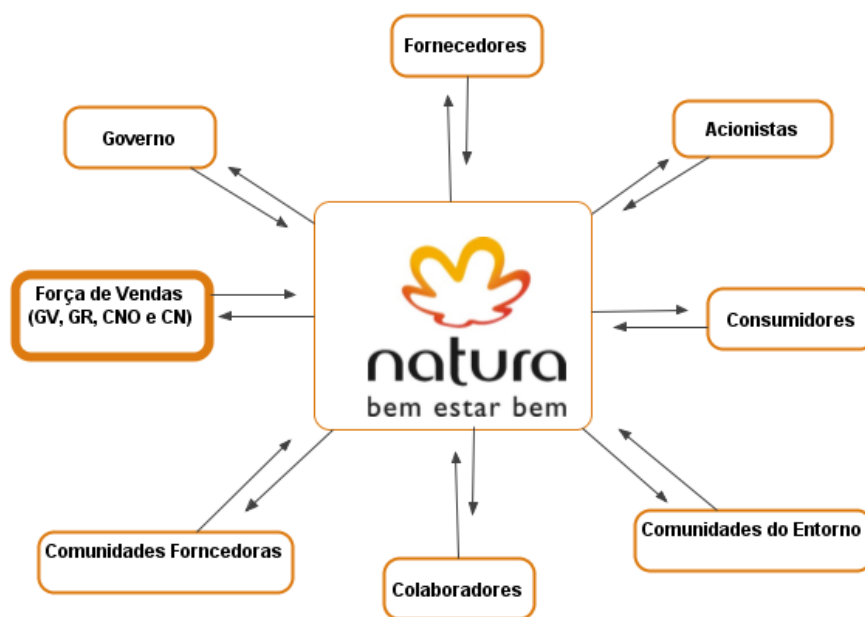
O sucesso da inserção de estratégias de sustentabilidade nas empresas depende da existência de uma efetiva rede de engajamento *de stakeholders*, capaz de gerar valor compartilhado por meio do alinhamento das táticas com a visão da empresa, do comprometimento e do diálogo com todos os públicos de relacionamento (Crowther, et. al, 2010).

A Natura é uma companhia que valoriza as relações, ao buscar construir relacionamentos de qualidade por meio de um processo de gestão, que tem como objetivo estabelecer, manter e valorizar relações pautadas pela ética e transparência, aprimorando a forma de planejar e gerir com auxílio de opiniões dos diferentes públicos que se relacionam com a empresa e contribuem na construção da marca (Relatório Anual Natura, 2007, 2008 e 2009). A gestão atua em nível coletivo, através de painéis de diálogo na busca por soluções compartilhadas e em nível individual, tendo em vista o autoconhecimento e a ampliação da consciência dos públicos (Relatório Anual Natura, 2009).

A partir dessas questões foi criado um instrumento de apoio à tomada de decisão, inspirado na essência da Natura, denominado Princípios de Relacionamento – que define os parâmetros de interações desejáveis, com cada público envolvido com a empresa (Relatório Anual Natura, 2009). Os princípios são divididos em **específicos** – direcionados a um dos grupos envolvidos e **básicos** – que inspiram os administradores, gestores e colaboradores da empresa a construir uma relação de harmonia com todos os públicos envolvidos com o negócio da Natura. Estes princípios se referem a: valorização do indivíduo; construção de um mundo melhor; estimulação da diversidade; busca pelo diálogo aberto com todos os públicos; evolução e aprendizado por meio dos relacionamentos; ambiente favorável à inovação; manutenção do sigilo de informações confidenciais; condução de relacionamentos de maneira transparente e verdadeira; comportamentos baseados em elevados padrões éticos; garantia de um ambiente de controle interno; e, finalmente a prática de *lobbying* de maneira ética e transparente, buscando a defesa dos interesses da empresa (Natura – Princípios de Relacionamento, 2012).

Para que o relacionamento com esses diversos públicos seja eficiente e produtivo, tanto para a empresa quanto para as diversas partes envolvidas, é imprescindível: mapear os *stakeholders*; conhecer as características de cada um; avaliar de que maneira estão envolvidos com o negócio da companhia; averiguar quais impactos produzem por meio de suas atividades; e ainda, averiguar se essas atividades são realizadas de acordo com as normas e crenças da Natura (Relatório Anual Natura, 2009). Seus principais *stakeholders*, de acordo com o Relatório Anual Natura de 2008, são: “aqueles que definimos como construtores da marca – colaboradores, consultores e consultoras, consumidores, fornecedores e comunidades fornecedoras – e outros três que consideramos diretamente interessados – comunidades do entorno, governo e acionistas” (Quadro 3).





**Quadro 3 - Stakeholders Natura**

Fonte: Relatório Anual Natura, 2008 (Autoria própria)

Cada *stakeholder* possui seu papel dentro da empresa e contribui de alguma forma para a construção da marca Natura. No próximo sub-item será apresentado as funções da força de vendas da Natura. Esse grupo de *stakeholders* foi escolhido, pelo fato das Consultoras Orientadoras serem o objeto de estudo desse trabalho e, portanto, é essencial conhecer melhor sua atribuição dentro da empresa, a fim de compreender melhor a pesquisa.

#### 5.4.1 Força de Vendas

A força de vendas é responsável pela distribuição dos produtos Natura e pelo contato direto com os consumidores, não apenas para vender, mas também para levar até os mesmos a essência e a proposta de valor da empresa. Por isso é um dos grupos de maior relevância para o modelo de negócios da Natura (Relatório Anual Natura, 2009; Tanure e Patrus, 2011).

O comércio dos produtos da Natura ocorre por meio do modelo da venda direta, que é baseado no contato entre vendedores e compradores, porém sem ser em um estabelecimento comercial. Essa forma de comércio, ao atingir um grande número de

revendedores, possibilita algumas vantagens como uma maior facilidade de alcance aos consumidores, inclusive os que se moram em cidades pequenas e distantes. É capaz de aumentar o valor agregado dos produtos através das relações pessoais e do atendimento personalizado; para as empresas diminui o número de investimentos em lojas e o valor pago em impostos trabalhistas; além de ser uma alternativa de emprego, com horários flexíveis, o que representa uma oportunidade de trabalho e complementação da renda para muitas famílias (ABEDV, 2011).

Na Natura o modelo de venda direta é representado pela força de vendas, que é composto pelos Gerentes de Venda – GVs, Gerentes de Relacionamento – GRs, Consultoras Natura Orientadoras – CNOs, e Consultoras Natura – CNs (figura 4). Esses agentes interagem entre si e respeitam uma hierarquia, sendo que somente a Consultora Orientadora e a Consultora possuem contato direto com o consumidor final (Relatório Anual Natura, 2009).



**Figura 4 - Força de Vendas**

**Fonte:** Relatório Anual Natura 2009

#### 5.4.2 Gerente de Vendas e Gerente de Relacionamento

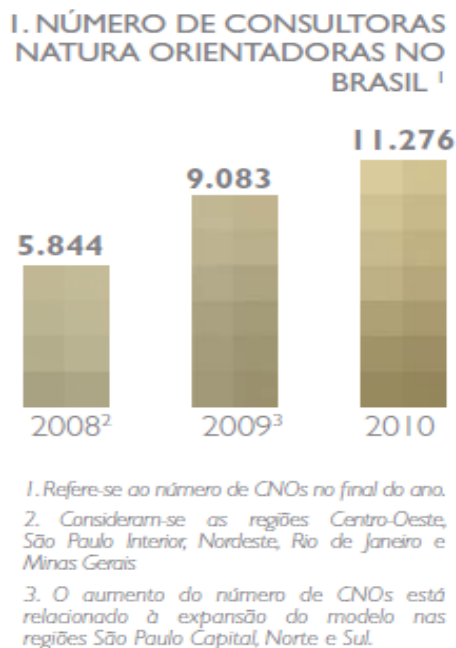
O Gerente de Vendas é o responsável por motivar, treinar e coordenar equipes de vendas, através do estabelecimento de metas comerciais e criação de planos e campanhas, tendo como objetivo melhorar o resultado das vendas (Sebrae, 2011). Na Natura, o Gerente de Vendas é um colaborador, ou seja, possui contrato empregatício com a empresa, e tem a função de acompanhar, treinar e dirigir o trabalho dos Gerentes de Relacionamento, cuidando assim, das vendas de produtos Natura em uma região do território brasileiro determinada pela empresa (Vasconcelos e Vasconcelos, 2003).

Já os Gerentes de Relacionamento (GRs), que também são colaboradores da Natura, são responsáveis pelo elo entre a empresa e as Consultoras Orientadoras (CNOs) e Consultoras (CNs). As GRs realizam a gestão e a capacitação das atividades das CNOs e CN por meio de reuniões de ciclo (encontros a cada 21 dias), eventos onde são divulgados novos produtos, promoções, dicas e dúvidas sobre vendas e ainda em oficinas e treinamentos de diversos assuntos como planejamento das vendas e curso de maquiagem. Esses eventos têm a finalidade de promover e facilitar o trabalho das CNOs e CNs (Relatório Anual Natura, 2009).

#### **5.4.3 Consultoras Orientadoras Natura**

O modelo Consultora Natura Orientadora surgiu em meados de 2008 e visa uma maior proximidade com as Consultoras. O sistema tem como principal função atrair possíveis candidatos à consultoria, desenvolver e orientar as CNs em suas atividades cotidianas e motivá-las a participar de treinamentos e eventos produzidos pela Natura (Relatório Anual Natura, 2008 e 2009).

A atividade de uma Orientadora Natura ocupa a posição existente entre a Gerente de Relacionamento e as Consultoras, o que contribui para revigorar o trabalho das GRs, que ficam incumbidas de atividades de maior valor estratégico, como treinamento e planejamento das reuniões de ciclo, praticamente com o mesmo custo da gestão anterior e ainda proporcionando um aumento gradativo da produtividade (Relatório Anual Natura, 2008; Tanure e Patrus, 2011). Por meio da figura 5, é possível acompanhar a evolução do número de Consultoras Orientadoras, desde sua criação, em 2008, até o último Relatório Anual da Natura publicado.



**Figura 5** - Evolução do número de CNOs no Brasil

**Fonte:** Relatório Anual Natura, (2010, p.44)

As Consultoras Orientadoras podem continuar vendendo produtos assim como as Consultoras, porém também recebem uma remuneração por ciclo, de acordo com o número de CNs que conseguem cadastrar e do desempenho de vendas do seu grupo de CNs. Isto faz com que sua renda seja bastante variável e condicionada à sua performance no ciclo (Natura, Encontro Regional Consultoras Orientadoras, 2011).

Cada Consultora Natura Orientadora é responsável por um grupo de Consultoras de no máximo 150 pessoas. Quando esse número é atingido a CNO iniciante indica uma nova CNO do seu próprio grupo de CNs, que deve ser aprovada pela Gerente de Relacionamento. Não existe nenhum pré-requisito formal, mas segundo as próprias Consultoras Orientadoras, geralmente é indicada para a função CNO, a Consultora que possui um contato mais próximo com sua CNO ou aquela CN mais dedicada e que, portanto vende mais. A partir daí pode formar um novo grupo relacionado e a CNO iniciante passa a ser CNO de nível um e assim sucessivamente até atingir o nível máximo – cinco, com seis grupos relacionados, quando poderá se candidatar ao processo seletivo para se tornar Gerente de Relacionamento (Natura, Encontro Regional Consultoras Orientadoras, 2011).

È possível perceber que o trabalho como CNO permite aproximar, criar e cultivar relações, estreitando o laço existente entre a Consultora e a Natura. Nesse processo percebe-se a evolução e o crescimento do canal por meio da maior adesão de CNs, do aumento das possibilidades de atendimento a demandas de microrregiões, do crescimento das vendas e ainda do melhor atendimento ao consumidor final, devido ao maior volume de treinamento e do aumento da quantidade e qualidade das Consultoras (Relatório Anual Natura, 2008; Tanure e Patrus, 2011).

Diante disso, compreende-se que a implantação do modelo Consultora Orientadora representou um grande avanço para a Natura em apenas três anos de existência e a tendência é evoluir cada vez mais. Entretanto, para que isso ocorra, é de extrema relevância criar caminhos para o melhor preparo e capacitação das CNOs, a maior compreensão não só do sistema de vendas, mas também da essência da Natura e de temas intrínsecos à companhia como relacionamento, educação e sustentabilidade, possibilitando a valorização de sua atuação e a transmissão desses aspectos para as Consultoras.

#### **5.4.4 Consultoras**

As Consultoras Natura são parte fundamental da história da empresa, desde 1974, quando surgiu o modelo de venda direta. As Consultoras são as responsáveis por levar até os consumidores não só produtos e serviços capazes de chegar até pontos distantes do país, mas também a essência da Natura ao privilegiar as relações pessoais (Relatório Anual Natura, 2009).

A venda direta representa para as Consultoras uma alternativa ao emprego tradicional, pois possibilita a flexibilidade de horários, permite o ganho de uma renda extra e, ainda em alguns casos, promove o crescimento profissional e pessoal. Para o consumidor representa um atendimento exclusivo e personalizado e para a sociedade uma oportunidade de emprego e geração de renda (Relatório Anual Natura 2008 e 2009).

O modelo de comércio por meio da venda direta foi um dos principais fatores responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento da Natura, uma vez que a ampliação do canal está diretamente relacionada ao desempenho da empresa. Por meio da tabela 4,

é possível constatar a evolução do número de Consultoras desde 1980 até 2010. Na década de 1980, a empresa possuía duas mil Consultoras e um faturamento de sete milhões de Reais, e já no final do milênio houve enorme crescimento tanto no número de consultoras - 200 mil, quanto no faturamento de 247 milhões de Reais. O ano de 2009, também merece destaque, pois a Natura, juntando as operações nacionais e internacionais, alcançou e superou o número de um milhão de consultoras, que representou um lucro líquido 17,3% maior que o ano de 2007 (Relatório Anual Natura, 2008; Tanure e Patrus, 2011).

**Tabela 4 - Evolução do número de Consultoras**

<b>Ano</b>	<b>Número de Consultoras</b>
1980	2.000
1990	50.000
1997	155.000
2002	250.000
2004	400.000
2006	617.000
2007	718.000
2008	850.000
2009	1.038.900
2010	1.221.000

**Fonte:** (Tanure e Patrus, 2011, p.76).

De acordo com Vasconcelos e Vasconcelos (2003) existem dois tipos de Consultoras. As denominadas “Consultoras Consultoras” são aquelas que se envolvem ativamente nas atividades promovidas pela Natura, frequentam treinamentos e reuniões, dominam as técnicas de vendas, os detalhes dos produtos e, portanto, vendem mais. Com isso, se identificam e se sentem valorizadas com o trabalho que para elas representa uma importante fonte de renda complementar.

Já o outro tipo de Consultora, que segundo os autores são chamadas de “Consultoras Vendedoras”, representam o maior grupo de vendas da Natura. Entretanto, a quantidade de vendas efetivadas é pequena e varia bastante ao longo do mês, fato

compensado pelo grande número de Consultoras. A venda é realizada por meio de “visitas” para amigas e vizinhas, que possibilitam uma relação de prazer através do contato pessoal e social, sendo esse a principal motivação da função. Neste caso, se identificam parcialmente com o discurso da empresa, não são assíduas aos encontros e treinamentos e não fazem do rendimento e da atividade uma importante renda complementar e inserção profissional.

Essa classificação é confirmada em parte pela afirmação de Seabra, que também declara existir uma divisão em dois tipos de Consultora, uma mais preocupada em simplesmente vender os produtos e outro tipo melhor preparada para a atividade, capaz de absorver a essência da Natura, e obter o conhecimento acerca dos produtos:

Há um risco de divisão, em nossa força de vendas, entre aquelas Consultoras que, eventualmente, sobretudo durante o primeiro e o segundo ano de atividade, se concentram nos produtos mais simples, de consumo mais massivo, e aquelas que absorvem a linguagem mais ampla da Natura, os conceitos, e sabem adequar o tratamento e diferentes produtos às necessidades de nossas clientes. Nosso desafio é continuar, através dos nossos treinamentos e diferentes interações, disseminar o que realmente é a razão de ser da empresa e assim demonstrar o quanto o bem estar bem é nossa forma de desenvolver o pensamento sistêmico, promovendo harmonia, conforto e beleza na vida pessoas, ao mesmo tempo, defender o futuro da vida em nosso planeta (Tanure e Patrus, 2011, p.169).

Independente do tipo de consultoria praticada, as Consultoras representam um grupo de stakeholders de extrema importância para a Natura, não só por possuírem o contato direto com o consumidor, realizarem a venda e partilhar os valores da empresa, mas também por terem a possibilidade de se tornar agentes de transformação nas comunidades onde vivem. Para apoiar ações nesse sentido, a Natura criou o projeto Movimento Natura que incentiva ações voluntárias que contemplem pelo menos uma das três vertentes da sustentabilidade e contribuam de alguma forma para uma sociedade melhor (Relatório Anual Natura, 2006).

#### **5.4.5 Interação entre Stakeholders e a Natura**

O departamento de sustentabilidade da Natura possui diversas frentes e temas prioritários, entre eles, a qualidade das relações, que por meio da gestão de relacionamentos, promove o engajamento dos *stakeholders*, incluindo a voz das partes

interessadas no processo de gestão, com intuito de co-criar soluções e ampliar a autonomia desse público (Relatório Anual Natura, 2009).

Para alcançar tal objetivo é essencial possuir uma estratégia e um plano de relacionamento que desenvolva a comunicação e a interatividade, gerando o engajamento e a educação desses públicos. Atualmente, já existem na Natura diversos programas que promovem o intercâmbio e o desenvolvimento da relação entre os *stakeholders* e a Natura, a exemplo do Qlicar (Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Atendimento e Relacionamento), projeto que acompanha, avalia e reconhece as melhores práticas dos **fornecedores**, de acordo com indicadores relativos à sustentabilidade preestabelecidos. Outra iniciativa também relevante é a BioQlicar, semelhante a anterior, que contribui para o desenvolvimento sustentável, dessa vez das **comunidades fornecedoras** em duas categorias Bio – de recursos econômicos, físicos, ambientais, sociais e humanos, e Qlicar – de monitoramento do desempenho produtivo dos fornecedores rurais (Relatório Anual Natura, 2010).

Além dos exemplos citados acima, duas outras iniciativas de projetos que promovem a interação Natura – *stakeholders* merecem destaque. A primeira é denominada painéis de diálogo Natura. Nesse processo é aberto espaço para a troca de informações e experiência, resultando em aprendizados tanto para a Natura quanto para o *stakeholder* sobre o tema em questão. Em 2009, foram realizados nove encontros, enquanto que em 2010, esse número progrediu para 22, envolvendo 824 pessoas. Os encontros presenciais contaram com a participação de colaboradores, consultoras e consultores, acionistas, fornecedores, comunidades fornecedoras, consumidores, imprensa e comunidades do entorno, além do envolvimento de especialistas em temas específicos, formadores de opinião e representantes do governo e de instituições da sociedade civil (Relatório Anual Natura, 2009 e 2010).

A segunda iniciativa é referente à construção da inovadora plataforma colaborativa Natura Conecta. Criada nos moldes das redes sociais ela tem o intuito de conectar e dar voz às pessoas interessadas nos negócios da Natura, gerando um instrumento que permite tornar mais próxima a relação entre a empresa e os *stakeholders*, que a partir das diversas comunidades da plataforma permite conhecer mais sobre a empresa, podendo assistir palestras, participar de promoções e dar sua



opinião sobre os diversos conteúdos em um processo de co-construção (Natura Conecta, 2012).

Diante do exposto, é possível perceber que o processo de engajamento dos *stakeholders* é um método enriquecedor, que promove o desenvolvimento de estratégias de evolução tanto para a empresa quanto para o público. Esse sistema contribui para a criação de um modo coletivo de refletir o futuro, pensando nos possíveis impactos, na construção de valores e significados que devem contribuir para um mundo melhor.

A Natura, portanto, possui um importante papel na partilha de conhecimentos e valores para com os públicos envolvidos com seu negócio. Esse trabalho visa averiguar por meio de entrevistas, a assimilação referente à sustentabilidade de um dos *stakeholders* da Natura – as Consultoras Orientadoras –, como será possível verificar no próximo capítulo.

## 6. RESULTADOS

Durante os quatro dias de entrevistas, realizadas em julho e agosto de 2011 nas cidades de São José dos Campos e na capital do estado de São Paulo (figura 6), juntamente com o piloto realizado em junho e julho na cidade de Uberlândia em Minas Gerais, foi possível obter diversas informações sobre o que as Consultoras Orientadoras de diferentes cidades e realidades, conhecem e pensam a respeito de sustentabilidade.



**Figura 6** - Entrevista CNO em São Paulo

**Fonte:** Arquivo pessoal

Os resultados foram atingidos de acordo com a categorização das respostas, assim como foi abordado na metodologia, a fim de mensurar o nível de compreensão das Consultoras Orientadoras diante da temática, e ainda verificar quais pontos necessitam de maior atenção e dedicação para uma futura capacitação das mesmas.

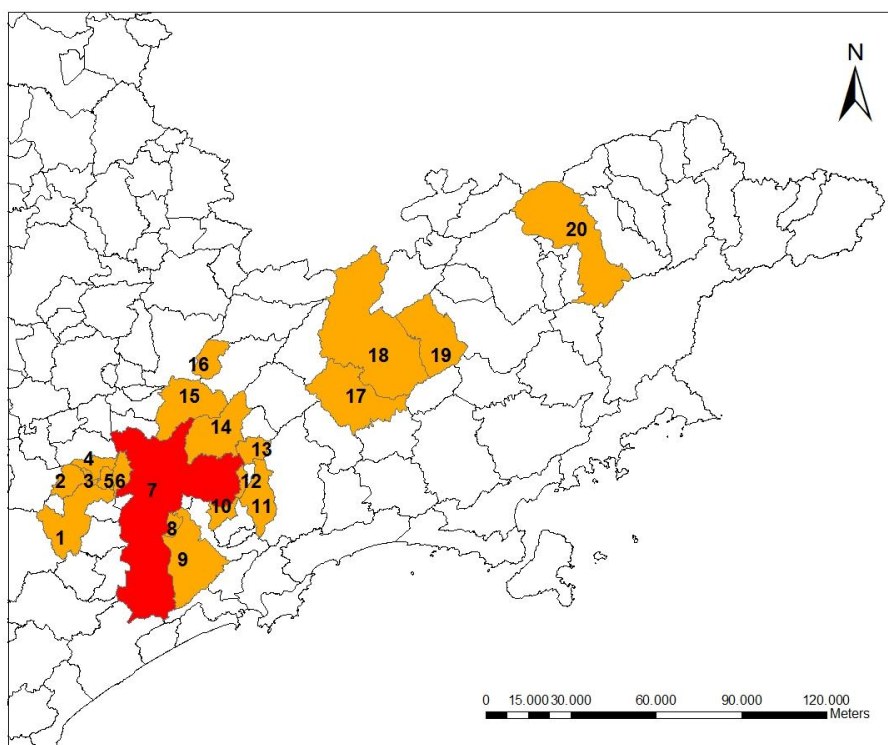
Embora o foco da pesquisa se refira ao conceito de sustentabilidade, também foi possível conhecer as principais funções, habilidades e desafios encontrados na atividade de Consultora Orientadora. Sendo assim, após discorrer sobre os resultados encontrados na pesquisa, também foi possível destacar algumas percepções que foram obtidas durante a realização das entrevistas, reconhecendo os principais desafios relatados pelas CNOs.

### **6.1 Perfis das entrevistadas:**

No total foram realizadas 96 entrevistas com Consultoras Orientadoras habitantes do estado de São Paulo, sendo que 49% das entrevistadas moram em cidades do interior do estado de São Paulo (figura 7) e 51% delas residem na capital do estado, nos bairros registrados na figura 8.

A partir do mapa presente na figura 7 é possível observar que a maioria das Consultoras Orientadoras entrevistadas moram na grande São Paulo ou em cidades próximas a capital, região que apresenta maior densidade populacional do estado e, conseqüentemente um maior número de CNOs. Sendo assim, a pesquisa concentrou-se em cidades que estão localizadas na zona leste do estado, fato que pode ser explicado pelo local de realização das entrevistas (São José dos Campos e São Paulo), uma vez que os Encontros recebem CNOs que moram em cidades próximas.

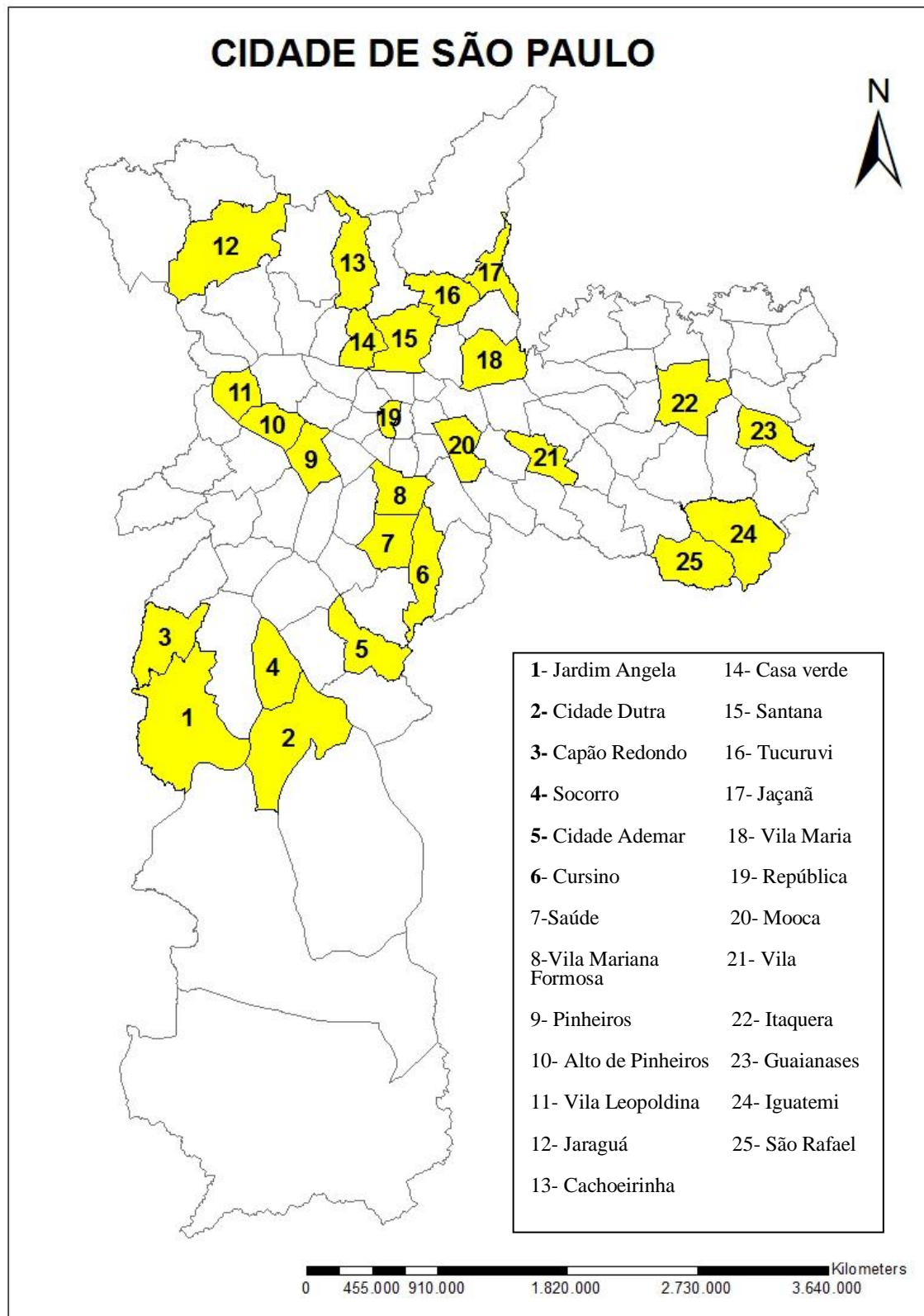
No mapa da cidade de São Paulo (figura 8) estão representados os 25 distritos onde moram as Consultoras Orientadoras entrevistadas, distribuídos por todas as zonas (leste, oeste, norte e sul) da cidade. Com isso, percebe-se que as entrevistas contemplaram CNOs de diferentes realidades pertencentes a regiões mais e menos favorecidas da cidade, fato que enriquece a pesquisa.



1-Cotia	8-Diadema	15-Mairiporã
2-Itapevi	9-São Bernardo do Campo	16-Bom Jesus dos Perdões
3-Jandira	10-Mauá	17-Jacareí
4-Barueri	11-Suzano	18-São José dos Campos
5- Carapicuíba	12-Ferraz de Vasconcelos	19-Caçapava
6-Osasco	13-Itaquaquecetuba	20-Guaratinguetá
7-São Paulo	14-Guarulhos	

**Figura 7** - Mapa com as cidades do estado de São Paulo contempladas pela entrevista

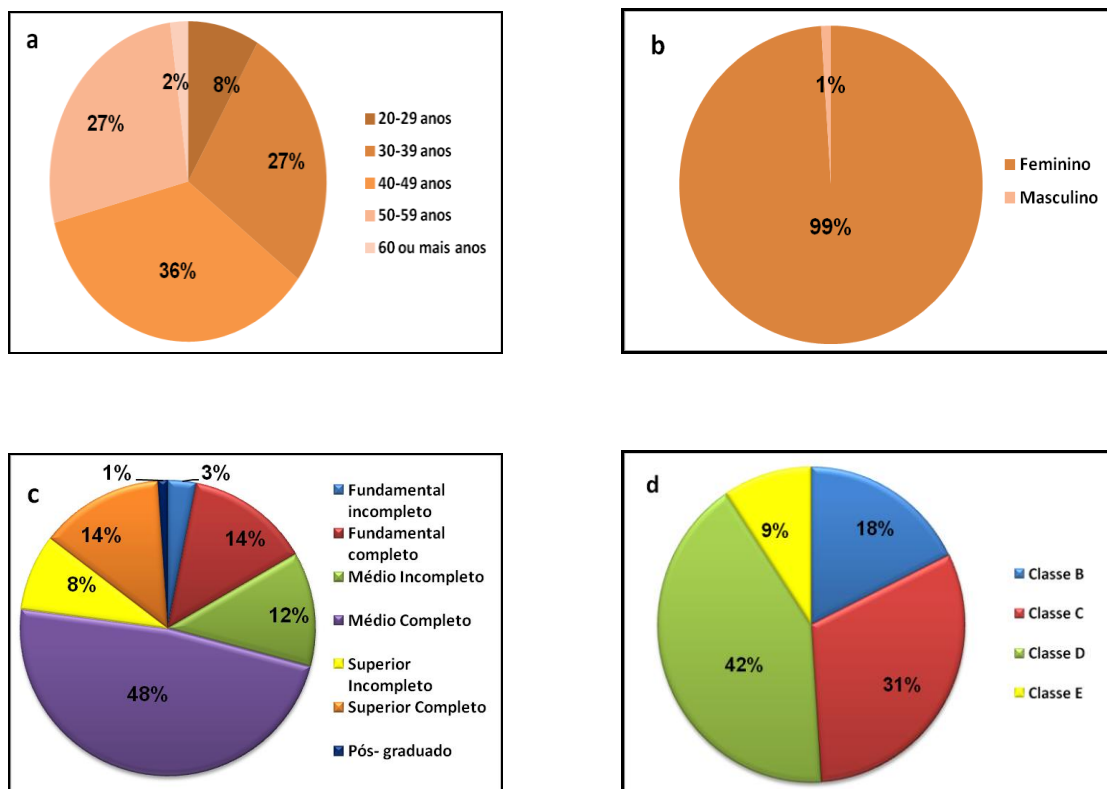
**Fonte:** Dados da pesquisa



**Figura 8** - Mapa com os distritos da cidade de São Paulo abrangidos pela pesquisa

**Fonte:** Dados da pesquisa

O perfil das Consultoras Orientadoras como faixa etária, escolaridade, classe econômica e sexo também foram observados e analisados, a fim de correlacioná-los posteriormente com questões fundamentais da pesquisa por meio da análise estatística. Esses dados podem ser verificados por meio da figura 9.



**Figura 9** - Perfil das entrevistadas de acordo com: a) faixa etária b) sexo c) escolaridade d) classe social

**Fonte:** Dados da pesquisa

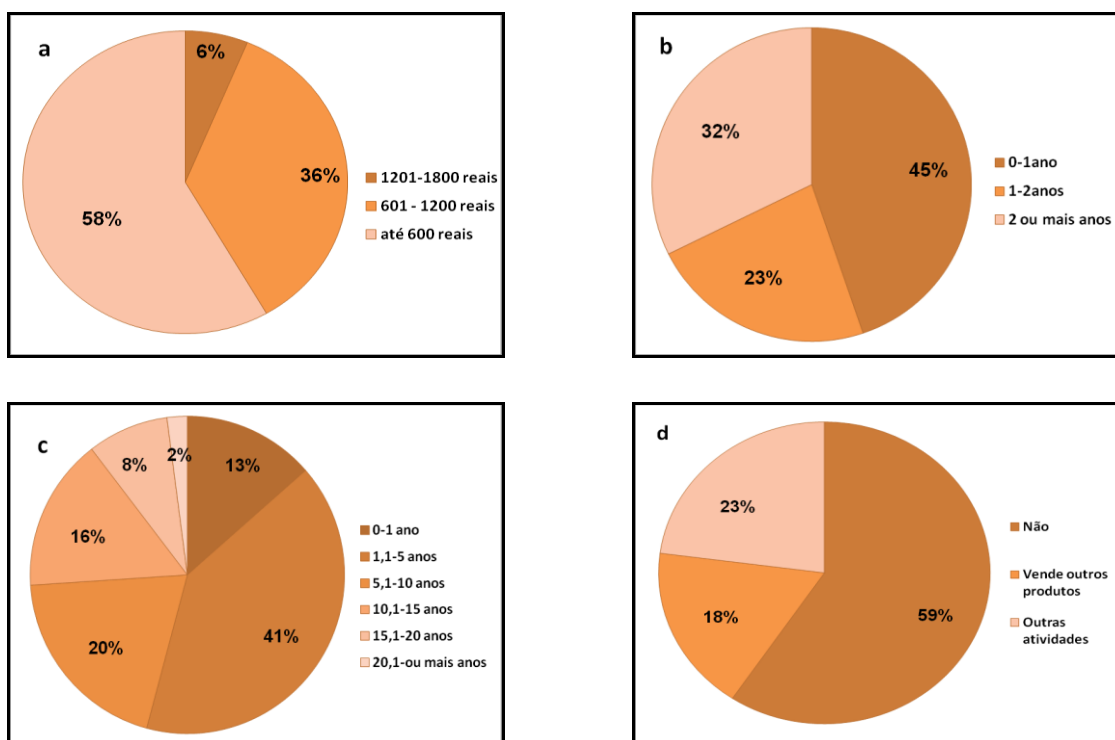
Como pode ser observado na figura 9 (gráfico a) a maioria das entrevistadas tem entre 40 e 49 anos de idade e a minoria tem mais de 60 anos ou está na faixa etária entre 20 e 29 anos. Já no gráfico b, é possível perceber que a grande maioria das CNOs, ou seja, 99% são representantes do sexo feminino. Por esse motivo, sempre que mencionado o sujeito da pesquisa é tratado utilizando o gênero feminino.

Ainda na figura 9 (gráfico c), nota-se que a maioria das Consultoras Orientadoras, 48% delas, estudaram até o ensino médio completo e não chegaram a ingressar no ensino superior, que é representado por apenas 14% das entrevistadas e 1% que possui pós-graduação e ainda que 8% estão cursando ou possuem o ensino superior

incompleto. Os restantes 12% não chegaram a finalizar o ensino médio, tendo apenas o ensino fundamental completo 14%, e incompleto 3%.

No último gráfico da figura 9 (gráfico d), verifica-se que a imensa maioria das Consultoras Orientadoras, 73% pertencem a classe C e D, a minoria 27% pertencem as classes B e E, e nenhuma CNO entrevistada pertence a classe A.

Além disso, também foi traçado o perfil das Consultoras Orientadoras diante de perguntas relativas à sua função (figura 10). Por meio dessas questões foi possível verificar que: a maioria, 58%, recebem menos que 600 reais mensais para executar as atividades exigidas pelo cargo (gráfico a), sem considerar a renda a partir da venda de produtos; 45% delas exercem a função a menos de um ano (gráfico b); antes de se tornar CNO, a maior parte, 41% trabalhou mais de um ano e menos de cinco anos como Consultora (gráfico c); e, por último, 59% das CNOs não realizam nenhuma outra atividade profissional (gráfico d).



**Figura 10 - Perfil das CNOs de acordo com: a) renda mensal como CNO b) tempo de trabalho como CNO c) tempo de trabalho como CN d) realização de outras atividades profissionais**

**Fonte:** Dados da pesquisa

## **6.2 Compreensão da Consultora Orientadora quanto ao conceito de Sustentabilidade:**

Para analisar as questões relativas à sustentabilidade foi considerado o conceito *triple bottom line* (John Elkington, 1997) já citado anteriormente na pesquisa, em que a sustentabilidade em âmbito empresarial representa o equilíbrio das ações sociais, ambientais e econômicas. A ideia é que vá de encontro com o plano de desenvolvimento estratégico empregado pela Natura e presente em seu Relatório Anual de 2010, em que a sustentabilidade também é representada pelo desafio de gerir conjuntamente os aspectos ambientais, sociais e econômicos em todos os processos, promovendo a visão integrada no cotidiano das operações da empresa.

Com isso, foi analisado na pesquisa se o conceito de sustentabilidade é de alguma forma assimilado pelas Consultoras Orientadoras, considerando uma abordagem tipicamente utilizada em empresas que possuem preocupação com o tema, como acontece com a Natura.

A maioria das entrevistadas 41%, responderam que a sustentabilidade está ligada à proteção do meio ambiente (gráfico 3). Como pode ser exemplificado por meio das seguintes respostas:

“Preocupação com o meio ambiente, controlar o gasto com água e cuidar da floresta (entrevista 19)”.

“Fazer algo para o planeta, ajudar o meio ambiente, reciclar, não poluir (entrevista 53)”.

“Consumir coisas que não prejudiquem o meio ambiente (entrevista 67).”

Um número significativo de CNOs, 26%, alegaram não saber o significado de sustentabilidade. E, ainda, 23% das entrevistadas contribuíram com respostas que se relacionavam a outros atributos que não os considerados nessa pesquisa.

A menor parte das Consultoras Orientadoras relacionou o conceito de sustentabilidade ao aspecto econômico e a preocupação com o futuro da sociedade, com



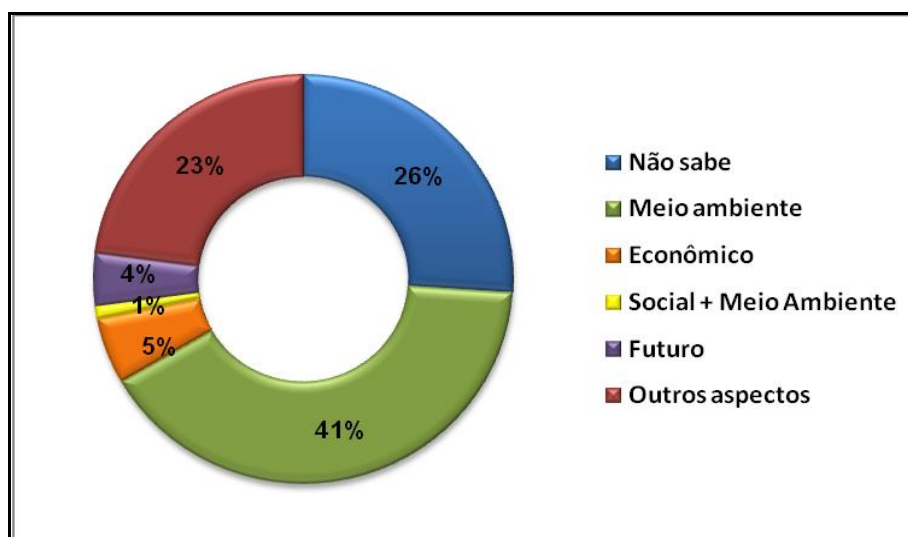
as próximas gerações, como por ser observado através das seguintes entrevistas respectivamente:

“Conseguir se manter com o dinheiro que se recebe” (entrevista 11).

“Pensar no que vamos deixar para nossos filhos” (entrevista 48).

Nenhuma entrevistada fez associação aos três elementos da sustentabilidade (ambiental, social e econômico), simultaneamente. Porém apenas uma Consultora Orientadora associou o conceito a mais de uma variável. No caso, ela fez referência ao aspecto ambiental e ao social, através da seguinte declaração:

“Preocupar com o meio ambiente e com as causas sociais (entrevista 17)”.



**Gráfico 3 - O que é sustentabilidade**

**Fonte:** Dados da pesquisa

Nos próximos gráficos, com exceção do nono e do décimo e, também dos gráficos referentes às análises estatísticas (gráficos 13 e 14) foram considerados os aspectos citados em cada resposta, sendo em algumas ocasiões verificado mais de um aspecto por resposta.

Ainda inserido no contexto da compreensão conceitual de sustentabilidade, foi estabelecido um questionamento a respeito de quais práticas demonstram a preocupação

de uma empresa com a sustentabilidade. Mais uma vez a variável ambiental foi citada pela maioria, 80% das entrevistadas, nessa questão, com uma grande vantagem em relação à segunda variável – a social, que apareceu em 18% das respostas, geralmente associadas ao caráter ambiental, como nos exemplos abaixo:

“Preocupar com o meio ambiente e com as pessoas que vivem nele” (entrevista 78).

“Se preocupar primeiramente com o homem, dar base e conhecimento para as pessoas para depois se preocupar com o meio ambiente” (entrevista 18).

Outro item de destaque que foi citado por 10% entre as Consultoras Orientadoras foi a importância de desenvolver no funcionário a compreensão acerca do tema da sustentabilidade, como pode ser observado pelos depoimentos abaixo:

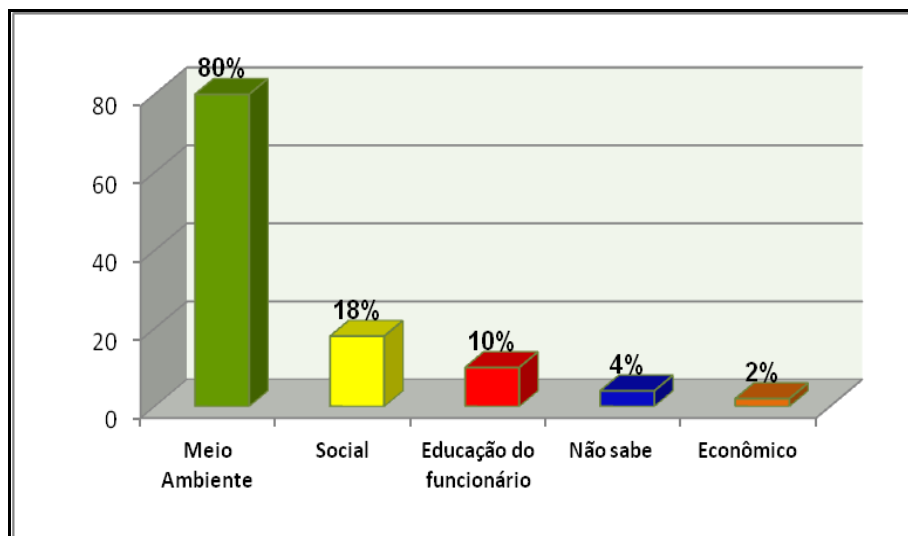
“Demonstrar preocupação com a sustentabilidade em práticas, mais do que falar, fazer, transmitir para os funcionários” (entrevista 19).

“Mudar os hábitos dos funcionários dentro da empresa. O funcionário espalha em casa, com os filhos, eles na escola, criando um ciclo” (entrevista 32).

“Ensinar os funcionários sobre sustentabilidade” (entrevista 41).

Os aspectos restantes, todos com índices menores, estão relacionados, segundo as CNOs, ao não conhecimento de quais práticas uma empresa sustentável deve adotar, fato comprovado em 4% dos casos. Apenas 2% citaram o aspecto econômico, a exemplo dessa afirmação:

“Tem que crescer, lutar e se desenvolver, procurar meios para sustentar esse crescimento” (entrevistado 41).



**Gráfico 4 - Empresa Sustentável**

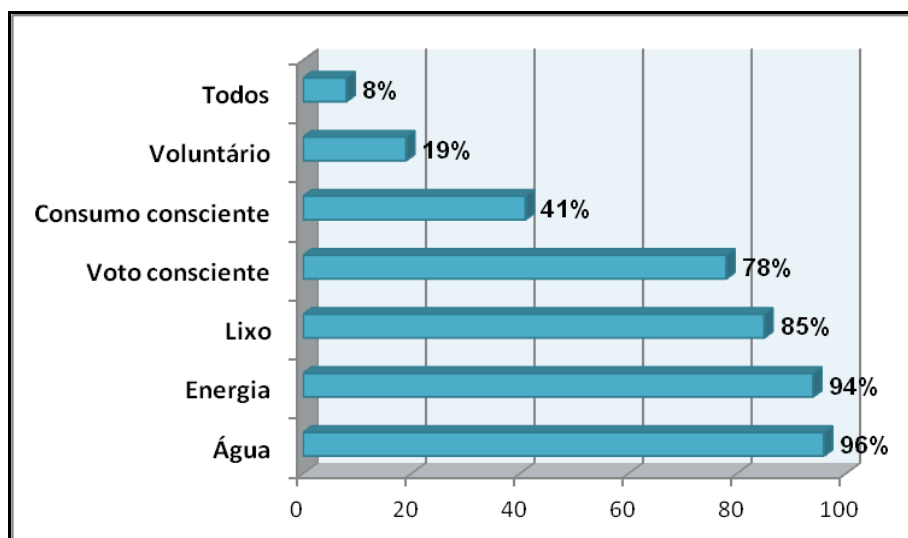
**Fonte:** Dados da pesquisa

### 6.3 Comportamentos das Consultoras Orientadoras em relação à sustentabilidade

Com relação aos comportamentos e práticas das entrevistadas diante de questões de responsabilidade socioambiental e cidadania observou-se um número bastante representativo na maioria das questões (gráfico 5). Esses valores devem ser avaliados com cuidado uma vez que para obter respostas mais precisas a respeito do comportamento das CNOs, seria necessário realizar uma análise mais aprofundada, capaz de comprovar suas declarações.

Das Consultoras Orientadoras entrevistadas, mais de 80% alegaram separar o lixo de suas residências e ainda economizar água e energia em suas atividades diárias. O voto consciente também foi um item representativo, pois 78% das respostas afirmam consultar o histórico e as propostas dos candidatos eleitorais antes da votação.

Já as categorias relativas ao consumo consciente e ao trabalho voluntário, apresentaram porcentagens mais baixas entre as entrevistadas, 41% e 19% respectivamente. Além disso, verificou-se uma ocorrência baixa de apenas 8% das entrevistadas que afirmaram praticar todas as categorias simultaneamente.



**Gráfico 5** - Comportamentos relativos à sustentabilidade

**Fonte:** Dados da pesquisa

Outra questão analisada foi a disposição da Consultora Orientadora em incentivar a Consultora a comentar com seus clientes a respeito dos produtos, linhas e projetos desenvolvidos pela Natura relacionados à sustentabilidade. Por meio do gráfico (gráfico 6) é possível perceber que os resultados foram equilibrados, porém um número significativo de CNOs alegaram não transmitir esse conhecimento para as CNs.

Dentre os dados demonstrados por meio do gráfico 6, as entrevistadas disseram achar importante incentivar as Consultoras, por vários motivos:

- 1- Por ser uma prática que auxilia na conservação ambiental, fato citado pela maioria, 24% das CNOs. Como exemplificado a seguir:

Ex: “Porque a Consultora acaba criando consciência da importância de cuidar do meio ambiente.” (entrevista 43 )

- 2- Devido à relevância de aumentar o conhecimento dos clientes acerca das práticas sustentáveis da Natura, 22% dos entrevistados.

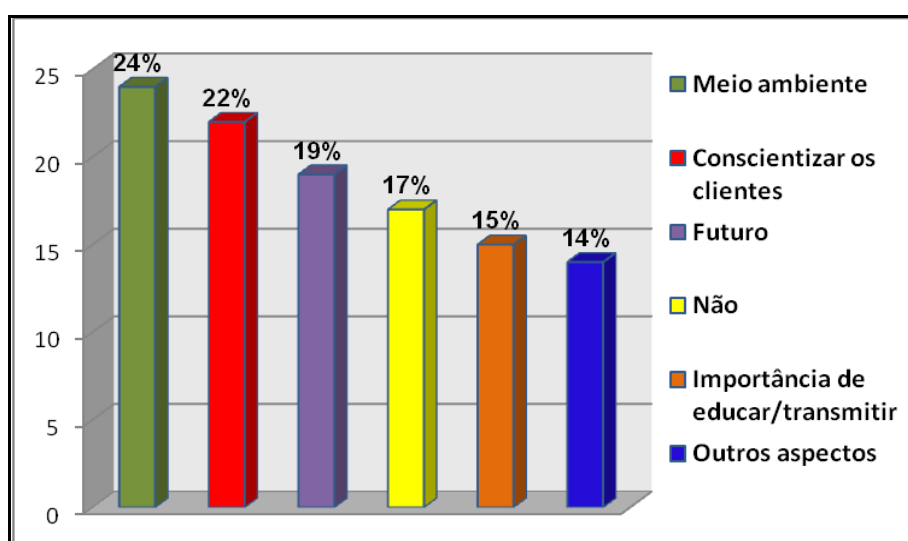
Ex: “Porque muitos clientes não sabem o bem que a Natura faz, ao saberem vão dar prioridade para a Natura” (entrevista 17).

- 3- Necessidade de deixar recursos para as próximas gerações, para o futuro, foi lembrada por 19% das CNOs.

Ex: “Muito importante para as gerações futuras e também para ajudar as pessoas, como o Crer para Ver, mas é difícil se não tem um coisa em troca, iniciativa própria não acontece” (entrevista 25).

- 4- A importância de educar e transmitir o conhecimento para as Consultoras foi dito por apenas 15% das CNOs.

Ex: “Porque você só aprende quando ensina, compartilha o que você aprendeu. Importante transmitir para as Consultoras” (entrevista 48).

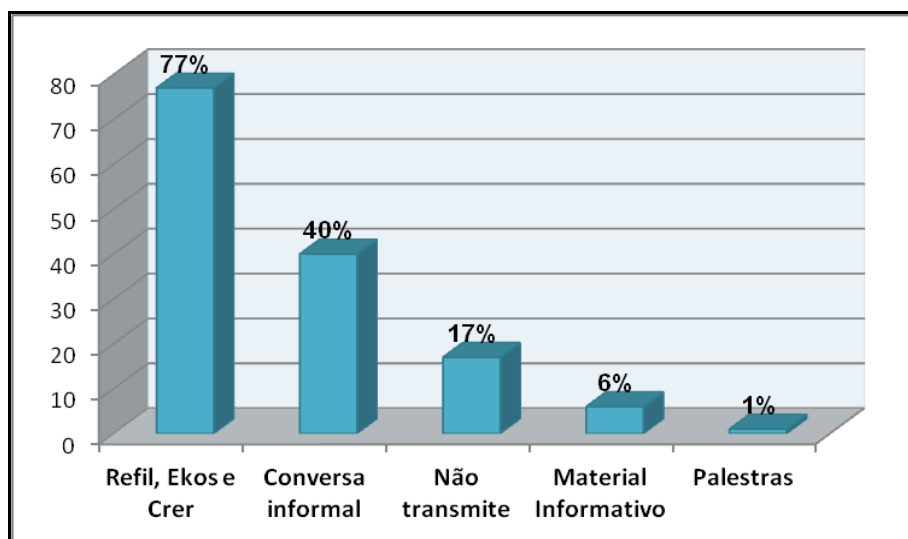


**Gráfico 6** - Justificativas do incentivo às CNOs a partilhar com os clientes as práticas de sustentabilidade da Natura

**Fonte:** Dados da pesquisa

O próximo gráfico 7 demonstra de que forma as Consultoras Orientadoras compartilham seus conhecimentos relativos à sustentabilidade da Natura com as Consultoras. Nessa questão, 77% das entrevistadas, relatam que realizam a transmissão de informações utilizando os produtos. Dentro dessa porcentagem, é possível perceber, através dos depoimentos, que a minoria cita o processo produtivo e os projetos sociais existentes em determinadas linhas como Ekos e Crer para Ver e a maioria declara incentivar a venda desses produtos específicos por meio de uma abordagem superficial. Além dos produtos, o incentivo ao uso do refil foi citado em quase todas as respostas dentro desse universo principalmente por representar uma vantagem econômica.

A categoria seguinte é composta pela conversa informal que é citada por 40% das CNOs, algumas até citam o momento do cadastro das consultoras como o ideal para a realização dessa atividade. Em seguida, a distribuição de material informativo, como panfletos ou até o envio de informação via email é mencionada em 6% dos casos e, por último, a realização de palestras sendo citada por apenas 1% das CNOs.



**Gráfico 7** - De que forma as CNOs transmitem as práticas de sustentabilidade da Natura para as CNs

**Fonte:** Dados da pesquisa

#### 6.4 Conhecimento a respeito das práticas de sustentabilidade da Natura

Outra questão abordada refere-se à opinião das CNOs, quando questionadas a respeito das práticas de sustentabilidade da Natura. Todas foram unânimes ao afirmar que a Natura representa uma empresa comprometida com a sustentabilidade, o gráfico 8 ilustra as justificativas.

A variável relativa ao meio ambiente aparece mais uma vez em destaque, tendo sido mencionada por 82% das Consultoras Orientadoras, seguida pela variável social que foi citada por 30% das entrevistadas. Na maioria dos casos relativos ao aspecto social, as respostas foram associadas ao trabalho da Natura com as comunidades, espalhadas em regiões do nordeste, sul e principalmente norte do país, mais especificamente na Amazônia. Exemplos dos dois aspectos podem ser observados abaixo, respectivamente, quando perguntadas se a Natura é uma empresa comprometida com a sustentabilidade:

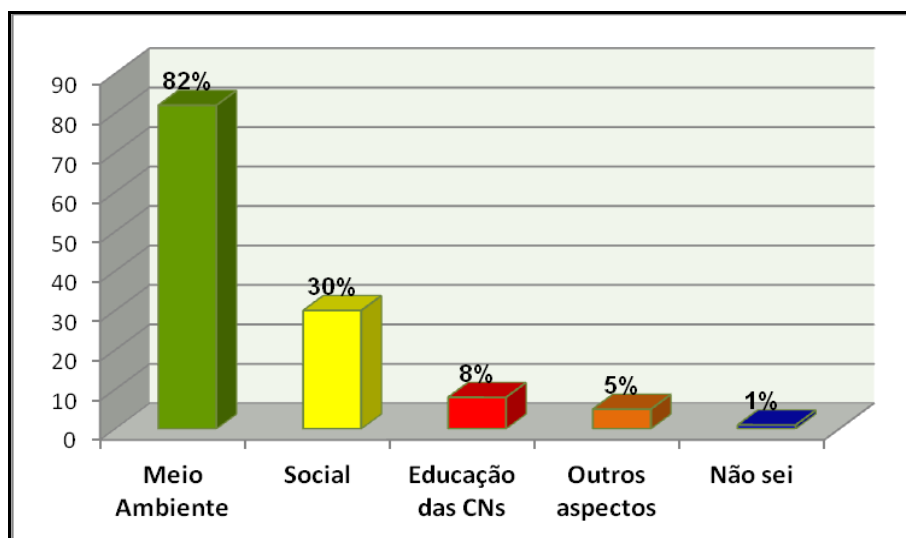
“Sim, porque a Natura se preocupa com o meio ambiente, produz produtos com menor impacto ambiental” (entrevista 37).

“Sim. Pois a Natura valoriza as comunidades e possui programas como Crer para Ver e Ekos” (entrevista 18).

Outra variável citada por 8% das entrevistadas consiste na preocupação que a Natura tem em partilhar informações a respeito de sustentabilidade com as Consultoras e funcionários, como exemplificado abaixo:

“Sim, pois a Natura olha para o próximo, se preocupa com a reciclagem, transmite para os funcionários, ensina, eu aprendi com a Natura” (entrevista 42).

Ainda foi possível identificar respostas diversificadas que não se enquadraram em nenhuma das características descritas acima, representadas por 5% das entrevistadas. Além disso, apenas em um caso (1% das entrevistas) a CNO declarou não saber o motivo que faz com que a Natura seja uma empresa sustentável.



**Gráfico 8** - Motivos que fazem da Natura uma empresa comprometida com a sustentabilidade

**Fonte:** Dados da pesquisa

## 6.5 Percepções das consequências perante a adoção dos valores sustentáveis

Ao questionar as Consultoras Orientadoras sobre quais mudanças poderiam ocorrer após uma melhor compreensão por parte das Consultoras sobre práticas sustentáveis, um número diversificado de respostas foram colocadas em pauta (gráfico 9). A resposta mais citada entre as CNOs, fato observado em 34% das respostas obtidas, acreditam que o maior entendimento a respeito do tema favorecer uma mudança de comportamento das Consultoras, como pode ser verificado por meio da resposta:

“Sim, porque ela passa a entender o conceito, o que facilita a mudança” (entrevista 81).

Em segundo lugar, com 21% das respostas, foi verificada a importância da educação e de uma simples informação, que muitas vezes pode provocar uma grande mudança comportamental por parte das Consultoras, as respostas abaixo exemplificam a questão:

“Sim, porque informação é muito importante, medidas simples podem mudar a vida das Consultoras” (entrevista 44).

“Sim, porque ela se preocupa mais quando fica sabendo do impacto, que muitas vezes choca, informação é fundamental” (entrevista 38).

Outra resposta que obteve um número significativo, com 13% entre as entrevistadas, foi a preocupação e a necessidade de transmitir o conceito de sustentabilidade para outras pessoas, como colegas de trabalho (CNOs e CNs), para a família e ainda para o consumidor, o que pode ser identificado nas respostas abaixo:

“Sim. Ao aprender, passam a ser como uma mãe ensina e educa outras pessoas para um futuro melhor” (entrevista 5).

“Sim. Ao compreenderem mais, as Consultoras passam para outras pessoas. Mas se não colocarem em prática, esquecem” (entrevista 45).

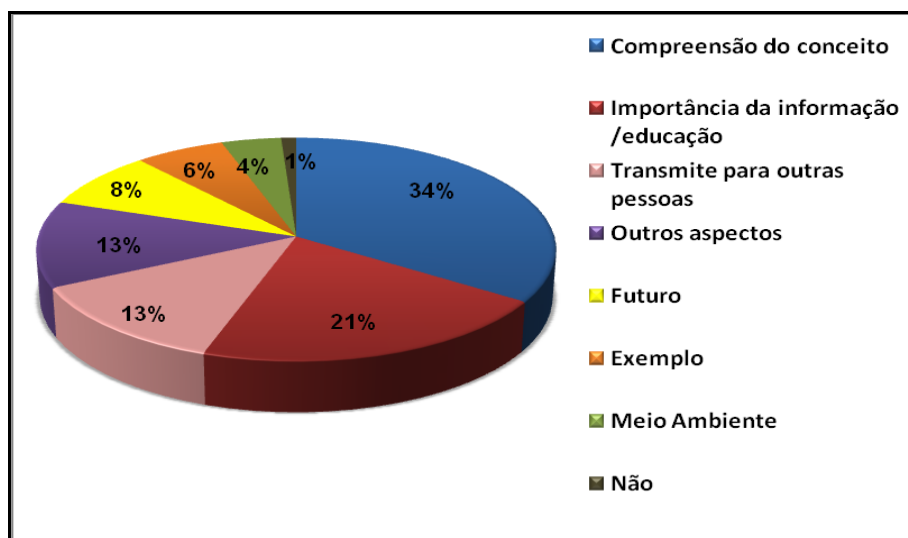


Em menor quantidade, as Consultoras Orientadoras apontaram como relevante a necessidade de preservar, deixar recursos para as sociedades futuras (8% das respostas). Também foi citado, em 6% dos casos, que a melhor compreensão acerca do tema permite praticar e seguir modelos de pessoas sustentáveis. Exemplos dos dois casos podem ser observados abaixo, respectivamente:

“Sim, porque se elas começarem a pensar no futuro, em preservar para os filhos, netos, vão começar a fazer diferente” (entrevista 34).

“Sim, podem inclusive ser exemplo para outras pessoas, como acontece no programa Mulheres que Inspiram” (entrevista 31).

Ainda foi possível verificar algumas questões que não se enquadraram em nenhuma categoria, fato observado em 13% das entrevistas. Outra ocorrência verificada em 1% das respostas foi a declaração de que mesmo compreendendo mais sobre o assunto as Consultoras não mudariam suas atitudes.



**Gráfico 9** - Motivo da mudança de comportamento das CNs

**Fonte:** Dados da pesquisa

Dando continuidade à questão descrita acima, as Consultoras Orientadoras foram questionadas a respeito da existência da relação entre o aumento da compreensão do conceito de sustentabilidade e o crescimento das vendas (gráfico 10). Nesse sentido,

apenas 12% das respostas somadas, 6% cada uma, não se enquadraram em nenhuma categoria ou apresentaram-se negativas, ou seja, o aumento do conhecimento não interfere, não possibilita um aumento das vendas.

Em contrapartida, a maioria das respostas foram positivas e foram relacionadas em 31% dos casos à necessidade de transmitir as práticas de sustentabilidade realizadas pela Natura para os clientes, como foi dito por um das Consultoras Orientadoras:

“Sim, porque informa o cliente sobre as práticas da Natura, podendo fazer com que ele mude de marca ao realizar uma compra” (entrevista 48).

Outro fator que merece destaque foi mencionado por 24% das entrevistadas e está relacionado ao aumento da confiança das Consultoras ao adquirirem um maior conhecimento sobre sustentabilidade. Tornando-as mais seguras e desenvoltas para discorrer sobre os produtos e a marca durante a comercialização o que pode contribuir para o crescimento das vendas, como exemplificado a seguir:

“Sim, porque quanto mais consciente fica a Consultora, ganha mais confiança e vende mais” (entrevista 79).

Com apenas 10% das respostas também foi declarado que quando a venda é feita para um “cliente consciente” - que leva em consideração boas práticas sociais e ambientais das empresas - e ao mesmo tempo a Consultora aborda as ações relativas à sustentabilidade praticadas pela Natura durante a negociação, ocorre o crescimento das vendas.

Com a mesma porcentagem também foi citado o fator economia, devido ao menor preço de alguns produtos considerados sustentáveis, como é o caso da compra de refis ao invés de uma nova embalagem. Este fator foi mencionado pela maioria, que considera que essa prática também contribui para um aumento das vendas. Exemplos das respostas podem ser vistos a seguir:

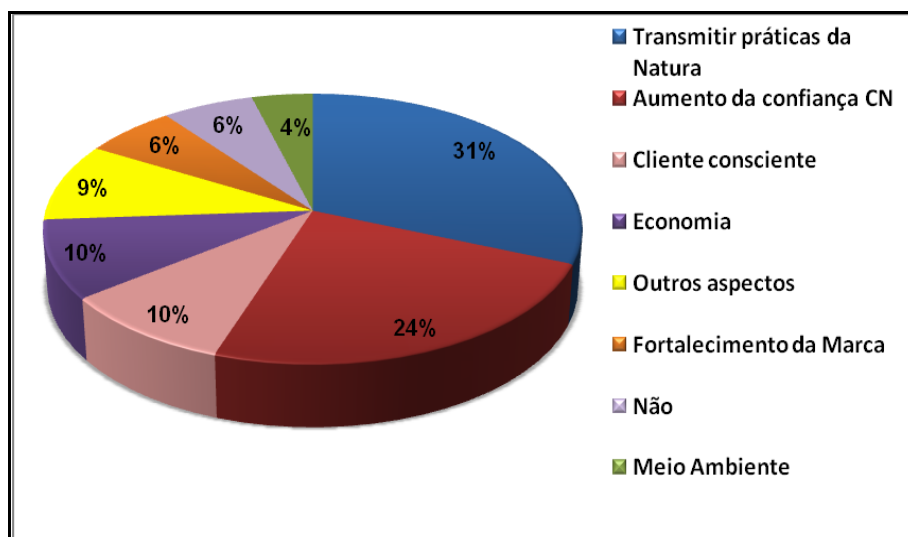
“Sim, porque tem cliente que se preocupa com isso, ao saber das práticas da Natura, resolve comprar. Às vezes não compra, porque não sabe” (entrevista 21).

“Sim, porque elas vão vender mais os produtos recicláveis, que possuem um menor custo, como os refis” (entrevista 92).

Em menor proporção, com 6% das respostas, também foi citado o fortalecimento da marca, e a necessidade de conservar o meio ambiente em 4% das respostas como fatores que contribuem de alguma forma com o aumento das vendas, a exemplo das seguintes respostas respectivamente:

“Sim, porque assim a Natura se diferencia das outras marcas” (entrevista 64).

“Sim, porque ajuda o meio ambiente” (entrevista 78).



**Gráfico 10** - Relação: aumento do conhecimento sobre sustentabilidade X vendas

**Fonte:** Dados da pesquisa

## 6.6 Papel da Natura na educação para a sustentabilidade das Consultoras e Consultoras Orientadoras

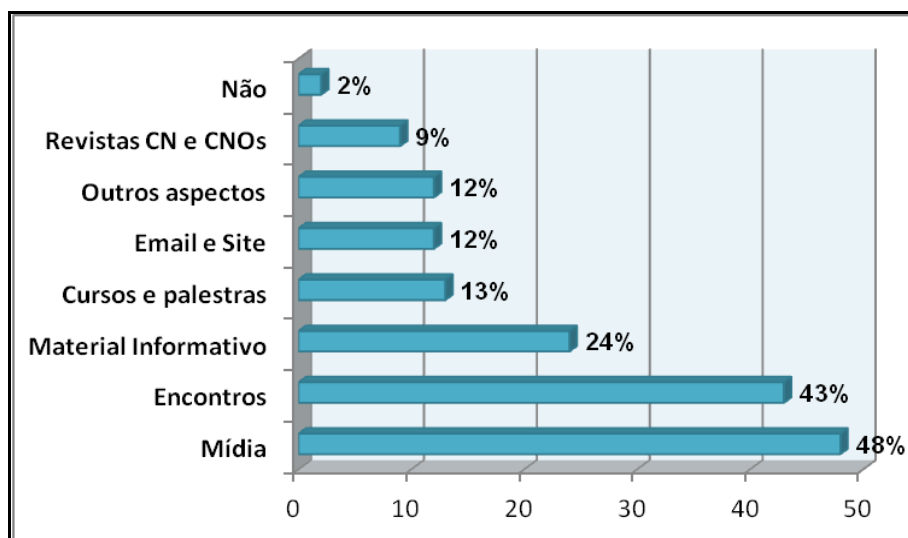
Os dois últimos questionamentos tratam de quais seriam as melhores opções para a Natura partilhar o conceito e as práticas relacionadas à sustentabilidade com as Consultoras e Consultoras Orientadoras (gráficos 11 e 12).

Segundo as CNOs, a melhor maneira de transmitir e abordar aspectos relativos à sustentabilidade com as Consultoras é por meio da mídia, fato citado por 48% das entrevistadas. Logo depois, citado por 43% das entrevistadas, o Encontro Natura foi declarado com local ideal para instruir as Consultoras sobre sustentabilidade. Porém, algumas ressaltaram que os encontros muitas vezes são cansativos e, portanto, a idéia de um curso ou uma palestra realizada em outro momento seja mais interessante, fato comentado por 13% das CNOs.

Também foi feita referência, como meio de transmissão eficiente, ao material informativo citado por 24% das CNOs. Elas alegaram que DVDs informativos, preferencialmente por conterem imagens ilustrativas, deveriam ser entregues juntamente com a caixa de pedidos, para ser assistido por toda família, sendo uma maneira mais divertida de aprender.

Além disso, algumas Consultoras Orientadoras totalizando 12% das entrevistadas, afirmaram que, devido à falta de tempo das Consultoras, a melhor maneira de receber informações sobre o assunto seria através do site da Natura e email pessoal. As revistas internas da Natura que circulam entre as Consultoras também foram lembradas como uma opção válida por 9% das CNOs.

Algumas respostas não se encaixaram em nenhuma categoria e foram, portanto denominadas de “outros”, como observado no gráfico abaixo, que também obteve 2% das entrevistadas que afirmaram que a Natura já transmite o suficiente e não há mais a necessidade de abordar o tema.

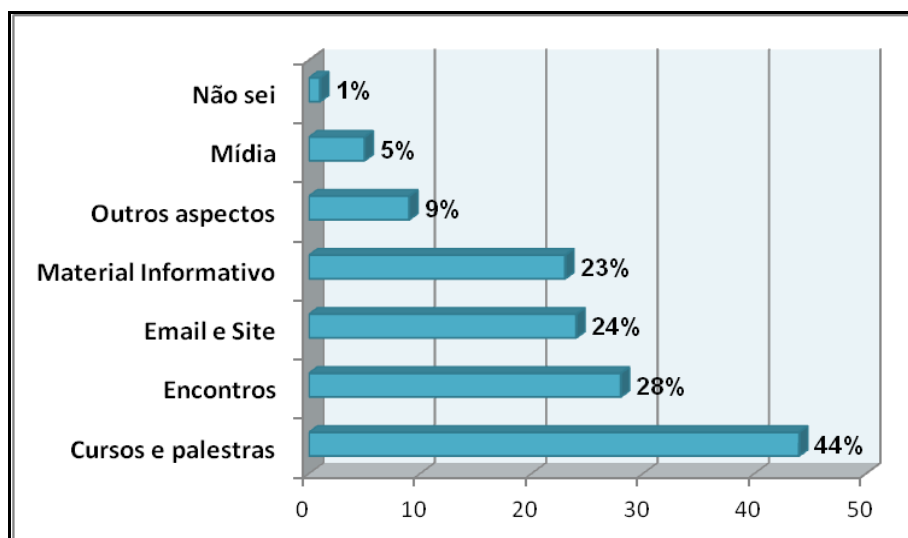


**Gráfico 11** - Melhor maneira de informar a CN sobre sustentabilidade

**Fonte:** Dados da pesquisa

Já o gráfico 12 demonstra as preferências das próprias CNOs em relação à maneira como gostariam de receber informações sobre sustentabilidade. Os dados diferem do gráfico anterior em relação a mídia que, no caso das Consultoras Orientadoras, aparece somente em 5% dos casos. As CNOs preferem aumentar seu conhecimento por meio de cursos e palestras de pessoas especializadas no tema, como mencionado por 44% das entrevistadas.

Os outros fatores restantes obtiveram pequena variação, sendo que o Encontro Natura foi mencionado por 28% das entrevistadas, juntamente com o recebimento de emails e informações pelo site Natura com 24% e, ainda, o envio de material informativo citado por 23% das entrevistas cedidas. No caso do Encontro Natura, algumas CNOs citaram a necessidade de haver uma reunião entre as CNOs e as Gerentes de Relacionamento, assim como ocorre com a Gerente e as Consultoras, e que essa reunião seria ideal para discutir assuntos diversos como a sustentabilidade de uma maneira mais aprofundada.



**Gráfico 12** - Melhor maneira de informar a CNO sobre sustentabilidade

**Fonte:** Dados da pesquisa

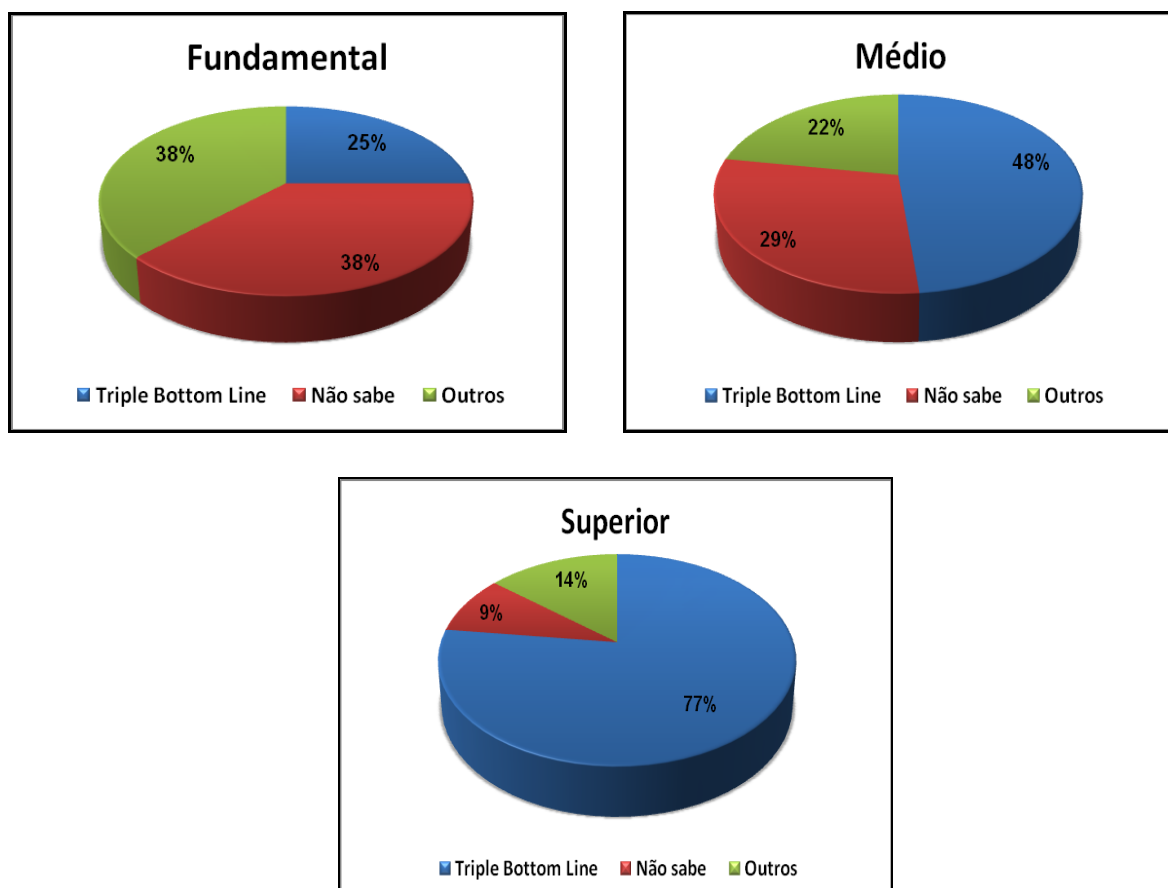
### 6.7 Teste de independência do qui-quadrado

A análise estatística qui-quadrado foi utilizada com intuito de verificar a associação existente entre duas variáveis qualitativas, e para tal foi escolhido o teste de independência. A variável referente à assimilação das Consultoras Orientadoras com o conceito de sustentabilidade foi relacionada com o nível de escolaridade, renda familiar, renda como CNO e tempo de Natura das CNOs, a fim de constatar a existência ou não de independência entre essas variáveis.

O teste demonstrou que tanto a variável de escolaridade como a de tempo de trabalho na Natura apresentaram como resultado um nível descritivo – P respectivamente de 0.02692 e 0.01649, valores, portanto, menores que o nível de significância de 5% ( $\alpha = 0,05$ ), o que evidencia a dependência das variáveis. Isso significa que quanto maior o nível de escolaridade e o tempo de permanência na Natura maior é a assimilação das Consultoras Orientadoras quanto ao conceito de sustentabilidade.

O que foi comprovado por aproximadamente 77% das Consultoras Orientadoras que cursaram ou cursam o ensino superior, ao questionadas sobre o conceito de sustentabilidade é que responderam utilizando pelo menos um dos fatores do *triple*

*bottom line* (ambiental, social e econômico), enquanto que apenas 25% das CNOs que possuem o ensino fundamental incompleto ou completo utilizaram um desses fatores em suas respostas. O mesmo pode ser observado nas respostas que afirmaram não saber o conceito, com índice de 38% das CNOs com ensino fundamental e apenas 9% das CNOs com ensino superior (gráfico 13).

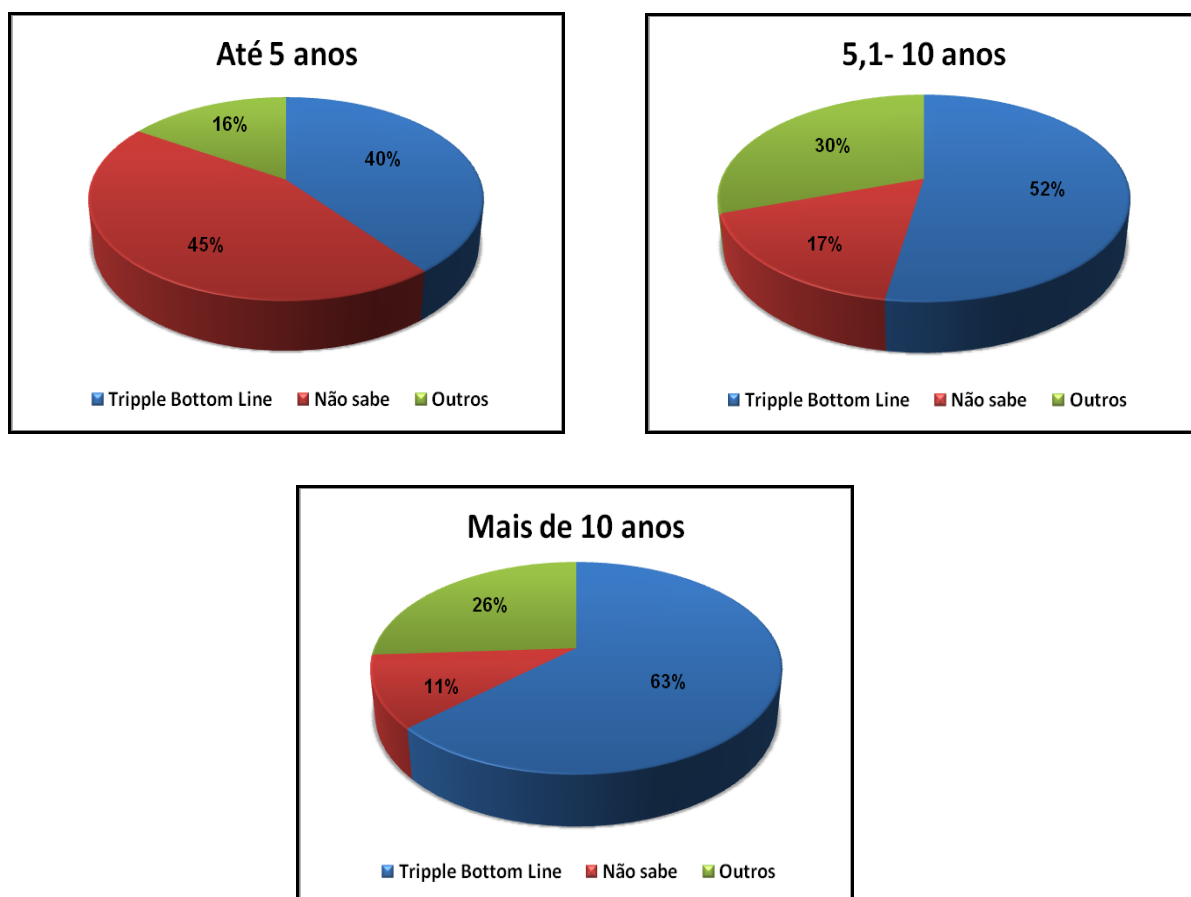


**Gráfico 13-** Relação entre a assimilação do conceito de sustentabilidade X escolaridade

**Fonte:** Dados da pesquisa

Já com relação ao tempo de permanência na Natura, somados o período de atividade como Consultora e como Consultora Orientadora, 63% das Consultoras Orientadoras que possuem mais de dez anos de trabalho na Natura responderam empregando pelo menos um dos fatores do *triple bottom line* (ambiental, social e econômico), enquanto que apenas 40% das que possuem menos de cinco anos de

Natura, aplicaram um desses fatores em sua resposta. Também se verificou que 45% das CNOs com menos de cinco anos de trabalho afirmaram não ter conhecimento sobre o significado do conceito, esse valor cai para 11% quando diz respeito a CNOs com mais de 10 anos de trabalho (gráfico 14).



**Gráfico 14** - Relação entre a assimilação do conceito de sustentabilidade X tempo de Natura

**Fonte:** Dados da pesquisa

Em contrapartida, as variáveis relativas à renda, tanto a familiar como o valor recebido através da atividade de Consultora Orientadora, apresentaram como resultado um nível descritivo – P respectivamente de 0.4649 e 0.7495, valores, portanto, maiores que o nível de significância de 5% ( $\alpha = 0,05$ ), evidenciando a independência das variáveis, o que demonstra que tanto a renda familiar como a renda como CNO não influenciam na assimilação das Consultoras Orientadoras quanto ao conceito de sustentabilidade. Por meio da tabela abaixo é possível perceber que não existe uma relação, uma lógica que comprove a dependência das variáveis.



**Tabela 5** - Relação entre a assimilação do conceito de sustentabilidade X renda como CNO e familiar

<b>Renda CNO</b>	<b>Sustentabilidade</b>		
	<i>Triple Bottom Line</i>	<b>Não sabe</b>	<b>Outros</b>
<b>Até R\$ 600 reais</b>	47%	28%	15%
<b>R\$ 600 - 1.000 reais</b>	58%	19%	23%
<b>Mais de R\$ 1.000 reais</b>	50%	37%	13%
<b>Renda familiar</b>	<i>Triple Bottom Line</i>	<b>Não sabe</b>	<b>Outros</b>
<b>Até R\$ 2.400 reais</b>	43%	33%	24%
<b>R\$ 2.400 a 5.000 reais</b>	63%	17%	20%
<b>Mais de R\$ 5.000 reais</b>	53%	24%	24%

**Fonte:** Dados da pesquisa

È importante lembrar que a confiabilidade estatística nesse caso é incerta, pois tanto o valor da renda familiar, como o valor da atividade como Consultora Orientadora, foram declarados pelas próprias CNOs, para se ter uma maior veracidade quanto a proximidade com os valores reais e certeza quanto à relação de independência com o conceito de sustentabilidade seria necessário ter acesso a folha de pagamento das CNOs e dos membros de sua família. Além disso, a renda da CNO é bastante variável, pois é dependente da vendas realizadas por elas mesmas e suas CNs e ainda do número de CNs recrutadas, o que também dificulta a análise desse aspecto.

### **6.8 – Desafios citados pelas Consultoras Orientadoras nas entrevistas**

No decorrer da realização da pesquisa, algumas Consultoras Orientadoras destacaram que estão enfrentando concorrência, devido à venda de produtos falsificados da Natura, em feiras livres - “camelôs”, em algumas regiões da cidade de São Paulo, a exemplo da “feirinha da madrugada”, localizada no bairro Brás. Nesse sentido, uma das entrevistadas alegou que os consumidores estão desconfiando da legitimidade de seus produtos e que, portanto, está orientando as suas Consultoras a não venderem embalagens da Natura, que estão sendo compradas para serem falsificadas. Informa, ainda, a seus consumidores sobre essa realidade, na tentativa de diferenciar o produto Natura e acabar com a ilegalidade.

Seguindo uma questão semelhante àquela abordada no parágrafo anterior, uma CNO declarou existir a venda de produtos Natura em estabelecimentos comerciais, o que também é ilegal, de acordo com as normas da venda direta. Essas lojas se aproveitam de promoções para fazer um estoque de produtos e, posteriormente, vendê-los a preços menores do que os estabelecidos na revista. A Consultora Orientadora alegou ser muito difícil concorrer com essas lojas, e que espera da Natura uma ação que promova o fim desses casos.

Outra questão citada pelas Consultoras Orientadoras trata-se da necessidade de um maior apoio financeiro para a realização de atividades exigidas pela função que exercem, como: auxílio telefone, para as orientações diárias dadas às Consultoras sobre vendas, cadastros, dúvidas em geral; auxílio transporte, para a realização de visitas, cadastros e idas aos Encontros Natura; e, auxílio alimentação durante os dias de Encontro Natura.

Também foi discutida a necessidade de uma maior participação das Consultoras Orientadoras nos Encontros ou Reuniões de Ciclo – que acontecem a cada período de vendas de 21 dias e é conduzida pelas Gerentes de Relacionamento (GR) e reúnem as CNs e CNOs - a fim de apresentar os principais lançamentos e promoções do ciclo, além da troca de informações sobre atividades de venda, discussões sobre valores e práticas da empresa e dinâmicas de treinamento.

As CNOs apontaram que gostariam de ter uma postura mais ativa como na divulgação de produtos, promoções e, inclusive, temas como sustentabilidade, a fim de estreitar sua relação com a Consultora e evidenciar a contribuição, o papel das Consultoras Orientadoras. Em contrapartida, em uma minoria das entrevistadas houve a alegação de se gastar muito tempo nas atividades diárias da função, como cadastro e orientação das Consultoras e, portanto, não haveria tempo hábil para participar mais ativamente nos Encontros.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 7.1 Discussão

A sustentabilidade está cada vez mais inserida nas empresas e, de acordo com Lubin e Esty (2010), representa uma mega-tendência, pois, além de rastrear riscos e reduzir custos, avalia e promove a criação de valor nas diversas atividades cotidianas das companhias. O desenvolvimento sustentável também deve estar presente na cultura dessas empresas, influenciando os processos decisórios que são embasados na visão, na missão e nas crenças, e que necessitam, portanto, de serem compartilhadas com todos os *stakeholders* envolvidos com o negócio.

As empresas que têm seguido esse caminho mostram estar na frente por adotarem medidas inovadoras, rentáveis e sustentáveis. A Natura está entre essas empresas e vem dando passos decisivos rumo a esse tipo de desenvolvimento, e no Brasil é considerada modelo em seu segmento. Isso porque, entre outros fatores, considera o *triple bottom line* em seus resultados e possui diversos projetos que contribuem para a construção e o avanço do desenvolvimento sustentável na companhia.

A elaboração desse trabalho foi orientada com o objetivo de compreender como funciona a internalização dos valores relativos à sustentabilidade em uma corporação, no caso a Natura, por meio da relação existente entre a empresa e seus stakeholders. Para realizar tal diagnóstico foram escolhidas as Consultoras Orientadoras do Estado de São Paulo, porque representam um grupo de extrema relevância para a empresa, uma vez que são responsáveis pelo contato direto com as Consultoras, auxiliando-as no processo das vendas e na compreensão e na disseminação da essência da Natura aos consumidores.

O presente trabalho demonstrou que a Natura, apesar de possuir a sustentabilidade inerente ao discurso e às práticas da empresa, ainda apresenta um resultado acanhado na disseminação desses valores. Isso ficou claro pelo relativo desconhecimento por parte das Consultoras Orientadoras com relação ao conceito de sustentabilidade. Grande parte das CNOs (49%), ao serem questionadas sobre o significado desse conceito, contribuíram com respostas que não se enquadram em nenhuma categoria referente à sustentabilidade, ou simplesmente alegaram não saber o

seu significado. Além disso, nenhuma CNO foi capaz de citar os três tripés que compõem o conceito de sustentabilidade (*triple bottom line*) simultaneamente, sendo que apenas uma mencionou o fator ambiental e o social em uma mesma resposta.

Esse fato contribui para embasar os resultados estatísticos que apontam que quanto maior o nível de escolaridade e o tempo de trabalho das Consultoras Orientadoras na Natura maior é o conhecimento delas sobre o tema. Considerando que a maioria das CNOs está cursando ou concluiu o ensino médio e têm relativamente pouco tempo de trabalho na Natura, é de extrema relevância para a empresa que sejam implementados projetos que incentivem a educação. Além disso, seria importante também contemplar planos de fidelização das CNOs, que incentivassem sua permanência na empresa por mais tempo.

Esses dados confirmam as análises de outra pesquisa realizada com 50 Consultoras, que identificou dois tipos de CNs: um grupo mais produtivo, comprometido com o discurso e valores da empresa e outro grupo de CNs menos compromissado com a organização, que busca por meio da atividade, contatos sociais, afetividade e pouco compreendem os valores empresariais (Vasconcelos e Vasconcelos 2003). Tal diagnóstico pode ser comparado aos encontrados na pesquisa atual, na qual também foi possível identificar dois tipos de CNOs, um grupo mais consciente e comprometido com as ações da companhia, que soube definir de alguma forma o conceito de sustentabilidade como inerente aos valores da empresa e outro grupo de CNOs menos compromissado e informado, pois não foi capaz de discorrer sobre o significado de sustentabilidade.

Ao analisar as respostas das Consultoras Orientadoras, a partir de uma perspectiva mais ampla, percebe-se que na maioria das questões a variável ambiental é evidenciada, tanto no questionamento referente ao significado de sustentabilidade (no qual esse quesito apareceu em 41% dos casos), quanto em relação às práticas que uma empresa deve ter para ser sustentável (nessa situação, a variável que faz referência ao meio ambiente apareceu em 80% das respostas), e ainda na pergunta relacionada aos motivos que fazem da Natura uma empresa sustentável (meio ambiente foi mencionado 82% das vezes).

Esse fato pode estar relacionado à estratégia de marketing adotada pela organização, que através de uma postura mais agressiva de inserção em diversas mídias, utilizou a temática ambiental – marketing verde, em suas propagandas. Isso pode ter contribuído para que essa variável tenha se destacado em detrimento de outras. De fato, em estudo elaborado pelo United Nations Environment Programme – UNEP (2005), a Natura aparece entre as cinco empresas do mundo, consideradas pioneiras no uso do marketing verde, com destaque para a linha Ekos, que por meio de ações de merchandising em programas de TV de alta audiência, buscou levar ao consumidor as crenças e valores da empresa.

Outro fator relevante é o papel de destaque exercido pelas Consultoras Orientadoras com relação à orientação e ao apoio dado às Consultoras em diversos aspectos. Assim, quando o foco está presente no aumento do conhecimento das CNOs é esperado que as informações cheguem mais facilmente até as Consultoras. Considerando um universo de CNs composto por mais de um milhão de representantes capazes de partilhar essas informações com os consumidores, pode-se gerar um atendimento de melhor qualidade, transformando o ato da venda, em possibilidade de propagação dos valores da Natura para os clientes (Tanure e Patrus, 2011).

Os resultados da pesquisa demonstram que 83% das Consultoras Orientadoras acreditam ser importante incentivar as CNs a partilhar com os clientes as práticas de sustentabilidade da Natura. Porém, 17% das entrevistadas afirmam não comentar sobre o assunto e auxiliar as Consultoras para a realização dessa tarefa, alegando falta de tempo e de oportunidade. Na maioria dos casos, essa partilha de informações ocorre por meio do incentivo à venda de produtos ou de práticas consideradas sustentáveis, como a venda de refil e de produtos da linha Ekos e Crer para Ver, ou ainda através de conversa informal.

Além disso, 94% das CNOs acreditam que o conhecimento das CNs com relação a esse tema, possibilita o aumento das vendas por diversos motivos. Entre os mais citados estão: o cliente passa a conhecer as práticas de sustentabilidade da Natura e dá preferência à marca e à Consultora ao aumentar a compreensão sobre o assunto, fica mais confiante para realizar a venda, entre outros aspectos.

Não existe na literatura estudo que comprove que o aumento de conhecimento das Consultoras em relação à sustentabilidade possibilite o aumento das vendas. Entretanto, pode-se constatar, por meio de relato presente no Relatório Anual da Natura de 2009, que a criação do modelo – Consultora Orientadora provocou uma maior aproximação e um preparo mais adequado das Consultoras para a atividade, além do recrutamento de novas Consultoras, o que conseqüentemente contribuiu para o crescimento do canal e das vendas (Relatório Anual Natura, 2009).

As CNOs também acreditam que as Consultoras possam adotar um comportamento mais sustentável após compreender o significado do conceito, possuir acesso à informação e ainda partilhar e ensinar o assunto a pessoas do seu convívio. Estas menções estão entre as respostas mais citadas.

Com relação ao comportamento das próprias Consultoras Orientadoras, foi possível observar respostas que, em sua maioria, mostraram-se extremamente positivas, o que indica a necessidade da realização de uma análise mais profunda capaz de comprovar esses dados. Os maiores índices, acima de 90%, estão relacionados à economia de água e de energia, provavelmente por influenciar a economia financeira pessoal. Em seguida está a separação do lixo residencial, e o voto praticado de maneira consciente, que é realizado por 78% das CNOs.

Entretanto, categorias relativas ao consumo consciente e ao trabalho voluntário, representaram uma menor adesão das entrevistadas. No primeiro, as CNOs alegaram analisar o preço e a qualidade do que vão adquirir e não aspectos como a origem dos produtos comercializados, os processos produtivos e os tipos de materiais empregados. No segundo caso, apesar do apoio financeiro e da projeção televisiva dada por meio de programas como Movimento Natura e Acolher que incentivam os trabalhos voluntários das Consultoras e Consultoras Orientadoras, o número de respostas afirmativas foi reduzido nesse segmento.

Finalmente, as Consultoras Orientadoras ao serem questionadas sobre a melhor maneira de receber informações sobre sustentabilidade a fim de aumentar sua compreensão sobre o tema, responderam majoritariamente que seria por meio de cursos e palestras. A mesma pergunta, porém, quando relacionada às Consultoras, teve como resultado a mídia, principalmente a televisiva que as CNOs consideram a de maior

efeito, dando realce para o marketing realizado em novela transmitida em horário nobre pela Rede Globo, sendo bastante elogiado pelas mesmas.

## **7.2 Conclusão**

A partir do desenvolvimento dessa pesquisa, foi possível analisar e constatar uma série de ações de cunho sustentável que são realizadas pela empresa Natura, durante seus diversos processos que envolvem produtos, fornecedores, comunidades, venda, entre outros, e que confirmam, assim, as análises apontadas por pesquisas de renome na área (Crowther et. al, 2010; Guia Exame de Sustentabilidade, 2011; Globescan, SustenAbility, 2011).

Essas ações existem não só para contribuir com a divulgação e a imagem da empresa, tampouco somente para realizar ações de responsabilidade social corporativa em busca de uma sociedade melhor. Mas, sim, uma união desses fatores atrelada ao fato que os negócios da Natura dependem de uma sociedade que tenha melhores condições de vida, mais consciente, e capaz de possuir condições para comprar e valorizar os produtos e as ações da empresa. Dependem também do equilíbrio ambiental, social e econômico, que possibilite a conservação dos recursos naturais e da biodiversidade, onde está presente a base, os princípios ativos que formam os produtos da Natura.

Nesse sentido, uma das práticas essenciais para a permanência e a evolução da sustentabilidade na Natura são a compreensão, valorização e transmissão do tema para todos os envolvidos no negócio. Ao analisar as Consultoras Orientadoras especificamente, esse estudo demonstra que a imensa maioria delas não detém o conhecimento aprofundando, ou não sabe o significado do conceito. Ao participar de reuniões de ciclo a pesquisadora pode perceber que esse conceito é geralmente compartilhado com as CNOs e CNs nos encontros através da divulgação de produtos, a exemplo da linha Ekos, o que, apesar de ser interessante, pode ser considerado ineficiente diante do desconhecimento das CNOs acerca do tema, percebido nessa pesquisa. Faz-se necessário, portanto, a revisão desse processo e a criação de novas ações que, segundo o depoimento de algumas CNOs sejam mais práticas e se aproximem mais da realidade das mesmas.

A partir da maior compreensão sobre o tema por parte das Consultoras Orientadoras, é possível fazer surgir mudanças de comportamento nas mesmas, nas Consultoras e até mesmo nos consumidores. Com isso, as organizações, no caso a Natura, possuem um papel de extrema relevância ao implantar programas que possibilitem mudanças comportamentais, pois essas ações podem resultar em impactos positivos para outros agentes da população. Tendo como principal desafio a durabilidade dessas alterações, que para permanecer por mais tempo devem promover o incentivo a satisfação intrínseca do indivíduo e sua participação direta, ambos capazes de aumentar a motivação dos envolvidos (Dutra, 2010).

Apesar das Consultoras Orientadoras não possuírem com clareza o significado do conceito de sustentabilidade, a maioria das CNOs acredita ser importante passar essas informações para as Consultoras e incentivá-las a vender produtos de linhas sustentáveis. O mesmo acontece com relação às vendas, pois a maioria das CNOs acredita que uma maior conscientização das CNs pode possibilitar o aumento das vendas. Nessa pesquisa, os resultados estatísticos demonstraram que a renda não influencia o conhecimento sobre sustentabilidade, mas sua veracidade é duvidosa, pois não há como comprovar o valor exato da renda das CNOs, já que essa renda é bastante variável, dependente das consultoras recrutadas e vendas realizadas. Isso só aumenta a necessidade de melhor capacitar para o tema, tanto as CNs quanto as CNOs, uma vez que ambas são responsáveis pelo contato direto com o consumidor.

Os resultados estatísticos também demonstraram que quanto maior o nível de escolaridade e tempo de trabalho na Natura, maior é o conhecimento das mesmas sobre sustentabilidade. Isso pode indicar que, a fim de obter melhor rendimento tanto de vendas quanto relativo à compreensão dos valores da empresa, a Natura incentive a maior educação das CNOs, exigindo alguns pré-requisitos como a realização de cursos e até mesmo um nível mínimo de escolaridade e tempo de permanência na Natura para as Consultoras se tornarem Orientadoras.

Diante do exposto, fica claro que o trabalho das Consultoras Orientadoras é de extrema relevância para a Natura, já que em pouco tempo de existência proporcionou o crescimento das vendas e do número de Consultoras (Relatório Anual Natura, 2010). Em vista disto, torna-se essencial evidenciar e ressignificar o trabalho das CNOs como



difusoras de temas como sustentabilidade, promovendo o enriquecimento de sua função por meio da partilha dessas informações e dos valores intrínsecos da organização para as Consultoras e, conseqüentemente, para os consumidores.

Para alcançar tal cenário é necessário, principalmente, promover a capacitação das CNOs, tendo como principal desafio a diversidade de realidades de vida entre as mesmas, como diferenças culturais, de renda, de escolaridade, da qualidade de vida, entre outros. Esse trabalho contribui, portanto, com um panorama da situação atual acerca da internalização dos valores organizacionais referentes à sustentabilidade entre as Consultoras Orientadoras da Natura do Estado de São Paulo, apontando para situações que necessitam de maior atenção e reflexão, orientando caminhos e instrumentos que podem ser necessários para educar e criar a cultura da sustentabilidade entre as mesmas e entre elas e as Consultoras.

### **7.3 Recomendações para pesquisas futuras**

Esse trabalho busca fazer uma ponte entre o conhecimento acadêmico e a realidade de uma empresa, mais especificamente, procura identificar nas atividades empresariais da organização Natura exemplos para os conceitos aqui tratados, como cultura organizacional, *stakeholders* e principalmente sustentabilidade. Essa ponte ainda é pouco utilizada no Brasil, apesar de todo o enriquecimento que traz a assimilação dos conceitos na prática, podendo, inclusive, possibilitar para a empresa o apontamento de soluções de acordo com os desafios encontrados.

Além disso, também é recomendável para futuros trabalhos acerca do tema, que se faça uma pesquisa mais ampla que contemple as Consultoras Orientadoras de outras regiões do Brasil. Esse fato se deve a ampla dimensão do território brasileiro e da grande quantidade de CNOs presentes em toda a nação, apresentando diversidades de culturas, costumes, escolaridade, renda e necessidades variadas. A pesquisa pode, portanto, propiciar diferentes resultados de acordo com a região onde é realizada, o que indica a necessidade de se criar diferentes estratégias de acordo com as particularidades de cada uma.

Finalmente, também se faz necessário a realização de uma pesquisa similar a esta com as Consultoras da Natura, a fim de identificar qual a situação da internalização

dos valores relativos à sustentabilidade entre elas. Isso poderia trazer informações mais precisas do quanto as Consultoras Orientadoras estão conseguindo transmitir essa informação para as demais pessoas com as quais convivem principalmente as Consultoras e seus clientes.

A ideia dessa pesquisa e de outras que podem vir a se desenvolver é melhorar as estratégias para aumentar a internalização do conceito de sustentabilidade, o que poderá contribuir para o posicionamento cada vez maior da Natura como empresa moderna, cuja atuação se enquadra efetivamente na nova economia.

## 8. REFERÊNCIAS

Aberdeen Group- A Harte- Hanks Company. **The ROI Sustainability: Making the Business Case**, 2009. Disponível em: < [www.theiafm.org/download.php?id=398](http://www.theiafm.org/download.php?id=398) >. Acesso em: 7 nov. 2011.

ABEVD. **O que é venda direta?** Associação Brasileira de Venda Direta. Disponível em:<[http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=venda\\_direta&pagina=venda\\_direta\\_o\\_que\\_e](http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=venda_direta&pagina=venda_direta_o_que_e)>. Acesso em: 10 de março de 2011.

Abihpec - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos. **Anuário**, 2009. Disponível em: < [http://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2011/10/ANUARIO\\_ABIHPEC\\_2009\\_BOOK.pdf](http://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2011/10/ANUARIO_ABIHPEC_2009_BOOK.pdf) >. Acesso em: 2 jan. 2012.

Anderson, S.;Cavangh, J. **The top 200: The rise of corporate global power**. Washington, DC, Institute of Policy Studies, 1996.

Andrade, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004, 165 p.

Arantes M. **Código Florestal: uma nova chance contra o retrocesso**, 2011. Disponível em: < <http://www.outraspalavras.net/2011/11/01/codigo-florestal-nova-chance-contra-o-retrocesso/> >. Acesso em: 19/11/2011.

Aveda. **Discover Aveda**, 2011. Disponível em: < [http://www.aveda.com/discover/acting\\_responsibly.tmpl](http://www.aveda.com/discover/acting_responsibly.tmpl) > Acesso em: 19/12/2011.

Bardin, L.**Análise de conteúdo**. Lisboa:Edições 70, 1998.

Barki, E. **Sustentabilidade nas Organizações Brasileiras: Onde Estamos?** 2011. Fundação Getulio Vargas - Seminário Responsabilidade Social e Sustentabilidade no Varejo. 9 ed.

Barney JB. **Looking inside for competitive advantage**. Academy of Management Executive, v.9, n.4, p. 49–61, 1995.

Barros, A.T.de;Targino, M.G. **A análise de conteúdo como método qualitativo na pesquisa em comunicação**. Brasília, 2000.

Berns, M. Townend, A., Khayat, Z., Balagopal, B. Reeves, M., Hopkins, M., Kruschwitz, N. **The Business of Sustainability: Imperatives, advantages and actions**, 2009. Disponível em: < <http://www.bcg.com/documents/file29480.pdf>>. Acesso em: 8 nov. 2011.

Beyer, J.;Trice, H. **How an organization's rites reveal it's culture.** Organization Dynamics, 1986.

Bilhim, J.A.F. Mudança organizacional. In: Costa, S. G.; Vieira, L.; Rodrigues, J. N. **Gestão da Mudança.** São Paulo: Atlas, 2010.

BM&FBovespa, **Novo valor – Sustentabilidade nas empresas: Como começar, quem envolver e o que priorizar, 2010.** Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/download/guia-de-sustentabilidade.pdf>>. Acesso em: 13 set., 2011.

Body Shop. **Living our values** - The Body Shop International Values report ,2009. Disponível em: < [http://www.thebodyshop.com/en/ww/values-campaigns/assets/pdf/Values\\_report\\_lowres\\_v2.pdf](http://www.thebodyshop.com/en/ww/values-campaigns/assets/pdf/Values_report_lowres_v2.pdf)> Acesso em: 20/12/2011.

Boticário. **Relatório de Sustentabilidade,** 2010. Disponível em: < <http://hotsites.grupoboticario.com.br/sustentabilidade/port/ra/index.htm#> > Acesso em: 21, dez., 2011.

Britto, F. Wever, L. **Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes.** Rio de Janeiro: Campos, 2003, 246 p.

Brundtland, Gro Harlem(org.) **Nosso Futuro comum.** Rio de Janeiro: FGV, 1987.

Carroll, C. R.; Groom, M. J. **Sustainable Development.** Cap 16. In: Groom, M. J.; Meffe, G. K.; Carroll, C. R. (orgs). Principles of Conservation Biology. 3 ed., 2006, 793p.

Carson, R. **Primavera Silenciosa.** São Paulo, Gaia Editora. 2010, 328 p.

CDF Corporation. **A New Era in Cosmetics: the Drive Towards Sustainable, Natural and Organic Growth,** 2010. Disponível em: < [http://www.cdf1.com/white%20papers/white\\_paper\\_Cosmetic\\_Sustainability.pdf](http://www.cdf1.com/white%20papers/white_paper_Cosmetic_Sustainability.pdf) > Acesso em: 19, dez. 2011.

Chiaravalloti, R. M.; Padua, C. V. **Escolhas Sustentáveis.** 1. ed. São Paulo: Matrix, 2011. v. 2000. 168 p.

Cohen W, Levinthal D. **Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation.** Administrative Science Quarterly, v.35, p.128–152, 1990.

Colipa. **Values & Values in today's cosmetics industry** - Colipa Activity Report, 2008. Disponível em: < <http://www.colipa.eu/publications-colipa-the-european-cosmetic-cosmetics-association/annual-reports.html?view=item&id=70&catid=44> > Acesso em: 22, dez. 2011.

Corporate Knights. **The Global 100: 2011 Corporate Knights Global 100 Most Sustainable Corporations in the World**, 2011. Disponível em: <<http://www.global100.org/index.php>>. Acesso em: 9 nov. 2011.

Crowther, Y.; Lee M.; Renaut J. P.; Este G.; Lins C. **Road to Credibility: A study of sustainability reports in Brazil**, 2010. Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), SustainAbility, Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS), 44p.

Cruz, S.; França, P. X. N. **Estratégias competitivas: o caso da indústria de cosméticos no Brasil**. VEREDAS FAVIP - Revista Eletrônica de Ciências - v. 1, n. 1 - janeiro a junho de 2008, p. 20-27.

Daft, R. L., **Teoria e projeto das organizações**. 6.ed., Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1999.

Daly, H.E. **Beyond growth : the economics of sustainable development**. Boston, MA: Beacon Press, 1996, 253p.

Daly, H. E. **Steady-State Economics**. Washington, DC: Island Press, 2ed.,1991.

Denison, D. Organizational culture: can it be a key lever for driving organization change? In: Cooper, G; Cartwright, S.; Early, P. **The international handbook of organization culture and climate**. Chichester: John Willey, 2001.

Dias, R. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 1 ed. São Paulo, Editora Atlas, 2010, 196p.

Donaldson, T.; Preston, L.E. **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications**. Academy of management review, New York, v.20, n.1, p. 65-91, jan., 1995.

DSJI, **Corporate Sustainability Assessment, Dow Jones Sustainability Indexes**, 2010. Disponível em: <[http://www.sustainability-index.com/07\\_html/sustainability/corpsustainability.html](http://www.sustainability-index.com/07_html/sustainability/corpsustainability.html)>. Acesso em: 20 mar. 2011.

Duarte B.; Barros A. (Orgs.) **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação - 2ª ed.** São Paulo: Atlas, 2006, 384 p.

Dutra, C. J. C. Mudança em comportamentos: da psicologia para o bem do ambiente. In: Costa, S. G.; Vieira, L.; Rodrigues, J. N. **Gestão da Mudança**. São Paulo: Atlas, 2010.

Ekobé, 2008. **Sustentabilidade e negócios: contexto e conceitos**. Disponível em: <[www.ekobe.com.br](http://www.ekobe.com.br)> Acesso em: 05 nov. 2011.

Elkington, J. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Oxford, Ed. Capstone, 1997, 410p.

Elkington, J. **Enter the triple bottom line.** In: The triple bottom line, does it all add up? : Assessing the sustainability of businesses and CSR.

Ferreira, J. **A centralidade da cultura no desenvolvimento, 2010.** Disponível em: < <http://www.cultura.gov.br/site/2010/12/13/a-centralidade-da-cultura-nodesenvolvimento/>>. Acesso em: 5 jan. 2012.

Fleury, M. T. L., O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: Fleury, M. T. L., Fisher, R. M., **Cultura e Poder nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

Frechtling J., Sharp L., Westat, I. **User-Friendly Handbook for mixed method evaluations.** Diretoria de educação e recursos humanos, 1997.

Freeman, R. E. **A stakeholder approach.** Boston: Pitman, 1984.

Freeman, R. E. **The politics of stakeholder theory: Some future directions.** Business Ethics Quarterly, v.4, p. 409-421, 1994.

Freeman, R.E; Mcvea, J. **A stakeholder approach to strategic management.** Social Science Research Network Paper Collection, Virgínia: University of Virgínia, 2001.

Freitas, M.,E. **Cultura organizacional: evolução e crítica.** São Paulo, Ed. Thomson Learning, 1 ed, 2007,108 p.

Freitas, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

Freitas, M.,E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro, Ed. FGV, 3 ed., 2002, 178 p.

Frooman, J. **Stakeholder influence strategies.** Academy of management review, New York, v.24, n.2, p.191-205, apr.1999.

Foster. D.; Jonker. **Stakeholder relationships: the dialogue of engagement.** Corporate Governance, v.5, n.5, p-51-57, 2005.

Furtado, D.F. **Estatística Básica.** Lavras: Editora UFLA, 2005. 664p.

Geertz, C. **A Interpretação das Culturas.** Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

Georgescu - Roegen, N. **The entropy law and the economic process.** Harvard University Press, 1999 [c1971].

Gil, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1987. 206p.

Globescan; SustenAbility. **Survey on Sustainability Leadership**, 2011. Disponível em: < [http://www.globescan.com/pdf/TSS2011\\_Sustainability%20Leadership.pdf](http://www.globescan.com/pdf/TSS2011_Sustainability%20Leadership.pdf)>. Acesso em: 15 fev., 2011.

GRI, **Sustainability Report Guideline, 2002**. Disponível em: < [http://www.uneptie.org/scp/gri/pdf/gri\\_2002\\_guidelines.pdf](http://www.uneptie.org/scp/gri/pdf/gri_2002_guidelines.pdf)>. Acesso em: 20 de mar. 2011.

Guia Exame de Sustentabilidade, 2011. **Do discurso a prática**. São Paulo: Editora Abril, 12 ed., nov. 2011.

Harrison, J.S.; Bosse, D. A.; Phillips, R.A. **Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage**. Strategic Management Journal, v.31, p-58-74, 2010.

Harrison, J.S.; Freeman, R.E. **Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives**. Academy of Management Journal, New York, v.42, n.5, p.479-485, oct.1999.

Hatch, M. J., **Organization theory: modern symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

Henriques, A. CSR. **Sustentability and the Triple Bottom Line**. In: The triple bottom line, does it all add up? : Assessing the sustainability of businesses and CSR. Henriques, A., Richardson, J., London: Earthscan, 2004. 1ed., cap. 3, 209 p.

Herculano, S. **Do desenvolvimento (in)sustentável à sociedade feliz**. In: Goldenberg, M. (Coord.). Ecologia, Ciência e Política. Rio de Janeiro: Editora Revan, 1992. cap.1, p. 9 – 48.

IME - Instituto de Matemática e Estatística. **Testes qui-quadrado – aderência e independência, 2011**. Disponível em: < <http://www.ime.usp.br/~lane/home/MAE0116vet2011/Aula12Quiquadradovet2011.pdf>>. Acesso em: 8 ago. 2011.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Plataforma por uma economia verde, inclusiva e sustentável, 2011**. Disponível em: < [http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/indicadores/glossario/](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/glossario/)>. Acesso em: 3 nov. 2011.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **O que é Responsabilidade Social Empresarial, 2011**. Disponível em: < [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx)>. Acesso em: 3 nov. 2011.

International Finance Corporation - IFC; Instituto Ethos; SustainAbility. **Criando valor: O business case para a sustentabilidade em mercados emergentes, 2002.** Disponível em: < [http://www.ethos.org.br/Uniethos/Documents/folheto\\_ifc.pdf](http://www.ethos.org.br/Uniethos/Documents/folheto_ifc.pdf) >. Acesso em: 15 nov. 2011.

International Institute for Sustainable Development. **The Sustainable Development timeline**, 2010. Disponível em: < [http://www.iisd.org/pdf/2009/sd\\_timeline\\_2009.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2009/sd_timeline_2009.pdf) >. Acesso em: 3 out. 2011.

International Institute for Sustainable Development. **What is Sustainable Development?** Environmental, economic and social well-being for today and tomorrow, 2011. Disponível em: < <http://www.iisd.org/sd/> >. Acesso em: 3 out. 2011.

Klabin, I. Desenvolvimento sustentável: um conceito vital e contraditório. In: Zylbersztajn, D.; Lins, C. **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 1-13.

Lacy P., Tim C., Rob H., Lisa N. **A New Era of Sustainability** - CEO reflections on progress to date, challenges ahead and the impact of the journey toward a sustainable economy. UN Global Compact-Accenture CEO Study, 2010. Disponível em: < [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/UNGC\\_Accenture\\_CEO\\_Study\\_2010.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf) >. Acesso em: 7 nov. 2011.

Lemme, C. F. O valor gerado pela sustentabilidade corporativa. In: Zylbersztajn, D.; Lins, C. **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 37- 63.

Lenza, E.R.B., Lapini, P.A., Camargo, S.H.R.V. **Desenvolvimento sustentável e lucratividade como fatores de contribuição para a sobrevivência das organizações: uma abordagem a partir da análise do relatório anual da empresa Natura Cosméticos S.A.** Gestão da Produção, Operações e Sistemas – Ano 3, nº 3, Jul-Set/2008, p. 25-38.

Lubin D. A.; Esty D. C. **The Sustainability Imperative.** Harvard Business Review, 2010.

Marconi, M.A.; Lakatos, E.M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração análise e interpretação de dados.** São Paulo, Atlas, 1982, 205p.

Marques, M., R. G. F.; Filho, R. S.; Nunes, P. H. H. Boechat, C. B. **Estratégias e indicadores de sustentabilidade nas empresas brasileiras**, 2004. Disponível em: < <http://www.cebds.org.br/cebds/pub-docs/relatorio-sustentabilidade/rel-2004-br/fdc.pdf> >. Acesso em: 16 nov., 2011.



Martins, G.A.; Theóphilo, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo, Atlas, 2007, 225 p.

Meadows, D.L., Meadows D.H., Rangers, J., Behrens, W.W. **Limites do Crescimento – um relatório para o Projeto do Clube de Roma sobre o dilema da humanidade**. São Paulo, Ed. Perpectiva, 1972.

Mebratu, D. Sustainability and Sustainable Development: Historical and Conceptual Review. **Environmental Impact Assessment Review**, n. 18. 1998, 28p.

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Mitchell, R.K.; Agle, B.R.; Wood, D.J. **Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who e what really counts**. *Academy of management review*, New York, v.22, n.4, p.853-886, oct.1997.

Montipo, C. **Relatórios de Sustentabilidade**. *Revista Geração Sustentável*, ed. 22, 2011.

Moreira, C. A. **Desenvolvimento sustentável: um conceito no limiar da utopia**, 2005 Disponível em: <[http://homologa.ambiente.sp.gov.br/proclima/publicacoes/publicacoes\\_portugues/desenvolvimentosustentaveumconceitonolimiardautopia.pdf](http://homologa.ambiente.sp.gov.br/proclima/publicacoes/publicacoes_portugues/desenvolvimentosustentaveumconceitonolimiardautopia.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2011.

Mouri E. **La Voie - Pour L'avenir de L'humanité**. Paris: Fayard, 2011. 320p.

Müller, A. **O filósofo dos cosméticos**. *Revista Amanhã*. Ed. 224, 2006.

Nakagawa, M. H. **Uma Empresa inovadora de base tecnológica: um modelo de desenvolvimento para o contexto brasileiro**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008, 214 p.

Natura. **Blog Consultoria**, 2011. Disponível em: <<http://www.blogconsultoria.natura.net/>>. Acesso em: 11 mar. 2011.

Natura. **Blog Ekos**, 2012. Disponível em: <http://www.naturaekos.com.br/valores-da-marca/linha-do-tempo/>. Acesso em: 3 jan. 2012.

Natura. **Encontro Regional - Consultoras Orientadoras**. São José dos Campos, 22 de jul., 2011.

Natura. **Inovar para sentir**. Disponível em: <<http://www.battleofconcepts.com.br/pdf/BatalhaConceitosNatura.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

Natura. **Linha do tempo, 2010**. Disponível em: <<http://wikihistorias.com.br/linha-do-tempo/>>. Acesso em: 10 mar. 2011

Natura. **Natura Conecta.** Disponível em: <  
<http://www.naturaconecta.com.br/youknow/viewOrganizationUnitHome.seam>>. Acesso  
 em: 5 jan. 2012.

Natura. **Movimento Natura.** Disponível em: <  
<http://www.movimentonatura.com.br/blog-acolher/>>. Acesso em: 15 mar. 2011.

Natura. **Natura's Day, 2010.** Disponível em: <  
[http://natura.infoinvest.com.br/enu/3577/Combinado\\_Natura\\_Day.pdf](http://natura.infoinvest.com.br/enu/3577/Combinado_Natura_Day.pdf)>. Acesso em: 14  
 mar. 2011.

Natura. **Princípios de Relacionamento.** Disponível em: <  
<http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=8>>. Acesso  
 em: 4 jan. 2012.

Natura. **Relatório Anual Natura 2000,** 47p. Disponível em:<  
[http://www.natura.net/port/universo/resp\\_corporativa/indice.asp](http://www.natura.net/port/universo/resp_corporativa/indice.asp)>. Acesso em: 15 mar.  
 2011.

Natura. **Relatório Anual Natura 2002,** 55p. Disponível em:<  
[http://www.natura.net/port/universo/resp\\_corporativa/indice.asp](http://www.natura.net/port/universo/resp_corporativa/indice.asp)>. Acesso em: 15 mar.  
 2011.

Natura. **Relatório Anual Natura 2004,** 69p. Disponível em:<  
[http://www.natura.net/port/universo/resp\\_corporativa/2004/rap/index.asp](http://www.natura.net/port/universo/resp_corporativa/2004/rap/index.asp)>. Acesso em:  
 15 mar. 2011.

Natura. **Relatório Anual Natura 2006,** 132p. Disponível  
 em:<[http://www2.natura.net/Web/Br/ForYou/resp\\_corporativa\\_2006/ra/index.asp](http://www2.natura.net/Web/Br/ForYou/resp_corporativa_2006/ra/index.asp)>.  
 Acesso em: 3 jan., 2012.

Natura. **Relatório Anual Natura 2008,** 99p. Disponível em:<  
[http://www2.natura.net/Web/Br/relatorios\\_anuais/src/default\\_2008.asp](http://www2.natura.net/Web/Br/relatorios_anuais/src/default_2008.asp)>. Acesso em: 16  
 mar. 2011.

Natura. **Relatório Anual Natura 2009,** 147p. Disponível em:<  
[http://scf.natura.net/relatorios/2009\\_v2/](http://scf.natura.net/relatorios/2009_v2/)>. Acesso em: 16 mar. 2011.

Natura. **Relatório Anual Natura 2010,** 117p. Disponível em:<  
[http://scf.natura.net/relatorios/2010/PDF/PORT\\_PDF\\_NAVEGAVEL.pdf](http://scf.natura.net/relatorios/2010/PDF/PORT_PDF_NAVEGAVEL.pdf)>. Acesso  
 em: 16 mar. 2011.

Neville, M.; Drumond, R., C. **Liderança e sustentabilidade: dilemas, desafios e propósitos – guia prático conceitual.** Salvador, Ed. Casa da Qualidade, 1ed. , 2010, 210 p.

Nunes, F.; Reto, L. Os determinantes da atitude face à mudança: o caso de uma instituição governamental de um país africano. In: Costa, S. G.; Vieira, L.; Rodrigues, J. N. **Gestão da Mudança.** São Paulo: Atlas, 2010.

OCA - Organic Consumers Association. **Global Natural Cosmetic Sales Approaching US \$7 billion**, 2007. Disponível em: <[http://www.organicconsumers.org/articles/article\\_7149.cfm](http://www.organicconsumers.org/articles/article_7149.cfm)> Acesso em: 19 dez. 2011.

Patton, M.,Q. **Qualitative Evaluation and Research Methods**, 2 Ed., Newbury Park, 1990.

Rowley, T.J. **Moving beyond ties: a network theory of stakeholder influences**. Academy of management review, New York, v.22, n.4, p.887-910, oct. 1997.

Savitz, A. W., Weber, K. **The triple bottom line : How today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success and how you can too**. 1 ed., 2006, 280 p.

Sachs, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002, 95p.

Sachs, I. **Desenvolvimento: incluyente, sustentável e sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009, 151p.

Schein, E. **Coming to a new awareness of organization culture**. Sloan Management Review, 1984.

Schein, E. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução de Brandão, A. B. São Paulo: Atlas, 2009.

Schein, E., H. **The corporate culture survival guide**. San Francisco, Jossey-Bass Inc., 1999.

Scott, S.G.; Lane, V.R. **A stakeholder approach to organization identity**. Academy of management review, New York, v.25, n.1, p.43-62, apr. 2000.

Seabra, A. L. C.; Passos, P., L. Barreros. **A força da transformação**. In: Relatório de Sustentabilidade, 2010, 117p.

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas. **Análise dos pontos fortes e fracos do mercado de cosméticos**, 2008. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/setor/cosmeticos/osetor/mercado/cenario/integra\\_bia/ident\\_unico/81](http://www.sebrae.com.br/setor/cosmeticos/osetor/mercado/cenario/integra_bia/ident_unico/81)> Acesso em: 20 dez., 2011.

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas. **Importância da Gerência de Vendas**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/customizado/acesso-a-mercados/venda-melhor/gestao-de-vendas/integra\\_bia/ident\\_unico/437](http://www.sebrae.com.br/customizado/acesso-a-mercados/venda-melhor/gestao-de-vendas/integra_bia/ident_unico/437)>. Acesso em: 27 dez., 2012.

Sena A. de J. **Aspectos da Economia Ambiental**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco. Curso Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental, 2009, 94 p.

Shrivastava, P. **Integrating strategy formulation with organization culture**. The journal of business strategy, v.5, 1985.

Silva, E. L. ; Menezes, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001, 121p.

Silva, L. N. **Responsabilidade social empresarial: um compromisso entre a empresa e a sociedade na promoção da justiça social**, 2010. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, ed. 77. Disponível em: <[http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=7687](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7687)>. Acesso em: 16 nov., 2011.

Stern, N. **Green routes to growth: recession is the time to build a low-carbon future with the investment vital for economy and planet**, 2008. Disponível em: <<http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2008/oct/23/commentanddebate-energy-environment-climate-change>> Acesso em: 20 out. 2011.

Steurer, R.; Langer, M.E.; Konrad, A.; Martinuzzi, A. **Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business-society relations**. Journal of Business Ethics, Netherlands, v.61,n.3, p.263-281, oct. 2005.

Tanaka, O.Y.; Melo, C. **Avaliação de Programas de Saúde do Adolescente- um modo de fazer**. São Paulo : Edusp, 2001.

Tanure, B., Patrus, R. **Natura: a realização de um sonho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011, 202p.

Trobe, S. L.; Green J. **Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável – Águas e Desastres: transformando palavras em ações**, 2003. Disponível em: <<http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Topics/WSSD%20%20water%20&%20disasters%20booklet%20portugese.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2011.

UNEP – United Nations Environment Programme. **Talk the Walk - Advancing Sustainable Lifestyles through Marketing and Communications**, 2005. Disponível em: <[http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/ttw\\_fin.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/ttw_fin.pdf)>. Acesso em: 15 jan., 2012.

Vargas, P. R. O insustentável discurso da sustentabilidade. In: Becker, D. F. (Coord.). **Desenvolvimento Sustentável: Necessidade e/ou possibilidade?** 3 ed. Santa Cruz do sul: Editora Edunisc, 2001. cap. 8, p. 207-23.

Vasconcelos, I. F. G.; Vasconcelos, F.C. Identidade, legitimação social e teoria organizacional: Contribuições de uma análise sociológica da política de gestão de pessoas da Natura. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.10, n.27, p.41-60, 2003.

Veiga, J. E. **Desenvolvimento Sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2005. 226p.

Vianna S. B; Veiga J. E.; Abranches S. A sustentabilidade do Brasil. In: Giambiagi & Barros (orgs) **Brasil Pós-Crise, Agenda para a próxima década**, 2009. Ed. Campus cap. 19, p. 305-324.

Voltolini, R. **A arte de cultivar valores**. In: Revista Ideia Socioambiental, São Paulo, ano 5, n.20, 2010, p. 38-45.

Voltolini, R. **Conversas com Líderes Sustentáveis**: o que aprender com quem fez e está fazendo a mudança para a sustentabilidade, 2011. São Paulo: Editora Senac. 249p.

Zadek, S. **The civil corporation**. London, Earthscan. 2001.

Zadek, S. **The Path to Corporate Responsibility**. Harvard Business Review, 2004.

Zylbersztajn, D.; Lins, C. **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, 207 p.

**ANEXO I****QUESTIONÁRIO**

1. **Idade:** (1) até 20 anos, (2) 20-29, (3) 30-39, (4) 40-49, (5) 50-59, (6) 60 ou mais
2. **Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino
3. **Grau de escolaridade:** (1) não-alfabetizado (2) fundamental incompleto (3) fundamental completo (4) médio incompleto (5) médio completo (6) superior incompleto, (7) superior completo (8) pós-graduado \_\_\_\_\_
4. Em que cidade / bairro você mora? \_\_\_\_\_
5. **Renda familiar:** (1) até 600 reais, (2) 601 a 1.200 reais, (3) 1.201 a 2.400 reais, (4) 2.401 a 5.000 reais, (5) + de 5.000 reais. \_\_\_\_\_
6. Em média, qual sua renda mensal como Consultora Orientadora Natura?  
\_\_\_\_\_
7. Há quanto tempo trabalha como Consultora Orientadora Natura? \_\_\_\_\_
8. Antes de se tornar Consultora Orientadora, trabalhou quanto tempo como Consultora?  
\_\_\_\_\_
9. Além dessa atividade exerce outra atividade profissional? Qual?  
\_\_\_\_\_
10. Na sua opinião, o que é sustentabilidade?  
\_\_\_\_\_
11. Entre as seguintes atividades quais costuma realizar no seu dia-a-dia:  
( ) a - Separa o lixo da sua casa. ( ) b - Economiza água. ( ) c - Economiza energia.  
( ) d - Ao realizar suas compras, você dá preferência a marcas e produtos sustentáveis.  
( ) e - Realiza algum tipo de trabalho voluntário? Qual? \_\_\_\_\_  
( ) f – Antes de votar, costuma fazer uma análise do perfil, do histórico e das propostas do seu candidato eleitoral.  
( ) g - Nenhuma
12. Quais comportamentos e práticas demonstram o compromisso de uma empresa com a sustentabilidade?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. Você considera a Natura uma empresa comprometida com a sustentabilidade?  
( ) Sim ( ) Não Por quê?

---

---

14. Você incentiva as Consultoras a comentar com seus clientes sobre as práticas de sustentabilidade da Natura, ao vender os produtos? ( ) Sim ( ) Não Por quê?

---

---

15. De que maneira você incentiva e transmite esses conhecimentos, ligados à sustentabilidade, para as Consultoras?

( ) a - Palestras

( ) b - Material informativo

( ) c - Incentivando a venda de produtos de linhas com atributos de sustentabilidade (Ekos, Crer para ver, Uso de refil)

( ) d - Não transmite ( ) e- Conversa informal

( ) f- Outros: \_\_\_\_\_

16. Você acredita que as Consultoras possam adotar atitudes mais sustentáveis, após compreenderem mais sobre o assunto? ( ) Sim ( ) Não Por quê?

---

---

17. E você acha que essa conscientização pode possibilitar um aumento das vendas?  
( ) Sim ( ) Não Por quê?

---

---

18. Você acha interessante que a Natura disponibilize mais informações para as Consultoras sobre o assunto? Como isso pode ser feito?

---

---

19. Como a Natura pode auxiliar o trabalho das Consultoras Orientadoras na melhor compreensão por parte das Consultoras sobre a importância da sustentabilidade?

---

---