

# MODELO DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEL DE UMA MULTINACIONAL DE PAÍS EMERGENTE EM 2008 - ANO DA CRISE

Revista ALCANCE

Eletrônica

ISSN: 1983-716X

Disponível em:

[www.univali.br/periodicos](http://www.univali.br/periodicos)

v. 21; n. 02

Abr./Jun.-2014

Doi: alcance.v21n2.p298-323

Submetido em: 12/09/2013

Aprovado em: 02/04/2014

*SUSTAINABLE BUSINESS MODEL FOR A  
MULTINATIONAL COMPANY IN AN EMERGING  
COUNTRY DURING THE FINANCIAL CRISIS OF  
2008*

*EL MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE DE UNA  
MULTINACIONAL DE PAÍS EMERGENTE EN 2008 -  
AÑO DE LA CRISIS*

**IARA REGINA DOS SANTOS PARISOTTO<sup>1</sup> | SILVIA ZILBER<sup>2</sup>  
MARIA TEREZA SARAIVA DE SOUZA<sup>3</sup>**

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi examinar como os aspectos de sustentabilidade estão incorporados ao modelo de negócio de uma multinacional de um país emergente, analisando os resultados obtidos no ano de 2008 da crise financeira mundial. Para atingir esse objetivo, foi efetuado um estudo de caso na multinacional brasileira Natura, reconhecida pelos seus investimentos em sustentabilidade. Resultados: a Natura levou a cabo uma mudança em seu modelo de negócio em meados de 2008, que inseriu de maneira formalizada a variável sustentabilidade no mesmo. Em 2008, o Sistema de Gestão Natura foi criado como um condutor do processo de inovação para promover uma estrutura mais ágil e descentralizada. As inovações desenvolvidas no modelo de negócio da Natura em 2008 levaram a: aumentar o foco da empresa em suas ações relacionadas à inovação em produto, principalmente as relacionadas ao uso sustentável da biodiversidade; criação de uma matriz de materialidade, ferramenta que direciona as ações socioambientais da empresa, alinhando-as ao rumo estratégico da empresa.

**Palavras-chave:** Inovação Organizacional. Sustentabilidade. Modelo de Negócio.

## ABSTRACT

The aim of this study was to examine how aspects of sustainability are incorporated into the business model of a multinational company in an emerging country, through an analysis of the company's results during the global financial crisis of 2008. For this purpose, a case study was carried out with the Brazilian multinational company Natura, which is recognized for its investments in sustainability. Results: Natura underwent a change in its business

1 Doutora, Fundação Universidade Regional de Blumenau, [iaraparisotto@furb.br](mailto:iaraparisotto@furb.br)

2 Doutora, Universidade Nove de Julho, [silviazilber@gmail.com](mailto:silviazilber@gmail.com)

3 Doutora, Centro Universitário da FEI, [mariaterezasaraivas@gmail.com](mailto:mariaterezasaraivas@gmail.com)

model in mid-2008, which formally inserted the sustainability variable. In 2008, the Natura Management System was created, to lead the process of innovation and promote a more efficient and decentralized structure. The innovations developed in Natura's business model in 2008 led to a greater focus, by the company, on its actions related to product innovation, particularly in the sustainable use of the biodiversity; and the creation of a "materiality matrix", a tool that directs the focus of the company's socioenvironmental actions according to its strategic plain.

**Keywords:** Organizational Innovation. Sustainability. Business Model.

## RESUMEN

El objetivo de este estudio fue examinar cómo están incorporados los aspectos de la sostenibilidad al modelo de negocio de una multinacional de un país emergente analizando los resultados obtenidos en 2008, año de la crisis financiera mundial. Para alcanzar ese objetivo se realizó un estudio de caso en la multinacional brasileña Natura, reconocida por sus inversiones en sostenibilidad. Resultados: la Natura llevó a cabo un cambio en su modelo de negocio a mediados de 2008 que introdujo de manera formalizada la variable sostenibilidad en el mismo. En 2008 fue creado el Sistema de Gestión Natura como un conductor del proceso de innovación para promover una estructura más ágil y descentralizada. Las innovaciones desarrolladas en el modelo de negocio de la Natura en 2008 llevaron a aumentar el foco de la empresa en sus acciones relacionadas a la innovación en productos, principalmente las relacionadas al uso sostenible de la biodiversidad y a la creación de una matriz de materialidad, herramienta que orienta las acciones socioambientales de la empresa, haciéndolas coincidir con el rumbo estratégico de la misma.

**Palabras clave:** Innovación Organizacional. Sostenibilidad. Modelo de Negocio.

## INTRODUÇÃO

A crise financeira mundial de 2008 gerou reflexos na economia internacional, desestabilizando empresas e provocando necessárias e imediatas mudanças em suas estratégias, entre elas a redução nos investimentos. Toda crise, em especial essa por sua grandeza e alcance, provoca como primeira reação da gestão a redução de gastos. Investimentos são revistos, dando-se maior valor à proteção dos ativos, buscando-se uma gestão de recursos financeiros mais conservadora.

Para Castro e Brandão (2008), devido à influência decisiva desses acontecimentos e das inúmeras ações que tiveram o objetivo de intervir na economia global, a fim de atenuar as consequências, essa crise deixou marcas no sistema financeiro internacional, afetando de maneira irreversível a economia mundial, gerando impactos diretos e negativos no fluxo do comércio internacional e causando desaceleração visível nas atividades produtivas.

Segundo a Fundação Brasileira de Desenvolvimento Sustentável - FBDS (2009), as incertezas a respeito das consequências da crise econômico-financeira mundial

provocaram uma onda de instabilidade em diversos mercados. Neste cenário de incerteza, surgiram inúmeros questionamentos sobre o impacto da crise na agenda da sustentabilidade.

As pesquisas indicam uma dicotomia de percepções com relações às vantagens e às desvantagens de se investir em sustentabilidade. Kearney (2008), FBDS (2009), Booz & Company (2008; 2009) realizaram pesquisas sobre os impactos da crise econômico-financeira global na agenda de sustentabilidade corporativa e chegaram a conclusões divergentes: apesar da crise, algumas organizações continuaram investindo em sustentabilidade e obtiveram alta lucratividade, enquanto outras cortaram esse tipo de investimentos. Hart e Mislteis (2004) afirmam que uma empresa sustentável gera simultaneamente benefícios econômicos, sociais e ambientais – conhecidos como os três pilares da sustentabilidade. Os autores defendem, ainda, a sustentabilidade como importante fonte de vantagem competitiva e de geração de valor para acionistas e comunidade em geral, por meio da redução de custos e riscos no âmbito interno e reputação e legitimidade no âmbito externo. A sustentabilidade aumenta a capacidade de inovação para criar um novo fluxo de produtos e serviços necessários para garantir sua prosperidade no futuro.

Hall e Vredenburg (2003) afirmam que os gestores têm dificuldade em lidar com as pressões do desenvolvimento sustentável; em particular, estes autores consideram que as estratégias de inovação das empresas frequentemente são inadequadas para acomodar a alta complexidade e a natureza de incerteza dessas novas demandas. Segundo Hart e Mislteis (2004), os executivos ainda consideram o desenvolvimento sustentável uma espécie de mal necessário, uma vez que envolve regulações, custos e responsabilidades onerosas, o que é corroborado por Hall e Vredenburg (2003), ao afirmarem que os gestores têm uma dificuldade considerável em lidar com as pressões do desenvolvimento sustentável; em particular, estes autores consideram que as estratégias de inovação das empresas frequentemente são inadequadas para acomodar a alta complexidade e a natureza de incerteza dessas novas demandas.

Porém, Hart e Mislteis (2004) defendem que a sustentabilidade não é algo que seja oposição ao crescimento econômico, mas sim pode ser importante fonte de vantagem competitiva e de geração de valor para acionistas e comunidade em geral.

Sobre a questão da mensuração das contribuições provenientes da sustentabilidade para as organizações, Darby e Jenkins (2006) afirmam que nenhum método de contabilidade social foi universalmente aceito, e prosseguem afirmando que, para se atingir tal objetivo (indicadores universalmente aceitos), seria necessária uma grande coordenação no desenvolvimento desse tipo de modelo e uma agenda comum por parte dos pesquisadores da área de sustentabilidade.

Nesse sentido, para auxiliar a compreensão dos diversos elementos complexos que compõem a operação de uma empresa e influenciam seu resultado, alguns autores têm utilizado o conceito de modelo de negócios, que, segundo Osterwalder (2005), refere-se à identificação dos elementos e das relações que descrevem o

negócio de uma empresa. O conceito de “modelo de negócio” tem se destacado como tema acadêmico. Nos últimos anos, autores como Chesbrough (2007), Osterwalder (2004), Magretta (2002) e Tecce (2009) têm dedicado sua conceituação e aplicação à teoria acadêmica de administração, buscando um enfoque científico para conceituar a forma como as empresas se estruturam (modelo de negócio) para criar e capturar o valor para o cliente.

Ao incorporar o vetor sustentabilidade ao seu modelo de negócio, uma empresa está realizando uma inovação organizacional, que é entendida a partir da definição do Manual de Oslo (OCDE, 2005) como a implementação de um novo método organizacional, nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou nas suas relações externas. No Manual de Oslo (2005), essa definição prossegue, afirmando que Inovações organizacionais podem visar à melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos. Então, segundo o mesmo Manual, toda inovação organizacional deve visar à geração de vantagem competitiva para a empresa que a adotou. O conceito descrito parece bastante adequado para descrever como a incorporação do vetor sustentabilidade ao modelo de negócios de uma empresa, entendido como inovação organizacional, pode gerar valor aos acionistas.

Com base nesse contexto, o objetivo deste estudo foi verificar como os aspectos da sustentabilidade podem se inserir no modelo de negócio de uma organização, constituindo uma inovação organizacional, analisando os resultados obtidos no ano da crise financeira mundial de 2008.

Partiu-se do pressuposto que muitas empresas afetadas por essa crise diminuíram seus gastos em sustentabilidade, procurando equilíbrio financeiro nesse período; daí a ideia de estudar uma empresa que não reduziu investimentos em sustentabilidade e, pelo contrário, tem feito um trabalho de inserção desse aspecto em seu modelo de negócios, num esforço de inovação organizacional. Cabe observar que não é objetivo desse estudo obter nenhuma relação causal - modelo de negócio sustentável *versus* resultados financeiros -, mas apenas descrever o modelo de negócio de uma empresa que incorporou o vetor sustentabilidade num ano de crise financeira, no caso, o ano de 2008.

A investigação foi realizada por meio de um estudo de caso na Empresa Natura, indústria do ramo de cosméticos brasileira que, apesar da crise financeira de 2008, obteve bom desempenho econômico. A escolha dessa empresa pode ser justificada por Yin (2005), que defende a escolha de caso único quando o mesmo possui elementos significativos e explicativos do fenômeno que se quer estudar, de forma exploratória, para gerar hipóteses a serem aplicadas em estudos futuros. Essa empresa iniciou, na época do estudo (final de 2008, início de 2009), uma profunda reestruturação estratégica, incluindo em seu modelo de negócio vários aspectos de sustentabilidade.

Não é objetivo deste artigo o aprofundamento da questão da crise financeira de 2008; ela apenas serve de contexto para mostrar que uma empresa instaurou atividades relacionadas à sustentabilidade, e um modelo de negócio, no qual a variável sustentabilidade está inserida de forma clara, durante um ano cujo contexto financeiro poderia suscitar uma desaceleração na implantação de ações de sustentabilidade.

Este artigo está estruturado em cinco seções: esta introdução; o referencial teórico, no qual se apresentam os fundamentos teóricos do estudo; a metodologia que descreve os procedimentos adotados; os resultados e as análises e; finalmente, as considerações finais, que incluem as limitações do estudo e as recomendações para futuras pesquisas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção foram tratadas as teorias referentes à sustentabilidade, ao modelo de negócios e à inovação. Para Schaltegger e Burritt (2005), em geral, a sustentabilidade corporativa pode ser considerada como uma abordagem ampla que inclui várias características, nomeadamente em matéria de integração contextual do ambiente econômico, aspectos ambientais e sociais.

Para Dyllick e Hockerts (2002), a sustentabilidade no longo prazo exige que todas as três dimensões - *triple bottom line* - devem ser satisfeitas simultaneamente e definem as três dimensões da seguinte forma: empresas economicamente sustentáveis garantem fluxo de caixa, em qualquer tempo, suficiente para assegurar liquidez, enquanto produz um rendimento médio persistente para os seus acionistas; empresas ecologicamente sustentáveis utilizam os recursos naturais que são consumidos a uma taxa abaixo da reprodução natural ou uma taxa abaixo do desenvolvimento de substitutos e não causam emissões que se acumulam no ambiente a uma taxa superior, a capacidade do sistema natural absorver e assimilar essas emissões; e empresas socialmente sustentáveis agregam valor às comunidades na qual operam, aumentando o capital humano dos parceiros individuais, bem como promovendo o crescimento dessas comunidades.

Para Accountability (2008), a sustentabilidade é a capacidade de uma organização de prosseguir as suas atividades por tempo indeterminado, tendo em devida conta o seu impacto social e ambiental. Portanto, Perrini e Tencati (2006) salientam que o desempenho financeiro e a competitividade, assim como a legitimidade social e a utilização eficiente dos recursos naturais, estão interligados de acordo com uma visão circular e sinérgica dos objetivos da empresa. Segundo Ambec e Lanoie (2008), alguns analistas argumentam que a melhoria do desempenho ambiental de uma empresa pode levar a um melhor desempenho econômico ou financeiro, e não necessariamente a um aumento dos custos, ou seja, a melhoria do desempenho ambiental é capaz de gerar valor para a empresa.

Quanto à entrega de valor, de acordo com Hart e Misltein (2004), os desafios e as oportunidades geradas pelas pressões ambientais e sociais devem ser encarados pelos empresários como o primeiro passo para que os executivos se coloquem na direção de criar valor sustentável para a corporação. Algumas oportunidades e desafios dentro da sustentabilidade para criar valor segundo Hart e Misltein (2004) são: redução do nível de consumo de matéria-prima e de poluição associado com a rápida industrialização; operar com níveis mais amplos de transparência e responsabilidade; desenvolvimento de novas e revolucionárias tecnologias que tenham o potencial para reduzir os efeitos negativos da ação do homem na terra. Para o aproveitamento dessas oportunidades/desafios, Hart e Misltein (2004) propõem um modelo de negócios que seria uma resposta aos desafios citados: aumento de lucros e redução do risco por meio do combate à poluição; otimização da reputação e legitimidade por meio do gerenciamento de produto (p. ex., associação da compra a produtos com benefícios sociais e ambientais, atuando ao longo da cadeia do produto até seu descarte de forma responsável); aceleração da inovação e reposicionamento por meio de tecnologias limpas.

O conceito de modelo de negócios, neste sentido, auxilia a visualizar como a empresa pode gerar valor por meio da incorporação do vetor sustentabilidade.

Alguns autores, como Galper, (2001); Gebauer e Ginsburg (2003), usam o termo modelo de negócio para se referir apenas à forma como uma empresa faz negócios e há autores que enfatizam as características do modelo, como Gordijn e Akkermans, (2003); Osterwalder, Pigneur e Tucci, (2005). São dois pontos de vista diferentes, porque o primeiro se refere genericamente à forma como uma empresa faz negócios, enquanto o segundo se refere à identificação dos elementos e das relações que descrevem o negócio de uma empresa.

Para Teece (2009), a essência de um modelo de negócio está em definir a maneira pela qual a empresa entrega valor para seus clientes, convence seus clientes a pagar por esse valor e converte esses pagamentos em lucro.

Em seu artigo sobre os recentes desenvolvimentos sobre o conceito de modelo de negócio, Zott, Amit e Massa (2011) chegaram à conclusão de que não há consenso sobre esse conceito e que a literatura sobre esse assunto se desenvolve em “nichos” de autores com as mesmas concepções; porém, descobriram que alguns temas comuns emergiram da literatura: modelo de negócio enfatiza uma abordagem holística, a nível sistêmico, para explicar como as empresas fazem negócios; o modelo de negócio procura explicar como o valor é criado e não apenas como ele é capturado pela firma. Dessa forma, quando se quer analisar como o vetor sustentabilidade está inserido no modelo de negócio da firma, que é o caso da presente pesquisa, busca-se entender como se pode criar valor para a firma a partir de ações de sustentabilidade.

Após as definições mais genéricas de modelo de negócios, neste estudo se utilizou o modelo de Osterwalder, Pigneur e Tucci, (2005), pois estes propõem alguns

pilares que sustentam um modelo de negócios de uma empresa, e que podem ser avaliados qualitativamente. A Figura 1 apresenta a síntese do modelo de negócios idealizado por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18).

Figura 1- Nove blocos de construção de modelos de negócio

<b>Pilar</b>	<b>Modelo de Negócios Blocos de construção</b>	<b>Descrição</b>
Produto	Proposta de valor	Dá uma visão geral do pacote de uma empresa de produtos e serviços.
Interface cliente	Cliente-alvo	Descreve o segmento de clientes para o qual uma empresa quer oferecer valor.
	Canal de distribuição	Descreve os vários meios da empresa para entrar em contato com o cliente.
	Relacionamento	Explica o tipo de relações que uma empresa estabelece com diferentes segmentos de clientes.
Gestão de infraestrutura	Configuração de valor	Descreve o arranjo das atividades e dos recursos.
	Competência essencial	Descreve as competências necessárias para executar o modelo de negócio da empresa.
	Cadeia de parceiros	Retrata a rede de acordos de cooperação com outras empresas necessárias para oferecer e comercializar com eficiência.
Aspectos financeiros	Estrutura de custos	Resume as consequências monetárias dos meios empregados no modelo de negócio.
	Modelo de receita	Descreve a maneira de a empresa ganhar dinheiro por meio de uma variedade de fluxos de receitas.

Fonte: Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18).

A partir dessa síntese, Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) definem modelo de negócio como sendo uma descrição do valor que uma empresa oferece para um ou vários segmentos de clientes e da arquitetura da empresa e sua rede de parceiros para criar *marketing*, entregar este valor e capital de relacionamento e gerar fluxos de receitas rentáveis e sustentáveis.

Quanto à relação entre modelo de negócio e sustentabilidade, Stubbs e Cocklin (2008) afirmam que as organizações serão sustentáveis se o modelo neoclássico dominante for transformado, mais do que suplementado por prioridades sociais e ambientais. Para isso, os autores buscaram desenvolver um “modelo de negócio de sustentabilidade”, no qual o conceito de sustentabilidade modela as forças condutoras da firma e a forma da tomada de decisão. Em seu trabalho, os autores afirmam

que tipicamente os objetivos sociais e ambientais estão subordinados ao objetivo primário de criação de valor econômico, sendo esse paradigma limitado em sua capacidade de lidar com as questões sociais e ambientais. Em seu modelo, os autores baseiam-se numa perspectiva de modernização ecológica da sustentabilidade, refletindo atributos culturais, estruturais, no nível da firma e no nível sistêmico, os quais contribuem para o atingimento dos objetivos de sustentabilidade da firma. As características estruturais são as relacionadas a processos, estrutura organizacional e práticas de negócio. As características culturais relacionam-se a normas, valores, comportamentos e atitudes.

Quanto à relação entre sustentabilidade e inovação, inicialmente seria interessante definir o que se entende por inovação: no Manual de Oslo (OCDE, 2005), as inovações nas empresas referem-se a mudanças planejadas nas suas atividades, com o intuito de melhorar seu desempenho.

O estudo de Inovação num sentido mais amplo do que inovação organizacional tem sido praticado por autores em diferentes campos, podendo ser definida de diversas maneiras. No seu sentido epistemológico, para Tidd; Bessant e Pavitt (2001), inovação pode ser definida como "fazer algo novo". Ainda, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2001), o processo de inovação é chave para o negócio central da empresa, sendo associada à renovação e à evolução dos negócios, renovando o que a empresa tem a oferecer e como pode criar isso.

Hall e Vredenburg (2003) argumentam que vêm aumentando as pressões ambientais e sociais às quais são submetidas as empresas, e os autores as entendem como oportunidades que, para gerar crescimento da firma, podem ser alcançadas por meio de inovações. Para isso, propõem uma estratégia que integre os objetivos de inovação e desenvolvimento sustentável. Em oposição à inovação dirigida pelo mercado, a inovação de desenvolvimento sustentável precisa incorporar as atuais pressões ambientais e sociais, bem como levar em conta as futuras.

Segundo Barbieri *et al.* (2010), "o modelo de organização inovadora sustentável é uma resposta às pressões institucionais por uma organização que seja capaz de inovar com eficiência em termos econômicos, mas com responsabilidade social e ambiental", buscando vantagem competitiva por meio do desenvolvimento de produtos; serviços; processos e negócios, novos ou modificados, com base nas dimensões social, ambiental e econômica.

Nessa perspectiva, a inovação constitui um aspecto importante para o desenvolvimento sustentável devido à necessidade premente de se repensar e mudar padrões existentes de produção e consumo, além da demanda crescente por novas e alternativas tecnologias para um uso sustentável dos recursos naturais (FREEMAN; SOETE, 2008).

Ainda quanto aos aspectos de relação entre sustentabilidade e inovação, Nidomulu *et al.* (2009) afirmam que, diferente do que pensam muitos executivos, a sustentabilidade não é um peso para a firma, mas sim tornar-se amigo do ambiente



pode baixar os custos da firma e aumentar suas receitas, devendo ser um critério para o desenvolvimento das inovações. Para os autores, somente as empresas que fizerem da sustentabilidade um objetivo obterão vantagem competitiva, o que se traduz em repensar modelos de negócio, produtos, tecnologias e processos. Para conseguir vantagem competitiva por meio da sustentabilidade, existem alguns passos a seguir: ver a conformidade a padrões como oportunidade; tornar as cadeias de valor sustentáveis; desenhar produtos e serviços sustentáveis; desenvolver novos modelos de negócio; criar plataformas para novas práticas.

## METODOLOGIA

Quantos aos objetivos, a presente pesquisa se caracterizou como um estudo exploratório (SELLTIZ *et al.*, 1965) dada a contemporaneidade do tema e a falta de pesquisas recentes na área de inovações organizacionais em modelos de negócio, a partir da inserção de aspectos de sustentabilidade. É uma pesquisa descritiva, pois como sugere Triviños (1987), trata-se de um estudo de caso, que tem por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade. Para Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa focada no entendimento da dinâmica atual dentro de um cenário único, podendo envolver um único caso ou múltiplos casos e, além disso, níveis diferenciados de análises. No desenvolvimento de estudo de caso, existe o risco de superficialidade do estudo em limitar-se exclusivamente a uma análise descritiva de processos. Eisenhardt (1989) sugere que não se deve trabalhar com hipóteses, mas pressupostos de pesquisa, amostra teórica e não randômica, e a coleta de dados deve utilizar múltiplos métodos, para permitir a triangulação das informações, o que foi feito na presente pesquisa, com o uso de entrevistas, observação não participante, quando da realização das entrevistas na empresa, além do uso de dados secundários, como artigos acadêmicos de periódicos, e dados obtidos do *site* da empresa.

A escolha do setor de cosméticos deveu-se ao fato de ter sido um dos únicos segmentos no Brasil que obteve bom desempenho econômico após a crise financeira de 2008. Neste sentido, buscou-se uma empresa neste setor que tenha obtido resultados positivos após a crise de 2008 e que também tivesse declarado explicitamente em sua estratégia ações de sustentabilidade, mesmo no período pós-crise. A princípio, para eleger a empresa que se enquadrava nesta categoria, buscou-se por pesquisa na internet reportagens em mídia eletrônica sobre negócios que citassem empresas com esse perfil nos últimos 4 anos (desde início de 2008) e que estavam atuando no segmento escolhido. Dentre as empresas mais citadas, a Natura destacava-se por suas ações de sustentabilidade e foi a empresa escolhida para o estudo de caso único desta pesquisa. Contou também o fato de que em 2008, ano da crise financeira, a Natura obteve, comparando-se dados da ABIPEHC 2009 e dados obtidos do relatório financeiro da Natura, um crescimento 30% maior do que o do setor de cosméticos.

Justifica-se a escolha do caso único quando o mesmo é singular e representativo do fenômeno que se quer estudar; a escolha da Natura encaixa-se nesta categoria, uma vez que foi a única empresa encontrada que possui um modelo de negócios em que as variáveis de sustentabilidade encontram-se claramente definidas em seu relatório anual, disponível em seu *site*. Buscou-se com o estudo em profundidade dessa empresa a obtenção de *insights* para realização de futuras pesquisas de caráter quantitativo, conforme recomenda Eisenhardt (1989).

Para Yin (2005, p.126), "um ponto muito importante da coleta de dados para um estudo de caso é a oportunidade de utilizar muitas fontes diferentes para a obtenção de evidências".

Os dados primários foram obtidos por meio de diversas entrevistas com o diretor de sustentabilidade da Natura e com seus assessores diretos, totalizando cerca de doze horas de entrevistas, que foram sucedidas por uma intensa troca de *e-mails* para sanar dúvidas e completar os dados necessários; um representante da área de *marketing*, com entrevista que durou cerca de duas horas e com um diretor responsável pelas ações junto às comunidades fornecedoras de insumos na Amazônia, em entrevista de cerca de duas horas. Todas essas entrevistas foram seguidas de troca de *e-mails*, quando necessário para tirar dúvidas e completar os dados e as informações. Para efeito de triangulação dos dados, também foi utilizada a observação direta informal durante as visitas para realização das entrevistas. Além destas entrevistas pessoais, diversos *e-mails* posteriores foram trocados, para elucidar dúvidas surgidas após o início da análise dos dados, seguindo o planejamento proposto no protocolo e nas outras questões que oportunamente surgiram no momento das entrevistas.

Quanto aos dados secundários, os principais documentos utilizados nessa pesquisa foram: tabelas com resultados operacionais da empresa, resultados de pesquisas realizadas pela empresa, publicações do setor de cosméticos e higiene pessoal com estatísticas e pesquisas realizadas no setor, demonstração de resultados, relatórios anuais, relatórios de sustentabilidade, reportagens de jornais e revistas econômicas e relatórios apresentados à Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Para Yin (2005), as informações documentais têm seu uso mais importante no estudo de caso, para corroborar e valorizar evidências oriundas de outras fontes.

A triangulação dos dados, que é um dos princípios propostos por Yin (2005, p.126), foi realizada analisando-se simultaneamente os dados primários e secundários obtidos, demonstrados nos resultados da pesquisa.

Para se obter a validade interna, conforme o proposto por Yin (2005), houve a construção da explanação, por meio da explicação do caso construído, na seção de discussão dos resultados. A validade externa foi obtida pela utilização da teoria para a fase de análise do estudo de caso realizado. A confiabilidade foi obtida por meio da criação de um protocolo que gerou o planejamento para orientação da coleta de dados, além de ter sido desenvolvido um banco de dados para o estudo de caso realizado, por meio de tabelas, notas e documentos.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Brasil ocupa a terceira posição, em relação ao mercado mundial de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. (ABIPEHC, 2009, p.8). A Natura é uma empresa brasileira do setor de Higiene Pessoal, perfumaria e cosméticos cuja fundação ocorreu em agosto de 1969, com a denominação de Indústria e Comércio de Cosméticos JeBerjeaut Ltda., e em janeiro de 1970 passou a se chamar NATURA, cujo modelo de negócios foi alterado em 1974 para venda direta (NATURA, 2009). No Brasil, as operações estão concentradas no Espaço Natura em Cajamar, São Paulo, que abriga um centro integrado de pesquisa, produção e logística. Atualmente, conta com 5698 colaboradores diretos e, devido ao seu modelo de vendas diretas, tem 850.000 consultores em um portfólio de 740 produtos.

Conforme pode ser verificado na Tabela 1, o crescimento do setor de cosméticos, no período de 2004 a 2008, foi superior ao do Produto Interno Bruto (PIB) e da indústria em geral em mais de 150%. A Natura, por sua vez, apresenta um crescimento 76% superior ao setor de cosméticos no mesmo período. Percebe-se que, entre 2004 e 2006, esse crescimento foi mais acentuado e que, apesar da crise ocorrida em 2008, a Natura cresceu, naquele ano, 30% mais do que o setor de cosméticos.

Tabela 1 - Comparação do Crescimento do PIB, Indústria Geral, Setor de Cosméticos e Natura

Varição anual	PIB	Indústria Geral	Cosméticos	Natura
2004	5,7%	8,3%	12,3%	32,9
2005	3,2%	3,1%	9,7%	24,0
2006	3,8%	2,8%	9,9%	23,5
2007	5,4%	4,9%	8,3%	10,6
2008	5,1%	4,3%	10,7%	14,0
Crescimento 2004-2008	4,6%	4,6%	11,9%	21,0%

Fonte: ABIPEHC( 2009 ) e dados da pesquisa.

### Proposta de valor Natura

A proposta de valor da empresa é apoiada no *"triple bottom line"* e a partir daí os dirigentes explicam seu perfil de crescimento diferenciado e o valor da sua marca. Numa das entrevistas realizadas para esta pesquisa, o diretor de sustentabilidade da Natura, Vaz (2009), afirma que: "a Natura está voltada para a sustentabilidade e o ponto importante é o *'triple bottom line'*, porém, com uma abordagem de ter que fazer dinheiro e, ao fazer isso, promover consciência ambiental e social... A questão é não fazer as ações ambientais separadas da estratégia de negócios da empresa". Vaz (2009) prossegue afirmando que "somos uma empresa líder de mercado, com marca de grande admiração e preferência do consumidor – em 2008, avançamos de 42% para 47% na pesquisa de preferência de marcas pelos consumidores, enquanto a segunda colocada passou de 18% para 16%".

Carlucci (2009) – diretor-presidente da empresa –, ao ser questionado se a ideologia da Natura não atrapalha os negócios, tendo em vista que uma grande parcela dos empresários afirma que os custos da responsabilidade social e ambiental são pesados demais, responde: “Essa concepção só existe nas empresas que tratam a sustentabilidade como uma moda ou uma ação de *marketing*... Quem resolveu de fato conduzir sua atividade dentro dos princípios da sustentabilidade percebeu que não se trata de custo, mas sim de investimento. É uma forma de inovar, de se diferenciar, de ter mais Ebtida (lucro)”.

As afirmações dos gestores da Natura mostram como a variável sustentabilidade está inserida no modelo de negócios da empresa e não é um “apêndice” ou ferramenta de *marketing*, corroborando o proposto por Hart e Milstein (2004), quanto à entrega de valor para a corporação a partir de desafios relativos aos aspectos de sustentabilidade. Nos próximos itens será mostrado como a sustentabilidade está inserida no modelo de negócios da Natura, que sofreu mudanças a partir de meados de 2008.

### Produtos e Forma de comercialização

A empresa produz e comercializa: cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal. Seu portfólio atual conta com 740 produtos. As diversas linhas de produtos agrupam-se nas categorias de maquiagem, tratamento para rosto e corpo, banho, óleos corporais, perfumaria, cabelos, proteção solar, infantil e higiene oral. Para Vieira (2006, p.105):

... duas linhas são as balas de prata da empresa: Natura Ekos e Natura Chronos. A Ekos é uma linha ecologicamente correta que utiliza insumos colhidos em ecossistemas tipicamente brasileiros como a Amazônia, o Cerrado e a Mata Atlântica, extraídos de maneira sustentável e adquiridos de fornecedores certificados... Já a linha Chronos, o creme anti-sinais, traz como principal diferencial a sua campanha de marketing... colocando mulheres comuns ao invés de modelos profissionais em suas campanhas.

A fabricação dos seus produtos, em geral, contém maior utilização de ativos de origem vegetal, que são componentes que causam menos impacto à natureza e são considerados renováveis, obedecendo a modelos sustentáveis de extração.

Em 2007, todos os óleos corporais e sabonetes foram “vegetalizados” e, em 2008, 77,5% do volume das matérias-primas utilizadas nos produtos era de origem renovável vegetal: estes exemplos atendem à exigência de sustentabilidade na variável ambiental segundo Dyllick e Hockerts (2002).

Em termos de comercialização, a Natura trabalha com o conceito de “venda direta”: a concepção da Natura é que suas revendedoras sejam consultoras de beleza e consumidoras. A empresa considera essas profissionais parte da sua essência, incentivando seu desenvolvimento por meio de algumas ações, como: não forçar a compra; estímulo do engajamento das consultoras em projetos sociais e ambientais;

prêmios e promoção de eventos, recompensa a participação das consultoras em iniciativas socioambientais.

### Decisões estratégicas da Natura a partir de 2008 - Sustentabilidade e Inovação Organizacional

Em 2006 a Natura obteve um aumento em seus resultados em cerca de 30% em relação ao ano anterior. Já em 2007, esse aumento foi de cerca de 12% em relação a 2006, o que levou seus executivos a iniciarem um processo de reestruturação da empresa. Dois fatores foram considerados responsáveis por essa diminuição: a falta de foco existente na época, tanto em termos de inovações em produtos, categorias de produtos, logística e em diversos processos e ao avanço mais agressivo da Avon, sua principal concorrente em vendas diretas de cosméticos. Sendo assim, a Natura, em 2008, alterou sua estrutura de negócios, que era orientada por áreas e passou a operar no modelo de unidades de negócios (UNs) e regionais (URs), sendo que, desta forma, diminuiu os níveis hierárquicos, aproximando mais a empresa dos consultores e dos consumidores. A essa nova estrutura a empresa deu o nome de "Sistema de Gestão Natura".

Nessa nova configuração, a empresa descentralizou a decisão e a execução dos principais processos. Para que essa configuração funcionasse, foi definida uma metodologia de planejamento integrado, desde a formulação estratégica até a indicação de metas e indicadores alinhados aos critérios econômico, social e ambiental, atrelados à distribuição de bônus e resultados.

Neste período, ocorreu a identificação dos temas prioritários em sustentabilidade, fruto do processo de engajamento de *stakeholders*, iniciado de forma estruturada em 2008 no Brasil. A partir dele, foi possível elaborar o que a Natura chama de "matriz de materialidade", ferramenta que orienta o foco das ações socioambientais das diversas áreas da empresa e torna mais específicas as diretrizes de sustentabilidade traçadas no planejamento estratégico da Natura, além de nortear a organização do conteúdo de seu relatório anual e a própria definição de metas para o ano seguinte. Essa ação da empresa pode ser considerada uma inovação organizacional, conforme Manual de Oslo (OCDE, 2005), pois contempla a "implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa".

Os temas prioritários de sustentabilidade surgidos a partir dessa *matriz de materialidade* foram:

a) Amazônia: construção de um modelo de desenvolvimento para a região, juntamente com governos, comunidades, ONGs, meio acadêmico e outros atores da sociedade civil;

b) biodiversidade: inserção em sua plataforma tecnológica do uso sustentável de ativos da biodiversidade e valorização das tradicionais culturas regionais e locais, de modo a contribuir para o uso equilibrado desses recursos naturais;

c) educação: divulgar informações ambientais nas embalagens de seus produtos;

d) Gases do Efeito Estufa (GEEs): lançou em 2007 o Projeto Carbono Neutro, que vem agrupar ações de redução de emissões, anteriormente conduzidas de forma isolada;

e) impacto de produtos: por utilizarem o modelo comercial da venda direta de produtos, entendem que o impacto de sua atuação tem duas dimensões claramente definidas; do ponto de vista ambiental, os efeitos negativos mais relevantes estão em sua cadeia produtiva e no descarte final de seus produtos e embalagens, ao passo que os reflexos sociais ganham em abrangência com o envolvimento de suas 850 mil consultoras e consultores na comercialização dos produtos. Desta forma, busca, em toda a cadeia, a crescente geração de valor econômico compartilhado;

f) qualidade das relações: acredita que resultados sustentáveis são aqueles alcançados por meio de relações de qualidade e, por isso, busca manter canais de diálogo abertos com todos os públicos com quem tem contato.

Para cada uma das variáveis citadas, a empresa criou uma série de metas que são acompanhadas anualmente para verificação do seu alcance, deixando claro em seu relatório anual qual o percentual atingido em cada uma das metas, ilustrando o que Perrini e Tencati (2006), Cerin e Karlson (2002) e Hart e Milstein (2004) propõem sobre o aproveitamento das oportunidades geradas pelas pressões ambientais e sociais, a fim de criar valor sustentável para a corporação.

### Efeitos da crise de 2008 e Mudanças no Modelo de Negócio

Na entrevista concedida pelo diretor de Sustentabilidade, ele relata que o Brasil sofreu menor impacto da crise financeira e, particularmente, o setor de cosméticos foi o menos atingido, sendo que a Natura sofreu em grau ainda menor esses impactos, pois:

a) a Natura é uma empresa líder de mercado, com marca de grande admiração e preferência do consumidor – em 2008, avançaram de 42% para 47% na pesquisa de preferência da marca pelos consumidores, enquanto a segunda colocada passou de 18% para 16%;

b) possuía baixo endividamento e capacidade crescente de geração de caixa, permitindo a continuidade da expansão dos negócios;

c) o modelo de negócio da empresa, baseado na venda direta, não depende de crédito;

d) atua no mercado de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, que teve, historicamente, desempenho altamente resiliente às variações da economia, fenômeno explicado pelo fato de que os consumidores, impedidos de adquirir produtos de maior valor agregado, acabam por consumir produtos de menor valor agregado e que ainda cooperam para “melhorar sua autoestima” (cosméticos).

Em termos de decisões estratégicas, as principais tomadas de decisão em 2008, após a reestruturação por unidades de negócio e regionais, foram:

a) aumentar os investimentos em *marketing*, para acelerar o crescimento de vendas, financiado por ganhos de produtividade;

b) reforçar a cultura e o compromisso com a sustentabilidade, além de promover evolução em seu modelo organizacional.

Com isso, a empresa empreendeu:

a) inovação do modelo comercial – criou o modelo “Consultora Natura Orientadora (CNO)” no Brasil. Em seu modelo de negócio, a Natura baseia sua estrutura comercial em um pilar fundamental: a dinâmica relacional entre suas Gerentes de Relacionamento (GR), Consultoras Natura Orientadoras (CNO) e Consultoras (CN). O papel das CNOs é acompanhar, recrutar e fornecer treinamento às outras consultoras. As CNOs vivem nas regiões em que atuam e conversam regularmente com suas consultoras. Resultados esperados: apoiou o crescimento do canal e elevou as vendas. Para o consumidor final, o modelo gera melhor atendimento, como resultado do maior volume de treinamento e do aumento da quantidade de consultoras e consultores;

b) foco na inovação de produtos – em 2008, optou pela estratégia “Menos é Mais” em relação ao seu portfólio de produtos. Iniciou a redução do número de itens de 930 para 739, concentrando esforços naqueles de maior representatividade. Aplicou a mesma estratégia para o desenvolvimento de novos produtos, de maneira a concentrar forças em projetos capazes de proporcionar impactos comerciais relevantes. Manteve os níveis de investimento em inovação, obtendo recuperação do seu índice de inovação, que havia caído para 56,8%, em 2007, e saltou para a marca de 67,5%, em 2008.

c) investimento em *marketing* – para dar suporte às iniciativas mencionadas, elevou os investimentos em *marketing* em R\$ 88,0 milhões, em 2008, financiados pelos ganhos de produtividade, que somaram R\$ 94 milhões no ano. Essa economia foi resultado de uma gestão mais eficiente nos processos de prevenção de perdas de produtos, ganhos nos custos de manufatura e em insumos, redução do custo dos catálogos de vendas e aumento de pedidos das consultoras via Internet;

d) gestão por processos – a evolução na estrutura da Natura buscou tornar a empresa mais ágil, com menos níveis hierárquicos e mais próxima de consultoras e consumidores. Ao longo de 2008, começou a implantação de um modelo de organização baseado em gestão de processos a serviço de unidades de negócios e unidades regionais. Essa nova configuração descentraliza a decisão e a execução dos principais processos. As unidades de negócio são responsáveis pelo desenvolvimento de produtos e pela gestão e resultados;

e) cultura organizacional – iniciou, em 2008, um processo estruturado de fortalecimento da cultura organizacional, reafirmando os valores e as crenças

da empresa, pois acreditam que nessa variável reside o principal diferencial da organização;

f) qualidade das relações – para garantir maior transparência aos seus sistemas de governança e espaço para que os principais públicos da Natura possam acompanhar ativamente a gestão, deu início a um processo sistemático de engajamento de *stakeholders*.

Todas as ações indicadas podem ser consideradas como inovações organizacionais de acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), uma vez que têm em vista a melhoria do desempenho da empresa, por meio da redução de custos administrativos e de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos. Essas ações também são inovações que promovem a inclusão da variável sustentabilidade no modelo de negócio da empresa, uma vez que visam ao melhor relacionamento da Natura com suas consultoras e fornecedores, enfatizam a importância de uma cultura voltada à sustentabilidade e focam a inovação considerando a biodiversidade, corroborando o que Hall e Vredenburg (2003) propõem quanto a uma estratégia que integre os objetivos de inovação e desenvolvimento sustentável.

### Sustentabilidade e Inovação

Nas palavras do relatório da Natura (2009), “a sustentabilidade é uma diretriz do Planejamento Estratégico Natura, aprovado pelo Conselho de Administração, sendo que incluímos indicadores socioambientais em nossas metas estratégicas”. Prossegue afirmando que: “Queremos ser inovadores em torno das demandas sociais e ambientais relevantes no presente e no futuro, em todos os países onde atuamos, e estamos atentos aos riscos e às oportunidades que envolvem as mudanças climáticas, as desigualdades sociais e a limitação dos recursos naturais”. Essa afirmação mostra a inserção da variável sustentabilidade no modelo de negócios da empresa de forma explícita, gerando indicadores para seu monitoramento.

Segundo a empresa, a inovação é um dos pilares para o alcance do desenvolvimento sustentável e “o próprio Sistema de Gestão Natura é um direcionador do processo de inovação, promovendo uma estrutura mais ágil e descentralizada, próxima de nossos públicos de relacionamento, colaborativa, contribuindo para a manutenção de uma postura permanentemente inovadora. Para garantir essa inovação contínua, a empresa tem como ferramentas atividades em ciência e tecnologia; geração de novos conceitos; desenvolvimento de produto; novos modelos e métodos para garantir a segurança dos produtos; e as estratégias em assuntos regulatórios, destinando em 2009, R\$ 111,8 milhões para atividades de inovação – o equivalente a 2,6% da receita líquida”.

O índice de inovação (receita bruta proveniente de produtos lançados ou aperfeiçoados nos últimos 24 meses comparados à receita bruta total), que havia caído de 58,3%, em 2006, para 56,7%, em 2007, em 2008 aumentou para 68,8%.



Uma das principais preocupações de inovação da Natura é o uso sustentável da biodiversidade. Esse conceito vem sendo corroborado com a criação e o desenvolvimento de novos produtos, utilizando espécies nativas e exóticas; o uso de modelos ecológicos de produção vegetal; o programa de certificação de insumos e parcerias com fornecedores rurais, como comunidades tradicionais e agricultores familiares que podem contribuir com a conservação da biodiversidade, ilustrando o que foi dito por Freeman e Soete (2008) sobre o a inovação ser um aspecto importante para o desenvolvimento sustentável, devido à demanda crescente por novas e alternativas tecnologias para o uso sustentável dos recursos naturais.

Atualmente, a Natura tem 23 comunidades parceiras, localizadas nas regiões Norte, Nordeste, Sudeste e Sul do Brasil e em um país da América Latina (Equador). Ao todo, reúnem 1895 famílias. Essas comunidades caracterizam-se por ter grande diversidade cultural, socioeconômica e estarem localizadas em diferentes ecossistemas.

A cadeia de abastecimento também inclui empresas beneficiadoras, que transformam os insumos, provenientes das comunidades, em matérias-primas para os produtos da empresa. Além da compra de insumos, a empresa estabelece contratos de repartição de benefícios e, em alguns casos, apoiam financeiramente o desenvolvimento destes fornecedores e de suas cadeias produtivas. Esse fato mostra a inclusão da variável social do modelo do *triple bottom line*, conforme Dyllick e Hockerts (2002), ao declararem que empresas socialmente sustentáveis devem agregar valor às comunidades na qual operam, aumentando o capital humano dos parceiros individuais, bem como promovendo o crescimento dessas comunidades.

Em termos de inovação comercial, além do modelo já citado de Consultora Orientadora (CNO) no item 4.3.1, considerado como pilar fundamental (a dinâmica relacional entre suas Gerentes de Relacionamento (GR), Consultoras Natura Orientadoras (CNO) e Consultoras (CN)), a empresa tem investido em iniciativas na Internet, como a criação de um canal virtual que contribui para estreitamento dos laços com as CNs, buscando atualizar as consultoras sobre as novidades e os lançamentos por meio de iniciativas como o Blog Consultoria ([www.blogconsultoria.natura.net](http://www.blogconsultoria.natura.net)), criado especificamente para as trocas de informações entre representantes desse público, além de investimentos na ampliação da *interface* com seus públicos por meio das redes sociais Natura Nós e Natura Conecta ([naturaconecta.educartis.com](http://naturaconecta.educartis.com)), iniciativas que utilizam a plataforma *web* 2.0, num formato de rede social.

## DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO PÓS-CRISE DE 2008

Na Tabela 2 é possível se verificar a evolução da Natura em seus aspectos econômicos e financeiros. Percebe-se que Receita Líquida, EBTIDA e Lucro Líquido apresentaram aumento em todo o período, apesar de o mesmo não ser constante. Mesmo assim, a empresa obteve aumentos relevantes no período, na RL um valor superior a 100%, no EBTIDA o aumento foi de 99% e no LL de 72,5%. Outro fato

importante é que no ano de 2008, ano da crise financeira mundial, a Natura continuou apresentando aumentos relevantes.

Tabela 2 - Evolução dos Resultados Econômicos e Financeiros

Variáveis	2004	2005	2006	2007	2008
Receita Líquida – RL	1.769,6	2.282,1	2.756,9	3.072,7	3.618,0
Evolução RL	-	28,9%	20,8%	11,4%	17,7%
Resultados antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização – EBTIDA	432	564,4	654,5	702	860
Evolução EBTIDA	-	30,6%	15,9%	7,2%	22,5%
Lucro Líquido – LL	300,2	396,8	460,7	465,4	517,9
Evolução LL	-	32,1%	16,1%	1%	11,2%
Geração de Caixa Líquido das atividades operacionais	286,2	471,0	529,6	339,6	643,1
Evolução Caixa Líquido Gerado	-	64,6%	12,4%	-35,8%	89,3%

Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito à geração de caixa, a empresa também apresenta bons resultados; sua pior geração de caixa foi em 2007, quando houve diminuição de caixa, porém em 2008, ano da crise, foi a melhor geração de caixa do período, com um aumento de 89,3% em relação a 2007. No período analisado, a Natura aumentou a geração de caixa em mais de 120%.

Ao falar da crise de 2008, Vaz (2009), comenta: “as pessoas abdicam dos bens duráveis e aumenta a venda de cosméticos, elemento de reforço de autoestima. Também tem mais gente tendo que reforçar a renda familiar, portanto aumenta o número de consultoras em tempo de crise - venda direta - elementos autorreguladores da crise”.

Outra evolução examinada foi a dos Custos dos Produtos Vendidos e das Despesas Operacionais, constante na Tabela 3. Presume-se que os investimentos para obter produtos sustentáveis podem gerar aumento do custo do produto e das despesas operacionais, o que de fato ocorreu. No período verificado, a RB aumentou 93%, enquanto o CPV aumentou 101% e as DO aumentaram em 114%, ou seja, os custos e as despesas operacionais foram superiores ao aumento da RB, mas esse aumento não comprometeu os resultados da empresa, como pode ser constatado pelos resultados obtidos, constantes na Tabela 3.

Tabela 3 - Evolução dos Custos e das Despesas Operacionais em relação à Receita Bruta

Variáveis	2004	2005	2006	2007	2008
Receita Bruta – RB	2.539,6	3.149,6	3.889,9	4.301,6	4.912,2
Evolução RB	-	24%	23,5%	10,6%	14,1%
Custo dos Produtos Vendidos - CPV	575	731,3	891	992	1.154,6
% CPV em Relação RB	22,6%	23,2%	22,9%	23,0%	23,5%
Evolução CPV	-	+ 2,6%	-1,3%	+0,4%	+2,1%
Despesas Operacionais – DO	796,2	1.029,4	1.266,7	1.451,1	1.706,2
% DO em Relação RB	31,3%	32,6%	32,5%	33,7	34,7
Evolução DO	-	+4,1%	-0,3%	+3,6%	2,9%

Fonte: Dados da pesquisa.

A afirmação de Vaz (2009), ao ser questionado sobre a crise de 2008, é que “as ações estratégicas e de negócios da empresa não foram pautadas com base na crise econômica e que não sofreram queda no volume de vendas, redução de pessoal (nível gerencial ou operacional), desativação de unidades operacionais ou redução dos resultados em função dessa crise”, fatores que são corroborados pelos valores expressos na Tabela 3.

Por outro lado, a mudança no modelo de negócios da empresa, essa sim, gerou diminuição de pessoal, principalmente na área de Inovação, pois a empresa decidiu focar em algumas linhas de produto determinadas; porém, essa redução de pessoal não pode ser associada à crise financeira, mas sim à evolução no seu modelo de negócio.

Os resultados obtidos ilustram como as inovações no modelo de negócio da Natura, em meados de 2008, foram capazes de entregar valor, no caso, aumento de lucratividade, ilustrando o preconizado por Teece (2009), que prega que a essência de um modelo de negócio está em definir a maneira pela qual a empresa entrega valor para seus clientes, convence seus clientes a pagar por esse valor e converte esses pagamentos em lucro, que é o que a Natura fez com a criação de seu Sistema de Gestão Natura, definindo uma nova forma de estruturação, estreitando o seu relacionamento com consultoras e fornecedores, além da criação de sua “matriz de materialidades”, que orientou o foco das ações socioambientais das diversas áreas da empresa, tornando mais específicas as diretrizes de sustentabilidade traçadas no planejamento estratégico da Natura.

Não foi foco desse trabalho a apresentação do desempenho social e ambiental da empresa, dado que o objetivo foi mostrar como uma inovação organizacional no modelo de negócio, representada pela inserção da variável sustentabilidade, pode estar associada a melhores resultados financeiros em plena crise de 2008; porém, apenas a título de ilustração, no aspecto de desempenho social, da criação de riqueza

gerada por consultores, em 2008, R\$ 55 milhões foram investidos em Responsabilidade Social Empresarial, sendo que benefícios estendidos a comunidades extrativistas foram o destaque. A Natura S.A. possui o Programa Ver para Crer, que foi criado com o objetivo de promover a melhoria na qualidade da educação nas escolas públicas brasileiras. No aspecto ambiental, destacam-se os projetos de operações de carbono neutro, a utilização de pacotes de refil, a extração sustentável e o uso de materiais reciclados e recicláveis. Também foram empreendidas pela empresa iniciativas de redução da emissão de CO<sub>2</sub> em todas as etapas da cadeia.

O desempenho obtido pela Natura corrobora o preconizado por Hart e Mislteits (2004) e Nidomulu (2008), que afirmam que uma empresa sustentável gera, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais.

### Síntese das Inovações relativas à Sustentabilidade no Modelo de Negócio da Natura

Partindo do modelo de nove blocos de construção, ou pilares, proposto por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18), as inovações no modelo de negócio da Natura, a partir de 2008, mostrando aspectos de sustentabilidade, são mostradas na Figura 2.

Figura 2 - Inovações e Sustentabilidade no Modelo de Negócio da Natura

Pilar		Inovações organizacionais - Aspectos de Sustentabilidade no Modelo de Negócio em 2008
Produto	Proposta de valor	- Inovação de produtos tendo foco nas suas "competências essenciais": redução de 930 para 739 produtos, mantendo investimentos em inovação; - Impacto de produtos: busca de valor econômico compartilhado em toda a cadeia; - padrões sustentáveis de extração (renováveis); - uso sustentável da biodiversidade; - estudo de impacto ambiental no desenvolvimento de novos produtos; - uso de modelos ecológicos de produção vegetal;
Interface cliente	Cliente-alvo	- Consumidores em geral e seus próprios consultores. - Criou o Modelo de consultora orientadora (CNO) para estreitar relações entre consultoras e gerentes e vendas, entendendo melhor as necessidades desse público - melhoria do relacionamento.
	Canal de distribuição Sustentável	Conceito - "venda direta"; - projeto de Reciclagem Logística Reversa; - Projeto Carbono Neutro - Incentivo ao transporte de produtos por via marítima e alteração das políticas de reembolso de combustível da frota da empresa para estimular o uso de álcool.
	Relacionamento sustentável	- Modelo consultora Natura orientadora (CNO) proporcionou aumento do canal de vendas, melhor relacionamento com consultores, maior atendimento aos consumidores finais; - Qualidade das relações: Para garantir maior transparência aos seus sistemas de governança e espaço para que os principais públicos da Natura possam acompanhar ativamente a gestão, deram início a um processo sistemático de engajamento de <i>stakeholders</i> .

Gestão de infraestrutura	Configuração de valor sustentável	- Criação do "Sistema de Gestão Natura": criação de Unidades de Negócio e Unidades Regionais, diminuindo os níveis hierárquicos, aproximando mais a empresa dos consultores e dos consumidores; implantação do conceito de gestão por processos. - Criação de "Matriz de materialidade", que orienta o foco das ações socioambientais das diversas áreas da empresa e torna mais específicas as diretrizes de sustentabilidade traçadas no planejamento estratégico da Natura.
	Competência essencial	a) Produtos e conceitos – produtos com matéria-prima originária da biodiversidade brasileira, produzidos de forma inovadora e sustentável, (b) Canal – venda direta, (c) Comportamento Empresarial – ético, transparente e preocupado com a sustentabilidade, (d) Cultura organizacional – iniciaram em 2008 um processo estruturado de fortalecimento da cultura organizacional, reafirmando os valores e as crenças da empresa, sustentabilidade entre elas.
	Cadeia sustentável de parceiros	- 23 comunidades parceiras (1895 famílias) localizadas em quatro regiões do Brasil e no Equador; - empresa estabelece contratos de repartição de benefícios com comunidades fornecedoras, apoiando financeiramente o desenvolvimento destes fornecedores e suas cadeias produtivas em alguns casos.
Aspectos financeiros	Estrutura de custos	- Custos dos Produtos Vendidos aumentaram 101% e Despesas Operacionais 114%, mas esse aumento não comprometeu os resultados da empresa em 2008.
	Modelo de receita	Venda Direta - resultados que estão acima da média do setor de cosméticos. No ano da crise, em 2008, setor de cosméticos cresceu 10,7%, a Natura cresceu 14%.
Aspectos Sociais	Gestão Social	Natura cria riqueza para consultores, acionistas, colaboradores, fornecedores e governo, com mais de 1% de sua receita líquida investido em Responsabilidade Social Empresarial, e benefícios estendidos a comunidades extrativistas.
Aspectos ambientais	Gestão Ambiental	Políticas de meio ambiente contemplam: educação ambiental, gerenciamento do ciclo de vida de produtos e serviços, de insumos e resíduos; operações de carbono neutro, utilização de pacotes de refil, extração sustentável e uso de materiais reciclados e recicláveis.

Fonte: Adaptado de Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18) a partir dos dados da pesquisa.

É possível considerar que a Natura cria valor, a partir da inserção do vetor sustentabilidade em seu modelo de negócio, uma vez que no modelo é prevista a orientação para sustentabilidade com diversas características que integram o ambiente econômico com os aspectos sociais e ambientais, como previstos por Schaltegger e Burrit (2005, p.189) em sua definição de sustentabilidade corporativa como uma abordagem ampla que inclui várias características, nomeadamente em matéria de integração contextual do ambiente econômico, aspectos ambientais e

sociais. Essas ações também fortalecem o dito por Nidomulu *et al.* (2009), quando afirmam que a incorporação do vetor sustentabilidade cria vantagem competitiva para a firma; e Stubb e Cocklin (2008), que preconizam um modelo de negócio para sustentabilidade envolvendo variáveis estruturais e culturais da firma, como foi o caso da Natura.

Assim, uma empresa que claramente tem instituído e declarado em seu modelo de negócios o vetor sustentabilidade e conseguiu auferir bons resultados neste momento crítico (crise de 2008) corrobora a questão levantada por Hart e Milsteis (2004), de que é possível gerar valor ao se integrar aspectos da sustentabilidade ao modelo de negócios da empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi verificar como os aspectos da sustentabilidade podem se inserir no modelo de negócio de uma organização, constituindo uma inovação organizacional, analisando os resultados obtidos no ano da crise financeira mundial de 2008.

Enquanto no período de 2004 a 2008 o crescimento do PIB brasileiro e da indústria brasileira em geral foi em média de 4,6%, o crescimento da indústria de cosméticos foi de 11,9% e a Natura cresceu 21%. No ano de 2008, numa das piores crises financeiras vividas no mundo, o PIB brasileiro cresceu 5,1%, a indústria em geral cresceu 4,3%, enquanto o setor de cosméticos cresceu 10,7% e a Natura 14%.

A empresa pesquisada realizou mudanças no seu modelo de negócios em meados de 2008, antes do início da crise financeira, pois havia diminuído seus resultados em 2007, com relação ao ano anterior, devido à falta de foco tanto nas inovações em produtos como na sua estrutura organizacional, e também devido à atuação mais agressiva de sua maior concorrente, a Avon.

As inovações empreendidas em seu modelo de negócio basicamente referem-se: à sua estrutura organizacional, com a criação de Unidades de Negócio e de Unidades Regionais, visando à diminuição dos níveis hierárquicos, aproximando mais a empresa dos consultores e consumidores, adotando a gestão por processos; à criação do Modelo Consultora Natura Orientadora (CNO), que proporcionou aumento do canal de vendas, melhor relacionamento com consultores e maior e melhor atendimento aos consumidores finais; à criação de uma "matriz de materialidades", cuja função principal foi orientar o foco das ações socioambientais das diversas áreas da empresa e tornar mais específicas as diretrizes de sustentabilidade traçadas no planejamento estratégico da Natura.

Todas essas ações podem ser vistas como inovações organizacionais no Modelo de Negócio da Empresa, pois apresentam novas práticas de negócios, visando à melhoria do desempenho da empresa. Os bons resultados obtidos pela empresa em 2008, em plena crise financeira, quando outras empresas deixaram de investir

em ações de sustentabilidade, mostram que essa inovação organizacional – inserção do vetor sustentabilidade no Modelo de Negócios da empresa – pode ser a razão de a Natura ser uma empresa sustentável, gerando simultaneamente benefícios econômicos, sociais e ambientais.

Os resultados mostrados indicam que as mudanças realizadas no modelo de negócio da Natura a partir de meados de 2008 levaram a empresa: - a ter mais foco em suas ações de inovação de produtos, principalmente no uso sustentável da biodiversidade (não mais “inovar a qualquer custo”, porém, “inovar naquilo que é a ‘competência essencial’ da empresa”, ou seja, a biodiversidade); ao fortalecimento da cultura organizacional, reafirmando os valores e as crenças da empresa ligadas às variáveis de sustentabilidade; à criação da “matriz de materialidade”, ferramenta que orienta o foco das ações socioambientais das diversas áreas da empresa, tornando mais específicas as diretrizes de sustentabilidade traçadas no planejamento estratégico da Natura; à obtenção de resultados financeiros positivos, acima da média do mercado de cosméticos, apesar da crise financeira de 2008, superando os resultados de 2007.

O fato de a Natura, desde a sua origem, desenvolver competências estratégicas voltadas para sustentabilidade parece ter tornado seus produtos e relacionamentos únicos e distintos e, portanto, uma empresa difícil de ser imitada pelos seus concorrentes.

As limitações da pesquisa consistem na escolha de um estudo de caso único e de um único setor da economia para a realização do estudo, o que leva à impossibilidade de generalização dos resultados encontrados, bem como a não utilização de um método quantitativo que pudesse correlacionar os resultados econômicos aos investimentos em sustentabilidade.

Para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas multicascos, com empresas que apresentem inovação em seu modelo de negócio, ao inserir a sustentabilidade em todos os pilares do modelo, no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, ou que estejam em outros setores da indústria. Também seria interessante a verificação da hipótese gerada no presente estudo, de que a disseminação da variável sustentabilidade por todos os pilares do modelo de negócio de uma firma não afeta seus resultados e, pelo contrário (como no caso estudado), pode reforçar seu valor, melhorando seus resultados.

## REFERÊNCIAS

ACCOUNTABILITY. Accountability 1000, 2008. **Framework:** Standard, Guidelines and Professional Qualification. AccountAbility: London. Disponível em: <http://www.accountability.org.uk>. Acesso em: 18 nov., 2009.

AMBEC, S., LANOIE, P. Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview. **Academy of Management Perspectives**, p.45-62, nov. 2008.

Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC). 2009. Panorama do Setor Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Relatório de Pesquisa. Disponível em: [www.abihpec.org.br/](http://www.abihpec.org.br/). Acesso em 20/11/2009.

BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 146-154, abr./jun. 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo .php?pid=S0034-75902010000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902010000200002&script=sci_arttext). Acesso em: 02/02/2011

BOOZ & COMPANY. 2009. **Restructuring Toolkit**. Disponível em: [HTTP://www.booz.com](http://www.booz.com). Acesso em: 03/11/2009.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Pesquisa 2008**. Disponível em: [HTTP://www.booz.com](http://www.booz.com). Acesso em: 18/11/2009.

CARLUCCI, A. 2009. Sustentabilidade ajuda a conquistar reputação e a ganhar dinheiro. **Jornal Folha de São Paulo**, São Paulo, 17 out. Entrevista concedida a Denyse Godoy.

CASTRO, N., BRANDÃO, R. 2008. **A crise Econômico-Financeira e os Impactos no Setor Elétrico Brasileiro**. Grupo de Estudos do Setor Elétrico – UFRJ, P.1-38.

CERIN, P., KARLSON, L. Analysis - Business incentives for sustainability: A property rights approach. **Ecological Economics**, v.40, p.13-22. 2002.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555. 2002. Disponível em: <http://icc.oxfordjournals.org/content/11/3/529.full.pdf+html>. Acesso em: 20/11/2009.

DARBY, L. ; JENKINS, H. Applying sustainability indicators to the social enterprise business model: The development and application of an indicator set for Newport Wastesavers, Wales", **International Journal of Social Economics**, v. 33, n. 5/6, p.411-431, 2006.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v.11, p.130-141. 2002.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n.4, p. 532-550, out. 1989.

FREEMAN, C; SOETE, L. 2008. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Unicamp.

FUNDAÇÃO Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FDBS). 2009. **Os impactos da crise econômico-financeira global na agenda de sustentabilidade corporativa: um estudo de empresas brasileiras líderes em sustentabilidade**. Relatório de Pesquisa.

GALPER, J. Three Business Models for the Stock Exchange Industry. **Journal of Investing**, v.10, n.1, p.70-78. 2001.

GEBAUER, J.; GINSBURG, M. The US Wine Industry and the Internet: An Analysis of Success factors for Online Business models. **Electronic Markets**, v.13, n.1, p.59-66. 2003.

GORDIJN, J.; AKKERMANS, H. Value-based requirements engineering: exploring innovative e-commerce ideas. **Requirements Engineering**, v.8, n.2, p.114-134. 2003.

HALL, J.; VREDENBURG, H. 2003. The Challenges of Innovating for Sustainable Development.



**MIT Sloan Management Review**, out. 2003 Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/2003-fall/45113/the-challenges-of-innovating-for-sustainable-development/>. Acesso em 12/01/2011.

HART, S.L.; Milstein, M. B. Criando Valor Sustentável. **Revista de Administração de Empresas Executivo**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 65-79, maio/jul.2004. Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/artigos/3363.pdf>. Acesso em : 20/01/2011.

KEARNEY, A.T. 2008. "**Green**" **Winners**: The performance of sustainability-focused companies during the financial crisis. Disponível em: <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/green-winners.html>. Acesso em: 20/11/2009.

MAGRETTA, J. Why Business Model Matter, **Harvard Business Review**, R0205F, Harvard Business School Publishing Corporation, 2002. Disponível em: [http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2102pc/files/2013/08/Why\\_Business\\_Models\\_Matter2.pdf](http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2102pc/files/2013/08/Why_Business_Models_Matter2.pdf). Acesso em: 20/11/2009.

NATURA. Relatório Anual 2008. Disponível em: <HTTP://www.natura.com.br>. Acesso em: 20/11/2009.

\_\_\_\_\_. **Relatório Estrutura Natura**. Disponível em: <HTTP://www.natura.com.br>. Acesso em: 20/11/2009.

\_\_\_\_\_. **Relatório Estratégia Natura**. Disponível em: <HTTP://www.natura.com.br>. Acesso em: 21/11/2009.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2009**. Disponível em: <HTTP://www.natura.com.br>. Acesso em: 10/10/2010.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. **Harvard Business Review**, set. 2009.

OCDE–**Manual de Oslo**. 3.ed.2005. Disponível em: [http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0026/26032.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf). Acesso em: 2/10/2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C.L. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v.15, maio 2005. Disponível em: <http://www.softwarepublico.gov.br/5cqualibr/6-publicacoes-e-artigos/view/vetor-ecossistema/sobre-modelo-de-neg-cios/Claryfing-Busines-Model.pdf>. Acesso em: 20/11/2009.

PERRINI, F.; TENCATI, A. Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. **Business Strategy and the Environment**, v.15, n. 5, p. 296-308, 2006. Disponível em: [http://www.environmentalmanager.org/wpcontent/uploads/2009/03/fulltext\\_id112770531placeboie.pdf](http://www.environmentalmanager.org/wpcontent/uploads/2009/03/fulltext_id112770531placeboie.pdf). Acesso em: 20/11/2009.

SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. Corporate sustainability. In: Folmer H, Tietenberg T (Eds.). **The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 2005/2006**. Elgar: Cheltenham, 2005. Disponível em: [http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=jl\\_BU9P8cWUC&oi=fnd&pg=PA185&dq=Schaltegger,+S.,+Burritt,+R.+Corporate+sustainability&ots=2IfkqBFHH0&sig=MXysZSJdbcMr0OQm5RrJIh\\_g668#v=onepage&q=Schaltegger%2C%20S.%2C%20Burritt%2C%20R.%20Corporate%20sustainability&f=false](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=jl_BU9P8cWUC&oi=fnd&pg=PA185&dq=Schaltegger,+S.,+Burritt,+R.+Corporate+sustainability&ots=2IfkqBFHH0&sig=MXysZSJdbcMr0OQm5RrJIh_g668#v=onepage&q=Schaltegger%2C%20S.%2C%20Burritt%2C%20R.%20Corporate%20sustainability&f=false). Acesso em 20/11/2009.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Editora Herder: EDUSP, 1965.

STUBS, W.; COCKLIN, C. Conceptualizing a "Sustainability Business Model", **Organization & Environment**, v. 21, n. 2, p. 103-127, 2008.

TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation, **Long Range Planning**, v. 43, p.172-194, 2009. Disponível em: <http://www.bmcommunity.sitew.com/fs/Root/8jig8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf>. Acesso em: 20/11/2009.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. Chichester: John Wiley & Sons, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAZ, Marcos, diretor de sustentabilidade da empresa Natura. Apointamento da Entrevista concedida aos pesquisadores. Julho 2009.

VIEIRA, W. Análise do Posicionamento da Marca Natura no Segmento de Cosméticos Anti-Sinais: Aplicação Empírica no Mercado Curitibano. **Revista de Administração da Unimep**. v.4, n.1, jan./abr. 2006.

YIN, R. K. 2005. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 212p.

ZOTT, C.; AMIT, L.; MASSA, R. The Business Model: Recent Developments and Future Research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p.1019-1042, jul./ 2011.