



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
ESCOLA POLITÉCNICA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E  
SISTEMAS (PPGEPS)**

**LUCIANE CRISTINA RIBEIRO DOS SANTOS**

**DIRETRIZES DE GESTÃO INTERORGANIZACIONAL DA CADEIA PRODUTIVA  
ALINHADAS AO PRODUTO ORIENTADO À SUSTENTABILIDADE**

**CURITIBA  
2020**

**LUCIANE CRISTINA RIBEIRO DOS SANTOS**

**DIRETRIZES DE GESTÃO INTERORGANIZACIONAL DA CADEIA PRODUTIVA  
ALINHADAS AO PRODUTO ORIENTADO À SUSTENTABILIDADE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas (PPGEPS) da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas.

Orientador: Prof. Dr. Osiris Canciglieri Junior

Coorientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Cioce Sampaio

**CURITIBA**

**2020**

Dados da Catalogação na Publicação  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR  
Biblioteca Central  
Pamela Travassos de Freitas – CRB 9/1960

S237d  
2020 Santos, Luciane Cristina Ribeiro dos  
Diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade / Luciane Cristina Ribeiro dos Santos; orientador: Osiris Canciglieri Junior; coorientador: Carlos Alberto Cioce Sampaio. – 2020.  
275 f. : il. ; 30 cm

Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2020  
Bibliografia: f. 240-263

1. Engenharia Produção. 2. Desenvolvimento sustentável. 3. Gestão ambiental. 4. Governança corporativa. 5. Responsabilidade ambiental.  
I. Canciglieri Junior, Osiris. II. Sampaio, Carlos Alberto Cioce. III. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. IV. Título.

CDD 20. ed. – 670



Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Escola Politécnica  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas

## TERMO DE APROVAÇÃO

### Luciane Cristina Ribeiro dos Santos

#### DIRETRIZES DE GESTÃO INTERORGANIZACIONAL DA CADEIA PRODUTIVA ALINHADAS AO PRODUTO ORIENTADO À SUSTENTABILIDADE

Tese aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora no Curso de Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, da Escola Politécnica da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

*Osiris Canciglieri Junior*

Presidente da Banca

Prof. Dr. Osiris Canciglieri Junior  
(Orientador)

*Carlos Alberto Cioce Sampaio*

Prof. Dr. Carlos Alberto Cioce Sampaio  
(Coorientador - Desenvolvimento Regional/FURB)



*Anderson Luis Szejka*

Prof. Dr. Anderson Luis Szejka  
(Membro Interno – PPGEPS/PUCPR)

*Mário Augusto Gonçalves Jardim*

Prof. Dr. Mário Augusto Gonçalves Jardim  
(Membro Externo – Museu Goeldi)

*Mario Procopiuck*

Prof. Dr. Mario Procopiuck  
(Membro Externo – PPGTU/PUCPR)

Curitiba, 08 de maio de 2020.

Rua Imaculada Conceição, 1155 - Prado Velho – CEP: 80215-901 - Curitiba - Paraná - Brasil  
Tel: +55 41 3271-2579 [www.pucpr.br/ppgeps](http://www.pucpr.br/ppgeps)

## DEDICATÓRIA

À minha amada família, que molda o meu ser. Entre eles, estão os meus heróis e amores da minha vida: meu esposo, companheiro e amigo, Jocemar dos Santos, que sempre está ao meu lado apoiando-me e encorajando-me a sempre seguir em frente; nosso filho querido e amado, Jhonatan Roberto Ribeiro dos Santos, que é o nosso presente de Deus; minha amada mãe Almery Terezinha dos Santos Silva, a qual me acompanha nesta trajetória, lutando e vibrando com as nossas conquistas; meu pai Orozimbo de Jesus Ribeiro (*in memoriam*), que descansa na eternidade; e meu amigo, mestre e guru, o ecossocioeconomista Prof. Dr. Carlos Alberto Cioce Sampaio, um exemplo de vida e de ser humano que me inspira.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado saúde, determinação e coragem para encarar o doutorado até a sua conclusão.

À minha adorável família. A meus irmãos Marcelo dos Santos Ribeiro, Leandro Antônio Ribeiro dos Santos, Evandro Ribeiro dos Santos e Ricardo dos Santos Silva. À minha irmã Luciele dos Santos Ribeiro, bem como ao meu sobrinho, minhas sobrinhas e minha cunhada. Aos meus avós que descansam em paz (*in memoriam*) e à minha avó Maria Lúcia pelas orações. À minha cunhada Suzete Terezinha Cordeiro (*in memoriam*). Às minhas tias e tios maternos: Arly, Margarete, Sebastiana, Kátia, Dete, Albary, Antônio, Dirceu, Joares e João. Às minhas tias e tios paternos: Helenita, Ondina, Nely, Sebastião, Ercílio, Luiz e Sônia. A Clarival, Dary, João, Maria Helena, Adelino, Lore e Maria (*in memoriam*). Aos meus queridos primas e primos, em especial àqueles que nos deixaram precocemente e descansam na paz do Senhor, Adriano Andrade Ribeiro, Maria Tereza Tatin e Marcos Tatin, nossos amados Adi, Tete e Marquinhos (*in memoriam*).

Sou eternamente grata pela oportunidade que Deus me deu em conhecer dois ilustres seres humanos, a quem tenho a honra de chamá-los de amigos, Dr. Osiris Canciglieri Junior — que conheci ao entrar para o doutorado — e Dr. Carlos Alberto Cioce Sampaio — que conheci ainda quando cursava a Graduação em 2013 —, permitindo-me realizar um Doutorado sob sua orientação e coorientação, por conta do aprendizado, pela partilha de diversas atividades acadêmicas, bem como por todo o crescimento profissional e pessoal proporcionado. Sem vocês, eu não seria capaz. Agradeço a oportunidade e atenção proporcionadas. Graças a esse apoio é que fui capaz de superar desafios e chegar a conclusão do processo doutoral. Jamais pensei em desistir!

Aos amigos do Núcleo de Ecosocioeconomias (NEcos) pelo apoio, especialmente à Dra. Roberta Giraldi Romano e ao Ms. Marlus Kormann pelas sugestões a esta tese. À Dra. Manon Garcia pelo apoio a minha entrada no doutorado.

As fornecedoras de matéria-prima que aceitaram fazer parte deste trabalho e seus representantes: CODAEMJ, AMARU, COFRUTA, CAMTA e D'IRITUIA. À Natura e à Patagonia, Inc. por suas ações e contribuições significativas para o planeta e para esta tese. Agradeço à Carolina pelas valiosas indicações dos fornecedores de matéria-prima.

Agradecimento especial aos amigos Sebastião da CODAEMJ, ao Edervan, Manoelzinho e Flávio da ASPROC, Andrade da AMARU, Manoel Cunha do ICMBio, Gilberto da RDS-Uacari, Adevaldo Dias do Memorial Chico Mendes e ao Vagner da FAS: vocês foram essenciais para a realização da tese na etapa da pesquisa de campo. A vocês, a minha eterna gratidão.

Meu agradecimento especial aos amigos da família Pereira de Carauari: Regiane (Piu), dona Marlinda, Zé Pretinho e Josemar. À Nubia Gonzaga de Manaus. Ao Dr. Jorge Campos, professor da UFAM, sua esposa Néia e filha. Por abrirem as portas de suas casas, hospedando-me em período de pesquisa de campo: gratidão.

À Silvana, representante de um programa em Carauari, por propiciar a degustação da melhor culinária amazônica, sobretudo pelo prato do Pirarucu: muito obrigada.

Aos amigos do Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá, representados por Ana Claudia, coordenadora do Programa de Manejo de Pesca e equipe, e à Dávila, diretora do Manejo de Recursos Naturais e Desenvolvimento Social e equipe: grata pela oportunidade de estar com vocês e pelo aprendizado recebido.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas (PPGEPS), que contribuíram para com o meu crescimento acadêmico. Agradeço à querida Denise da Mata Medeiros, secretária do PPGEPS, pelo contínuo auxílio e atenção.

Aos professores membros da banca por suas contribuições.

À instituição Pontifícia Universidade Católica do Paraná, por criar o prêmio Marcelino Champagnat, com o qual fui contemplada por mérito acadêmico na graduação, podendo, assim, cursar o doutorado com isenção de mensalidade. À Coordenação de

Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e à Fundação Araucária pelo apoio financeiro. Sem tal abono e bolsa, nada disso seria possível.

Aos amigos, pelo apoio e entendimento das ausências, bem como aos amigos do Alagoense Futebol Clube.

Ao trabalho detalhado da revisora Nayara Garófalo.

## RESUMO

Os sistemas produtivos possuem diversas formas de organização: arranjos produtivos, *clusters*, cadeias produtivas, entre outras, as quais se referem às empresas de um mesmo setor que interagem com atores locais e buscam, por meio da cooperação, vantagens competitivas que não conseguiriam de forma isolada. Os sistemas produtivos, a partir da sociedade industrial, marcada pelo aumento significativo do consumo somado à globalização e às suas interrelações, apresentam desafios socioeconômicos, ambientais e políticos na consolidação de novas abordagens de gestão organizacional da cadeia produtiva sustentável. No intuito de trazer contribuições para amenizar tais desafios, esta tese objetiva propor diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade. Esta pesquisa desdobrou-se em três objetivos específicos: I) Identificar as aproximações e os distanciamentos existentes na literatura relacionada à gestão da cadeia produtiva alinhada ao produto orientado à sustentabilidade a partir da revisão sistemática dos principais temas: gestão interorganizacional, cadeia produtiva e produto orientado à sustentabilidade; II) Identificar elementos de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhada ao produto orientado à sustentabilidade a partir de um projeto demonstrativo emblemático internacional (projeto demonstrativo da Patagonia, Inc.); e III) Identificar, descrever e analisar o caso da experiência emblemática brasileira, a linha Ekos, da empresa Natura, que utiliza ativos da biodiversidade brasileira na composição de seus produtos. A partir da proposição das diretrizes de gestão, observou-se que não existe uma diretriz única de gestão que possa ser adotada ou abordada na organização. Tampouco é utilizada uma única estratégia de gestão dos negócios. Constatou-se também que as diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade tratam da conciliação de um conjunto de estratégias e ferramentas de gestão que devem ser alinhadas sempre observando o modelo de negócio. Conclui-se, portanto, que a cadeia produtiva sustentável consiste em um arranjo institucional socioeconômico de um determinado setor/mercado, nesta tese representado pelo setor de confecção de equipamentos esportivos, Patagonia, Inc. e pelo setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos da Linha Ekos da Natura. A proposição das diretrizes concebida por esta tese concilia a gestão da cadeia produtiva com a responsabilidade socioambiental corporativa, a fim de assegurar o bom desempenho em todos os elementos do *Triple Bottom Line*. Concluiu-se que os termos cadeias produtivas sustentáveis (à escala industrial) e arranjos socioprodutivos (à escala artesanal) são conciliáveis, como exemplifica o caso da linha Ekos da Natura, eles coexistem, um complementando o outro, o que pode ser um indicativo para empresas que adotam a prática da responsabilidade socioambiental corporativa. A gestão dessa cadeia produtiva sustentável, isto é, o processo de tomada de decisão interorganizacional, deve considerar as diretrizes da responsabilidade socioambiental corporativa, o que significa dizer que as organizações podem ser compreendidas como sendo Ecosocioeconomias.

**Palavras-chave:** Diretrizes de Gestão. Cadeia Produtiva Sustentável. Ecosocioeconomias. Produto Orientado à Sustentabilidade. Responsabilidade Socioambiental Corporativa. Teoria dos *Stakeholders*. Governança.

## ABSTRACT

The production systems have different forms of organization: productive arrangements, clusters, production chain, among others, which refer to companies in the same sector, which interact with local actors and seek, through cooperation, competitive advantages that they would not be able to achieve singly. The productive systems are based on the industrial society noticeable by the significant increase in consumption, added to globalization and their interrelations (present socioeconomic, environmental and political challenges) in the consolidation of new approaches to organizational management of the sustainable production chain. In order to contribute to relieve these challenges, this thesis aims to propose guidelines for interorganizational management of the production chain aligned with the product oriented to sustainability. In an attempt to reach the general objective, it was divided into three specific objectives: I) To identify the similarities and distances existing in the literature related to the management of the productive chain of products oriented to sustainability from a bibliometric study of the main themes (management interorganizational, production chain and product oriented to sustainability); II) Identify elements of interorganizational management of the productive chain of product oriented to sustainability based on an international emblematic demonstration project (Patagonia, Inc. demonstration project); III) Identify, describe and analyze the case of the Brazilian emblematic experience, the Ekos line, from Natura, which uses Brazilian biodiversity assets in the composition of its products. From the preposition of the management guidelines, it was observed that there is no single management guideline that can be adopted or addressed in the organization, nor is a single business management strategy used. It was also found that the guidelines for interorganizational management of the productive chain of product oriented to sustainability deals with the reconciliation of a set of management strategies and tools that must be aligned, always observing the business model. It is concluded, therefore, that the sustainable productive chain consists of a socioeconomic institutional arrangement of a certain sector / market, in this thesis represented by clothing, sports equipment and footwear (Patagonia, Inc.) and personal hygiene, perfumery and cosmetics (Natura). The preposition of the guidelines conceived by this thesis combine management of the production chain with corporate social responsibility, in order to ensure good performance in all elements of the Triple Bottom Line. It was concluded that the terms sustainable production chains (on an industrial scale) and socio-productive arrangements (on an artisanal scale) are reconcilable, as exemplified by the case of Natura's Ekos line, they coexist, one complementing the other, which can be an indication for companies that adopt the practice of corporate social and environmental responsibility. The management of this sustainable productive chain, that is, the interorganizational decision-making process, must consider the guidelines of corporate social responsibility, which means that organizations can be understood as being Eco-socioeconomies.

**Keywords:** Management Guidelines. Sustainable Productive Chain. Eco-socioeconomies. Sustainability Oriented Product. Corporate social responsibility. Stakeholder theory. Governance.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Cadeia produtiva sustentável – linha Ekos da Natura .....	38
<b>Figura 2:</b> Localização da cidade de Carauari, Amazonas .....	43
<b>Figura 3:</b> (Conjunto) Embarcação e acomodações .....	46
<b>Figura 4:</b> (Conjunto) Parte externa da Fábrica de Sabonetes da Natura em Benevides.....	47
<b>Figura 5:</b> Síntese da Matriz Analítica.....	50
<b>Figura 6:</b> Matriz da cadeia produtiva sustentável .....	53
<b>Figura 7:</b> Linha de interesse sobre o tema de pesquisa .....	57
<b>Figura 8:</b> Tipos de documentos publicados sobre o tema de pesquisa .....	58
<b>Figura 9:</b> Síntese da revisão sistemática da literatura.....	59
<b>Figura 10:</b> Artigos selecionados por ano .....	62
<b>Figura 11:</b> Palavras-chave.....	63
<b>Figura 12:</b> Economia linear e economia circular.....	115
<b>Figura 13:</b> SSCM: Modelo de Carter e Rogers.....	125
<b>Figura 14:</b> Modelo de SSCM de Seuring e Müller .....	126
<b>Figura 15:</b> SSCM - Modelo de Pagell e Wu.....	127
<b>Figura 16:</b> Proposição das Diretrizes de Gestão Interorganizacional da Cadeia Produtiva do Produto Orientado à Sustentabilidade – Versão Teórica .....	129
<b>Figura 17:</b> Campanha de consumo consciente da Patagonia, Inc. ....	136
<b>Figura 18:</b> Bons produtos/boas empresas B certificadas .....	139
<b>Figura 19:</b> Proposição das Diretrizes de Gestão Interorganizacional da Cadeia Produtiva do Produto Orientado à Sustentabilidade – 2ª versão – Teoria + Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc. ....	142
<b>Figura 20:</b> A logomarca da Natura .....	147
<b>Figura 21:</b> Quantidade de Produtos Novos Lançados por ano – Investimento em Inovação.....	151
<b>Figura 22:</b> O processo de desenvolvimento e aquisição de tecnologia .....	158
<b>Figura 23:</b> Processo de aquisição de tecnologia baseado em ativos da biodiversidade brasileira.....	159
<b>Figura 24:</b> Embalagem ecoeficiente da Natura .....	163
<b>Figura 25:</b> (Conjunto) Andiroba na casca e amêndoa de murumuru .....	172
<b>Figura 26:</b> Sede Física da AMARU .....	174
<b>Figura 27:</b> Sede física da ASPROC .....	180

<b>Figura 28:</b> Óleo vegetal de andiroba da CAMTA.....	189
<b>Figura 29 e 30:</b> Casa do Cooperado e ADM CAMTA.....	189
<b>Figura 31:</b> Perfil do Sistema Agroflorestal formando a cadeia sucessiva de produção .....	190
<b>Figura 32:</b> Evolução do Sistema Agroflorestal de Tomé-Açu (SAFTA) .....	190
<b>Figura 33 e 34:</b> Sede da D'Irituia e propriedade de uma das famílias cooperadas	192
<b>Figura 35:</b> (Conjunto) Estrutura física da COFRUTA .....	194
<b>Figura 36:</b> (Conjunto) Galpão de armazenamento das sementes - COFRUTA.....	196
<b>Figura 37:</b> Secador solar – COFRUTA.....	196
<b>Figura 38:</b> (Conjunto) Secagem das sementes .....	197
<b>Figura 39:</b> (Conjunto) Alguns maquinários utilizados na extração de óleo – COFRUTA.....	197
<b>Figura 40:</b> (Conjunto) Manteiga de murumuru e óleo de andiroba beneficiado.....	197
<b>Figura 41:</b> (Conjunto) Resíduos.....	199
<b>Figura 42:</b> Arranjos Institucionais e Cadeia produtiva sustentável - Ekos – Natura..	210
<b>Figura 43:</b> Terceira Versão – Proposição das Diretrizes de Gestão Interorganizacional da Cadeia Produtiva do Produto Orientado à Sustentabilidade – Teoria + Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc. + estudo de caso da linha Ekos da Natura .....	216

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Coleta de dados – Entrevista .....	37
<b>Quadro 2:</b> Fases e etapas de pesquisa.....	40
<b>Quadro 3:</b> Critérios de inclusão e exclusão de documentos.....	58
<b>Quadro 4:</b> Periódicos selecionados.....	61
<b>Quadro 5:</b> Sistematização dos 13 artigos selecionados para a análise de conteúdo.....	64
<b>Quadro 6:</b> Borda do conhecimento dos 13 artigos selecionados .....	65
<b>Quadro 7:</b> Identificação dos autores mais citados.....	67
<b>Quadro 8:</b> Instrumentos de gestão .....	94
<b>Quadro 9:</b> Normas e certificações .....	95
<b>Quadro 10:</b> Características dos consumidores.....	97
<b>Quadro 11:</b> Cinco papéis dos consumidores.....	98
<b>Quadro 12:</b> 12 princípios do consumo consciente desenvolvido por Akatu em 2011.....	107
<b>Quadro 13:</b> Linha do tempo: histórico da Natura.....	144
<b>Quadro 14:</b> Etapas de extrativismo, cultivo e certificação Imaflora .....	153
<b>Quadro 15:</b> Detalhamento das 5 áreas do Modelo de negócio sustentável da Natura.....	167
<b>Quadro 16:</b> Comunidades fornecedoras e de relacionamento da Natura no ano de 2013 .....	168
<b>Quadro 17:</b> Matriz das Regras de Uso da Zona de Uso Extensivo para extração de óleo das sementes de andiroba e murumuru na RDS Uacari .....	175
<b>Quadro 18:</b> Plano de manejo dos Recursos Naturais na RESSEX Médio Juruá.....	177
<b>Quadro 19:</b> Oportunidades, pontos fortes, ameaças e pontos fracos da CODAEMJ.....	183
<b>Quadro 20:</b> Produtos da linha Ekos Açai .....	195
<b>Quadro 21:</b> Borda do conhecimento dos 13 artigos selecionados e avanços .....	218
<b>Quadro 22:</b> Seis Hipóteses apresentadas por Seuring (2011) .....	220

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Distâncias em linha reta e fluvial da RDS de Uacari em relação a algumas localidades .....	43
<b>Tabela 2:</b> <i>Status</i> do processo de Certificação de Ativos da biodiversidade brasileira utilizados pela Natura .....	154
<b>Tabela 3:</b> Consumo e venda de produtos provenientes do extrativismo vegetal nas comunidades da Resex do Médio Juruá .....	178
<b>Tabela 4:</b> Valores dos preços mínimos de produtos da sociobiodiversidade Safra 2019.....	184
<b>Tabela 5:</b> Preços médios recebidos pelos agroextrativistas pelo fruto do murumuru - R\$/kg em 2018 .....	184

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal e Cosméticos

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

ACV - Avaliação do Ciclo de Vida

ADS - Agência de Desenvolvimento Sustentável

ADS - Agência de Desenvolvimento Sustentável

AFLORAM - Agência de Florestas do Amazonas

AHP - *Analytic Hierarchy Process*

AM - Amazonas

AMARU - Associação dos Moradores da RDS Uacari

AMECSARA - Associação dos Moradores Extrativistas da Comunidade São Raimundo

ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos

AP - Arranjo Produtivo

APL - Arranjo Produtivo Local

APLs - arranjos produtivos locais

ASMAMJ - Associação de Mulheres Extrativistas da Região do Médio Juruá

ASPROC - Associação dos Produtores Rurais de Carauari

ATAIC - Associação dos Trabalhadores Agroextrativistas da Ilha das Cinzas

BC - Borda do conhecimento

CAMTA - Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CC - Consumo consciente

CCF - Coalizão Clima e Florestas

CEBDS - Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável

CEMIG - Companhia Energética de Minas Gerais

CENBIO - Centro Nacional de Referência em Biomassa

CEPAA - Órgão de Credenciamento do Conselho de Prioridades Econômicas

*CERES - Coalition for Environmentally Responsible Economy*

*CLSC - Closed-loop supply chain*

CNPq - Conselho Nacional de Pesquisas e Desenvolvimento Tecnológico

CNS - Conselho Nacional das Populações Tradicionais

CODAEMJ - Cooperativa Mista de Desenvolvimento Sustentável e Economia Solidária da Reserva Extrativista do Médio Juruá

COFRUTA - Cooperativa de Fruticultores de Abaetetuba

COMARU - Cooperativa Mista dos Produtores e Extrativistas do Rio Iratapuru

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento

CP – Cadeia produtiva

CPS - Cadeia produtiva sustentável

CS - Cadeia de Suprimentos

CVP - Ciclo de Vida do Produto

D'IRITUIA - Cooperativa Agropecuária dos Produtores Familiares Irituienses

DLIS - Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável

DMUC/SEMA - Departamento de Mudanças Climáticas e Unidades de Conservação

Dr. – Doutor

Dra. - Doutora

EBE - ENGIE Brasil Energia

ECOCERT – Certificado de Produtos orgânicos

ECSRC - Escala de Comportamentos Socialmente Responsáveis do Consumidor

ed. – Edição

Ed. – Editor

EQ – *Ethics Quotient*

ESCM – *Environmental Supply Chain Management*

f. - Folha

FAS - Fundação Amazonas Sustentável

FASE - Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional

FEMA - Fundação Ellen MacArthur

FI- JCR - Fator de Impacto

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

FQCD – Formulário Qualitativo de Coleta de Dados

*FSC - Forest Stewardship Council*

FT - Fundamentação teórica

GEE - Gases de efeito estufa

GEN - *Global Ecolabelling Network*

GES – Gestão

GI – Gestão Interorganizacional

GRI - *Global Reporting Initiative*  
GSCM – *Green Supply Chain Management*  
GTP-APL - Arranjos Produtivos Locais, assim como o Grupo de Trabalho Permanente  
IBAMA - Instituto Brasileiro de Meio Ambiente  
IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas  
IBD - Instituto Biodinâmico  
IBRNR - Instituto Brasileiro de Recursos Naturais Renováveis  
ICMBio - Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade  
ICRAF - Centro Internacional de Pesquisas Agroflorestal  
IDAM - Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas  
IE - Instituto Ethos  
IEI - Iniciativa Empresarial pela Igualdade  
IMAFLOA - Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola  
INCRA - Instituto de Colonização e Reforma Agrária  
INPA - Instituto Nacional de Pesquisa da Amazônia  
IPAAM - Instituto de Proteção Ambiental do Amazonas  
IPAM - Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia  
IPCC – Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas  
ISBN - *International Standard Book Number*  
ISEA - Instituto de Governança Social e Ética  
ISO - Organização Internacional de Normalização  
JIT - *Just-in-time*  
Kg – quilograma  
LEED -*Leadership in Energy and Environmental Design*  
LGBTI - Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Intersexuais  
MCM - Memorial Chico Mendes  
MCT - Ministério de Ciência e Tecnologia  
MME - Ministério de Minas e Energia  
NEA - Núcleo de Estudos em Agroecologia  
NPE - *New Plastics Economy*  
NUDE - Núcleo de *Design*  
OCS - Organização de Controle Social  
ODS - objetivos de desenvolvimento sustentável

OIT - Organização Internacional do Trabalho

OM - gestão de operação

ONG – organização não governamental

ONU - Organização das Nações Unidas

OPAM - Operação Amazônia Nativa

p. - Página

PAA - Programa de Aquisição de Alimentos

PB - Portfólio bibliográfico

PETA - *People for the Ethical Treatment of Animals*

PGPM-Bio - pagamento de preços mínimos para alguns produtos da sociobiodiversidade

PLR - participação de lucros e resultados

PMEs - pequenas e médias empresas

PNAE - Programa Nacional de Alimentação Escolar

PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

PPA - Parceiros pela Amazônia

PPGEPS - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas

PUCPR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Prof. - Professor

PS - Produto sustentável

PV – Produto verde ou sustentável

RDS - Reserva de Desenvolvimento Sustentável

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

RSCM – *Responsible supply chain management*

RSPO - *Round table on Sustainable Palm Oil*

SAF - Sistema Agroflorestal

SAFTA - Sistema Agroflorestal de Tomé-Açu

SBT - *Science Based target*

SCEM – *Supply Chain Environmental Management*

SCM – *Supply Chain Management*

SCMSP - *Supply Chain Management for Sustainable Products*

SDPE - Subvenção Direta ao Produtor Extrativista

SEARP - Secretaria de Articulação e Mobilização dos Movimentos Sociais

SIBI – Sistema Integrado de Bibliotecas

SIGOS – Sistema de Gestão

SJR – *Scientific Journal Rankings*

SMRP - *supplier management risk and performance*

SOM - Gestão de Operações Sustentáveis

SSCM – *Sustainable Supply Chain Management*

SUS – Sustentabilidade

TBL - *Triple Bottom Line*

TCFD - *Task Force on Climate Finance Disclosures*

TQM - qualidade total

trad. - Tradutor

UEBT - União para o Biocomércio Ético

UFAM - Universidade Federal do Amazonas

UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

UNB - Universidade de Brasília

UNEP - Nações Unidas para o Meio Ambiente

USAID - *United States Agency for International Development*

USGBC - *Green Building Council*

WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development*

WCED - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>23</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROBLEMÁTICA DE PESQUISA .....	23
1.2	OBJETIVO GERAL .....	27
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	27
1.4	MOTIVAÇÃO E RELEVÂNCIA DA TESE .....	27
1.5	ESTRUTURAÇÃO DA TESE .....	31
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>33</b>
2.1	FASES E ETAPAS DA PESQUISA .....	40
2.2	VISITA A CAMPO .....	42
2.3	MATRIZ ANALÍTICA.....	49
<b>3</b>	<b>PESQUISA BIBLIOMÉTRICA: A REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA</b> .....	<b>55</b>
3.1	REVISÃO SISTEMÁTICA: ANÁLISE DOS ARTIGOS SELECIONADOS.....	60
<b>3.1.1</b>	<b>Análise dos 13 artigos selecionados</b> .....	<b>63</b>
<b>4</b>	<b>O ESTADO DA ARTE: A CADEIA PRODUTIVA RUMO AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</b> .....	<b>69</b>
4.1	ARRANJO INSTITUCIONAL .....	69
4.2	ARRANJOS PRODUTIVOS.....	75
4.3	<i>CLUSTERS</i> .....	80
4.4	CADEIAS PRODUTIVAS.....	83
4.5	PRODUTO ORIENTADO PARA A SUSTENTABILIDADE .....	87
4.6	CONSUMO CONSCIENTE.....	96
4.7	A GESTÃO INTERORGANIZACIONAL DA CADEIA PRODUTIVA A PARTIR DO AGIR INTERORGANIZACIONAL DA ECOSSOCIOECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES .....	109
4.8	IDENTIFICAÇÃO DAS APROXIMAÇÕES E DOS DISTANCIAMENTOS EXISTENTES NA LITERATURA RELACIONADA À GESTÃO DA CADEIA PRODUTIVA DE PRODUTO ORIENTADO À SUSTENTABILIDADE .....	116
4.9	IDENTIFICAÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO INTERORGANIZACIONAL ALINHADA À CADEIA PRODUTIVA DO PRODUTO ORIENTADO À SUSTENTABILIDADE .....	124

<b>4.9.1 Conclusão: a Proposição das Diretrizes de Gestão – 1ª Versão Teórica</b>	<b>128</b>
<b>4.10 PROJETO DEMONSTRATIVO EMBLEMÁTICO INTERNACIONAL DE NEGÓCIO ORIENTADO PARA A SUSTENTABILIDADE E AO CONSUMO CONSCIENTE DA PATAGONIA, INC.</b>	<b>130</b>
<b>4.10.1 Conclusão: Proposição das Diretrizes de Gestão – 2ª Versão: Teoria + Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc.</b>	<b>140</b>
<b>5 IDENTIFICAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO DA EXPERIÊNCIA EMBLEMÁTICA BRASILEIRA, A LINHA EKOS DA EMPRESA NATURA</b>	<b>143</b>
5.1 O CASO NATURA: CONTEXTO HISTÓRICO PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA MARCA	143
5.2 A GÊNESE DA LINHA EKOS E AS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA MARCA	147
<b>5.2.1 O modelo de gestão adotado pela Natura</b>	<b>165</b>
5.3 IDENTIFICAÇÃO E DESCRIÇÃO DE CINCO FORNECEDORES DE MATÉRIA-PRIMA DA NATURA, SENDO O PRIMEIRO ELO DA CADEIA PRODUTIVA DA LINHA EKOS DA NATURA	168
<b>5.3.1 Cooperativa Mista de Desenvolvimento Sustentável e Economia Solidária da Reserva Extrativista do Médio Juruá (CODAEMJ)</b>	<b>170</b>
<b>5.3.2 Associação dos Moradores Agroextrativistas da Reserva De Desenvolvimento Sustentável Uacari (AMARU)</b>	<b>173</b>
<b>5.3.3 Associação dos Produtores Rurais de Carauari (ASPROC)</b>	<b>179</b>
<b>5.3.4 Cooperativa Agrícola Mista De Tomé-Açu (CAMTA)</b>	<b>187</b>
<b>5.3.5 Cooperativa Agropecuária dos Produtores Familiares Irituienses (D'IRITUIA)</b>	<b>191</b>
<b>5.3.6 Cooperativa de Fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA)</b>	<b>193</b>
5.4 CONCLUSÃO - DIRETRIZES DE GESTÃO INTERORGANIZACIONAL DA CADEIA PRODUTIVA ALINHADAS AO PRODUTO ORIENTADO À SUSTENTABILIDADE	200
<b>5.4.1 O agir extraorganizacional</b>	<b>208</b>
<b>5.4.2 O agir interorganizacional</b>	<b>209</b>
<b>5.4.3 O agir extrarracional</b>	<b>214</b>
5.5 AVANÇOS DA BORDA DO CONHECIMENTO – 13 ARTIGOS	217

<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>231</b>
6.1	LIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	240
6.1	RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	241
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>243</b>
	<b>APÊNDICE A – MATRIZ ANALÍTICA .....</b>	<b>267</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – FORNECEDORES DE MATÉRIA-PRIMA - COOPERATIVAS E ASSOCIAÇÕES .....</b>	<b>269</b>
	<b>APÊNDICE C – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA A NATURA.....</b>	<b>270</b>
	<b>APÊNDICE D - ROTEIRO DA ENTREVISTA A NATURA .....</b>	<b>272</b>
	<b>ANEXO A - FORMULÁRIO QUALITATIVO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>274</b>
	<b>ANEXO B – CUSTO DE PRODUÇÃO ESTIMADO - SOCIOBIODIVERSIDADE ..</b>	<b>275</b>
	<b>ANEXO C – CUSTO DE PRODUÇÃO - RESUMO.....</b>	<b>277</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta seção tem por finalidade apresentar os principais elementos desta tese, a saber: problemática da pesquisa, objetivo geral e específico, justificativa, motivação e relevância do tema e a estrutura geral do documento. Assim, inicia-se com uma contextualização para a formação da pergunta de pesquisa.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

O processo de urbanização e desenvolvimento no Brasil, sobretudo, a partir da sociedade industrial — marcado pelo aumento significativo do consumo e somado à globalização e as suas interrelações — é considerado gerador de problemas socioeconômicos, ambientais e políticos. Os elementos do sistema de produção, de distribuição e de consumo contribuem, também, para a degradação da natureza e são considerados como os maiores desafios para a sociedade e para as empresas, a saber: pressão exercida pelo aumento populacional sobre os recursos naturais, aquecimento global da atmosfera, efeito estufa, ameaças nucleares, erosão dos solos, desertificação, conflitos políticos étnicos, mudanças climáticas, desordenamento urbano, ausência de políticas públicas que contemplem problemas sociais, ambientais, econômicos e outros, conforme preconizam os autores Sachs (2007), Seiffert (2008), Epelbaum (2006) e Kleindorfer *et al.* (2005).

Na tentativa de reduzir os impactos ambientais negativos causados pelos processos da urbanização, industrialização e globalização, a sustentabilidade se torna pauta da agenda política e de negócios por meio do Relatório de Brundtland, a partir do estabelecimento da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) (em inglês, *World Commission on Environment and Development – WCED*), no ano de 1987. Nesta ocasião, o conceito de desenvolvimento sustentável foi definido como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer as satisfações das necessidades das próximas gerações” (WCED, 1987).

Esse conceito foi assimilado por diversos setores e, a partir de um estudo exploratório, identificou-se que, entre as preocupações organizacionais, uma delas é introduzir em seus processos fabris a sustentabilidade, sobretudo em relação à questão de produtos sustentáveis e sua cadeia produtiva. Nesse sentido, observa-se

que a sustentabilidade tem sido incorporada nas organizações a partir de instrumentos de gestão, a exemplo da ecoeficiência e dos indicadores de sustentabilidade.

Nesse sentido é que Ashby & Johnson (2011) apontam uma crescente busca de consumidores por produtos ecologicamente corretos. As organizações procuram adaptar seus modelos de gestão, objetivando encontrar soluções significativas que proporcionem novas experiências e criem impacto positivo na sociedade e em seu cotidiano, ou seja, as cadeias de suprimento estão reagindo ao aumento da demanda de mercado por produtos mais sustentáveis (KIRON *et al.*, 2013b).

Essa informação pode ser confirmada a partir do estudo de Shao (2016), que argumenta que os consumidores têm preocupações cada vez maiores sobre os impactos ambientais e sociais dos produtos de acordo com seus padrões de consumo. No entanto, no estudo, o problema refere-se à insuficiência de informações relacionadas aos padrões sustentáveis do produto, o que os torna incapazes de conduzir o consumo sustentável.

A partir de um levantamento de abordagens disponíveis relacionadas a critérios de informações em produtos sustentáveis, observa-se que as abordagens atuais raramente se concentram em produtos que os consumidores desejam, e poucas abordagens incluem informações relacionadas à sustentabilidade ou ao processo de produção e cadeia de suprimentos, mesmo que alguns estudos apontem que os consumidores estão gerando maior demanda por essas informações, a exemplo de Kiron *et al.* (2013b), Shao (2016) e Ashby & Johnson (2011).

Entende-se que a tese “Diretrizes de Gestão Interorganizacional da Cadeia Produtiva Alinhadas ao Produto Orientado à Sustentabilidade” pode contribuir para com as cadeias produtivas sustentáveis, sobretudo, a partir dos pressupostos das ecossocioeconomias. Isto é, para uma experiência ser considerada como sendo ecossocioeconomias, deve apresentar resultados e impactos positivos que beneficiem todo o território sem privilegiar apenas as pessoas e organizações envolvidas na cadeia produtiva, o que significa dizer que esses benefícios devem ser abrangentes também as questões ambientais (SAMPAIO & ALVES, 2019; SAMPAIO *et al.*, 2020).

A dinâmica que estimula ações que resultam em impactos ambiental, social, econômico e organizacional refere-se “a gênese processual que compreende as intencionalidades e racionalidades dos acordos estabelecidos” que “é tão ou mais importante quanto seus próprios efeitos” (SAMPAIO & ALVES, 2019, p. 25). Tais resultados e seus impactos positivos aproximam-se da abordagem do

desenvolvimento territorial sustentável que, por sua vez, surge do enfoque de ecodesenvolvimento de Sachs (2007).

O tema das ecossocioeconomias para Philippi Jr. (2019, p. 9) torna-se cada vez mais oportuno ao considerar o cenário ecossocioeconômico contemporâneo, o qual aponta “que 1/6 da população do planeta concentram 2/3 da renda bruta mundial que, por sua vez, lançam ao redor de 3/5 de todo dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) na atmosfera, o que certamente” compromete qualquer processo de desenvolvimento sustentável.

A tese contribui para com as cadeias produtivas sustentáveis, por intermédio dos pressupostos das ecossocioeconomias, na ocasião em que esta trata a dimensão extraorganizacional, a qual considera experiências empresariais de Responsabilidade Socioambiental Corporativa (RSC), como apresentando características de Ecossocioeconomias. Os conceitos associados à RSC, Ecossocioeconomias e outros termos técnicos são apresentados especificamente na Seção 4.

Diante do exposto, é relevante questionar: como conciliar diretrizes conceituais de gestão interorganizacional que contribuam para a cadeia produtiva no processo entre o desenvolvimento de produto e a sustentabilidade de maneira integrada? O termo “conciliar” diretrizes de gestão foi utilizado, pois acredita-se que são muitas as ferramentas de gestão organizacional (ecoeficiência, indicadores de sustentabilidade, entre outros) capazes de consolidar novas abordagens para a atuação empresarial com alinhamento de aspectos produtivos à sustentabilidade nos negócios. A ideia está em apresentar uma abordagem capaz de reunir, ou seja, conciliar inúmeras ferramentas de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade que possam servir de diretriz para os gestores organizacionais na tomada de decisão no processo produtivo sustentável. Nesta tese, ao se abordar o termo cadeia produtiva sustentável, entende-se como a cadeia produtiva orientada à sustentabilidade — aqui, os termos são sinônimos.

Esses e outros termos técnicos apresentados ao longo desta tese — gestão interorganizacional; cadeia produtiva; cadeia produtiva sustentável; produto sustentável ou orientado à sustentabilidade — são abordados na Fundamentação Teórica (Seção 4). Contudo, na tentativa de elucidar a utilização desses conceitos, destaca-se que o esforço múltiplo conceitual relacionado à produção e à sustentabilidade na cadeia produtiva tem o intuito de fortalecer e integrar a sustentabilidade aos modelos de gestão nos processos produtivos das organizações.

A questão que sintetiza a problemática desta tese considera que a cadeia produtiva sustentável é aquela que possui um bom desempenho em todos os elementos do *Triple Bottom Line* (pessoas, planeta e lucro). Assim, a gestão dessa cadeia se refere a ações específicas, consideradas como tomadas de decisões gerenciais ou comportamentos, observando que o processo de produção eficiente resulta em benefícios coletivos à sociedade, associado aos valores de cidadania corporativa (PHILIPPI JR. *et al.*, 2017).

Dessa forma, a responsabilidade socioambiental deve abranger diferentes espacialidades geográficas, sendo elas locais, microrregionais, estaduais, nacionais ou internacionais, para, então, tornar a cadeia produtiva mais sustentável com a incorporação de selos e certificações, bem como com o alinhamento das estratégias organizacionais aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (PHILIPPI JR. *et al.*, 2017). Esses, portanto, são os direcionamentos de uma cadeia produtiva sustentável.

A gestão da cadeia produtiva sustentável deve estar associada à tomada de decisão, levando em consideração os quatro níveis de responsabilidade socioambiental corporativa: I) responsabilidade econômica com foco em soluções e viabilidade econômica nos negócios; II) responsabilidade legal com foco no respeito a leis e princípios sociais; III) responsabilidade ética com foco no fazer o que é certo, justo e equitativo; e IV) responsabilidade filantrópica com foco nas contribuições da empresa para fins sociais, educacionais, recreativos e culturais (CARROLL, 1999).

Mediante a contextualização e a introdução à pergunta de pesquisa, apresenta-se, nas próximas seções, o objetivo geral e os objetivos específicos que serviram de base para responder tal questionamento.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Propor diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo geral, esta pesquisa desdobrou-se em três objetivos específicos:

- a) Identificar as aproximações e os distanciamentos existentes na literatura relacionada à gestão da cadeia produtiva alinhada ao produto orientado à sustentabilidade a partir da revisão sistemática dos principais temas: gestão interorganizacional, cadeia produtiva, produto orientado à sustentabilidade;
- b) Identificar elementos de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade a partir de um projeto demonstrativo emblemático internacional, o caso Patagonia, Inc.;
- c) Identificar, descrever e analisar o caso da experiência emblemática brasileira, a linha Ekos, da empresa Natura, que utiliza ativos da biodiversidade brasileira na composição de seus produtos.

## 1.4 MOTIVAÇÃO E RELEVÂNCIA DA TESE

A motivação e a originalidade desta tese estão associadas à relevância teórica e empírica destacadas aqui. É possível perceber que esses elementos estão interligados quando se observa o todo deste trabalho, que teve por início uma etapa exploratória e uma revisão sistemática da literatura, incluindo pesquisa bibliométrica, conforme Seção 3, com a finalidade de identificar as aproximações e os distanciamentos existentes na literatura relacionada à gestão da cadeia produtiva alinhada ao produto orientado à sustentabilidade.

A pesquisa basicamente ocorreu utilizando o Portal de Periódicos da Capes, a partir da união das palavras-chave: gestão interorganizacional, cadeia produtiva e produtos orientados à sustentabilidade. Obteve-se como retorno 2.052 documentos, que foram analisados, sem a utilização de filtro de escala temporal. O resultado do conjunto da etapa exploratória e da revisão sistemática da literatura foi bastante

motivador, pois revelou a importância do tema pesquisado, que se apresentou como atual, em ascensão e sendo uma abordagem pouca explorada, reforçando a relevância de se escrever sobre os temas propostos.

Em síntese, a partir da revisão sistemática da literatura, entre as temáticas correlatas identificadas, as que apresentaram maior relevância e incidência na pesquisa foram: cadeia de suprimento; cadeia de abastecimento; gestão de operação sustentável; produto sustentável; negócio sustentável; cadeia produtiva; consumo consciente; consumo responsável; consumo sustentável; *Triple bottom line*; *design* do produto; *design* ecológico ou verde; avaliação do ciclo de vida do produto; rótulo ecológico; e indicadores de sustentabilidade.

A partir de reflexões, a fim de entender como as referidas temáticas poderiam ser alinhadas e compreendidas como partes integrantes da gestão da cadeia produtiva, constatou-se que, para este estudo, a cadeia produtiva pode ser considerada como sinônimo de cadeia de abastecimento ou de suprimento. Ainda que sejam citadas distintamente, essas terminologias apareceram em diversos trabalhos e se relacionam ao tratar dos elos de produção.

Foi entendido, também, que o termo gestão de operação sustentável está associado ao processo de gerir as operações de forma a buscar a sustentabilidade em um processo integrado, ou seja, em todas as dimensões, seja social, ambiental ou econômica, sendo essas as dimensões da sustentabilidade que, em um âmbito organizacional, refere-se ao *triple bottom line*.

Da mesma forma, o termo operação sustentável esteve relacionado às demais expressões como negócio sustentável, produto sustentável, *design* de produto, tecnologia, cadeia produtiva verde, cadeia de suprimentos verde, entre outras.

A gestão da cadeia produtiva de produto sustentável pode ser considerada como um processo metodológico alinhado a vários instrumentos de gestão, a saber: indicadores de sustentabilidade; regulamentações e normas — a exemplo da Organização Internacional de Normalização (ISO) —; avaliação do ciclo de vida do produto; e *triple bottom line*.

Mesmo que a pesquisa tenha identificado vários instrumentos de gestão para os processos de integração da sustentabilidade à produção, os gestores ainda encontram dificuldades para alinhar as ferramentas de gestão às questões da sustentabilidade. Isso se justifica na pesquisa, pois muitos estudiosos da área apresentam que os desafios dos profissionais de gestão estão na incorporação da

sustentabilidade na cadeia produtiva (ILES, 2007; BERNS *et al.*, 2009; DRAKE *et al.*, 2012; GUNASEKARAN & SPALANZANI, 2012; VASILEIADIS *et al.*, 2013; EPSTEIN *et al.*, 2015; DING *et al.*, 2015; UNRUH *et al.*, 2016).

Embora o estudo tenha apresentado inúmeras pesquisas que abordaram a cadeia produtiva e produto sustentável e algumas que trataram do consumo sustentável ou consumo consciente, os resultados do trabalho apontam que parece oportuno e contemporâneo um estudo sistêmico com esforço múltiplo conceitual e empírico que aborde a gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade, com a denominação de cadeias produtivas sustentáveis e os direcionamentos das ecossocioeconomias.

Assim, justifica-se o desenvolvimento desta tese, pois traz uma contribuição à comunidade acadêmica e à sociedade a partir de um esforço múltiplo conceitual e empírico, por meio da apresentação das principais diretrizes de gestão interorganizacional relacionadas à produção e à sustentabilidade, unindo os elos da cadeia produtiva, sobretudo os fornecedores de matéria-prima, no intuito de fortalecer e integrar a sustentabilidade aos modelos de gestão nos processos produtivos das organizações.

Esta tese reuniu os conceitos de gestão interorganizacional da cadeia produtiva, com aspectos da sustentabilidade nos modelos de gestão da cadeia por meio de ferramentas, a saber: *ecodesign* do produto; embalagem ecoeficiente; avaliação do ciclo de vida do produto; *triple bottom line*; selos e certificações; entre outras.

Com o intuito de aproximar a teoria da prática, esta tese reuniu o projeto demonstrativo da Patagonia, Inc. (Seção 4.10) e o estudo de caso da Linha de produtos Ekos, da Natura (Seção 5), considerados como experiências emblemáticas associadas à gestão interorganizacional da cadeia produtiva sustentável, ou seja, aquela que incorpora elementos socioambientais ao seu modelo de negócio, sendo este orientado à sustentabilidade.

Especificamente na Seção 4.10, foram detalhados os principais elementos que apareceram em destaque associados à gestão da cadeia produtiva sustentável da Patagonia, Inc., sendo esta a primeira tentativa de aproximar a teoria à prática de gestão, o que resultou na 2ª Versão das diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade – Teoria + Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc., visto que a 1ª Versão das diretrizes de gestão foi

Teórica. A partir dos elementos apresentados na Seção 4.10, justifica-se a escolha da Patagonia, Inc. como Projeto Demonstrativo de gestão da cadeia produtiva sustentável, bem como a sua relevância e contribuição teórica e prática.

A exemplo da Patagonia, Inc., a empresa Natura, aqui representada por sua linha Ekos, a partir de um estudo de caso, se apresentou como a marca da empresa que melhor representa seus esforços na questão da gestão da cadeia produtiva sustentável, justificando, assim, a escolha dessa empresa para compor os dados empíricos desta tese.

Assim, o Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc. e o estudo de caso da Linha Ekos, da Natura apresentam indícios de gestão da cadeia produtiva alinhada ao produto orientado à sustentabilidade, tal qual apontados pela fundamentação teórica deste trabalho (Seção 4).

A aproximação com os elos da cadeia produtiva, especialmente da Linha Ekos (pesquisador e fornecedores de matéria-prima), aumentou a motivação para o desenvolvimento e conclusão desta pesquisa. Ficou evidenciado que existem experiências propositivas em curso, que demonstram a existência de alternativas de se fazer, produzir e pensar diferente. As ações apresentadas ao longo desta tese, por intermédio da Patagonia, Inc. e da Linha Ekos, por mais que não estejam isentas a críticas, são exitosas e merecem destaque para que outras empresas possam ter acesso a esses casos emblemáticos e — por que não? — se inspirarem a fazer diferente.

Os elementos que conciliam as diretrizes foram apresentados sistematicamente, a partir da proposição das diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade, concebido em três versões: 1ª Versão – Teórica; 2ª Versão – Teoria + Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc.; e 3ª Versão – Teoria + Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc. + Estudo de Caso da Linha Ekos da Natura. Além do Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc. e o Estudo de Caso da Linha Ekos da Natura, a proposição das diretrizes foram fundamentadas a partir de Sachs (2007) — sobretudo por meio da abordagem do ecodesenvolvimento —, dos aprendizados ecossocioeconômicos de Sampaio (2010), Sampaio & Alves (2019) e Sampaio *et al.* (2019; 2020), Sachs (2007) e Max-Neef (2012), dos modelos de Carter & Rogers (2008) e Pagell & Wu (2009) associados à gestão da cadeia de suprimentos sustentável (SSCM), do modelo de Seuring & Müller (2008) e da teoria dos *stakeholders* de Robert Freeman (1984).

Na próxima seção, apresenta-se a estrutura da tese.

## 1.5 ESTRUTURAÇÃO DA TESE

A presente tese foi estruturada em seis seções: 1) Introdução; 2) Metodologia; 3) Revisão sistemática da literatura; 4) Fundamentação teórica; 5) Resultados; e 6) Conclusões.

A tese inicia-se pela introdução, apresentada na primeira seção, cujo objetivo foi o de apresentar os principais elementos que guiaram este trabalho, ou seja, a pergunta de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a motivação e relevância do tema e a estrutura da tese.

A segunda seção descreve os procedimentos metodológicos e mostra a seleção dos métodos e técnicas, bem como as etapas e fases da pesquisa, o processo de coleta de dados, os critérios de seleção de dados e a matriz analítica.

A terceira seção destaca a revisão sistemática da literatura, incluindo uma pesquisa bibliométrica. Assim, a seção em questão explica os critérios para as escolhas de artigos, além de apresentar os resultados da revisão da literatura. Por fim, a seção contempla a justificativa para a escolha do estudo de caso da linha Ekos, da Natura, como caso emblemático brasileiro de gestão da cadeia produtiva de produto orientado à sustentabilidade.

A estrutura apresenta, na sequência, em sua quarta seção, o levantamento teórico, sendo colocada em destaque a cadeia produtiva rumo ao desenvolvimento sustentável, produto orientado à sustentabilidade e as modalidades de agir da ecossocioeconomia das organizações. Essas temáticas e outras são abordadas a partir do ponto de vista de autores clássicos e contemporâneos. O tema Cadeias Produtivas foi abordado pelas obras de Rech (2008), Severino & Eid (2007), Masquietto *et al.* (2010), Kiron *et al.* (2015), Drake *et al.* (2012) e Drake & Spinler (2013), entre outras. O tema Produto Orientado à Sustentabilidade foi abordado, entre outros, através de Manzini & Vezzoli (2008), Fernandes *et al.* (2014) e Othman *et al.* (2010). A ecossocioeconomia foi apresentada a partir das obras de Sachs (2007), Sampaio (2010); Sampaio & Alves (2019) Sampaio *et al.* (2020). Por fim, apresentou-se alguns modelos de gestão *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM) a partir das obras de Carter & Rogers (2008), Seuring & Müller (2008b) e Pagell & Wu (2009). Ao final da seção 4.9, conciliou-se a primeira versão das diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à

sustentabilidade: 1ª Versão – Teórica. A segunda versão das diretrizes encontra-se no final da Seção 4.10: Teoria + Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc.

A quinta seção contempla os resultados da pesquisa. Na referida seção, foram apresentadas, sobretudo, a identificação, a descrição e a análise do estudo de caso da experiência emblemática brasileira (a linha Ekos, da empresa Natura), que utiliza ativos da biodiversidade brasileira na composição de seus produtos. Ao final da quinta seção, concebeu-se a terceira e última versão das diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade: 3ª Versão – Teoria + Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc. + Estudo de Caso da Linha Ekos da Natura.

Na sexta seção, por fim, apresentam-se as conclusões, contendo um resumo de todos os objetivos específicos alcançados, bem como a proposição de diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto sustentável. Por último, a Seção 6 traz as limitações de estudo e as recomendações para trabalhos futuros.

Isto posto, apresenta-se, a seguir, a partir da seção 2, a metodologia na qual se constrói esta tese.

## 2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta tese guiou-se pela seguinte pergunta de pesquisa: “como conciliar diretrizes conceituais de gestão interorganizacional que contribuam para a cadeia produtiva no processo entre o desenvolvimento de produto e a sustentabilidade de maneira integrada?”. Para responder a essa pergunta, adotou-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa, com o fim de buscar alternativas de respostas no contexto da vida real (YIN, 2005). Trata-se do estudo de caso da Linha de Produtos Ekos, da empresa Natura, ou seja, com coleta de dados primários.

Esta tese também se utiliza de dados secundários, por meio de pesquisa bibliográfica, para apresentar elementos relevantes do estudo de caso da Linha de Produtos Ekos da empresa Natura e, sobretudo, para apresentar elementos do Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc., que possam conciliar diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade.

A Patagonia, Inc. é uma empresa americana privada, com capital fechado, administrada por seu fundador, Yvon Chouinard, e por sua esposa. Atua na área de confecção e equipamentos de materiais esportivos para alpinismo, escalada de montanha, caiaque e surfe. Em 2018, a empresa faturou US\$ 1 bilhão de dólares.

Justifica-se a escolha da Patagonia, Inc., sobretudo por considerar que a empresa se destaca por suas ações e estratégias capazes de conciliar diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade. A Patagonia, Inc. é uma empresa privada comprometida em causas ambientais, sendo referência em sustentabilidade no mundo. No ano de 2019, a empresa foi contemplada com o prêmio de Campeã da Terra<sup>1</sup>. O mesmo prêmio foi concedido pela Organização das Nações Unidas (ONU) à Natura no ano de 2015.

---

<sup>1</sup> Fundado em 2005, o Campeã da Terra é o maior prêmio ambiental concedido pela Organização das Nações Unidas (ONU), com o objetivo de reconhecimento à instituição governamental, sociedade civil e setor privado por suas contribuições advindas de ações que impactam positivamente o meio ambiente. A premiação contém classificação em quatro categorias: i) liderança política; ii) inspiração e ação; iii) visão empreendedora e iv) ciência e inovação.

Em 2018, foi *World's Most Innovative Company*<sup>2</sup> na categoria Vestuário. Foi também premiada no *World Economic Forum*<sup>3</sup>, em Davos, pelo combate ao desperdício e ficou em segundo lugar, por dois anos consecutivos, no Relatório de Líderes de Sustentabilidade da Unilever<sup>4</sup>. Esses elementos justificam, portanto, a escolha da Patagonia, Inc. nesta tese. Na Seção 4.10, as diretrizes de gestão apontadas pelo projeto demonstrativo da Patagonia, Inc. são detalhadas.

Esta pesquisa utiliza o método indutivo e o dedutivo, sendo que o indutivo aparece em destaque, pois integra o processo de construção de teorias e modelos conforme o objetivo geral da tese: propor diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade. A partir do método indutivo, empregaram-se dados particulares para, então, inferir uma verdade geral. Ou seja, a conclusão partiu da observação de alguns fenômenos de determinada classe para todos da mesma classe (geral), conforme orientam Lakatos & Marconi (2003).

A pesquisa também é exploratória e descritiva. Exploratória, pois essa modalidade permite maior familiaridade com o problema de pesquisa a fim de torná-lo explícito. A pesquisa exploratória envolveu levantamento bibliográfico, entrevistas com atores de quatro cooperativas e uma associação, todos fornecedores de matéria-prima para a Linha Ekos da Natura. São elas a Cooperativa Mista de Desenvolvimento Sustentável e Economia Solidária da Reserva Extrativista do Médio Juruá (CODAEMJ); a Associação dos Moradores da Reserva de Desenvolvimento Sustentável de Uacari (AMARU); a Cooperativa de Fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA); a Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu (CAMTA) e a Cooperativa Agropecuária dos Produtores Familiares Irituienses (D'IRITUIA).

---

<sup>2</sup> Divulgado pela revista de tecnologia e informação *Fast Company*, o reconhecimento de empresa mais inovadora do mundo do ano de 2018 aconteceu por meio de uma seleção de empresas por mais de três dezenas de editores, repórteres e colaboradores da *Fast Company*. Algumas das empresas são identificadas por meio de um processo de envio público com 36 categorias. Entre elas, está a identificação das inovações mais notáveis do ano e o rastreamento do impacto nos negócios, indústrias e na cultura em geral. No ano de 2018, foi criado um *ranking* Top 50.

<sup>3</sup> O Fórum Econômico Mundial refere-se a uma organização sem fins lucrativos em Genebra, reconhecido por suas reuniões anuais em Davos, Suíça, nas quais reúnem-se os principais líderes empresariais.

<sup>4</sup> O Relatório de Líderes de Sustentabilidade da Unilever segue as diretrizes da GRI capaz de quantificar o desempenho da empresa, ou seja, é importante ferramenta de gestão que utiliza indicadores sociais, ambientais e de governança.

A partir da pesquisa descritiva, procurou-se levantar dados empíricos e estabelecer a relação das características observadas na pesquisa de campo e as ações das variáveis de pesquisa estabelecidas a partir do aporte teórico. Portanto, também é uma pesquisa aplicada, pois gera conhecimento prático e teórico. Essas informações encontram-se na matriz analítica descrita na Seção 2.3.

Esta tese adotou como procedimento técnico a pesquisa bibliográfica elaborada por meio de levantamento de referências teóricas analisadas e publicadas (ver Seção 3) mediante os meios digitais e impressos, a exemplo dos livros, artigos científicos e páginas de *web sites*.

Para a construção do referencial teórico, foi colocada, em destaque, a cadeia produtiva rumo ao desenvolvimento sustentável, produto orientado à sustentabilidade e as modalidades de agir das ecossocioeconomias. Essas temáticas e outras são abordadas a partir do ponto de vista de autores clássicos e contemporâneos.

O tema Arranjo institucional foi apresentado a partir dos trabalhos de Davis & North (1971), Fiani (2011), North (2002), Hollingsworth (2000) e Scott (2008). Já o tema Governança foi abordado, sobretudo, a partir das obras de Dallabrida (2003) e Procopiuck (2013; 2015). A temática Arranjos socioprodutivos também foi abordada, entre outras, a partir das obras de Sampaio *et al.* (2008) e Sachs (2003). Cadeias produtivas foi abordada pelas obras de Garcias (2004), Rech (2008), Severino & Eid (2007), Masquietto *et al.* (2010), Kiron *et al.* (2015), Drake *et al.* (2012) e Drake & Spinler (2013), entre outras. O tema Produto orientado à sustentabilidade foi abordado, entre outros, através de Manzini & Vezzoli (2008), Fernandes *et al.* (2014) e Othman *et al.* (2010). A Ecossocioeconomia foi abordada a partir das obras de Sachs (2007), Sampaio (2010; 2019), Sampaio & Alves (2019) e Sampaio *et al.* (2020). Por fim, apresentou-se alguns modelos de gestão *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM) a partir das obras de Carter & Rogers (2008), Seuring & Müller (2008b) e Pagell & Wu (2009). Para se chegar a esses teóricos, foi realizada uma revisão sistemática da literatura a partir da pesquisa bibliométrica apresentada na Seção 3.

A pesquisa possui característica qualitativa, a partir da coleta e interpretação dos dados. Também pode ser observado o elemento quantitativo, a fim de representar alguns dados passíveis de medição, conforme representado mais a frente, a partir da revisão sistemática da literatura.

Os instrumentos de análises utilizados nesta pesquisa são: documental, conteúdo, observação e entrevistas. A entrevista propicia a “oportunidade de obter

dados relevantes e mais precisos sobre o objeto de estudo” (BARROS & LEHFELD, 2007, p. 109). Já a observação permite acesso aos fenômenos estudados.

A unidade de observação da presente tese foi composta por cinco comunidades fornecedoras de matéria-prima para a Linha Ekos da empresa Natura, localizadas no estado do Amazonas.

As entrevistas foram conduzidas em grupos (para compreensão geral dos processos de extrativismo e suas peculiaridades) e individual (a fim de identificar elementos importantes de gestão da cadeia produtiva sustentável).

Detalhadamente, as entrevistas individuais foram realizadas com os representantes de cada cooperativa e associação fornecedora de matéria-prima: CODAEMJ (5), AMARU (2), COFRUTA (3), CAMTA (1) e D'IRITUIA (4). Também foram realizadas entrevistas com 3 representantes do Ecoparque da Natura, localizada em Benevides, Belém. No decorrer da visita a campo, também foram visitados e entrevistados 5 representantes da ASPROC, associação que possui relação de parceria com a Natura no fortalecimento de ações socioambientais, bem como o Memorial Chico Mendes (1), RESEX Médio Juruá (1) e a Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) de Uacari (1), totalizando 26 entrevistas individuais. Em algumas ocasiões, aconteceram conversas em grupos com representantes da CODAEMJ, AMARU e ASPROC, que foram realizadas na cidade de Carauari, nos intervalos e no final de reuniões que estavam acontecendo na cidade na ocasião da visita a campo.

No intuito de garantir o anonimato e o sigilo relacionados ao sujeito e à informação fornecida por ocasião da entrevista, ao relatar os dados coletados em visita a campo, optou-se por adotar um sistema de identificação por meio de letras do alfabeto, por exemplo: A; B; C etc.

Para referenciar as entrevistas, adota-se a palavra “ENTREVISTADO”, acompanhado da letra do alfabeto correspondente ao sujeito que forneceu a informação, seguido do ano de referência da tese (2020), conforme pode ser observado no Quadro 1, na próxima página. Tal formato foi utilizado para referenciar as informações coletadas verbalmente, mediante às entrevistas realizadas em período de pesquisa de campo que foram apresentadas na Seção 5 desta tese.

Quadro 1 – Coleta de dados – Entrevista

Instituição	Entrevistado	Referência citada
CODAEMJ	A; B; C; D; E,	(ENTREVISTADO A; B; C; D; E, 2020, informação verbal);
AMARU	F; G,	(ENTREVISTADO F; G, 2020, informação verbal);
COFRUTA	H; I; J,	(ENTREVISTADO H; I; J, 2020, informação verbal);
CAMTA	K,	(ENTREVISTADO K, 2020, informação verbal);
D'IRITUIA	L; M; N; O,	(ENTREVISTADO L; M; N; O, 2020, informação verbal);
ASPROC	P; Q; R; S,	(ENTREVISTADO P; Q; R; S, 2020, informação verbal);
Memorial Chico Mendes	T,	(ENTREVISTADO T, 2020, informação verbal);
RESEX Médio Juruá	U,	(ENTREVISTADO U, 2020, informação verbal);
RDS de Uacari	V,	(ENTREVISTADO V, 2020, informação verbal).

Fonte: a autora, 2020.

A justificativa para a escolha da Linha Ekos da empresa Natura para o estudo de caso se dá por vários motivos. A organização foi protagonista em diversos *rankings* no quesito Sustentabilidade e Ética nos Negócios, sendo os mais recentes datados dos anos de 2018 e 2019.

No ano de 2019, de acordo com o *ranking* da companhia canadense de mídia e pesquisa *Corporate Knights*<sup>5</sup>, das 100 empresas mais sustentáveis do mundo, a Natura encontra-se na 15ª posição. No ano de 2018, a empresa estava na 14ª posição. Neste *ranking*, quatro empresas brasileiras são destaque em 2019, sendo elas: 8ª - Banco do Brasil, 15ª - Natura, 19ª - Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG) e 72ª - ENGIE Brasil Energia (EBE) (CORPORATE KNIGHTS, 2019<sup>6</sup>).

A Natura também recebeu o reconhecimento como uma das empresas mais éticas do mundo, de acordo com uma avaliação realizada pelo *Ethisphere Institute*, líder global na definição de padrões para práticas éticas nos negócios (SCALIOTTI, 2019). Tal avaliação foi baseada na estrutura *Ethics Quotient* (EQ) do *Ethisphere Institute*, ou seja, a partir da mensuração do desempenho de uma empresa de maneira objetiva e padronizada (ETHISPHERE, 2019). As pontuações são geradas em cinco

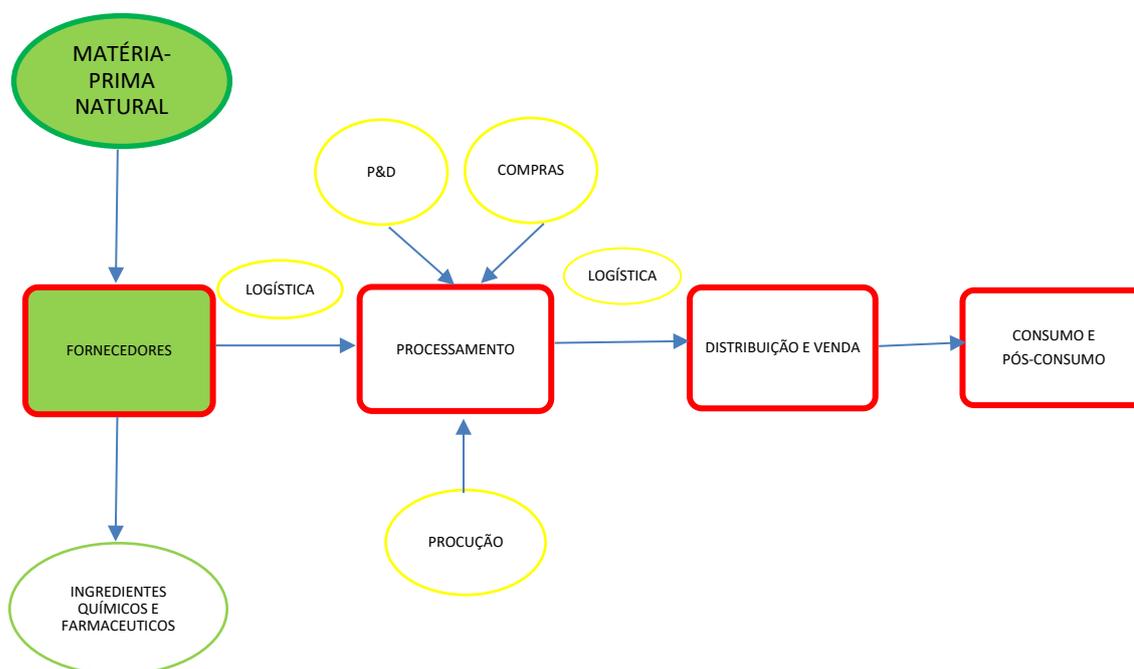
<sup>5</sup> Refere-se ao índice das corporações mais sustentáveis do mundo, produzido pela revista canadense *Corporate Knights*. O *ranking* é elaborado por meio de 21 métricas de desempenho e indicadores de sustentabilidade, a exemplo do gerenciamento de recursos naturais, relação com colaboradores, diversidade de gênero presente na diretoria, receita limpa advinda de processos de elaboração de produtos e serviços com impactos socioambientais positivos.

<sup>6</sup> Relatório recebido por e-mail em 23 de julho de 2019.

categorias principais, sendo elas: Programa de Ética e Conformidade; Cultura de Ética, Cidadania e Responsabilidade Corporativa; Governança e Liderança; e Reputação (SCALIOTTI, 2019). No ano de 2019, foram 128 as empresas homenageadas em 21 países e em 50 setores da indústria. Nesse sentido, a Natura foi contemplada pela nona vez na área de Saúde & Beleza (SCALIOTTI, 2019).

A Figura 1 sistematiza a cadeia produtiva sustentável da Linha Ekos da Natura. Destaca-se em vermelho os elos da cadeia produtiva da Natura e em amarelo alguns departamentos e setores. Faz-se necessária a apresentação da Figura 1 nesta parte da metodologia do trabalho para apontar em qual etapa da cadeia produtiva sustentável da Linha Ekos da Natura esta pesquisa está inserida. Assinalados na cor verde estão os fornecedores de matéria-prima, sendo este o primeiro elo da cadeia produtiva da Linha Ekos. Desses, foi analisada uma amostra contendo cinco fornecedores de matéria-prima.

Figura 1 – Cadeia produtiva sustentável – Linha Ekos da Natura



Fonte: a autora, 2020.

Destaca-se que, como critério de seleção para a escolha de tais cooperativas e associações, utilizou-se como base as vencedoras do prêmio Qlicar da Natura do ano de 2019. Apenas a CAMTA foi selecionada sem estar contemplada no prêmio em questão, por sua relevância para a Natura com o Sistema Agroflorestal e o óleo de palma.

A Natura, em 2004, lançou uma premiação ou um programa que reconhece anualmente os seus melhores fornecedores, o “Qlicar”. Cada letra significa um dos pilares da empresa: qualidade, logística, inovação, competitividade, ambiental & social e relacionamento. O objetivo é o de “estimular a cadeia de alta competitividade e as relações de qualidade com parceiros estratégicos da marca” (NATURA, 2019, s/p).

A premiação do ano de 2019 foi realizada em Cajamar, no estado de São Paulo, e premiou 23 empresas de diversas áreas nas categorias de marca, inovação, sustentabilidade, entre outras.

Tal premiação vai ao encontro da principal temática deste trabalho, que é a cadeia produtiva sustentável. Conforme afirma a empresa Natura (2019), existe um cuidado e controle de origem de todos os ingredientes e serviços da empresa, o que envolve a cadeia produtiva, sobretudo, o fornecedor de matéria-prima.

Na categoria QlicarBio, na subcategoria Maior Evolução, a empresa reconheceu uma comunidade parceira da Amazônia, fornecedora dos insumos murumuru (*Astrocaryum murumuru*), ucuuba (*Virola surinamensis*) e andiroba (*Carapa guianensis*): a cooperativa D’Iritua, da cidade de Irituia, do estado do Pará, com 90 famílias. Com um crescimento, entre 2018 e 2019, de 41% no número de cooperados, trata-se também de uma das cooperativas selecionadas para visita de campo desta pesquisa.

A CODAEMJ e a AMARU — também fornecedoras de sementes de andiroba, murumuru e ucuuba — e a ASPROC — parceira da Natura em projeto socioambiental — receberam o reconhecimento de longa parceria, ou seja, um relacionamento com as comunidades amazônicas ao longo de 20 anos, visto que representam 333 famílias extrativistas residentes em duas Unidades de Conservação: Resex Médio Juruá e RDS Uacari. Dessa forma, justifica-se a escolha das associações e cooperativas selecionadas para visita de campo.

Para elucidar como a pesquisa foi desenvolvida com a junção de todos os métodos e técnicas de pesquisas apresentados, na próxima seção discute-se as fases e etapas de pesquisa.

## 2.1 FASES E ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida em sete fases, divididas em algumas etapas. As fases e etapas são contempladas no Quadro 2.

Quadro 2 – Fases e etapas da pesquisa

Fases da pesquisa	Etapas da pesquisa
<b>Fase 01</b> – Pesquisa exploratória	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das oportunidades de pesquisa;</li> <li>• Formulação do problema da pesquisa.</li> </ul>
<b>Fase 02</b> – Revisão sistemática da literatura (incluindo pesquisa bibliométrica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição da plataforma de busca;</li> <li>• Definição das palavras-chave de busca;</li> <li>• Critérios de inclusão e exclusão de dados;</li> <li>• Busca do portfólio bibliográfico;</li> <li>• Análise de conteúdo.</li> </ul>
<b>Fase 03</b> - Preparação da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refinamento do problema da pesquisa;</li> <li>• Formulação dos objetivos;</li> <li>• Tema da tese;</li> <li>• Conceitos fundamentais;</li> <li>• Delimitação da pesquisa;</li> <li>• Seleção do caso.</li> </ul>
<b>Fase 04</b> – Metodologia da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção dos métodos e técnicas;</li> <li>• Elaboração da matriz analítica;</li> <li>• Definição das experiências estudadas;</li> <li>• Definição dos entrevistados;</li> <li>• Elaboração de roteiro para entrevista.</li> </ul>
<b>Fase 5</b> – Coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teste da ferramenta de coleta de dados;</li> <li>• Adequação das ferramentas de coleta de dados;</li> <li>• Submissão do trabalho ao Comitê de Ética;</li> <li>• Coleta de dados;</li> <li>• Análise e interpretação dos dados;</li> <li>• Proposição das diretrizes de gestão.</li> </ul>
<b>Fase 6</b> – Versões das Diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1ª Versão – Teórica;</li> <li>• 2ª Versão – Teoria + Projeto demonstrativo da Patagonia, Inc.;</li> <li>• 3ª Versão – Teoria + Projeto demonstrativo da Patagonia, Inc. + Estudo de Caso da Linha Ekos da Natura.</li> </ul>
<b>Fase 7</b> – Documento de defesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração do documento para defesa;</li> <li>• Revisão e ajustes finais;</li> <li>• Defesa;</li> <li>• Adequação e ajustes do documento conforme apontamento da banca de defesa;</li> <li>• Entrega do documento em versão final.</li> </ul>

Fonte: a autora, 2020.

Na fase 01, realizou-se uma pesquisa exploratória a fim de identificar as oportunidades de pesquisa e delimitar alguns termos-chave de busca, sendo definida

como oportunidades de pesquisa a cadeia produtiva de produto orientado para a sustentabilidade. Nessa ocasião, também foi elaborada a pergunta de pesquisa preliminar.

A fase 2 abrangeu a revisão sistemática da literatura – pesquisa bibliométrica, desenvolvida por meio das etapas de seleção de artigos e análise de conteúdo, a fim de alcançar o primeiro objetivo específico proposto por essa tese: identificar as aproximações e os distanciamentos existentes na literatura relacionadas à gestão da cadeia produtiva de produto orientado à sustentabilidade a partir da revisão sistemática dos principais temas: gestão interorganizacional, cadeia produtiva, produto orientado à sustentabilidade. O desenvolvimento completo da revisão sistemática da literatura encontra-se na Seção 3.

Na fase 3, na preparação da pesquisa, foi realizada uma reflexão do estudo, delimitadas a questão-problema, os objetivos gerais e específicos e selecionadas as experiências emblemáticas de produto orientado à sustentabilidade.

Na fase 4, de metodologia da pesquisa, buscou-se identificar os métodos e técnicas a serem desenvolvidos nesta tese. Na elaboração da matriz analítica, buscou-se selecionar algumas categorias analíticas e operacionais, conceituais e empíricas, por meio do estudo, sendo este a parte de métodos e instrumentos utilizados. Assim, foi possível elaborar algumas questões que compõem o roteiro de entrevista (APÊNDICE B e D).

Na fase 5, foram realizados ajustes das ferramentas de coleta de dados, conforme sugestão da banca. Na sequência, o trabalho foi submetido ao Conselho de Ética via Plataforma Brasil e, após a aprovação, foi dada a sequência nas etapas. Posteriormente, ocorreu a coleta de dados propriamente dita, bem como a análise e interpretação de dados obtidos.

A coleta de dados ocorreu mediante fontes secundárias e primárias. As fontes secundárias aconteceram através da revisão da literatura com pesquisa bibliográfica, além de publicações em jornais e revistas associados à empresa Natura, especificamente sobre a linha Ekos. Buscou-se, também, os documentos divulgados e disponibilizados pela empresa de acesso livre, a exemplo dos Relatórios de Sustentabilidade e Relatório Anual da empresa (modelo *Global Reporting Initiative - GRI*).

Os dados primários foram coletados a partir do levantamento em campo, com técnicas de observação, descrição e com entrevistas estruturadas por meio de um

roteiro de coleta de dados, além de registro fotográfico e gravações das entrevistas, quando autorizado pelos entrevistados.

A etapa 6 consistiu na elaboração de três versões das diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade. Ao final de cada objetivo específico, ilustrou-se uma esquematização das diretrizes. Ou seja, após a Fundamentação Teórica, surgiu a primeira versão denominada Teórica. A segunda versão resultou da teoria somada aos aprendizados do projeto demonstrativo da Patagonia, Inc., denominada Teoria + Projeto Demonstrativo da Patagônia, Inc. Finalmente, a terceira versão deriva do estudo de caso da Linha Ekos da Natura, denominada Teoria + Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc. + Estudo de Caso da Linha Ekos da Natura.

A próxima seção apresenta os dados da pesquisa de campo, que fazem parte da etapa 5.

## 2.2 VISITA A CAMPO

Para o levantamento de dados primários associados à linha Ekos da empresa Natura, foram selecionados quatro cooperativas e uma associação fornecedoras de matéria-prima da biodiversidade brasileira: CODAEMJ; AMARU; COFRUTA; CAMTA e D'IRITUIA, além da visita à fábrica da empresa, denominada de Ecoparque, localizada em Benevides, Belém. No decorrer da visita a campo, também se visitou a ASPROC, que possui relação de parceria com a Natura.

Optou-se por iniciar a visita a campo pela CODAEMJ, localizada na comunidade Roque do município de Carauari, no estado do Amazonas (AM), onde se situam unidades de conservação Estadual e Nacional, conforme ilustra a Figura 2, na próxima página.

Figura 2 – Localização da cidade de Carauari, Amazonas.



Fonte: Amazonas, 2010, p. 35.

A Figura 2 apresenta a localização do município de Carauari e as unidades de conservação estadual e federal. Para destacar as dificuldades de acesso à região, apresenta-se, na Tabela 1, a distância em linha reta para se chegar às comunidades que habitam a Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) Uacari em relação a algumas localidades.

Tabela 1 – Distâncias em linha reta e fluvial da RDS de Uacari em relação a algumas localidades

Trechos	Distâncias linha Retas	Distâncias Via Fluvial
Manaus – Carauari	780	1676
Carauari – Comunidade Bauana	65	182
Carauari – Comunidade Stº Antonio de Brito	104	274
Carauari – Comunidade Boca do Xeruã	163	417
Itamarati – Comunidade Boca do Xeruã	63	126
Itamarati – Manaus	985	1930

Fonte: Amazonas, 2010, p. 35.

Para se chegar até Carauari, saindo de Curitiba (local onde reside a pesquisadora), capital do estado do Paraná, em direção a capital do estado do Amazonas, Manaus, são cerca de 4.111,1 km, aproximadamente 55 horas por estrada, em uma velocidade média de 75 km/h e, em linha reta por trajeto aéreo, são 2.734 km, em velocidade média de 800 km/h. O percurso pode durar cerca de 3 horas e 30 minutos. Quando comparado ao trajeto realizado pelos colaboradores da Natura,

saindo da sua sede em São Paulo em direção à Manaus, a distância fica ainda maior: cerca de 4.600 km.

A partir da cidade de Manaus, optou-se por realizar o trajeto com escala na cidade de Tefé-AM, cujas opções para seguir viagem eram via aérea e via fluvial. Tefé é um município vizinho a Carauari (são cinco os municípios que fazem divisa com Carauari: Jutaí, Juruá, Tefé, Tapauá e Itamarati). A distância entre as cidades de Manaus e Tefé em linha reta é de 522 km, um trajeto de aproximadamente 1h de duração de vôo, e a distância fluvial é de 672 km, por meio de uma embarcação denominada “recreio”, em uma velocidade média de 38 km/h. A viagem dura pouco menos que 18 horas. Já em uma lancha, cuja velocidade média é de 70 km/h o tempo da viagem é de aproximadamente 10 horas.

De Tefé até o município de Carauari, as opções de viagem também são aéreas e fluviais e a distância em linha reta é de 297,14 km, sendo que por voo, com uma velocidade média de 800 km/h, a viagem dura em média 40 minutos. De Carauari direto à Manaus, as distâncias são: em linha reta, 780 km e fluvial, 1.676 km. A duração do trajeto em voo, com velocidade média de 800 km/h, é de aproximadamente 1h40. Em viagem de lancha, a uma velocidade média de 70 km/h, o trajeto levaria 22 horas e, se a viagem fosse de “recreio”, a uma velocidade média de 20 km/h, o percurso levaria cerca de 77 horas, tempo estipulado para a descida — para subir o rio, leva-se mais tempo.

Em resumo, para se chegar a Carauari, o trajeto adotado teve como ponto de partida a cidade de Curitiba/Manaus/Tefé e esse percurso foi realizado por via aérea. De Tefé a Carauari, o traslado foi realizado por intermédio de uma lancha, visto que o recurso financeiro disponível para a pesquisa impediria a opção aérea neste primeiro momento.

Chegando a Carauari, em janeiro de 2019, onde a pesquisadora permaneceu por 15 dias, foi possível conhecer a região, as comunidades extrativistas e as cooperativas e associações CODAEMJ, AMARU e ASPROC. No período em que a pesquisadora esteve em Carauari, estavam acontecendo simultaneamente diversos eventos administrativos na sede da ASPROC. Foram quatro dias de eventos que contaram com autoridades locais, gestores e apoiadores da região, bem como os extrativistas e representantes da CODAEMJ e da AMARU, que estavam presentes. Os gestores das reservas de desenvolvimento sustentável da RESEX do Médio Juruá e da RDS de Uacari participaram, juntamente com representantes da Fundação de

Ação Social (FAS), Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), Associação de Mulheres Extrativistas da Região do Médio Juruá (ASMAMJ), secretaria executiva do projeto de repartição de benefícios do médio Juruá, Associação dos Moradores Extrativistas da Comunidade São Raimundo (AMECSARA), Operação Amazônia Nativa (OPAM), Departamento de Mudanças Climáticas e Unidades de Conservação (DMUC/SEMA) e a empresa Natura.

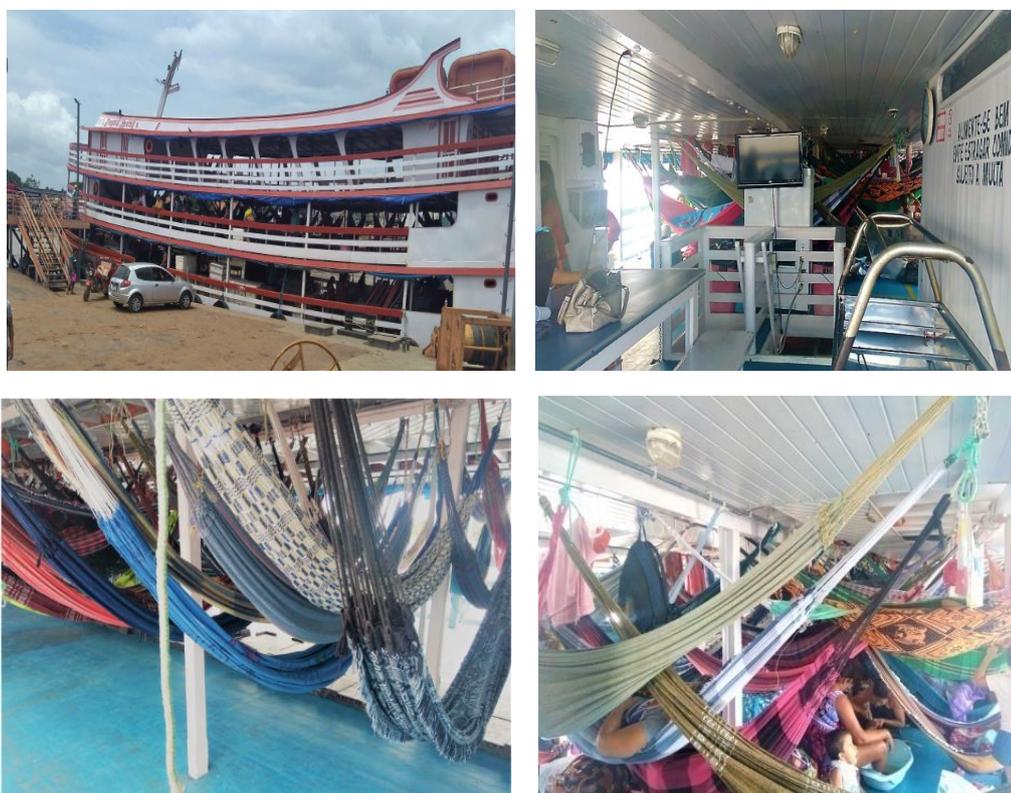
Nesta ocasião, foi possível conhecer a localidade e conversar com diversas lideranças locais a fim de conhecer o processo de extrativismo da andiroba e murumuru e todas as peculiaridades que envolvem a produção de óleo artesanal e industrial. Houve ocasiões em que as conversas aconteceram em grupos, de forma descontraída e, em outros momentos, entrevistas individuais foram conduzidas. Em Carauari foram realizadas 15 entrevistas individuais com representantes da CODAEMJ (5), AMARU (2), bem como com representantes do Memorial Chico Mendes (1), do RESEX Médio Juruá (1), do RDS de Uacari (1). A entrevista com a Associação dos Produtores Rurais de Carauari (ASPROC) foi realizada com 5 pessoas.

Justifica-se que, excepcionalmente nessa visita a campo, obteve-se uma abrangência expressiva de pessoas em conversas coletivas (sem precisar o número exato) e entrevistas individuais (15) devido à oportuna reunião dos representantes de diversas organizações e extrativistas nos eventos, o que propiciou uma abrangência relevante para a coleta de dados. Por esse motivo, pode ser observada uma disparidade (quantitativa) na visita aos demais fornecedores.

As entrevistas aconteceram com data e hora marcada e ocorreram nas dependências da ASPROC, escritório da RESEX Médio Juruá, escritório da AMARU e nas residências de alguns extrativistas entrevistados. Seguiram o roteiro de coleta de dados semiestruturado definido previamente (APÊNDICE B) e, no caso das cooperativas e associações, as questões eram sobre as atividades e gestão das organizações no que se refere aos produtos e matérias-primas fornecidos por eles. As perguntas abrangeram todo o processo produtivo da matéria-prima, desde a coleta dos frutos, escoamento, armazenagem, secagem, extração do óleo, comercialização, escoamento da produção e distribuição. O detalhamento de todos os dados coletados mediante entrevistas e observação de campo consta na Seção 5 de resultados desta tese.

Com o término da visita à CODAEMJ e à AMARU em Carauari, seguiu-se com as demais visitas: COFRUTA, CAMTA e D'IRITUIA. Saindo de Carauari rumo à Manaus, optou-se pelo traslado via “recreio”. Essa embarcação tem capacidade para aproximadamente 190 pessoas e é equipada com cozinha, refeitório (café, almoço e janta), banheiro com chuveiro (água do rio na temperatura ambiente), acomodações em rede e conta com alguns camarotes, ocupados normalmente pela tripulação ou pelos passageiros com condições financeiras para adquiri-los. Nesse caso, o trajeto levou cinco dias, o que pode variar de acordo com as condições climáticas. A seguir, podem ser observados alguns registros fotográficos da descrita embarcação e suas acomodações.

Figura 3 – (Conjunto) Embarcação e acomodações



Fonte: a autora, 2020.

As imagens trazem uma representação abrangente da embarcação denominada de “recreio”, o ambiente das refeições e as acomodações por intermédio de redes — cada passageiro precisa possuir seus equipamentos próprios: rede e mosquiteiro no período de verão.

De Manaus, seguiu-se à Belém, no estado do Pará, para visita ao Ecoparque da Natura, em Benevides. O Ecoparque tem suas portas abertas à visitação, com data e horário marcados para grupos escolares, universitários e pesquisadores. A visita

ocorreu com um grupo de estudantes. Para entrar na fábrica, é realizado um cadastro na portaria e os visitantes assistem a um vídeo com alguns informativos do que se pode ou não fazer durante a visita, além de alguns dados de segurança. Após, segue-se para uma sala, onde o grupo recebe uma espécie de apresentação teórica sobre a fábrica. Por fim, são informadas mais algumas orientações sobre a visita prática da fábrica.

Com os devidos equipamentos de segurança — touca, roupa, protetor auricular e dos olhos —, a visita aconteceu sem a utilização de celulares e máquinas fotográficas, por meio de uma rampa suspensa, de onde é possível observar o processo de produção de sabonetes da empresa. Alguns registros fotográficos permitidos nesta visita são apresentados a seguir mediante a Figura 4.

Figura 4 – (Conjunto) Parte externa da Fábrica de Sabonetes da Natura em Benevides



Na sequência, foi visitada a cooperativa COFRUTA, localizada em Abaetetuba, a 120 km (2h30) de Belém. A visita à COFRUTA durou cinco horas. Foi realizada entrevista com três representantes da cooperativa, seguida por visitação à fábrica de extração de óleos que, na ocasião, estava parada — por se tratar de uma produção sazonal — e por visitação à fábrica de polpa de frutas. Nessa visita, foi possível conhecer todo o processo de extração de óleo, desde a chegada do produto à fábrica até o escoamento. Foi possível visitar os galpões de armazenagem de matéria-prima, os secadores, maquinários de extração, armazenamento e descarte dos insumos que sobram. Os dados empíricos coletados estão detalhados na Seção 5 desta tese.

De Abaetetuba, percorreu-se uma distância de 173 km, em cerca de 3h30, até a CAMTA, em Tomé-Açu, para uma visita de cinco horas. Foi realizada entrevista com um dos representantes da cooperativa, seguida por visitação à fábrica de extração de óleos, que também se encontrava parada devido ao período de produção. Contudo, a fábrica de polpa de frutas estava ativa. Além das fábricas, a visita incluiu setores administrativos, galpão de armazenagem de pimenta e o ambiente de comercialização, a Casa do Cooperado, onde são vendidos todos os produtos produzidos pela CAMTA e seus cooperados, a saber: polpas de frutas, óleos de andiroba, manteiga de murumuru, geleias, pimentas, pães, doces e demais especiarias. Os dados empíricos coletados estão detalhados na Seção 5 desta tese.

Por fim, o destino final foi em Irituia, com um percurso de mais 146 km, cerca de 2h30. A visita à cooperativa D'Irituia durou cinco horas. Procedeu-se a entrevista com quatro representantes da cooperativa, seguida por visitação à fábrica de extração de óleos e de polpa de frutas familiar/caseira. Os dados empíricos coletados estão detalhados na Seção 5 desta tese.

Por fim, retornou-se a Belém, percorrendo-se mais 170 km em cerca de 3h para, então, retornar à Curitiba, com voo com escala em Belém/Manaus/Distrito Federal/Curitiba.

Assim, a partir das informações levantadas em nível teórico e prático/empírico, foi possível realizar uma análise geral pertinente à gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhada ao produto orientado à sustentabilidade, sobretudo a partir do estudo de caso da linha Ekos.

Dessa forma, foi possível estabelecer um conjunto de diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva sustentável e responder, assim, a pergunta de pesquisa: como conciliar diretrizes conceituais de gestão interorganizacional que

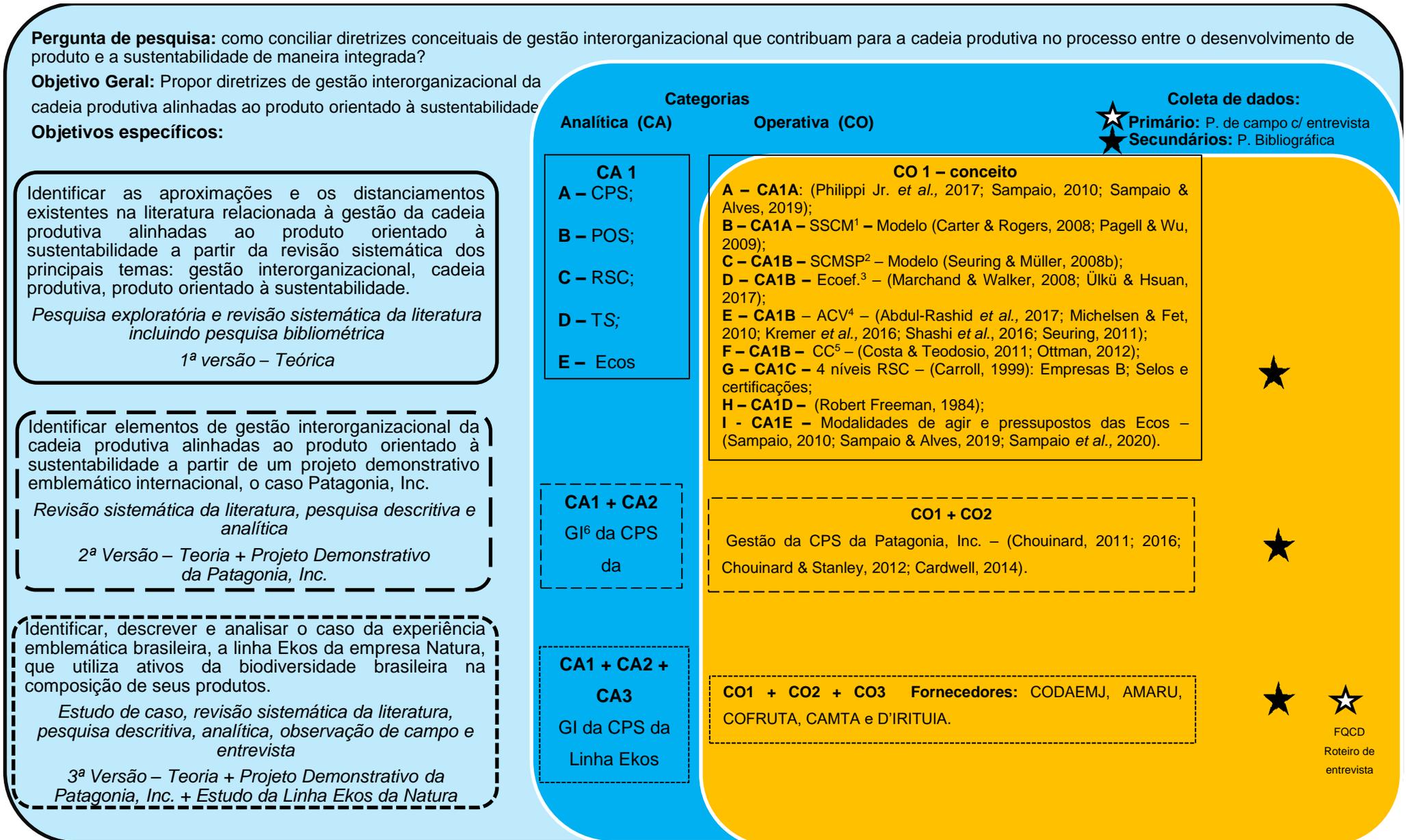
contribuam para a cadeia produtiva no processo entre o desenvolvimento de produto e a sustentabilidade de maneira integrada?

Para elucidar e resumir toda a estrutura metodológica de pesquisa, os principais elementos desta foram sintetizados na matriz analítica, conforme detalhado na próxima seção.

### 2.3 MATRIZ ANALÍTICA

O embasamento teórico para um estudo ocorre mediante a uma combinação de múltiplos métodos de coleta de dados, somados a seus instrumentos, os quais contribuem para o alcance dos objetivos e a resposta da pergunta de pesquisa. Dessa forma, sintetizam todos esses elementos por meio da matriz analítica, o que, segundo Yin (2005), é o protocolo de pesquisa, quando abordado um estudo de caso, contemplados na Figura 5, na próxima página (versão completa no APÊNDICE A).

Figura 5: Síntese da Matriz analítica



Fonte: a autora, 2020.

Nota: <sup>1</sup> Sustainable *Supply Chain Management* (SSCM); <sup>2</sup> *Supply Chain Management for Sustainable Products* (SCMSP); <sup>3</sup>Ecoeficiência (Ecoef.); <sup>4</sup>Avaliação do Ciclo de Vida (ACV); <sup>5</sup>Consumo Consciente (CC); Categoria Análitica (CA); <sup>6</sup>Cadeia produtiva Sustentável (CPS); Produto orientado à sustentabilidade (POS); Responsabilidade Socioambiental Corporativa (RSC); Teoria dos *Stakeholders* (TS); Ecosocioeconomias (Ecos); <sup>6</sup> Gestão Interorganizacional (GI); Formulário Qualitativo de Coleta de Dados (FQCD).

A matriz analítica apresentada na Figura 5 e no Apêndice A, busca sintetizar todos os elementos-chave que compõem a pesquisa, a exemplo da questão-problema e objetivos geral e específicos. Para a elaboração da matriz analítica, buscou-se selecionar algumas categorias analíticas e operacionais, conceituais e empíricas, associadas às técnicas e instrumentos de pesquisa. Ressalta-se que, por se tratar de um trabalho relacionado à cadeia produtiva, elaborou-se roteiro de entrevista destinado a fornecedores de matéria-prima da linha de produtos Ekos da Natura. Tal roteiro encontra-se no Apêndice B desta tese. Os fornecedores selecionados foram quatro cooperativas e uma associação, já apresentadas anteriormente: CODAEMJ, AMARU, COFRUTA, CAMTA e D'IRITUIA.

Soma-se, a esse instrumento, o formulário qualitativo de coleta de dados (FQCD) (Anexo A), que foi utilizado para descrever os principais elementos da empresa Natura, aqui representada pela sua linha de produtos Ekos. Tal FQCD contempla algumas informações como: dados do entrevistado; endereço da experiência; gênese da experiência estudada, objetivo; características naturais, culturais, sociais e econômicas; oportunidades, pontos fortes, ameaças e pontos fracos; cultura organizacional predominante; entre outros.

O FQCD possibilita sintetizar os principais elos de uma cadeia produtiva sustentável. Atualmente, tem-se uma versão desse formulário adaptado para a cadeia produtiva sustentável. Contudo, originalmente, o formulário surgiu a partir da tese de Sampaio (1999) e da publicação de Sampaio (2000), quando propôs um modelo de gestão organizacional denominado SiGOS. Esse modelo passou por ajustes e, em 2010, ganhou a denominação de arranjos institucionais e socioprodutivos, sendo adaptado para a cadeia produtiva sustentável em 2019.

Na próxima página, a Figura 6, que faz parte do FQCD, distribui, por intermédio da matriz cadeia produtiva sustentável de Sampaio (2019), os principais elos da cadeia produtiva sustentável.

Figura 6 – Matriz da cadeia produtiva sustentável



Fonte: Adaptado de Sampaio, 2019.

A Figura 6 esquematiza os elos envolvidos a uma cadeia produtiva sustentável. A sistematização sugere uma apresentação por intermédio de um encadeamento vertical e horizontal dos principais elos de uma determinada cadeia produtiva sustentável. No encadeamento vertical, identificado pela cor verde, após o seu preenchimento, será possível perceber as responsabilidades socioambientais de âmbito local: comunidade, município; microrregional: Unidades de Conservação e Bacias Hidrográficas; estadual, nacional e internacional. Identifica-se, também, os fornecedores de matéria-prima — quando há relação produtiva — e/ou provedores de informação — quando há relação política. Além disso, nesta esquematização, os distribuidores e consumidores dos produtos — quando há relação produtiva — ou de informações — quando há relação política — também são destacados. Por sua vez, no encadeamento horizontal, é possível identificar as organizações de apoio, ou seja, aquelas instituições que influenciam, a exemplo do Estado e organizações do terceiro setor; e as terceirizações que ocorrem na empresa.

A partir de todos os procedimentos metodológicos apresentados, foi possível alcançar os objetivos propostos neste trabalho. Ressalta-se que são apresentados os resultados desta tese na Seção 4.

Conforme proposto pelo primeiro objetivo específico — identificar as aproximações e os distanciamentos existentes na literatura relacionada à gestão da cadeia produtiva de produto orientado à sustentabilidade a partir da revisão

sistemática dos principais temas: gestão interorganizacional, cadeia produtiva, produto orientado à sustentabilidade —, apresenta-se um texto introdutório sobre a pesquisa bibliométrica acompanhado dos direcionamentos e realização da mesma na próxima seção.

### 3 PESQUISA BIBLIOMÉTRICA: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Muitas são as discussões sobre a origem do termo “bibliometria”. Há quem defenda que o termo foi cunhado pelo bibliotecário Paul Otlet, em 1934. No entanto, em um estudo publicado em 1969 por Allan Pritchard, o autor sugere que o termo não fora abordado anteriormente, sendo cunhado, portanto, por ele, no ano de 1969. Outros estudos, a exemplo de Faria *et al.* (2013), alegam que o estudo bibliométrico foi cunhado pela primeira vez na Rússia, em 1829. Para Araújo (2006), a bibliometria teve início no século XX como uma ferramenta para acompanhar o crescimento e desenvolvimento das diferentes áreas da ciência.

Discussões à parte, o que se percebe na literatura é que no livro intitulado de “*Traité de Documentation*”, publicado no ano de 1934, escrito por Otlet, é proposto o lançamento de um novo campo de pesquisa denominado por ele como “*bibliométrie*”. O termo publicado na língua francesa foi definido nessa ocasião pela mensuração de dados relacionados à leitura de livros e documentos publicados (OTLET, 1934).

Otlet (1934) menciona que a bibliometria refere-se a dados adquiridos de métricas em geral das ciências que tendem a ir ao encontro das pesquisas quantitativas e qualitativas (mais quantitativas do que qualitativas). O autor menciona que a mensuração dos dados, ou seja, a contagem de repetição dos termos que se pretende analisar, precisa ser a mais criteriosa e a mais exata possível. Nesse sentido, o autor menciona que a Matemática, naquela época, já se mostrava como ferramenta importante na maioria dos campos científicos, inclusive nas Ciências Biológicas e na Sociologia, por exemplo.

A diferença essencial entre a tradicional bibliografia e a bibliometria é o fato de a segunda utilizar mais métodos quantitativos do que discursivos (NICHOLAS & RITCHIE, 1978). Pritchard (1969) sugere que o termo bibliometria seja utilizado em todos os estudos que buscam quantificar o processo de comunicação escrita.

A análise de citação como parte do estudo bibliométrico pode ser entendida como a investigação das “relações entre os documentos citantes e os documentos citados considerados como unidades de análise, no todo ou em suas diversas partes: autor, título, origem geográfica, ano e idioma de publicação, etc.” (FORESTI, 1989, p. 3).

Na análise de citações a partir da bibliometria, é possível identificar e descrever uma série de padrões na produção do conhecimento científico, a exemplo:

autores mais citados; autores mais produtivos; elite de pesquisa; frente de pesquisa; fator de impacto dos autores e dos periódicos; procedência geográfica e/ou institucional dos autores mais influentes em um determinado campo de pesquisa; tipo de documento mais utilizado; idade média da literatura utilizada; obsolescência da literatura; procedência geográfica e/ou institucional da bibliografia utilizada; periódicos mais citados; entre outros (FORESTI, 1989).

Constata-se que a aplicação das técnicas bibliométricas tem sido utilizada por autores brasileiros para a elaboração de trabalhos de iniciação científica, conclusão de curso, dissertações de mestrado e teses de doutorado nas mais diversas áreas do conhecimento, a exemplo das áreas de Negócios, Administração, Economia, entre outras.

Esta tese procurou seguir os parâmetros bibliométricos de revisão sistemática da literatura para encorpar a fundamentação teórica deste trabalho, alcançando, sobretudo, o primeiro objetivo específico, a saber: identificação das aproximações e dos distanciamentos existentes na literatura relacionada à gestão da cadeia produtiva de produto orientado à sustentabilidade.

Nesse sentido, primeiramente realizou-se uma pesquisa exploratória para identificar as oportunidades de pesquisa. Assim, foram definidos os principais temas de pesquisa: gestão interorganizacional, cadeia produtiva e produto orientado à sustentabilidade.

Na sequência, alicerçado pelos principais temas de estudo, foram estabelecidas algumas etapas para a elaboração da revisão da literatura, a saber: I) identificação da plataforma de busca; II) definição das palavras-chave e sentença de busca; III) análise sistemática; IV) critérios de inclusão e exclusão de dados; V) busca do portfólio bibliográfico; VI) seleção de artigos para compor o portfólio bibliográfico; VII) análise de conteúdo; e VIII) definição do problema de pesquisa.

Relacionado à primeira etapa da revisão da literatura, como plataforma de busca, optou-se pelo portal de periódicos da CAPES (Base de Dados Científicos do Governo Brasileiro), que disponibiliza mais de 45 mil publicações periódicas, internacionais e nacionais, em 546 bases de dados<sup>7</sup>, entre elas a *Web of Science*, *Scopus* e *Scielo*. No entanto, a pesquisa não focou em uma base de dados ou em

---

<sup>7</sup> Informação coletada no ano de 2019.

outra e privilegiou-se o portal de periódicos da CAPES como um todo, englobando as 546 bases. O procedimento para a seleção dos documentos para compor o portfólio bibliográfico (PB) foi realizado no período entre agosto/2016 e julho/2018.

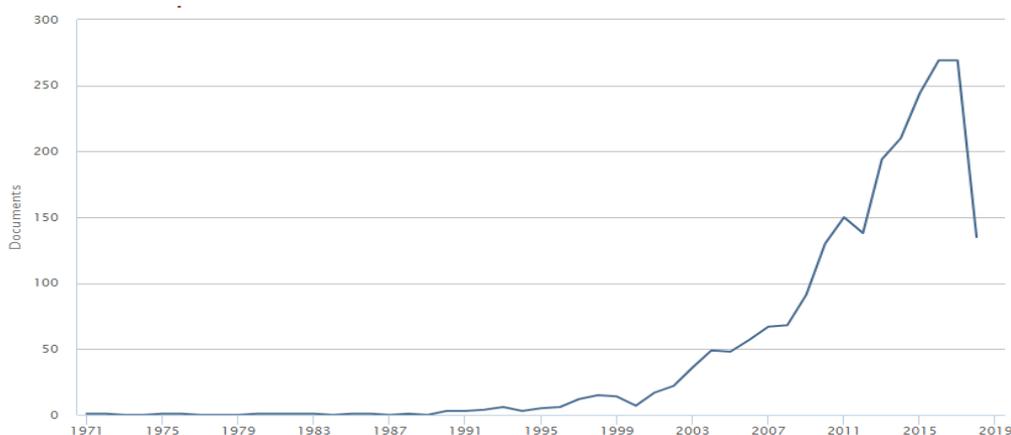
A definição das palavras-chave e da sentença de busca foi outra etapa metodológica da pesquisa. A busca se deu a partir das palavras-chave: *product chain*, *supply chain*, *product*, *sustainability*, *green*, *management* e *consumption*. Ressalta-se que as palavras-chave foram pesquisadas no idioma inglês a fim de que a pesquisa fosse realizada também em periódicos internacionais, uma vez que as palavras-chave em documentos científicos são utilizadas para auxiliar os indexadores e os sistemas de busca a encontrar documentos relevantes e, dessa forma, fornecem uma descrição sintética dos temas discutidos (CASCHILI *et al.*, 2014).

Entre as palavras-chave, utilizaram-se os termos *booleanos* de ligação “AND” e “OR”, além das aspas (“”), para identificar termos compostos, e o sinal de asterisco (\*) no final de uma palavra no intuito de recuperar as variações dos sufixos — por exemplo: *sustai\**, o uso desse truncamento da palavra pode recuperar as diversas variações, ou seja, sustentabilidade e sustentável.

Utilizando esses diversos recursos e após vários testes, chegou-se a sentença de busca: *"green supply chain management" OR ("sustai\* product\* chain management" AND "product\* sustai\*") OR "product\* green" AND consumption*).

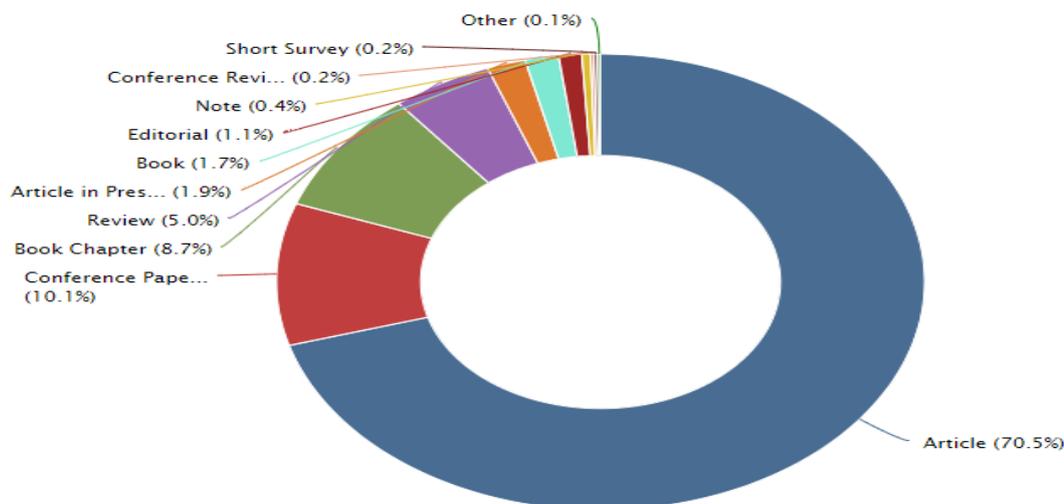
No intuito de validar a sentença elaborada, realizou-se uma pesquisa na base de dados da *Scopus*, que possui mais de 70 milhões de documentos indexados, para identificar se o tema estava em declínio, estagnado ou em ascensão, resultados que podem ser observados nas Figuras 7 e 8.

Figura 7 – Linha de interesse sobre o tema de pesquisa



Fonte: a autora com base na *Scopus*, 2018.

Figura 8 – Tipos de documentos publicados sobre o tema de pesquisa



Fonte: a autora com base na *Scopus*, 2018.

Com base nas Figuras 7 e 8, foi possível validar a sentença elaborada. A Figura 7 demonstrou que o tema possui uma linha crescente para estudos que abordem os temas em questão. Já a Figura 8 mostrou que os artigos são os documentos com maior incidência de publicações, com um percentual de 70% em relação aos outros, sendo este, então, um dos critérios de inclusão e exclusão de documentos. Também foram aferidas as áreas de maior incidência do tema, sendo destaque o meio ambiente, Ciências Sociais e Gestão de Negócios que, juntas, totalizam quase que 60% do *corpus*.

A próxima etapa foi a elaboração de alguns critérios de exclusão e inclusão de documentos para a revisão sistemática, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Critérios de inclusão e exclusão de documentos

<b>Critérios de inclusão</b>	<b>Critérios de exclusão</b>
Revisados por pares	Duplicação de títulos
Só artigos	Estudo secundário
Idioma inglês	Baixo Fator de Impacto
Dados primários	Adequação ao contexto de pesquisa
Contém as palavras-chave	Análise de conteúdo

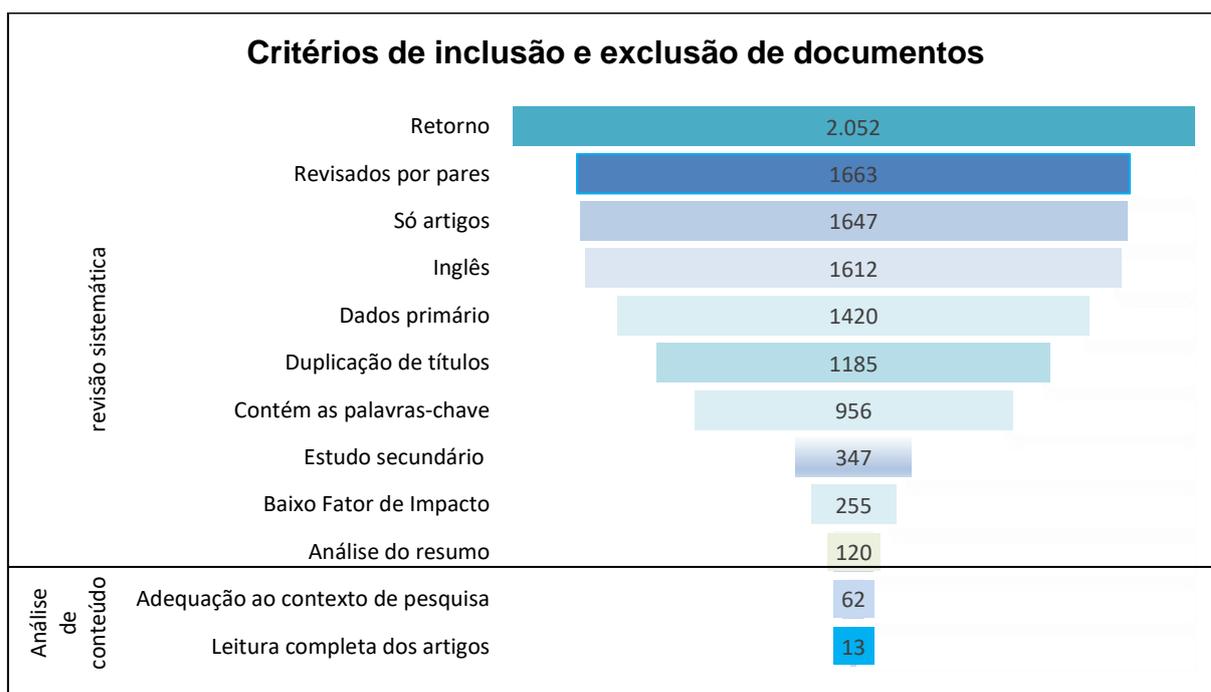
Fonte: a autora, 2020.

Conforme o quadro apresentado, os critérios de inclusão para a seleção do portfólio bibliográfico foram: documentos revisados por pares, somente artigos, no

idioma inglês, que contenha ao menos dois dos termos-chave nos dados primários (ou seja, no título). Foram estipulados como critério de exclusão os títulos duplicados, pois a busca aconteceu no portal de periódicos da CAPES, ou seja, em todas as bases de dados, o que resultou em alguns títulos duplicados que foram eliminados. Também foram eliminados os artigos que não se adequaram ao contexto estudado de gestão da cadeia produtiva alinhada ao produto orientado à sustentabilidade. O baixo fator de impacto dos periódicos também foi um dos critérios observados, mas sempre levando em consideração a adequação ao contexto a partir da análise de conteúdo dos artigos e sua relevância para este trabalho.

Na etapa de elaboração do portfólio bibliográfico, a partir da sentença de busca elaborada inserida no portal de periódicos da CAPES, obteve-se um retorno de 2.052 (dois mil e cinquenta e dois) documentos. Na sequência, realizou-se o refinamento dos dados, por meio de eliminação de títulos repetidos, aderência dos documentos a partir da leitura das palavras-chave e resumos e, por fim, a seleção dos artigos a partir do Fator de Impacto dos periódicos. Todo esse processo de revisão sistemática resultou em 62 (sessenta e dois) artigos que foram analisados. Por fim, a partir da análise da adequação ao contexto estudado, foram selecionados 13 (treze) artigos para a revisão da literatura (Figura 9).

Figura 9 – Síntese da revisão sistemática da literatura



Fonte: a autora, 2020.

Na sequência, apresenta-se a análise abrangente com característica quantitativa dos 62 artigos selecionados. A análise qualitativa dos mesmos artigos compõe a fundamentação teórica desta tese.

### 3.1 REVISÃO SISTEMÁTICA: ANÁLISE DOS ARTIGOS SELECIONADOS

Para a sistematização dos dados dos 62 artigos selecionados, utilizou-se a ferramenta do Excel, na qual foram listados todos os artigos para serem analisados de forma quantitativa e qualitativa. O documento conta com as seguintes informações: título do artigo, autores, ano, palavras-chave, fator de impacto, *Scientific Journal Rankings* (SJR), categoria, metodologia, descrição e resultados. Dessa forma, foi possível obter um panorama dos estudos agregados no portfólio.

O Quadro 4, na próxima página, contempla a lista completa dos *journals* selecionados, percentual de artigos selecionados em cada *journal*, seu Fator de Impacto (FI) — também conhecido pela sigla em inglês (JCR) — e o *Scientific Journal Rankings* (SJR).

Quadro 4 – Periódicos selecionados

<b>Total</b>	<b>Journal</b>	<b>JCR</b>	<b>SJR</b>
<b>30%</b>	<i>Journal of Cleaner Production</i>	4.959	1.72
<b>17%</b>	<i>International Journal of Production Economics</i>	2.782	2.749
<b>11%</b>	<i>MIT Sloan Management Review</i>	1.529	1.13
<b>6%</b>	<i>European Journal of Operational Research</i>	2.679	2.595
<b>3%</b>	<i>Material &amp; Design</i>	3.997	1.916
<b>3%</b>	<i>Journal of Technology Management &amp; Innovation</i>	0.52	0.25
<b>2%</b>	<i>Data &amp; Knowledge Engineering</i>	1.500	1.258
<b>2%</b>	<i>European Journal of Agronomy</i>	3.186	1.488
<b>2%</b>	<i>Harvard Business Review</i>	1.574	0.4
<b>2%</b>	<i>International Journal of Management Reviews</i>	4.854	2.47
<b>2%</b>	<i>International Journal of Process Management and Benchmarking</i>	x	0.21
<b>2%</b>	<i>International Journal of Production Research</i>	1.693	1.44
<b>2%</b>	<i>International Journal of Purchasing and Materials Management</i>	x	x
<b>2%</b>	<i>Journal of Business Ethics</i>	1.837	1.36
<b>2%</b>	<i>Journal of Industrial Engineering and Management</i>	0.403	0.23
<b>2%</b>	<i>Journal of Operations and Supply Chain Management</i>	x	x
<b>2%</b>	<i>Long Range Planning</i>	2.936	1.958
<b>2%</b>	<i>Manufacturing &amp; Service Operations Management</i>	1.966	4.61
<b>2%</b>	<i>Manufacturing Technology</i>	2.492	2.207
<b>2%</b>	<i>Supply Chain Management</i>	2.731	3.13
<b>2%</b>	<i>Sustainable Production and Consumption</i>	x	x
<b>2%</b>	<i>Journal of Mechanical Design</i>	1.44	0.83
<b>2%</b>	<i>Journal of Operations Management</i>	4.000	5.052
<b>2%</b>	<i>European Journal of Operational Research</i>	2.679	2.595

Fonte: a autora, 2020.

Entre os *journals* que publicaram os artigos selecionados, em destaque estão o *Journal of Cleaner Production* (com FI de 4.959 e SJR de 1.72); *International Journal of Production Economics* (com FI de 2.78 e SJR de 2.749); *MIT Sloan Management Review* (com FI de 1.529 e SJR de 1.13); *European Journal of Operational Research* (com FI de 2.679 e SJR de 2.595); e *Materials & Design* (com FI de 3.997 e SJR de 1.916), entre outros. Esses *journals*, juntos, representam 70% dos artigos selecionados. Com relação à linha espaço-tempo, os artigos selecionados foram publicados no período entre 1998 a 2018, conforme pode ser observado na Figura 10, na próxima página.

Figura 10 – Artigos selecionados por ano

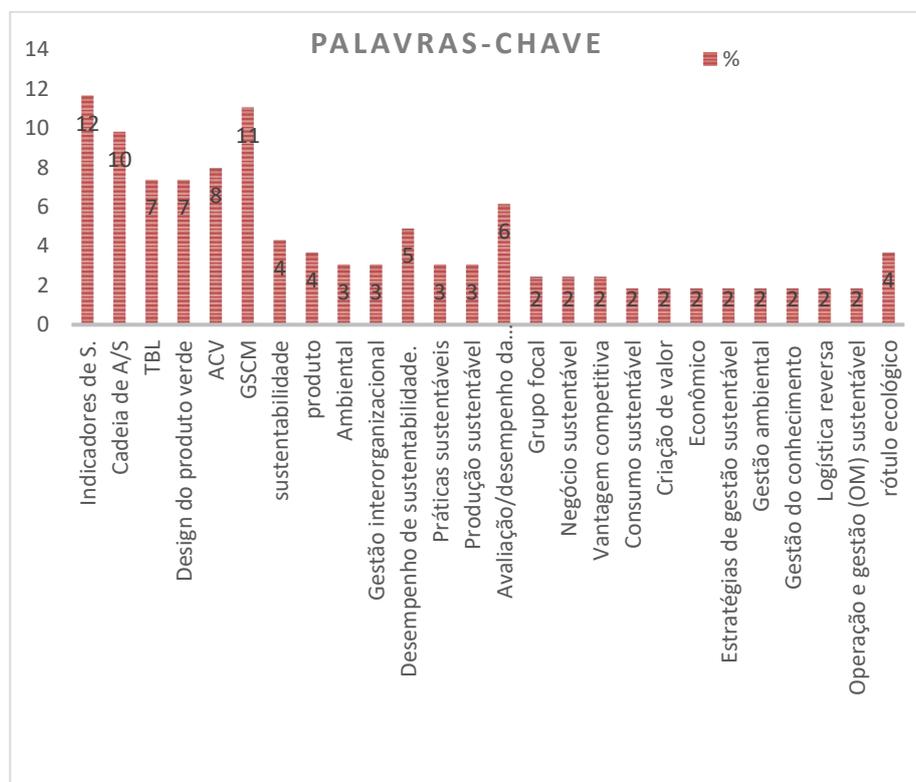


Fonte: a autora, 2020.

A partir dos artigos analisados, demonstrou-se que 48% dos documentos tratam de revisão da literatura, 41% realizaram estudo de caso e 10% se valeram de pesquisa *survey*.

A Figura 11, na próxima página, sintetiza as palavras-chave dos artigos que tiveram maior frequência, sendo um total de 163 (cento e sessenta e três) palavras que foram destaque neste estudo. Entre as com maior incidência estão “avaliação de desempenho da sustentabilidade” (6%), “produção sustentável” (3%), “práticas sustentáveis” (3%), “desempenho de sustentabilidade” (5%), “gestão interorganizacional” (3%), “ambiental” (3%), “produto” (4%), “sustentabilidade” (4%), “GSCM” (11)%, “ACV” (13%), “*design* do produto” (7%), “*triple bottom line- TBL*” (7%), “cadeia de abastecimento e suprimento” (10%) e “indicadores de sustentabilidade” (12%).

Figura 11 – Palavras-chave



Fonte: a autora, 2020.

A partir dos 62 trabalhos selecionados e analisados, detectou-se que alguns artigos se correlacionam quando abordaram temas comuns: cadeia de suprimento (36%), gestão de operação (OM) sustentável (13%), produto sustentável (13%), negócio sustentável (10%), cadeia de suprimentos verdes (11,6%), cadeia produtiva (5,8%), gestão de operação (2,9%), consumo consciente (1,4%), gestão de projetos (1,4%) e relatório de sustentabilidade corporativa (1,4%). Ressalta-se que os dados qualitativos dos 62 artigos selecionados foram utilizados para reforçar a fundamentação teórica desta tese.

Conforme apresentado na Figura 9 (p. 59) – Síntese da Revisão Sistemática da Literatura, a partir de critérios de inclusão e exclusão de dados, restaram 13 artigos com aderência aos temas foco desta tese, doravante apresentados na próxima seção.

### 3.1.1 Análise dos 13 artigos selecionados

Após uma análise abrangente, foram selecionados 13 artigos, conforme destacados no Quadro 5, na próxima página. Esses artigos foram classificados nas categorias: CP — cadeia produtiva ou cadeia de suprimentos; PV produto verde ou

sustentável; GES — gestão; CC consumo consciente ou consumo sustentável e SUS — sustentabilidade.

Quadro 5 – Sistematização dos 13 artigos selecionados para a análise de conteúdo

Autor	Ano	Título	Categorias				
			CP	PV	GES	CC	SUS
Marchand & Walker	2008	<i>Product development and responsible consumption: designing alternatives to sustainable lifestyles</i>		✓		✓	✓
Michelsen & Fet	2010	<i>Using eco-efficiency in sustainable supply chain management; a case study of furniture production</i>	✓		✓		✓
Stefan Seuring	2011	<i>Supply chain management for sustainable products - insights from research applying mixed methodologies</i>	✓	✓	✓		✓
Liu et al.	2012	<i>Sustainable Production: Practices and Determinant Factors of Green Supply Chain Management of Chinese Companies</i>	✓	✓	✓	✓	
Ahi & Searcy	2013	<i>A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management</i>	✓	✓	✓		✓
Pagell & Shevchenko	2014	<i>Why Research in Sustainable Supply Chain Management Should Have no Future</i>	✓		✓		✓
Yan et al.	2015	<i>Sustainable development of the fresh agricultural products supply chain through the application of RFID technology (radio-frequency identification)</i>	✓				✓
Shashi et al.	2016	<i>The identification of key success factors in sustainable coldchain management: Insights from the Indian food industry</i>	✓		✓		✓
Olga Chkanikova	2016	<i>Sustainable Purchasing in Food Retailing: Interorganizational Relationship Management to Green Product Supply: Sustainable Supply Chain Management</i>	✓	✓	✓		✓
Kremer et al.	2016	<i>Directions for instilling economic and environmental sustainability across product supply chains</i>	✓	✓	✓		✓
Ülkü & Hsuan	2017	<i>Towards sustainable consumption and production: Competitive pricing of modular products for green consumers</i>	✓	✓	✓	✓	✓
Abdul-Rashid et al.	2017	<i>The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance</i>	✓		✓		✓
Tseng et al.	2018	<i>Sustainable consumption and production in business decision-making models</i>	✓	✓	✓	✓	✓

Fonte: a autora, 2020.

Em uma análise geral dos 13 artigos selecionados, foi possível entender o objetivo, resultados e a borda do conhecimento (BC), ou seja, qual a limitação de cada estudo (Quadro 6, na próxima página). A partir desta limitação, é possível justificar os avanços desta pesquisa acadêmica.

Quadro 6 – Borda do conhecimento dos 13 artigos selecionados

AUTOR	OBJETIVOS/RESULTADOS	BORDA DO CONHECIMENTO
Marchand & Walker (2008)	O estudo apresenta quatro perfis de consumidores sustentáveis: 1) perfil "eficientes"; 2) perfil "mundo melhor"; 3) Perfil "qualidade de vida"; 4) perfil "involuntários".	Atualizar o estado da arte sobre o tema e propor soluções e alternativas capazes de mitigar mudanças de hábitos de produção sustentável e consumo consciente.
Michelsen & Fet (2010)	Foi demonstrado como a aplicação da LCA pode ajudar o produtor final a identificar os fornecedores mais importantes e, assim, concentrar-se neles.	Sugere-se que esses fornecedores sejam certificados com selos verdes e ecológicos para seguir em direção a uma cadeia produtiva sustentável. Pode ser implementado como estratégia de gerenciamento da cadeia com foco na sustentabilidade, com práticas de compras sustentáveis ou verdes, por exemplo.
Stefan Seuring (2011)	Respondeu o que distingue a gestão da cadeia de suprimento sustentável de gestão convencional da cadeia de abastecimento e apresentou seis hipóteses a fim de conectar os diferentes elos da cadeia.	Não foram confirmadas as hipóteses.
Liu <i>et al.</i> (2012)	Explorou a gestão da cadeia de abastecimento verde (GSCM) a partir de análises de dados coletados em abril de 2009, a fim de compreender as práticas de GSCM.	O estudo tem foco em dados quantitativos, o que dificulta o entendimento dos dados. Parecem oportunas pesquisas empíricas qualitativas de boas práticas nas cadeias produtivas sustentáveis.
Ahi e Searcy (2013)	Identificadas e analisadas as definições relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde (GSCM) e da Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos (SSCM).	Foco na teoria. Estudo empírico sobre a gestão da cadeia produtiva sustentável seria viável.
Pagell & Shevchenko (2014)	Propuseram cinco questões principais para direcionar pesquisas futuras sobre cadeias produtivas sustentáveis: I) a redução dos danos, que não significa eliminação dos danos; II) a visão geral limitada das partes interessadas; III) foco nas sinergias ao examinar as práticas associadas ao SSCM; IV) limites do empirismo para a prática da pesquisa; e V) medição de impactos ambientais da cadeia.	Elaborar pesquisas futuras com os direcionamentos apresentados pelo autor.
Yan <i>et al.</i> (2015)	Discute o desenvolvimento sustentável de uma cadeia de fornecimento de Produtos Agrícolas Frescos (FAP).	O foco do trabalho foi na questão econômica, faltou considerar as questões da sustentabilidade ambiental e social.
Shashi <i>et al.</i> (2016)	Identificação dos principais motivos para a adoção de sustentabilidade na cadeia, critérios de seleção de fornecedores, conscientização ambiental, práticas de sustentabilidade bem como medidas de desempenho da cadeia sustentável.	Independente do tamanho da empresa, poderiam considerar também outras categorias sustentáveis: compras sustentáveis, <i>design</i> sustentável, rótulos ecológicos, desenvolvimento integrado de produto sustentável, certificações ambientais, entre outros.
Olga Chkanikova (2016)	Práticas de gestão para compras de produtos ecológicos: 1) aumentar a atratividade da conta do revendedor para um fornecedor através da provisão de incentivos positivos; 2) criar diferenciação de produtos de propriedade conjunta sob a forma de ecomarcas privadas; e 3) incentivar substitutos de produtos sob a forma de alternativas e esquemas de certidão de sustentabilidade.	Estudo que apresenta a gestão da cadeia produtiva de produto orientado à sustentabilidade, abordando as três práticas sugeridas pela autora, sobretudo o primeiro elo dessa cadeia, ou seja os fornecedores de matéria-prima.
Kremer <i>et al.</i> (2016)	Trabalhos recentes têm apresentado uma incidência na modelagem de processos de fabricação e otimização do ciclo de vida do produto, ou seja, o reaproveitamento de produtos para o desenvolvimento de novos produtos de acordo com a demanda dos consumidores.	Apresentar métodos e ferramentas operacionais que possam auxiliar os engenheiros de <i>design</i> de produtos, entre outras áreas da gestão da cadeia produtiva, para a fabricação de produtos orientados à sustentabilidade e de acordo com a demanda do cliente rumo ao consumo consciente.
Ülkü & Hsuan (2017)	Propõe que a modularidade, seja no design, no produto ou em uso pelo consumidor, pode ajudar a melhorar as iniciativas de consumo de produtos sustentáveis.	Oportunidade para pesquisas sobre operações sustentáveis nas cadeias de produção (modularidade de produto). Não foi perceptível que o estudo tenha apontado estratégias de gestão das organizações relacionadas ao consumo consciente. O trabalho teve ênfase na questão econômica da sustentabilidade. Poderia realizar um estudo a fim de elaborar uma lista de verificação holística para identificar se um produto é sustentável, a fim de cumprir os regulamentos durante sua produção e consumo. Essa pesquisa se justificaria, pois existem leis de recolha e reciclagem do produto para que possam participar de um processo de desenvolvimento de novos produtos.
Abdul-Rashid <i>et al.</i> (2017)	Objetivo do trabalho foi examinar a relação das práticas de manufatura sustentáveis com o desempenho de sustentabilidade, que considera os aspectos ambientais, econômicos e sociais. O estudo apresentou que os impactos da sustentabilidade iniciam-se no processo de fabricação.	Parecem oportunas pesquisas que abordem a cadeia produtiva de produtos orientados para a sustentabilidade, sobretudo com foco nos fornecedores de matéria-prima, pois as práticas de desenvolvimento de produtos sustentáveis são uma das iniciativas ambientais significativas tomadas pelas indústrias de manufatura para preservar o meio ambiente e melhorar a qualidade da vida humana ao realizar atividades de fabricação.
Tseng <i>et al.</i> (2018)	Analisaram métodos e práticas de gestão de negócios com foco no consumo e produção sustentável (SCP).	Seria oportuno contribuir com pesquisas futuras de gestão da cadeia produtiva de produtos orientados à sustentabilidade e ao consumo consciente, como foco na questão social e orientado por ferramentas que contemplem as questões ambientais, a exemplo das certificações ISO 14001 e ISO 9001. Entre os objetivos, está a orientação das organizações que incorporem o <i>design</i> ambientalmente sustentável em seus processos de fabricação.

Fonte: a autora, 2020.

O Quadro 6 apresenta a borda do conhecimento dos 13 artigos analisados, ou seja, a limitação dos artigos. A ideia é que, a partir das limitações apresentadas no Quadro 6, seja possível, a partir desta tese, contribuir de alguma forma para o avanço das limitações identificadas nos artigos. Contudo, ressalta-se que não se tem a pretensão de se avançar ou contribuir com todos os artigos dispostos no quadro em questão.

Outra análise que se realizou nos 13 artigos selecionados foi a de identificação das referências utilizadas para elaborar a fundamentação teórica dos artigos. A partir da análise de citação bibliográfica, foi mensurada a frequência com que cada autor foi mencionado em cada um dos 13 artigos selecionados, conforme o Quadro 7, na próxima página, que apresenta 24 autores de destaque.

Com o auxílio da ferramenta Excel, foram listados os autores citados nos 13 artigos selecionados e, após essa listagem, realizou-se a contagem de incidência com que cada autor apareceu nos documentos.

Quadro 7 – Identificação dos autores mais citados

OS 13 ARTIGOS SELECIONADOS															
Autores Citados	Seuring (2011)	Pagell & Shevchenko (2014)	Shashi <i>et al.</i> (2016)	Marchand & Walker (2008)	Ülkü & Hsuan (2017)	Chkanikova (2016)	Kremer <i>et al.</i> (2016)	Yan <i>et al.</i> (2015)	Ahi e Searcy (2013)	Liu <i>et al.</i> (2012)	Michelsen & Fet (2010)	Tseng <i>et al.</i> (2018)	Abdul-Rashid <i>et al.</i> (2017)	Frequência de citação	Incidência de citação
<b>Stefan A. Seuring</b>	<b>47</b>	<b>2</b>	<b>6</b>		<b>9</b>	<b>8</b>	<b>6</b>		<b>26</b>		<b>8</b>			<b>112</b>	<b>8</b>
<b>Craig R. Carter</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>2</b>		<b>1</b>	<b>1</b>			<b>18</b>	<b>4</b>			<b>7</b>	<b>50</b>	<b>8</b>
<b>Joseph Sarkis</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		<b>1</b>		<b>3</b>		<b>15</b>	<b>19</b>			<b>25</b>	<b>70</b>	<b>8</b>
<b>Robert Klassen</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			<b>1</b>			<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>		<b>12</b>	<b>24</b>	<b>8</b>
Stephan Vachon	2	1	2			1				3	1		4	14	7
Qiang Zhu	3	1					3		11	18		1	9	46	7
Dale S. Rogers	8	2	1		1	1			16					29	6
Philip Beske	5		3		1	6	3							18	5
Stefan Gold	5					5	2		1					13	5
Lutz Preuss	3	2				1					4		2	12	5
Richard C. Lamming	6					1				1			4	12	4
Jeremy Hall	1	1								1			2	5	4
Martin Müller	21				2		3		14					40	4
Luk Van Wassenhove	2	4			2	1								9	4
Mark Pagell	5	3	1			8								17	4
Cristina Gimenez			1		1				2				1	5	4
Marianne M. Jennings	5	2											2	9	3
Thomas Dyllick	3							1			2			6	3
Kai Hockerts	3							1			2			6	3
Michael E. Porter			1			2							5	8	3
Diane Holt	2		1										1	4	3
Samir K. Srivastava	3								9				3	15	3
David M Lambert						5			2		4			11	3
Frances Bowen	6					1							4	11	3

Fonte: a autora, 2020.

Para entender melhor o Quadro 7, utiliza-se o exemplo do autor Stefan Gold, que apresenta uma frequência de 13 citações, sendo que no artigo de Seuring (2011), ele foi citado cinco vezes; no artigo de Chkanikova (2016), cinco; no artigo Kremer *et al.* (2016), 2; e no trabalho de Ahi & Searcy (2013), apareceu uma única vez, totalizando 13 citações. No entanto, outra análise que foi realizada refere-se à contagem de quantos artigos, dos 13 selecionados, o autor foi lembrado. No caso do

Stefan Gold, ele foi lembrado nos artigos de Seuring (2011), Chkanikova (2016), Kremer *et al.* (2016) e Ahi & Searcy (2013), totalizando cinco artigos. Comparando com os dados analisados de Martin Müller, o qual totalizou 40 citações, o autor foi lembrado em quatro artigos.

Dessa forma, na análise efetuada, verificou-se que quanto maior a incidência com a qual os autores são lembrados nos artigos, mais relevante para o estudo esse autor será. Ou seja, a quantidade de citações ficou em um segundo plano, considerando relevante para o estudo aqueles autores que mais apareceram em mais artigos analisados e não pela quantidade de vezes que foram referenciados em cada artigo.

Os 24 autores apresentados no quadro são importantes para o desenvolvimento do estudo. No entanto, aqueles que tiveram uma incidência maior são considerados mais relevantes: Carter (8 incidências de citação), Rogers (6 incidências de citação), Seuring (8 incidências de citação), Sarkis (8 incidências de citação) e Klassen (8 incidências de citação).

Nesse sentido, buscou-se pistas e modelos de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhada ao produto orientado à sustentabilidade, sobretudo a partir das obras de Carter & Rogers (2008), e o modelo *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM) apresentados por Seuring & Müller (2008b) com as propostas: I) avaliação de fornecedores para riscos e desempenho — *supplier management risk and performance* (SMRP) e II) gestão da cadeia de suprimento para produtos sustentáveis — *supply chain management for sustainable products* (SCMSP). Essas obras contribuíram com a fundamentação teórica, apresentada na Seção 4, bem como com a análise de resultados, que é abordada na Seção 5.

A seguir, apresenta-se a fundamentação teórica (Seção 4), composta pelo resultado de uma intensa revisão sistemática da literatura realizada entre os anos de 2016 e 2018. Destaca-se que houve um acréscimo de textos relevantes para a tese, publicados *a posteriori* ao término da pesquisa final, e que culminou no *corpus* para a revisão sistemática da literatura. Dessa forma, ao longo da fundamentação teórica, é possível identificar obras publicadas também nos anos de 2019 e 2020, por serem consideradas relevantes ao trabalho. A conjuntura das temáticas apresentada no decorrer da Seção 4, por intermédio dos aportes teóricos clássicos e contemporâneos, culminam no estado da arte.

## 4 O ESTADO DA ARTE: A CADEIA PRODUTIVA RUMO AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Esta seção visa apresentar os principais aportes teóricos de destaque na literatura das temáticas referências deste trabalho, de maneira que o conjunto da obra revele, de certa forma, o estado da arte da gestão da cadeia produtiva sustentável.

Entre as temáticas que são foco deste trabalho, está a cadeia produtiva, sendo composta por diversas etapas e processos de transformações da matéria-prima (insumo) até chegar a sua forma final (produto). Dessa forma, a gestão dessa cadeia produtiva envolve acordos e estratégias administrativas que podem abranger desde a extração da matéria-prima até a sua transformação.

É comum confundir a cadeia produtiva com outras formas de organização entre empresas, tais como: redes de empresas, distritos industriais, agropolos, condomínios ou complexos industriais, consórcios modulares, cadeia de suprimentos, *clusters* e arranjos produtivos locais.

As divisões da presente seção visam apresentar conceitos e estruturas de algumas das formas de organização produtiva listadas acima, que seguem em direção ao desenvolvimento sustentável. Inicia-se a seção 4.1 com a conceituação de Arranjo Institucional, pois se percebe a importância dos critérios, regras e acordos institucionais para se coordenar e gerenciar estrategicamente as atividades econômicas em uma sociedade. O objetivo desta seção foi de apresentar os principais conceitos que fundamentam o trabalho, ou seja, optou-se por apresentar as ferramentas teóricas necessárias para a discussão.

### 4.1 ARRANJO INSTITUCIONAL

Arranjo Institucional foi apresentado de forma pioneira por Davis & North (1971, p. 7), sendo definido por eles como um “conjunto de regras” pelo qual os “agentes econômicos podem governar, cooperar e/ou competir”. Da mesma forma, explica Fiani (2011, p. 4) que “arranjos institucionais são regras que definem a forma particular” de se coordenar “um conjunto específico de atividades econômicas em uma sociedade”.

Vale contextualizar que os arranjos institucionais como instrumento de formulação de políticas públicas para o desenvolvimento local, de acordo com Sampaio *et al.* (2008), são um grande diferencial de cunho estratégico para o

desenvolvimento de municípios, principalmente em áreas carentes, traduzindo-se por processos coletivos de participação, como associações, assembleias, conselhos e fóruns de desenvolvimento locais, municipais, regionais e estaduais. Dessa forma:

a participação legítima deve ser medida pelo poder de iniciativa adquirido pela comunidade, pelo espaço disponível para a realização de experiências, pelo grau de simetria existente nas relações entre os cidadãos e os diversos órgãos governamentais, pelos mecanismos instituídos para a elaboração e a resolução de conflitos, pela natureza dos processos de planejamento, pelo grau de acesso aos meios de comunicação e também pela capacidade de as entidades comunitárias encontrarem um equilíbrio entre suas funções de críticas do regime e de proponentes de soluções construtivas (SACHS, 2007, p. 169).

Atualmente, os estudos das Ciências Sociais enfatizam a relevância das instituições para a compreensão dos processos sociais, consideradas importantes nas classes sociais e nos grupos de interesse encontrados no cenário político (MARQUES, 1997). Para o autor, as instituições englobam regras formais, ou seja, “procedimentos consentidos, práticas operacionais padronizadas que estruturam a relação entre os indivíduos nas várias unidades de política e da economia” (MARQUES, 1997, p. 76).

Sendo assim, as instituições ditam as regras do jogo em uma sociedade e a mudança institucional desenha a forma das sociedades com o passar do tempo. Em outras palavras, as instituições moldam as interações humanas, na medida em que as sociedades evoluem ao longo do tempo (NORTH, 2002). Ainda na análise de North (2002), o papel das instituições em uma sociedade é o de diminuir os problemas sociais por meio de ações em uma estrutura estável (NORTH, 2002). No mesmo sentido, Scott (2008) preconiza que as instituições são compostas por elementos cognitivos e por um arcabouço de normas, regulamentações e ações que instituem certa estabilidade e sentido para o comportamento social.

Portanto, as instituições englobam a cultura, as estruturas e as rotinas que atuam em vários segmentos de jurisdição e sua articulação incide sobre as esferas política, econômica, social e educacional (MARQUES, 1997).

Já por arranjos, compreende-se o conjunto de elementos articulados na composição de ações concretas para serem tratadas analiticamente. Dessa forma, os arranjos emergem do entrelaçamento de relações interativas individuais, que acabam por determinar o que ocorre com os outros indivíduos que participam da ação (PROCOPIUCK, 2013).

Arranjo institucional, para Fox (1976, p. 743), trata-se de um “conjunto de entidades e normas legislativas que se relacionam entre si com a finalidade de organizar as atividades societárias de modo a alcançar objetivos sociais” (*tradução nossa*). Assim, o termo arranjo institucional está associado à sociologia e à política ou, conforme considerado na atualidade sociopolítica, os arranjos institucionais são estudados nas Ciências Políticas e no planejamento do desenvolvimento regional urbano (SAMPAIO *et al.*, 2008).

Os arranjos institucionais ou sociopolíticos são de grande importância para a formulação de políticas de desenvolvimento urbano, de forma que, para uma construção adequada de arranjos institucionais, faz-se necessária a existência de políticas públicas estruturadas (FIANI, 2011).

De acordo com Hollingsworth (2000), são exemplos de arranjos institucionais mercados, redes, hierarquias privadas e associações. Esses elementos se fundem e se relacionam com os sistemas sociais de produção que são decisivos para o desempenho econômico. Segundo o autor, essa configuração é responsável por governar o comportamento dos atores em uma sociedade específica, sendo difícil sua transferência para outra sociedade.

Nesse contexto, Hollingsworth (2000) estabelece quatro segmentos para analisar arranjos institucionais, a saber: a) Instituições, sendo normas, regras, convenções, hábitos e valores; b) Organizações, que englobam empresas, associações, partidos, escolas etc.; c) Setores institucionais, como o sistema financeiro, Educação, pesquisa social e de produção; e d) Resultados e desempenhos: estatutos, decisões administrativas, desempenho setorial e social. A presente pesquisa refere-se ao segmento das organizações que engloba as empresas.

Por outro lado, Oliver E. Williamson (1986) não utiliza o termo arranjo institucional. O autor prefere o termo “estrutura de governança”, sendo, por sua vez, uma “matriz institucional dentro da qual as transações são negociadas e executadas” (WILLIAMSON, 1986, p. 105). O autor considera que o ambiente institucional fornece um conjunto de parâmetros em que um arranjo institucional ou uma estrutura de governança opera ao “tratar o ambiente institucional como um conjunto de parâmetros cujas mudanças produzem mudanças nos custos comparativos de governança” (WILLIAMSON, 1991, p. 287).

Constata-se que os termos arranjo institucional e estrutura de governança possuem práticas equivalentes. Todavia, a “governança” parece assumir conotações amplas, que estende suas relações empresariais com acionistas e se articula com organismos políticos nacionais e internacionais.

Os atores sociais articulados em arranjos institucionais ou sociopolíticos são caracterizados como oportunidades promissoras de captar realidades, as quais se pretendem expressar por meio de conceito da temática “governança” (*governance*), que tem sido abordada com ênfase nas novas tendências de Administração Pública e de Gestão de Políticas Públicas, especialmente com a “necessidade de mobilizar todo o conhecimento disponível na sociedade em benefício da melhoria da performance administrativa e da democratização dos processos decisórios locais” (FREY, 2007, p. 138).

De acordo com Dallabrida (2003), o termo governança é entendido por iniciativas ou ações que expressam a capacidade de uma sociedade organizada territorialmente em administrar demandas públicas por meio de um esforço em conjunto e cooperativo dos atores sociais, econômicos e institucionais.

O autor supracitado ressalta que a governança territorial acontece de maneira cíclica, com a interação de alguns elementos. O primeiro elemento aborda a dinâmica territorial, sendo um agrupamento de ações vinculadas ao processo de desenvolvimento, empreendido por atores/agentes, organizações/instituições de uma sociedade identificada histórica e territorialmente. O segundo é o sócio-territorial, sendo um agrupado de atores com proximidade histórica e territorialmente comprometida com a promoção de novas formas de desenvolvimento do território, por meio de processo de concertação público-privada. O terceiro é a concertação social, sendo este um processo pelo qual os diferentes representantes de redes de poder sócio-territorial assumem a prática da gestão territorial, de forma descentralizada, por meio de procedimentos voluntários de conciliação e mediação. Por sua vez, o quarto elemento é a rede de poder socioterritorial: trata-se de cada um dos segmentos da sociedade organizada territorialmente, representados cada qual por suas lideranças, o que constitui uma estrutura de poder. Por fim, tem-se o elemento de pactos socioterritoriais, que são os acordos entre os diferentes representantes de uma sociedade organizada territorialmente, relacionados à definição de projeto de desenvolvimento futuro (DALLABRIDA, 2003).

De acordo com Procopiuck (2013), a governança já significou governar sistemas políticos que tivessem identidade concreta, um limite claro e uma aparência definida, sendo fundada em direitos e deveres específicos formalmente instituídos, o que atualmente pode significar um novo modo de governar de forma mais cooperativa. Assim, busca-se um novo modelo de governança de forma descentralizada, transparente e compartilhada entre os diversos atores — Estado, empresas e sociedade civil — para as demandas coletivas, tornando, assim, o Estado moderno mais cooperativo (MARTINS *et al.*, 2012; MAYNTZ, 2005).

De acordo com Procopiuck (2015), o delineamento teórico traçado a partir do campo dos estudos organizacionais e das articulações de forças sociopolíticas regionais e locais é uma importante implicação dos pressupostos a partir dos estudos da Teoria da Prática de Pierre Bourdieu, cujo intuito é o de estabelecer relações entre indivíduos e estruturas organizacionais, destacando-se a capacidade de resolução de problemas viabilizada pela articulação de conceitos como *habitus*, campo e capital a partir da prática.

Considerado um elemento nuclear na Teoria da Prática, o *habitus* é entendido como um sistema de disposição durável e transponível que, integrando todas as experiências passadas, funciona como uma matriz de percepções, de avaliações e de ações. Ele torna possível a execução de uma variedade ilimitada de tarefas a partir de transferências analógicas de esquemas e de metáforas práticas que permitem a heurística com constituições similares, mas com incessantes correções em função dos resultados obtidos previamente (BOURDIEU, 1973).

A partir dos fundamentos de *habitus*, chama-se de campo a representação da complexidade das “relações sociais, o que se faz possível a partir de esquemas de percepção, pensamentos e ação, enquanto a sua contextualização ocorre em espaços ou estruturas sociais mais amplas” (BOURDIEU, 1973, p. 67). Da mesma forma, o capital, *per se*, é o elemento simbólico que funciona como análise da atribuição de poder em dado campo. Assim, “a distribuição do capital resulta de relações prévias objetivadas em instituições e disposições, influenciando as estratégias e as possibilidades objetivas dos diferentes agentes ou instituições nas relações presentes” (BOURDIEU, 1973, p. 67). O capital objetivado — material ou simbolicamente — e acumulado durante o tempo representa poder em dado momento no campo, podendo se configurar em capital econômico, capital cultural, capital social ou capital simbólico.

Em se tratando de políticas, para que tenha maior força, a sociedade civil se organiza em redes. De acordo com Börzel (1998), "rede" é um termo da moda em diversos campos das Ciências Políticas e em diversas disciplinas científicas nas Ciências Sociais contemporâneas, em que são estudadas como novas formas de organização social no campo da Sociologia, da Ciência e da Tecnologia, na Economia das Redes industriais e Redes Tecnológicas, na Administração de Negócios e nas Políticas Públicas.

As redes, também denominadas como arranjos, são consideradas complexos organizacionais que são conectados uns aos outros, devido à dependência de recursos que cada membro possui (CABAN, 2008). As redes possuem várias características: cooperação que se sustenta mediante aos acordos entre os atores; aprendizado e disseminação da informação — transformação de ideia em ações; abertura (*open-ended*) utilizada em ambientes com recursos escassos; e utilização e fortalecimento de ativos intangíveis, relacionados com o conhecimento tácito e com a inovação tecnológica (POWELL, 1990; RHODES & MARSH, 1990; RHODES & MARSH, 1992). Reforça Mayntz (2005, p. 88), “[...] que as redes normalmente emergem onde o poder está disperso [...] no domínio da política, [...] é necessária a cooperação para alcançar a eficácia”.

As redes de políticas públicas têm origem alemã e surgiram como alternativa de governança em relação à hierarquia e ao mercado. Tal concepção tem sido desconsiderada pela literatura anglo-saxônica, na qual as redes de políticas são consideradas como modelo de relacionamento entre Estado e sociedade em determinada área de estudo (BÖRZEL, 1998).

Para Börzel (1998), tais redes, além de fornecerem uma ferramenta analítica que permita identificar e descrever mudanças para uma governança não hierárquica, podem oferecer explicação para a proliferação de coordenação não hierárquica em redes de políticas. Assim como apontado por Max-Planck no século XIX, entre outros autores, a coordenação hierárquica e a desregulamentação do mercado sofrem com problemas de eficiência e legitimidade em um contexto complexo e dinâmico de formulação de políticas públicas. Contudo, a abordagem de rede política, teoricamente, enfrenta dois grandes desafios: primeiro, as redes de políticas estão presentes e são relevantes para o processo de política e seus resultados, por exemplo, no aumento ou na redução da eficiência e da legitimidade das decisões políticas; segundo, empiricamente, as redes de políticas obtêm resultados, porém as

incertezas das mesmas precisam ser enfrentadas, pois são condições específicas em redes que podem reforçar a eficiência e a legitimidade das decisões políticas.

Dessa forma, é possível chegar aos arranjos produtivos locais (APLs), também conhecidos como *clusters* ou cadeias produtivas — tais como os arranjos institucionais (HOLLINGSWORTH, 2000).

## 4.2 ARRANJOS PRODUTIVOS

A atribuição de pequenas e médias empresas (PMEs) para o desenvolvimento foi constantemente debatida na teoria econômica. Porém, a partir do ano de 1970, o desenvolvimento econômico que aconteceu nas regiões do centro e do nordeste da Itália — conhecido na atualidade como Terceira Itália —, motivou pesquisadores e agências governamentais de diferentes países a refletir o papel das pequenas e médias empresas e as possibilidades de elaborar políticas públicas adequadas. Assim, surge o Arranjo Produtivo (AP), pensado como estratégia econômica às formas de produção (NORONHA & TURCHI, 2005).

O AP, de maneira geral, é a concentração de empresas, instituições e governos em torno de um sistema produtivo. A literatura apresenta outros termos utilizados por autores que consideram o processo produtivo mais local e comunitário, a exemplo das expressões: Arranjo Produtivo Local (APL) e Arranjo Socioprodutivo de Base Territorial.

O Arranjo Socioprodutivo de Base Territorial é um microempreendimento articulado e compartilhado que privilegia ações no âmbito de uma rede de cooperação (SAMPAIO *et al.*, 2008). Esse arranjo considera empresas mercantis, cooperativas, consumidores organizados, instâncias governamentais, organizações e movimentos da sociedade civil organizada. Os autores mencionam que os modos de produção, distribuição e consumo de caráter mais solidário têm mais chances de ocorrer no nível comunitário.

No Brasil, o APL teve destaque com a formalização do Programa Nacional de Apoio, que, atualmente, atende pelo nome de Arranjos Produtivos Locais, assim como o Grupo de Trabalho Permanente (GTP-APL), com o intuito de integrar ações de órgãos governamentais e outras agências para a promoção do ambiente governamental (NORONHA & TURCHI, 2005).

O conceito de grupo de empresas foi desenvolvido por Michael Porter, da Universidade de Harvard, originalmente denominado por *cluster* e disseminado no

Brasil como Arranjo Produtivo, e vem sendo tratado na literatura internacional como aglomerados. Da mesma forma, a discussão sobre os *clusters*, a cadeia produtiva ou o arranjo produtivo para os economistas brasileiros diz respeito à compreensão de que as pequenas empresas, no formato de aglomerações em um espaço competitivo, podem compor parte significativa na questão do desenvolvimento nacional, regional e local (BRUNA, 2012; NORONHA & TURCHI, 2005).

Por outro lado, para Cavalcante (2006), o *cluster* pode ser um polo de crescimento, sendo composto por empresa matriz e suas afiliadas ou por um conjunto de empresas produtivas de bens ou serviços comuns a elas, de caráter descentralizado, no qual forma rede com fornecedores ou empresas terceirizadas.

Na concepção de Albagli & Brito (2002), os *clusters* são formados por concentrações geográficas de empresas equivalentes, conectadas e complementares, com atuação em uma mesma cadeia produtiva, com a obtenção de vantagem competitiva devido a sua localização e, eventualmente, da especialização. Compartilham, além da infraestrutura, o mercado de trabalho especializado, as oportunidades e as ameaças em comum.

O que diferencia os *clusters* do APL é que o primeiro é considerado um aglomerado de empresas que despontam nesses agrupamentos em regiões com sucesso surpreendente em determinado setor de atividade econômica, na qual, muitas vezes, há influência de grandes empresas (PORTER, 1998; ALBAGLI & BRITO, 2002). Já o segundo concentra-se em micro e pequenas empresas por meio de aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com ênfase em um composto de atividades econômicas com condições de fomentar a interação, a cooperação e a aprendizagem, direcionadas à consolidação da capacitação inovadora, as quais são indispensáveis à competitividade empresarial e para a capacitação social. Normalmente, engloba a participação e a interação de empresas (produtoras: bens e serviços; fornecedores: insumos e equipamentos; prestadores: consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros), bem como as diversas formas de representação e associação, que podem ser compostas por instituições públicas e privadas que auxiliem na formação e capacitação de recursos humanos, a exemplo das escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento (MALUF, 2005; JIA, LIU & XIE, 2010).

De acordo com Nascimento (2008), estudos apontam que os principais aspectos diferenciadores dos APLs estão relacionados à questão da cultura local, tal como a combinação e a interação entre as empresas do mesmo setor ou de setores complementares. Assim, o foco deixa de ser apenas econômico e passa a considerar aspectos socioculturais, o protagonismo dos atores locais e os apoios institucionais que fomentam a inovação.

Ainda segundo a autora, a formação do APL se dá por meio da criação da identidade histórica que vai ao encontro da governança local, a qual possui o papel preponderante no desenvolvimento econômico, social e tecnológico. Os APLs são beneficiados, sobretudo, pelo engajamento das comunidades locais na troca de saberes, além das instituições públicas e privadas que fomentam o capital social, um dos elementos que compõem um APL (NASCIMENTO, 2008).

Para Robert Putnam (1996, p. 177), o capital social diz respeito “às características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuem para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas”. Para o autor, o capital social é configurado por laços de confiança, reciprocidade, cooperação e solidariedade entre pessoas interligadas por histórias, normas, valores, objetivos, obrigações e fluxos de informações. O retrocesso ou avanço econômico pode ser entendido pelo grau do capital social apresentado na sociedade, pois se trata de um mecanismo coletivo ou comunitário, com tarefas associativas capazes de impactar o desenvolvimento econômico e a riqueza das comunidades.

Por outro lado, segundo Bourdieu (2003, p. 67), o capital social pode ser definido por um:

conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimentos e de inter-reconhecimento ou, em outros termos, à vinculação a um grupo, como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns (passíveis de serem percebidas pelo observador, pelos outros ou por eles mesmos), mas também são unidos por ligações permanentes e úteis. (Bourdieu, 2003, p. 67)

De acordo com o autor supracitado, é destaque a criação do capital social por meio “do conceito de *habitus* — as atitudes, concepções e disposições compartilhadas pelos indivíduos pertencentes à mesma classe — que configura redes sociais de relacionamentos entre os agentes” (BOURDIEU, 1980 *apud* COSTA, 2005, p. 5).

Com as variáveis de confiança compartilhada entre pessoas, cooperação, sociabilidade, reciprocidade, entre outras, é possível potencializar a eficiência das ações em conjunto dos arranjos, além de tais elementos favorecerem categorias de confiança, interação e aprendizado dos indivíduos.

O capital social é desmembrado em três dimensões (estrutural, relacional e cognitiva) que se conectam entre si, passíveis de troca de saberes. Contudo, as dimensões podem aparecer em graus diferentes, passíveis de interdependência. A primeira trata da mensuração, a exemplo da densidade, conectividade, hierarquia e adequação entre os atores e sua conexão entre tais elementos. A dimensão estrutural possui influência das dimensões relacional e cognitiva. A segunda está ligada aos elementos como identificação, confiança, normas, sanções, obrigações e expectativas, sendo esses elementos ativos criados e atingidos por meio do relacionamento. Contudo, a dimensão cognitiva trata de elementos que representam aspectos compartilhados, interpretações e sistemas de significados, a exemplo da linguagem, códigos e narrativas (NAHAPIET & GHOSHAL, 1998; MACKE *et al.*, 2012).

Pode-se dizer que a relação do capital social com os APLs é que, normalmente, os arranjos constituem-se em espaços propícios para cooperação, devido ao trabalho em grupo ou em comum, com relações de confiança mútua e coordenação, sendo consequências de intercâmbios, organização de informações e incorporação de competências em projetos comuns (VECCHIA, 2006). Essa interação e confiança entre diversos agentes ou atores sociais, econômicos e políticos que participam e interagem — comunidade, empresas, universidades, instituições de pesquisa, órgãos de consultoria, assistência técnica — fazem parte de comunidades, ONGs e órgãos públicos articulados para oportunidades de inovação e aprendizado interativo (SAMPAIO & ALVES, 2013).

É afirmado por alguns autores que esses arranjos podem impulsionar o desenvolvimento local e regional por meio de suas estruturas organizadas (VECCHIA, 2006; BÜTTENBENDER, 2010). Nesse sentido, os APs são considerados como potencializadores que promovem o desenvolvimento territorial, fomentando a atividade econômica local. Sobretudo, é importante que exista um ambiente empreendedor favorável que estimule os indivíduos a empreenderem. No entanto, faz-se necessário entender que o conhecimento é mais do que informação e inclui elementos tácitos parcialmente incorporados em indivíduos, firmas e outras

organizações, por meio de seus hábitos e rotinas, não sendo facilmente transferível de um espaço para outro (SENRA, 2007).

Sachs (2003) considera os APs como gestão interorganizacional de um espaço territorial sociopolítico e socioeconômico que estimula uma ação de diálogo entre cooperação e competição, com base em um conjunto peculiar de atividades econômicas. O seu sucesso estaria principalmente relacionado às diferentes formas de cooperação entre as empresas ou o alinhamento adequado entre competição e cooperação (NORONHA & TURCHI, 2005). Bruna (2012, p. 862) afirma que para “o sucesso de desenvolvimentos similares é preciso que o governo apoie essas inovações, estimulando a aplicação do conhecimento gerado por estruturas de ensino e pesquisa”. A fim de gerar desenvolvimento com grande oferta de emprego e renda, tal apoio precisa ser integrado em parceria com o governo no intuito de acompanhar esse desenvolvimento na produção e inovação (BRUNA, 2012).

Por isso, Karlsson (2008) aponta três modelos de APs: o primeiro, denominado como *clássico*, refere-se à aglomeração que oportuniza emprego e serviços econômicos e cresce no mercado local; o segundo, de *complexo industrial*, possui um *link* para vendas e compras entre empresas, com o intuito de redução de custos; e o terceiro, como *modelo-clube*, podendo estar associado a uma rede social, tendo por base uma ligação de confiança e facilitadores de cooperação e formação de inovação, o que cria uma sinergia em sua produção, apontando resultados significativos. Essas aglomerações espaciais englobam também as universidades, centros de pesquisas, treinamento, financiamentos e gestão comum ao APL (BRUNA, 2012).

Esse movimento fortalece a sociedade, principalmente no que tange à organização da sociedade civil nos espaços sociopolíticos, como é o caso das associações civis e movimentos sociais e socioprodutivos, a exemplo das cooperativas e empresas comunitárias, tendo, assim, arranjos institucionais compatíveis ao modelo de desenvolvimento territorial sustentável (SAMPAIO *et al.*, 2008).

A consolidação do desenvolvimento territorial é definida por intermédio de processos participativos chamados de estratégias de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DLIS), sendo o destaque para tal processo o envolvimento das comunidades no âmbito de instâncias coletivas de participação, tais como conselhos e fóruns de desenvolvimento (estadual, municipal, regional e local)

(SACHS, 2003). Contudo, as políticas públicas e a sustentabilidade social e ambiental são resultados do processo dos APs, pensados como impulsores do desenvolvimento regional e local, os quais possibilitam a qualidade de vida e sustentabilidade para as comunidades, com foco nas estruturas urbanas existentes (BRUNA, 2012).

#### 4.3 CLUSTERS

O desenvolvimento de redes de empresas que tenham objetivos em comum é uma das novas tendências, como é o caso do *Cluster*. De origem inglesa, segundo o dicionário Michaelis (2000, p. 46), a palavra pode ser traduzida por: “cacho, ramallete, agrupar-se, conglomerado, cardume”. Enfim, são aglomerações de agentes econômicos, localizados em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, a exemplo da sociedade civil, instituições públicas, instituições privadas e órgãos governamentais.

Várias são as discussões acerca da formação de *Clusters* e de Arranjos Produtivos – APs. Entre as mais recorrentes, estão as que definem como uma aglomeração territorial econômica, com atores políticos e sociais focados em um conjunto específico de atividades econômicas, e que mantêm vínculos tangíveis e/ou intangíveis entre eles, mesmo que incipientes (CASSIOLATO & LASTRES, 2003).

Quanto às diferenças entre *clusters* e APs, Figueiredo & Di Serio (2007) afirmam que os *clusters* possuem maior intensidade de vínculos entre as empresas e maior participação das empresas privadas que estão aglomeradas para o desenvolvimento do agrupamento, com menor envolvimento do governo, enquanto que no AP há maior atuação do poder público e de agências de fomento.

Seu funcionamento, por caminhar similarmente com o de uma rede, é muito importante para os formuladores de políticas públicas e para o mercado empresarial, dado que favorece o desenvolvimento de mão de obra especializada, cria o favorecimento das relações com os fornecedores de matérias-primas, componentes e serviços e, também, colabora para a geração de empregos indiretos, crescimento do PIB, inovação tecnológica, etc. (HADDAD, 2002).

No entanto, percebe-se que, para êxito dos APs, é necessário que se tenha ação coletiva que entrelace vários órgãos e instituições, com as seguintes finalidades: determinação dos limites físicos da organização; cuidados com o meio ambiente; coordenação das atividades econômicas dos atores; cooperação intra e entre

empresas; alianças estratégicas, entre outros. É fundamental que estas finalidades sejam alcançadas, tendo em vista que, por mais que as empresas participantes do AP sejam concorrentes entre si, elas também não medem esforços para trazer o sucesso à rede, afinal, o ganho e o interesse são de todos.

Com a crise do desemprego no país e o inchaço das grandes cidades, os APs podem ser considerados uma estratégia para valorizar o território, empregar pessoas e tentar evitar a migração de sujeitos para as grandes cidades (BARROSO & SOARES, 2009).

O associativismo requer troca de informações sobre processos, produtos e tecnologias, controle do banco de dados dos prestadores de serviços e inovação constante. No entanto, existem vulnerabilidades em sua governança, sobretudo instabilidade/desconfiança quanto às relações de cooperação. Porter (1999, p. 258-259) sugere que as causas do definhamento de um *cluster* são as mesmas encontradas nos elementos do que ele define por “diamante” e podem ser agrupadas em duas categorias: a) Endógenas: derivadas da própria localidade, tais como inflexibilidades que comprometam a produtividade e inovação, regras sindicais restritivas, excesso de fusões ou incorporações, cartéis, instituições de ensino e pesquisa que não acompanham mudanças, intervenções governamentais na competição, entre outros; b) Exógenas: derivadas de acontecimentos e ameaças externas, tais como descontinuidades tecnológicas, informações do mercado, habilidades dos empregados, *expertise* científica e técnica, bases de fornecedores, mudança nas necessidades dos compradores internacionais, entre outros.

Para um AP ter êxito é importante a constante atualização em relação ao mercado e à própria especialização produtiva; obtenção de boas políticas de crédito além das regionais e locais; localização; diversificação e flexibilidade das negociações com órgãos competentes; equilíbrio entre a capacidade produtiva do arranjo e a estratégia do mesmo na manutenção de instituições de apoio; e atenção quanto a problemas de localização, logística e infraestrutura.

Entre os objetivos dessas aglomerações, citam-se o esforço para aumentar a competitividade dos produtos nacionais, buscando soluções práticas com foco nas necessidades dos setores e polos produtivos. Assim, promove-se a competitividade e a sustentabilidade do *cluster*, estimulando e permitindo processos locais de desenvolvimento, como: I) conexão com o mercado; II) sustentabilidade; III) inclusão; IV) elevação do capital social; V) democratização do acesso aos bens coletivos; VI)

preservação do meio ambiente; VII) protagonismo local; e VIII) integração com outros atores (CARDOSO & CARNEIRO, 2014).

A globalização da economia e os avanços das novas tecnologias têm demonstrado que os caminhos adotados no passado pelas cidades para gerar emprego e renda não funcionam mais. A ideia da aglomeração surgiu como alternativa para a dificuldade de atrair investimentos para pequenas e médias empresas e, além disso, para a geração de emprego, renda e um maior número de recursos por parte do governo. Contudo, percebe-se que o novo caminho é o de empreender e inovar, experimentando as ideias dos arranjos produtivos locais (pequenas empresas) nos projetos cooperativos, no associativismo, na diferenciação e na inovação coletiva. Nesse sentido, estudos sobre o princípio da eficiência e da cultura da cooperação vêm colaborando para que as empresas tenham sustentabilidade nos seus empreendimentos. Com isso, possibilitar-se-á a geração e a manutenção de empregos, a distribuição da renda e a geração de impostos que permitirão investimentos em áreas prioritárias para a região que se encontra o arranjo.

De acordo com a Agenda das Cidades Empreendedoras e Inovadoras da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), a promoção de empreendedorismo e da inovação tem recebido diversas denominações: polo tecnológico ou tecnopolis, sistema local de inovação, arranjos produtivos locais, arranjos, polo de desenvolvimento regional e *clusters*. Todos os caminhos promovem o desenvolvimento local e setorial, pois buscam integrar lideranças, entidades e instituições públicas e privadas, visando à implementação de ações cooperativas nas áreas, promoção de negócios, desenvolvimento tecnológico, financiamento e crédito, capacitação de recursos humanos, consultoria técnica e outras formas importantes para assegurar a competitividade das empresas (ANPROTEC, 2018).

A ANPROTEC (2018) sugere que a implantação desse tipo de projeto tem como grande objetivo disseminar, na região, o empreendedorismo e a inovação, que acabam promovendo o emprego e a renda através de medidas como: secretaria do empreendedorismo e da inovação, programas de crédito fácil, promoção de exportação, programas de incentivos, plano diretor para orientação do desenvolvimento urbano, centro de promoção de negócios, desenvolvimento de tecnologia e ações para promoção da cultura empreendedora.

Uma das mais importantes características dos *clusters* é que tiveram sua origem em processos de construção econômica totalmente autônoma, com pouco ou nenhum apoio de políticas públicas, enfrentando condições relativas às legislações tributárias e trabalhistas extremamente adversas (CARDOSO & CARNEIRO, 2014). Por essas razões, estes arranjos constituem sistemas com um elevado grau de resistência a condições hostis. São nessas circunstâncias que as pequenas e médias empresas, nos períodos de crise, funcionam como amortecedores dos impactos da crise, tornando mínimos seus efeitos negativos sobre as grandes empresas.

Para seu desenvolvimento, os *clusters* dependem da economia interna desses conglomerados, dos recursos disponíveis, de gerenciamento e do desenvolvimento do setor industrial ao qual pertence. Ou seja, apesar da nova forma de organização industrial ser voltada para uma maior cooperação entre as empresas, esses resultados podem oferecer subsídios para o desenvolvimento de políticas que devem orientar os planos de desenvolvimento das pequenas e médias empresas (CARDOSO & CARNEIRO, 2014), se tornando uma alternativa para o crescimento delas.

O *cluster* brasileiro é considerado como um sistema de cadeias produtivas globais, em que uma ou mais empresa-âncora estruturam essas cadeias para elaborar produtos de alta complexidade com o objetivo de atender tanto a demanda interna quanto a demanda externa. A próxima seção visa apresentar mais elementos conceituais e práticos da cadeia produtiva.

#### 4.4 CADEIAS PRODUTIVAS

Os APs, *clusters*, cadeias produtivas, *filière* ou encadeamentos se baseiam na sistematização de atividades econômicas desde o início do planejamento de um produto até o produto final, incluindo a sua distribuição e a sua comercialização (HAGUENAUER, 2001; KAPLINSKY & READMAN, 2001). O processo de planejamento inclui o *design*, produção, matéria-prima, máquinas e equipamentos, produtos intermediários e *marketing*, entre outros.

Uma cadeia produtiva pode ser local, regional ou entre países. A análise desses encadeamentos identifica as relações estabelecidas, ora enfraquecidas, ora fortalecidas da cadeia produtiva que devem ser objeto de políticas com o intuito de melhorar o encadeamento e o desempenho nelas desenvolvido.

O conceito de cadeias produtivas relaciona-se proximamente ao conceito de *clusters* e são passíveis de serem confundidas entre si (PIRES, 2001). Em síntese do

que foi apresentado nas seções anteriores, *clusters* representam cooperação entre pequenas e médias empresas com limitada disponibilidade de recursos (financeiros, tecnológicos, produtivos e humanos) e com atividades complementares, levando ao desenvolvimento econômico e social das regiões onde estão concentradas. O *cluster* pode configurar-se por uma ou mais cadeias produtivas (subcadeias) ou por parte delas, condicionado à localização e à concentração geográfica das suas relações.

Outrossim, Garcia (2004, p. 26) define a cadeia produtiva de um bem ou serviço como um “conjunto de agentes econômicos que possuem parte relevante dos seus negócios na produção desse determinado produto ou serviço”. Logo, “é parte de uma cadeia produtiva toda empresa ou entidade que tenha a ganhar com o seu crescimento ou perder com a sua atrofia” (GARCIA, 2004, p. 26).

De acordo com Rech (2008), a cadeia produtiva reúne a coordenação e integração entre as fases e etapas de produção da matéria-prima e as fases e etapas da área industrial e distributiva, o que remete a uma sequência de atividades empresariais que orientam uma sucessiva transformação de bens, do estado bruto ao acabado ou destinado ao consumo.

Nas palavras de Severino & Eid (2007), a cadeia produtiva refere-se a uma sucessão de operações com transformações dissociáveis, que podem ser separadas e ligadas entre si, por um encadeamento técnico. Da mesma forma, o arranjo estabelece um conjunto de relações comerciais e financeiras, entre todos os estados de transformação, a partir de um fluxo de troca, entre fornecedores e clientes, bem como um conjunto de ações econômicas que presidem a valorização dos meios de produção e asseguram a articulação das operações. Masquietto *et al.* (2010) complementam definido que a cadeia produtiva a partir de um conjunto de procedimentos técnicos, agregam valor ao processo produtivo.

Para Garcia (2004), o serviço público não deve ser incluído no conceito de cadeia produtiva, pois a sua participação parece confusa e, embora tenha a ganhar ou a perder com o desenvolvimento econômico, parece mais adequado considerar que seja classificado como “beneficiário externo da cadeia” do que membro interno dela.

A cadeia produtiva, na versão oficial do governo, é denominada de “câmaras setoriais” e, de acordo com Garcia (2004), não tem funcionado a contento. No setor privado, o dinheiro é próprio e gasto em benefício próprio e, nesse caso, a preocupação está sempre associada com o custo e a qualidade. Já no poder público,

o dinheiro vem de terceiros e é gasto em benefício de terceiros, sem a preocupação com os custos e com a qualidade (GARCIA, 2004). Neste trabalho, o foco está relacionado à cadeia produtiva formada exclusivamente por agentes econômicos privados, incluindo empresas estatais equiparadas para a finalidade privada.

Um agente econômico pode ser membro de várias cadeias produtivas. Como exemplo, pode-se pensar em uma empresa de fertilizantes que pode participar de várias cadeias produtivas, a saber: café, açúcar, laranja, trigo, entre outras, mesmo que cada uma tenha a sua individualidade e agendas próprias. O objetivo das cadeias produtivas “é sempre o de” unir “esforços no sentido de desenvolver determinado produto ou serviço, otimizando recursos e gerando maior volume de negócios para todos os envolvidos” (GARCIA, 2004, p. 26). O autor complementa que a união das empresas em cadeias pode ser também para “evitar que determinado segmento sofra quedas expressivas, afetando os negócios de todos. Portanto, uma cadeia produtiva organizada é um negócio dentro do negócio” (GARCIA, 2004, p. 26).

De forma resumida, a cadeia produtiva pode ser formada por fornecedores de matéria-prima (insumos), armazenagem, intermediários (quando houver) e a indústria (ou consumidor final), sendo estes considerados atores da cadeia produtiva.

Por outro lado, existem também os atores intermediários de cada um dos elementos mencionados, por exemplo: fornecedores de matéria-prima, como o agricultor, envolvem outros elementos da sua cadeia, como implementos agrícolas, adubos, herbicidas e pesticidas. No caso do armazenamento, podem estar envolvidos os fornecedores de energia elétrica e fabricantes de *pallets*. Nesse exemplo, os intermediários podem ser os serviços administrativos e fabricantes de caminhões para o transporte. No processo final, podem estar envolvidos os fabricantes de embalagens, indústrias, meios de comercialização e distribuição, até chegar ao consumidor final — esse arranjo mais abrangente é denominado “cadeia de suprimentos”.

Identifica-se que a cadeia de suprimentos engloba, de forma geral, os atores envolvidos na cadeia produtiva e, por outro lado, o processo produtivo não abrange cadeia de suprimentos. Sobre as distinções que envolvem as duas cadeias, existe uma vasta discussão na literatura. No entanto, não é o foco deste trabalho discutir estas distinções.

Nesta pesquisa, considerou-se que a cadeia de suprimentos, ou *supply chain*, é outra forma de arranjo produtivo: trata-se de relações comerciais entre empresas na

fase de transformação da matéria-prima em produto. Para Slack *et al.* (1997) e Davis *et al.* (2001), a cadeia de suprimentos (CS) é definida como um conjunto de empresas responsáveis pelos processos necessários para a fabricação de um bem ou serviço acabado.

Em outras palavras, a CS discute a integração de fornecedores e clientes internos de uma determinada cadeia de valor, voltada a um mercado consumidor específico, na tentativa de otimizar o processo logístico. A parte de gestão da cadeia de suprimentos, ou *supply chain management* (SCM), refere-se ao processo que representa sua integração externa, pois estende a coordenação dos fluxos de materiais e informações aos fornecedores e ao cliente final, permitindo que as empresas melhorem os padrões de competitividade.

Para Gilsing (2000), a cadeia de valor ou produtiva pode ser local, regional, nacional e global. Ela, por si só, não constitui um *cluster*. O que diferencia o *cluster* de cadeia de valor ou produtiva é o fato de seus atores estarem conectados por processos participativos de troca de conhecimentos. Neste trabalho, os atores ou agentes são utilizados como sinônimos e identificam elementos de qualquer natureza que fazem parte de *clusters* ou da cadeia produtiva.

A gestão entre as relações do *cluster* é colaborativa e cooperativa, sem uma liderança sistemática e hierárquica: a liderança precisa ser constituída e não assume caráter piramidal. No *cluster*, as relações interorganizacionais são fortalecidas pela proximidade geográfica, mas são complexas, devido às diferentes formas de interrelações das empresas, instituições e pela natureza de relações de cooperação e competição, verticais, horizontais e complementares (ALBERTIN, 2003).

Um ponto que se destaca na gestão das cadeias produtivas está relacionado com a integração da sustentabilidade nas operações organizacionais, seja no processo de elaboração de produtos que contemple aspectos da sustentabilidade, seja em toda a cadeia produtiva (KIRON *et al.*, 2015; DRAKE *et al.*, 2012; DRAKE & SPINLER, 2013).

Esse aspecto foi reforçado no trabalho de Kiron *et al.* (2013a), que alegam que as empresas estão enfrentando desafios no que se relaciona à escassez de recursos. Destaca-se, assim, que as cadeias de suprimento estão reagindo ao aumento da demanda da exigência do mercado na busca por produtos mais sustentáveis (KIRON *et al.*, 2013b).

Essa demanda evidenciou-se com a divulgação da primeira parte do 4º Relatório de Avaliação da Saúde da Atmosfera, realizado pelo Painel Intergovernamental sobre Mudança Climática (IPCC). O aquecimento global ocorre de forma acelerada em razão da atividade humana e, em especial, das emissões de gases de efeito estufa incrementadas pela atividade industrial nos últimos séculos (IPCC, 2007). Nesse sentido, a mudança climática tornou-se um fato da vida política e desempenha papel crescente na competitividade dos negócios. No entanto, apenas os cenários apresentados pelo IPCC não são suficientes para convencer os altos executivos das organizações de que os gases de efeito estufa serão cada vez mais escrutinados, regulados e precificados (PORTER, 2007).

As organizações se encontram diante da necessidade de mudanças significativas para garantir a sua sobrevivência quanto às questões que se relacionam à produção, consumo e distribuição (SANTOS, 2016). Dessa forma, apresenta-se, na próxima seção, abordagens que incorporam a sustentabilidade no desenvolvimento de produtos.

#### 4.5 PRODUTO ORIENTADO PARA A SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade é pauta da agenda política e de negócios após a divulgação do Relatório de *Brundtland*, cujo pressuposto está em um desenvolvimento que satisfaça as necessidades do presente, sem comprometer as satisfações das necessidades das próximas gerações (WCED, 1987).

Na mesma ocasião, surge a denominação de produto sustentável, sendo definido como soluções a fim de atender às necessidades e às demandas sociais e contribuir para um ambiente mais sustentável ao longo do ciclo de vida do produto (WCED, 1987).

O ciclo de vida do produto (CVP) refere-se ao gerenciamento que considera todo o ciclo, desde a fase inicial (projeto), passando pelo processo de fabricação do produto (considerando entrada, processo e saída), destinação (consumidor final), até o descarte (desmontagem, reaproveitamento e destinação final), afirmam Manzini & Vezzoli (2008). O produto orientado para a sustentabilidade precisa ultrapassar a barreira das especificações do produto e necessidades do consumidor e devem contribuir para uma sustentabilidade ambiental desde a sua concepção até a eliminação, ou seja, considerando todo o ciclo de vida do produto (FERNANDES *et al.*, 2014).

O conceito de produto sustentável (PS) surge, entre outros fatores, devido à exigência apontada em estudos organizacionais para indicar soluções alternativas para novas estratégias de negócios (OTHMAN *et al.*, 2010). A preocupação das organizações em introduzir produtos sustentáveis se dá, entre outros, devido à crescente busca da população por produtos ecologicamente corretos. Por isso, as organizações buscam adaptar seus modelos de gestão a fim de encontrar soluções significativas que proporcionem novas experiências e criem um impacto positivo na sociedade e no cotidiano das organizações (ASHBY & JOHNSON, 2011).

Após trinta anos de introdução do conceito de desenvolvimento sustentável, o termo sustentabilidade vem ganhando destaque, especialmente na indústria, devido à ineficiência dos produtos e processos de produção na utilização dos recursos ao tratar de questões ambientais sob uma lógica de produtividade de uso de recursos estreitamente associada à inovação e à competitividade. No entanto, na busca pelo desenvolvimento sustentável, muitos gestores ainda acreditam que o percurso de uma empresa para se tornar ambientalmente adequada vai na contramão da competitividade, devido aos custos adicionais relacionados à implementação do processo sustentável (HART, 2005; PRAHALAD, 2004).

Muitas são as estratégias para se incorporar a sustentabilidade ao negócio. Na atualidade, em termos práticos, existem ferramentas, a exemplo das normas, certificações e selos verdes ou sustentáveis, que podem ser aplicados em um produto no intuito de fornecer ao consumidor informação simples, útil e confiável sobre as complexas questões existentes ao longo da cadeia produtiva.

De acordo com Yates & Murphy (s/d), a primeira associação de padronização nacional privada surge em meados de 1901, a partir de diversas sociedades de engenharia britânica que, por meio de sua união, fundaram o Comitê para Normas de Engenharia e, com o passar do tempo, tornou-se a Associação Britânica de Normas de Engenharia. Logo, outras associações emergem, a exemplo da primeira Comissão Eletrotécnica Internacional de Padronização de Nomenclaturas e Classificações de Aparelhos Elétricos no mundo em 1906 (YATES & MURPHY, s/d).

Em 1946, as normas e padronizações se fortalecem com a criação da Organização Internacional de Normalização (ISO), sendo considerada como uma organização não governamental com o envolvimento de 157 países de todas as regiões do mundo, que se reúnem anualmente com a intenção de facilitar a coordenação internacional e a unificação de normas industriais.

A ISO proporciona às indústrias, aos governos e à sociedade ferramentas práticas para as dimensões econômica, ambiental e social do desenvolvimento sustentável, tornando os processos do negócio mais eficientes, seguros e limpos, além de propiciar benefícios de proteção ao consumidor por meio de requisitos de qualidade dos produtos e serviços (ABNT, 2011).

No que tange à questão ambiental, a ISO possui normatização, métodos e análises ambientais, sendo destaque a certificação ambiental que surge em 1970 e, depois, emerge o conceito de auditoria ambiental, realizada espontaneamente em várias empresas americanas na metade da mesma década (MAIMON, 1994). O autor menciona que a auditoria ambiental pode ser considerada como um instrumento de gestão organizacional, que auxilia no controle das práticas ambientais com avaliação compatível com as demais práticas e processos da empresa.

Ressalta-se que a década de 70 pode ser considerada como um marco no movimento da questão ambiental em nível mundial, pois, além da certificação e auditoria ambiental, surge, na mesma década, a denominação de selo “verde”.

De acordo com os estudos de Maimon (1994) e Nahuz (1995), o primeiro selo verde foi o *Blue Angel*, lançado em 1978 pela companhia governamental alemã. Depois, emergiram outros selos que existem até a atualidade, como *Environmental Choice* (Canadá, 1988), *Green Seal* (Estados Unidos, 1989), *Ecomark* (Japão, 1989), *White Swan* (Conselho Nórdico, 1989) e *Ecolabel* (União Europeia, 1992).

No Brasil, é utilizado o selo de Qualidade Ambiental da ABNT. O Programa ABNT de Rotulagem Ambiental é uma certificação voluntária de produtos e serviços, desenvolvida de acordo com as normas ABNT NBR ISO 14020 e ABNT NBR ISO 14024. É classificada como um Rótulo Tipo I, que é uma certificação de terceira parte. Esse tipo de rótulo leva em consideração o ciclo de vida dos produtos, objetivando a redução de impactos negativos causados no meio ambiente em todas as etapas de produção: extração de recursos, fabricação, distribuição, utilização e descarte. O Rótulo Ecológico ABNT visa estimular a procura e oferta de produtos e serviços ambientalmente responsáveis, garantindo ao consumidor a confiabilidade nas informações. A ABNT é o único membro pleno do *Global Ecolabelling Network* (GEN) na América do Sul. Segundo a própria ABNT, são benefícios do Rótulo Ecológico ABNT: promover a redução de desperdícios e otimização dos processos; demonstrar ao mercado que sua empresa está preocupada com as próximas gerações; promover

a preservação do meio ambiente, através da diminuição dos impactos negativos; e permitir o enquadramento nas exigências de Licitações Sustentáveis (ABNT, s/d).

De acordo com Hirschman (1970), as certificações servem como um mecanismo de autorregulamentação de mercado, sendo de extrema importância comunicar ao consumidor a presença dos aspectos sustentáveis existentes no processo produtivo ao longo da cadeia.

Essas ferramentas ecológicas (certificações) podem propiciar às organizações o aumento das vendas, a melhora da imagem da empresa e do produto, a conscientização e a sensibilização de consumidores para os impactos ambientais da produção, além de trazer informações sobre a composição dos produtos e pressionar os fabricantes a assumir a responsabilidade sobre seus produtos e na melhoria da qualidade ambiental, entre outros benefícios (MAIMON, 1994).

Contudo, identifica-se que, por vezes, algumas instituições são alvo de críticas por utilizarem do apelo ecológico para obter vantagem competitiva. Nesse sentido, Hartlieb & Jones (2009) complementam que essas iniciativas são criticadas por organizações não governamentais por afirmarem possuir certificação sem estarem efetivamente regulamentadas ou sem terem cumprido com todos os critérios de uma entidade certificadora de selo verde.

Entre essas instituições não governamentais, é possível mencionar a *Global Ecolabelling Network* (GEN, 2018), uma associação sem fins lucrativos que fornece rótulos ecológicos aos seus membros, comprovando a autenticidade de seus produtos e serviços. A GEN, desde 1994, tem como objetivo melhorar, promover e desenvolver o uso de rotulagem ecológica ou selos verdes em produtos e serviços. Para obter a rotulagem de produto ecológico (e se tornar um membro GEN), é necessário comprovar que o produto ou serviço possui menor impacto ambiental (GEN, 2018).

A rotulagem ecológica, denominada pela GEN de "*Ecolabelling*", é definida como "um método voluntário de certificação e rotulagem de desempenho ambiental que é praticado em todo o mundo" (GEN, 2018, s/p). O rótulo ecológico identifica produtos ou serviços de preferência geral, e classifica-os em três tipos de categorias ou rótulos voluntários, conforme as denominações da Organização Internacional para Padronização (ISO). A ISO identificou três tipos amplos de rótulos voluntários, sendo que a rotulagem ecológica que possui a designação mais forte é a do Tipo I.

A categoria Tipo I refere-se a um programa voluntário de *terceiros*. Possui critérios múltiplos para classificação de produtos e serviços que "concede uma licença

que autoriza o uso de rótulos ambientais em produtos que indicam a preferência ambiental global dentro de uma categoria específica com base em considerações do ciclo de vida do produto” (GEN, 2018, s/p).

A categoria do Tipo II refere-se às reivindicações informativas de *autodeclaração* ambiental, ou seja, para aqueles produtos que as próprias empresas autodenominam como produtos ecológicos. O Tipo III refere-se a “programas voluntários que fornecem dados ambientais quantificados de um produto, em categorias predefinidas de parâmetros definidos por terceiros qualificados e com base na avaliação do ciclo de vida, e verificados por eles ou por terceiros qualificados” (GEN, 2018, s/p).

De acordo com a GEN (2018), os rótulos ecológicos e os selos verdes possuem distinção: os rótulos de produtos ou serviços são considerados mais confiáveis, uma vez que são concedidos e avaliados por terceiros de forma imparcial, o que determina se atendem ou não aos critérios relacionados à sustentabilidade ambiental com base no ciclo do produto. Por outro lado, os selos "verdes" referem-se a afirmações elaboradas por fabricantes e provedores de serviços, ou seja, são autodenominados pelos próprios fabricantes, sendo sujeito a críticas.

É possível mencionar que um marco na história das certificações e rotulagens foi a II Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento Humano (Rio-92). Nessa ocasião, foi percebido um aumento nas demandas por certificação e comercialização de produtos orientados para a sustentabilidade e, a partir daí, surgiram outras iniciativas para atender à solicitação dos consumidores e organizações. Dessa forma, em 1996, a ISO lançou as normalizações específicas para a gestão do meio ambiente, a norma ISO 14001 – Sistema de Gestão Ambiental (ABNT, 2011).

A instituição não governamental *Coalition for Environmentally Responsible Economy* (CERES) — composta por organizações ambientais, trabalhadores, religiosos, profissionais de investimento social e responsável e investidores institucionais, localizada nos Estados Unidos —, nos anos de 1997 e 1998, em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), assumiu a tarefa de buscar uma solução por meio de um extenso processo de consulta a empresas, ONGs, especialistas e outras instituições internacionais envolvidas em questões socioambientais. Assim, desenvolveram uma estrutura para divulgar

informações relacionadas à sustentabilidade, denominada *Global Reporting Initiative* (GRI).

A GRI é uma organização internacional independente que foi pioneira em relatórios de sustentabilidade (GRI, 2018). A partir dessa iniciativa, foi lançada, em 2000, a primeira versão das Diretrizes da GRI. No ano de 2002, a GRI tornou-se uma organização independente, cuja missão, a partir de sua criação, foi a de tornar os relatórios de sustentabilidade um hábito comum entre as organizações, além de ser a guardiã das Diretrizes e de seu processo de produção (GRI, 2018).

A GRI auxilia as empresas e governos de todo o mundo a entender e comunicar seu impacto relacionado às questões críticas de sustentabilidade, como mudanças climáticas, direitos humanos, governança e bem-estar social. Isso permite que ações reais criem benefícios sociais, ambientais e econômicos para todos. Os Padrões de Relatórios de Sustentabilidade da GRI são desenvolvidos com contribuições verdadeiras de múltiplas partes interessadas e estão enraizadas no interesse público (GRI, 2018).

Os padrões de relatórios de sustentabilidade da GRI (Padrões GRI) identificam e gerenciam riscos e permitem que as organizações aproveitem novas oportunidades. A GRI apoia empresas públicas e privadas, grandes e pequenas que protejam o meio ambiente e melhorem a sociedade, ao mesmo tempo em que prosperam economicamente, beneficiando as relações entre governança e as partes interessadas, melhorando a reputação e fortalecendo a confiança das organizações. Desde o início da GRI, em 1997, vem crescendo o número de empresas que divulgam e relatam o seu desempenho em sustentabilidade, chegando à marca de 93% das 250 maiores corporações do mundo (GRI, 2018).

Outra iniciativa foi lançada em 1998 pelo Órgão de Credenciamento do Conselho de Prioridades Econômicas (CEPAA): a norma SA 8000 é auditada por terceiros com o objetivo de assegurar a ética de bens e serviços e as condições de trabalho em nível mundial. Em 1999, o Instituto de Governança Social e Ética (ISEA) lança a normalização voluntária, AA 1000, de caráter social e ético para a governança, cuja auditoria é realizada por prestação de contas (GOBBELS & JONKER, 2003).

No mesmo ano, surge como complemento da norma ISO 14000, a ISO 14024, com o intuito de padronização dos princípios, práticas e principais características dos selos ambientais (GEN, 2018). No Brasil, em 2002, foi lançado pela ABNT a Norma

Brasileira de Responsabilidade Social, com a finalidade de participação na elaboração da Norma Internacional ISO 26000.

Outra norma lançada pela ABNT foi a NBR 16001, que possui o intuito de prover elementos de um sistema da gestão da responsabilidade social eficaz às organizações, com possibilidade de integração com outras características de gestão, a fim de ajudar no alcance dos objetivos organizacionais associados às questões ambientais, econômicas e sociais (ABNT, 2011).

Nos Quadros 8 e 9, foram sintetizados alguns instrumentos e ferramentas de gestão, normas e certificações, além de uma classificação entre as categorias econômica, social, ambiental e *triple bottom line*. Os dados são apresentados a partir da obra denominada Ferramentas de Gestão de Responsabilidade Socioambiental: uma Contribuição para o Desenvolvimento Sustentável, elaborado por Louette (2007).

Tal documento reúne ferramentas de 33 países, com o objetivo de ampliar a adoção de práticas de Responsabilidade Social e Empresarial (RSE) à cultura e aos sistemas de gestão de pequenas, médias e grandes organizações e dos três setores, sem exceções, sejam elas das esferas públicas, privadas e organizações não governamentais (LOUETTE, 2007).

Essas ferramentas atendem às necessidades dessas organizações em diversas etapas de gestão, contribuindo para processos de aprendizagem, autoavaliação, prestação de contas e incorporação de princípios de responsabilidade socioambiental nas suas atividades econômicas. Vale ressaltar que o Quadro 8, na próxima página, apresenta os instrumentos focados para a gestão empresarial classificados em questões econômica, social, ambiental e *triple bottom line* (TBL). Além disso, também contempla o país e o instrumento utilizado.

Quadro 8 – Instrumentos de gestão

País	Tipo	Instrumento	Econômico	Social	Ambiental	TBL
Argentina	Indicador	IARSE	✓	✓	✓	
Bolívia	Indicador	COBORSE	✓	✓	✓	
Brasil	Balanco Social	IBASE	✓	✓	✓	
	Escala	AKATU	✓	✓	✓	
	Bolsa de Valores Sociais e ambientais	BOVESPA		✓	✓	
	Indicadores, matriz de critérios essenciais e matriz de Evidência	ETHOS	✓	✓	✓	✓
	Indicador	GIFE		✓		
	Indicador	FIDES/OCESP/SES COOP	✓	✓	✓	
	Instrumento para Avaliação da Sustentabilidade e Planejamento Estratégico	FDC				✓
Chile	Indicador	ACCION	✓	✓	✓	
	Indicador	PROHUAMNA	✓	✓	✓	
Colômbia	Sistema de Gestão	RI	✓	✓	✓	
	Índice	CCRE	✓	✓	✓	
Equador	Indicador	CERES	✓	✓	✓	
Uruguai	Indicador	DERES	✓	✓	✓	
Peru	Indicador	Peru2021	✓	✓	✓	
Costa Rica	Indicador	AED	✓	✓	✓	
El Salvador	Indicador	FUNDEMAS	✓	✓	✓	
Panamá	Indicador	CEDIS	✓	✓	✓	
Canadá	<i>The Good Company</i>	CBSR	✓	✓	✓	
EUA	<i>SD Planner</i>	GEMI	✓	✓	✓	
EUA+Japão	GC 360	Future 500	✓	✓	✓	
México	Indicador	CEMEFI				✓
Áustria	IMS	ECO4WARD		✓	✓	
Bélgica	<i>Albatroz</i>	B&SB	✓	✓	✓	
Finlândia	<i>Vastuun Askeleita</i>	FB&S				✓
França	<i>Guide CDR Europe</i>	ALLIANCES	✓	✓	✓	
	<i>Guide de la Performance Global</i>	CJD	✓	✓	✓	
	<i>Bilan Societal</i>	CJDES	✓	✓	✓	
Reino Unido	<i>CR Index</i>	BITC	✓	✓	✓	✓
	<i>Small Business Journey e Better Business Journey</i>	SBC				✓
	<i>Responsible Competitiveness Index</i>	ACCOUNTABILITY	✓	✓	✓	✓
Grã-Bretanha	<i>Sigma Project</i>	BRITISH STANDARDS, FORUM FOR FUTURE E ACCOUNTABILITY				✓
Holanda	G3	GRI	✓	✓	✓	
Suécia	<i>The Natural Step</i>	WHH				✓
Alemanha Itália+Bélgica+Portugal	<i>CSR Toolkit for</i>	COSORE				✓

Fonte: Adaptado de Louette, 2007.

Dos instrumentos que contemplam todas as questões (econômica, social, ambiental e *triple bottom line*) destacam-se o Brasil, a partir do ETHOS, e o Reino Unido, com os instrumentos BITC e ACCOUNTABILITY. Contudo, a grande maioria contempla o tripé da sustentabilidade. Tais ferramentas, de maneira geral, auxiliam as empresas na busca de equilíbrio de suas ações nas questões econômica, ambiental e social. Para medir esse equilíbrio, alguns modelos e ferramentas de gestão globalmente aceitos são utilizados diariamente pelas organizações no intuito de melhorar seus processos produtivos e suas ações (LOUETTE, 2007).

No Quadro 9, são apresentadas algumas das normas e certificações utilizadas no mundo todo.

Quadro 9 – Normas e certificações

Pais	Tipo	Instrumento	Econômico	Social	Ambiental	TBL
Suécia	ISSO	26000	✓	✓	✓	
	ISSO	14064/5			✓	
Alemanha	<i>Forest Stewardship Council</i>	FSC-IC			✓	
	<i>Values Management System ZFW</i>	VMS DNWE/ZFW				✓
Austrália	<i>Australian Standards</i>	AS 8003 ASCSR	✓	✓	✓	
Israel	<i>Atandard Israel</i>	SI 10000 SII	✓	✓	✓	
Brasil	Associação Brasileira de Normas Técnicas	ABNT NBR 16001	✓	✓	✓	
Comissão Europeia	<i>Eco Management and Audit Scheme</i>	EMAS CE			✓	
Dinamarca	<i>Det Social Index</i>	DSI		✓		
Espanha	<i>Sistema de Gestión Ética Y Responsabilidad Social</i>	SGE 21 FORÉTICA	✓	✓	✓	
EUA	<i>Occupational Safety &amp; Health Administration</i>	OHSAS 18001		✓		
	<i>Social Accountability</i>	SA 8000		✓		
França	<i>Sustainable Development</i>	SD 21000 AFNOR			✓	
Itália	QRES	CELE	✓	✓	✓	
Japão	<i>Ethics Compliance Management Standard</i>	ECS2000 JSBES	✓	✓	✓	
Reino Unido	<i>Accountability</i>	AA 1000				✓
	<i>British Standards</i>	BS 8555 BSI			✓	
	<i>British Standards</i>	BS 8800 BSI		✓		
	<i>British Standards</i>	BS 8900 BSI	✓	✓	✓	
	<i>Good Corporation Ltd</i>		✓	✓	✓	
	<i>Community Mark</i>	BITC		✓	✓	
	<i>Investors in People Standard</i>	Investors in People UK				✓

Fonte: Adaptado de Louette, 2007.

A publicação *Compêndio de Indicadores de Sustentabilidade das Nações*, elaborado por Louette (2009), contempla mais de 25 Indicadores e índices de Sustentabilidade em processo de aplicação no exterior e no Brasil, cujo intuito é uma reformulação da economia atual, considerada por Louette (2009) como insustentável, embora seja amparada pela trágica ilusão das métricas do PIB. A ideia, então, foi definir indicadores que mensurem, monitorem e avaliem os padrões sustentáveis de desenvolvimento considerando os aspectos ambientais, econômicos, sociais, éticos e culturais para nortear novos rumos.

Os Quadros 8 e 9, apresentados anteriormente, do compêndio elaborado por Louette em 2007, foram direcionados especificamente para gestores. Já a publicação de 2009 foi dirigida para auxiliar os governantes, ou seja, o documento levantou a necessidade de desenvolver e de cobrar, dos governantes, indicadores capazes de avaliar a sustentabilidade.

Simultaneamente ao surgimento das normas nacionais e internacionais, foram desenvolvidas as primeiras iniciativas de certificação, a exemplo do Selo Balanço

Social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE/Betinho), cujo objetivo visa estimular a participação de corporações no movimento de publicação do Balanço Social (BUFONI *et al.*, 2009).

Tais iniciativas, de acordo com Bufoni *et al.* (2009), exigem maior empenho por parte das instituições para se adequar a diversos padrões e exigências dos selos e certificações. Por outro lado, um problema existente refere-se à dificuldade de identificação dos significados dos selos por parte dos consumidores. Isso pode ser um empecilho para hábitos conscientes e sustentáveis de consumo, conforme conceitos apresentados na próxima seção.

#### 4.6 CONSUMO CONSCIENTE

O consumo faz parte do dia a dia das pessoas e relaciona-se com o atendimento das necessidades dos indivíduos (LARENTIS, 2012). De acordo com Solomon (2002), o consumo gera situações diversas. Entre elas, o autor menciona as do lado negativo, sendo: I) consumo vicioso — refere-se a uma dependência fisiológica e psicológica por produtos ou serviços; II) consumo compulsivo relacionado a compras em excesso, aquisição de mercadorias repetidas sem necessidade, para sanar uma ansiedade, depressão e tédio (não é a mesma coisa que comprar por impulso); III) consumidor consumido — os próprios consumidores são as mercadorias, a exemplo de venda de cabelos para perucas e apliques; e IV) consumidor de produto ilegal — advindo de roubos, ou produtos descaracterizados ou mutilados.

Com o advento da tecnologia (*internet*, mídias sociais, televisivas e rádio), os consumidores têm acesso a informações sobre produtos, serviços e práticas de *marketing*, por exemplo (LARENTIS, 2012). Para Richers (2000), *marketing* é entender a necessidade do mercado consumidor e atender a demanda consumidora. Por necessidades, Solomon (2002) entende como motivos biológicos, carências básicas de natureza fisiológica, psicológica e desejos individuais e familiares.

O consumidor possui um comportamento que compreende as ações envolvidas diretamente no processo de aquisição de mercadoria, consumo e de decisão para descarte do produto (ENGEL *et al.*, 2000). O comportamento do consumidor, para Sheth *et al.* (2001), está associado a atividades mentais (processo de informação e caráter psicológico), físicas (associadas ao deslocamento, esforço físico e gasto de energia para aquisição da mercadoria) e sociais (interação com as pessoas no processo de aquisição) realizadas pelo consumidor, resultando em ações de compra,

pagamento, uso e descarte (de caráter sociológico e antropológico do consumo) do produto ou serviço de acordo com a situação.

O comportamento do consumidor é movido por oito características distintas, conforme podem ser aferidas no Quadro 10.

Quadro 10 – Características dos consumidores

<b>Característica relacionada ao consumidor</b>	<b>Descrição da característica</b>
Motivado	Motivado na busca de satisfazer necessidades e desejos. Motivação de ordem interna, o próprio indivíduo se motiva.
Processo	Apresenta-se em etapas e sequências ordenadas e contínuas. Pode receber influências de ordem pessoal (emoção) e de ordem externa (cultura).
Várias atividades	Envolve atividades como escolha, compra, consumo e descarte, além dos aspectos físicos, mentais e sociais.
Diferentes papéis	Papéis de consumidor, fornecedor, vendedor, influenciador, decisor, comprador e usuário são alguns exemplos.
Fator externo	O comportamento pode ser influenciado por fatores externos, a exemplo de ações de <i>marketing</i> : características do produto, embalagem, qualidade, marca, ciclo de vida do produto, preço, custo, custo x benefício, percepção de preço justo, comparação com a concorrência, comunicação, propaganda, publicidade, relações públicas, promoção de venda, venda pessoal, <i>merchandising</i> , eventos, <i>marketing</i> direto; e distribuição: ponto de venda, ambiente do ponto, localização, empresas envolvidas para disponibilizar o produto no tempo e local adequado, distribuição física e logística.
Influência situacional	As influências situacionais podem ser entendidas como: ação de compra e esforço despendido, tempo disponível, ambiente físico de compra e as condições como clima, humor, <i>stress</i> e ansiedade. Influência social, cultural, valores, crença, costume e hábito de compras, classe social, recursos envolvidos, produtos, <i>status</i> , grupos sociais, etc.
Diferença entre pessoas	As pessoas são diferentes: comportamento, atitude, crença e cultura são alguns exemplos.
Complexidade	Diversos elementos, variáveis e em diferentes contextos.

Fonte: adaptado de Engel *et al.*, 2000; Sheth *et al.*, 2001; Solomon, 2002.

Além das características dos consumidores, conforme observadas no quadro anterior, quando se fala em compras para a família, os indivíduos podem assumir cinco papéis distintos, sendo eles: iniciador, influenciador, decisor, comprador e usuário, conforme descrição do Quadro 11, na próxima página.

Quadro 11 – Cinco papéis dos consumidores

Papéis dos consumidores	Descrição
Iniciador	Refere-se àquele que toma a iniciativa e pensa sobre o produto a se comprar, busca informações que servirão de auxílio para a tomada de decisão.
Influenciador	O influenciador fornece informações relevantes para a avaliação no processo de aquisição de mercadoria.
Decisor	Decide como alocar o dinheiro da família – autoridade e poder financeiro.
Comprador	Aquele que efetua a compra.
Usuário	Aquele que utiliza o produto ou serviço adquirido.

Fonte: adaptado de Engel *et al.*, 2000.

De acordo com os papéis do consumidor apresentados no Quadro 11, Larentis (2012) afirma que todos os membros da família podem assumir qualquer um dos papéis, além de ser possível desempenhar mais de um papel dentro do mesmo grupo familiar. Entretanto, a literatura aponta que os hábitos de consumo da sociedade, o crescimento populacional e os padrões tecnológicos e de estilo de vida das nações são, cada vez mais, geradores de problemas ambientais negativos ao meio ambiente.

Esses problemas ambientais, associados diretamente ao aumento do consumo de bens e serviços, são reflexos da abertura de mercados, do progresso tecnológico e da globalização, que estimulam o consumo, por meio da valorização de novos produtos e serviços, de forma acelerada sem prever as suas consequências. Corroborando com essa posição Ortigoza (2010), quando afirma que esses fatores associados à abstração das fronteiras entre os Estados influenciam a sociedade e alteram os seus hábitos de consumo.

Com o consumo em alta, cresceu também a exploração de recursos naturais, desencadeando uma crise ambiental com consequência global. Dessa forma, a crise ambiental é caracterizada pelos problemas associados às mudanças climáticas, redução da biodiversidade, desmatamento das florestas, escassez de recursos naturais e degradação ambiental, entre outros.

Entre os fatores decorrentes do processo de consumir está a geração de resíduos sólidos urbanos e industriais para além da capacidade de absorção do meio ambiente, ocorrendo também desperdícios de recursos naturais, de matérias-primas e de fontes geradoras de energia. O dilema em torno dessa problemática não se refere apenas ao descarte dos produtos pós-consumo, como as embalagens, ou locais apropriados para o descarte dos produtos para reciclagem, reaproveitamento, desmonte ou outra destinação adequada, mas vai além desses fatores, uma vez que,

para se produzir determinado produto ou serviço, demanda-se o uso de recursos naturais e da utilização de matérias-primas como a madeira, luz, água, entre outros elementos advindos da natureza. Existe, também, o fator de que, ao se produzir determinado produto, principalmente industrializado, produz-se também a emissão de gases e fluidos tóxicos poluidores do meio ambiente, o que influencia no aquecimento global e nas catástrofes naturais, por exemplo.

Paralelamente a esses problemas, a sociedade, tendo em mente a necessidade de mudança comportamental dos modos de consumo (produção, distribuição, compra, venda, uso e descarte), passa a pensar outras filosofias ou modelos de aquisição de produtos e serviços que visem a uma produção, distribuição, aquisição, uso e descarte com aspectos da ecologia, sustentabilidade e com visão ambientalmente consciente. Por consequência, percebe-se um aumento na preocupação com a preservação do meio ambiente pelo lado dos consumidores.

Corroborando com o exposto acima o estudo de Ottman (2012), que realizou uma análise da geração *Baby boomer* (nascidos entre 1946 e 1964) até a geração Z (nascidos a partir de 1990), e os resultados divulgados foram que todas as gerações estudadas apresentam valores sustentáveis, além da preocupação com o meio ambiente em seus hábitos de consumo.

De acordo com Kotler *et al.* (2010, p. 21), os consumidores estão revendo os seus hábitos culturais de consumo. Dessa forma, buscam por produtos e serviços que, além de satisfazer as suas necessidades, propiciem experiência significativa que esteja relacionada ao seu lado espiritual. Nesse contexto, “proporcionar significado é a futura proposição de valor do *marketing*. O modelo de negócio baseado em valores é o que há de mais inovador no *Marketing 3.0*” (KOTLER *et al.*, 2010, p. 21).

De acordo com Las Casas (2007, p. 15), o *marketing* refere-se a uma área do conhecimento envolvendo as atividades e relações de troca, com o viés de satisfazer “os desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo, e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade”. Para Churchill, Gilbert e Peter (2000), o *marketing* pode ser utilizado para realizar trocas de produtos ou serviços visando o lucro ou não.

Em síntese, nas décadas de 1950 e 1960, o pensamento de *marketing* foi baseado na gestão do produto; nas décadas de 1970 e 1980, na gestão de clientes; e nas décadas de 1990 e 2000, na gestão da marca. Mais especificamente, nos anos

de 1950, o *marketing* passou pelo conceito de *Marketing Mix*, cunhado por Neil Borden, e nos anos de 1960, passou pelos 4 P's de Jerome McCarthy.

A denominação de 4P's ficou assim conhecida por envolver todas as fases do planejamento de um produto, desde a definição de preço, características promocionais e a praça para venda e distribuição. Nesse sentido, McCarthy (1982) denominou *marketing* como um processo de planejamento e controle alinhando as variáveis Produto (Product), Preço (Price), Praça (Place; ponto de venda/distribuição) e Promoção (Promotion).

Para Kotler *et al.* (2010), existem três possíveis estágios na evolução da filosofia de *marketing* por parte das empresas. O *marketing* 1.0 possui foco na indústria, voltado aos produtos e nas vendas, e refere-se à natureza tática do negócio; o *marketing* 2.0 refere-se à era da informação com foco na satisfação do consumidor, sendo de natureza estratégica do negócio; o *marketing* 3.0 refere-se aos valores para transformar o mundo em um lugar melhor (KOTLER *et al.*, 2010).

Para Kotler *et al.* (2010, p. 12), *marketing* 3.0 “é aquele que coloca as questões culturais no âmago do modelo de negócio da empresa”. Não se refere às “medidas de relações públicas das empresas” e, sim, “com a incorporação de valores na cultura da empresa” (KOTLER *et al.*, 2010, p. 22). Ainda de acordo com os autores, o *marketing* 3.0 está ligado à fase de mudanças de abordagens empresariais, ou seja, passam a focar no ser humano e não no consumidor, e a lucratividade deve ser obtida mediante a responsabilidade corporativa (KOTLER *et al.*, 2010, p. 22).

A responsabilidade corporativa relaciona-se à tomada de decisão na organização e gestão empresarial de forma transparente, de maneira que a ética esteja alinhada às preocupações sociais e ambientais (OLIVEIRA, 2005). De acordo com Ashley (2005, p. 7), a Responsabilidade Corporativa, apresentada em seu livro “Ética e Responsabilidade Social nos Negócios”, destaca-se: I) preocupação com a atitude das empresas relacionada à ética e à moral; II) “promoção de valores e comportamentos morais que respeitem os padrões universais de direitos humanos e de cidadania e participação na sociedade”; III) respeito ao meio ambiente e contribuição da empresa em prol da sustentabilidade mundial; e IV) envolvimento com as comunidades em que a organização está inserida (ASHLEY, 2005, p. 7). A autora reforça que esses elementos podem contribuir “para o desenvolvimento econômico e humano dos indivíduos ou até atuando diretamente na área social, em parceria com governos ou isoladamente” (ASHLEY, 2005, p. 7).

O Instituto Ethos é uma das principais instituições responsáveis pela disseminação do conceito de responsabilidade corporativa na sociedade brasileira. Assim, de acordo com o Instituto Ethos (2007), a Responsabilidade Social Empresarial refere-se a uma forma de gestão guiada pela ética e transparência organizacional. A responsabilidade corporativa em uma organização deve possuir metas empresariais coadunáveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, protegendo os recursos ambientais e culturais, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2007).

A definição de responsabilidade social, nas palavras de Richard Daft (1999, p. 88), refere-se “à obrigação da administração de tomar decisões e ações que irão contribuir para o bem-estar e os interesses da sociedade e da organização”.

Além do instituto Ethos, pode ser citado outro agente de disseminação dos princípios da Responsabilidade Social, o *Business for Social Development*. Para este órgão, a Responsabilidade Social refere-se ao modo de se pensar e agir considerando sempre a ética na relação com o outro (*BUSINESS FOR SOCIAL DEVELOPMENT*, 2007).

Para Oliveira (2002, p. 5):

o conceito de Responsabilidade Social é amplo, referindo-se à ética como princípio balizador das ações e relações com todos os públicos com os quais a empresa interage: acionistas, empregados, consumidores, rede de fornecedores, meio ambiente, governo, mercado, comunidade. A questão da Responsabilidade Social vai, portanto, além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade. Significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na responsabilidade social das relações e na geração de valor para todos.

Dessa forma, identificou-se que a Responsabilidade Social pode ser considerada como um fenômeno amplo, que se fundamenta nos princípios da ética e na transparência. Contudo, a partir das definições acima, não se apresenta um guia de como as empresas podem incorporar o princípio ético nas tomadas de decisão diárias das organizações.

A Responsabilidade Social pode ser considerada como uma forma de gestão que considera as necessidades e opiniões do público envolvido ou impactado pelo negócio das empresas, ou seja, os diversos *stakeholders*, como clientes, funcionários, acionistas, meio ambiente, fornecedores, governo, comunidade ao redor, entre outros (*BUSINESS FOR SOCIAL DEVELOPMENT*, 2007).

Os *Stakeholders* são indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse nas ações de uma empresa e que têm habilidade para influenciá-la, podendo ser qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos dessa empresa (FREEMAN, 1984; SAVAGE *et al.*, 1991).

O conceito de *stakeholder* mudou a forma de se pensar as estratégias das organizações, pois o pensamento tradicional de gestão privilegiava os retornos econômicos, independente dos impactos socioambientais de suas ações. Com o fortalecimento do conceito, esse passou a ser adotado pelas organizações como uma ferramenta no planejamento estratégico, sugerindo a necessidade de que os gestores precisam formular, planejar e implementar processos de tomada de decisão, considerando os benefícios para todos os envolvidos diretamente (primários) e indiretamente (secundários) com as ações da organização.

Os *stakeholders* primários são indivíduos ou grupos envolvidos diretamente e que são essenciais para a sobrevivência do negócio, ou seja, são as partes interessadas, que afetam ou são afetados pelas ações da organização e possuem uma relação de interdependência entre si, como os trabalhadores, os investidores, a comunidade, os fornecedores e os clientes. Já os *stakeholders* secundários são indivíduos ou grupos que podem influenciar e afetar ou serem influenciados ou afetados pelos *stakeholders* primários. Contudo, não possuem contato direto com as transações e, dessa forma, não são essenciais para a sobrevivência da empresa. São exemplos as mídias, o governo, a comunidade local, os concorrentes, a imprensa e os grupos de interesse (CLARKSON, 1995).

Identifica-se que a forma de atuação, articulação, diálogo e envolvimento com a comunidade e os diversos *stakeholders* da organização ficam a critério de cada empresa, pois, nas definições apresentadas, não fica evidenciado, por exemplo, o propósito e resultados a serem alcançados nas ações teóricas e práticas entre as partes envolvidas.

É evidente que as organizações estão desprendendo esforços cada vez maiores no intuito de alinhar estrategicamente os objetivos organizacionais de forma responsável. Esses esforços organizacionais para uma empresa socialmente responsável, de acordo com Oliveira (2002, p. 7), referem-se a “uma estratégia poderosa de vantagem competitiva frente aos seus concorrentes”. Assim, essa estratégia pode proporcionar um ambiente favorável às mudanças organizacionais com a valorização do compromisso com as questões sociais.

Dessa forma, as empresas precisam, além de produzir bens e serviços, assumir responsabilidade com o bem-estar de seus colaboradores, clientes consumidores e da sociedade ao seu redor (SUCUPIRA, 2004). Por outro lado, é possível notar que as empresas têm ido além da responsabilidade social corporativa (RSC), que possui quatro níveis de tomada de decisão: I) responsabilidade econômica com foco em soluções e viabilidade econômica nos negócios; II) responsabilidade legal com foco no respeito a leis e princípios sociais; III) responsabilidade ética com foco no fazer o que é certo, justo e equitativo; e IV) responsabilidade filantrópica com foco nas contribuições da empresa para fins sociais, educacionais, recreativos e culturais (CARROLL, 1999).

De certa forma, as empresas têm avançado para além da RSC para acompanhar a demanda de consumidores sustentáveis. Corroborando com a afirmação Kalafatis *et al.* (1999) ao revelar que, com o passar dos anos, é possível observar um crescimento contínuo relacionado à consciência ambiental do consumidor. Dessa forma, é relevante para esta tese a associação da questão social à ambiental (social + ambiental), de forma que não se pode considerar uma sem pensar e considerar o impacto na outra. Adota-se, portanto, o termo responsabilidade socioambiental corporativa (RSC).

Os autores Kalafatis *et al.* (1999) reforçam que a questão ambiental se tornou a principal em muitas sociedades e esse aumento da consciência ambiental é reforçado por Butler (1990), Charter (1992) e Wagner (1997), que o atribuem à junção de fatores como a conscientização dos problemas ambientais, a pressão de grupos ativistas, a reportagem da imprensa, o rigor da legislação e a divulgação dos impactos de catástrofes industriais, entre outros.

O contexto apresentado sugere que as empresas mudaram suas abordagens empresariais, passando a focar no ser humano e na lucratividade obtida mediante a responsabilidade corporativa, ao invés de manter o foco inteiramente no consumo. Simultaneamente, o consumidor apresenta indícios de uma preocupação ambiental com os seus hábitos de consumo que respeitem o meio ambiente e o bem-estar social, a saber: consumo consciente, consumo verde e consumo sustentável. Tais expressões possuem elementos comuns: a satisfação das necessidades humanas, a preocupação com as gerações futuras e a preocupação com a distribuição social.

O termo “consumo verde”, adotado por Ottman (2012), pode ser entendido pelo poder de decisão de compra de um indivíduo com o viés de proteger a si mesmo e o

mundo ao seu redor. Todavia, a expressão “consumo consciente” refere-se àquele consumo em que o indivíduo respeita os recursos naturais, ou seja, se preocupa com os impactos diretos e indiretos ao ambiente natural advindos da produção, consumo, uso e descarte dos produtos (COSTA & TEODOSIO, 2011; OTTMAN, 2012). Em outras palavras, o consumo consciente se refere àquele em que os indivíduos refletem sobre os elos que envolvem o consumo, sejam eles no processo de produção, comunicação, estratégias de *marketing*, qualidade, informações, risco à saúde, segurança alimentar, entre outros.

Nesse sentido, De Ferran & Grunert (2007) mencionam que as pessoas estão preocupadas com os valores morais de seus hábitos de consumo e, assim, abrem margens para aquisição de produto que imprima a qualidade socioambiental.

Os estudos de Kalafatis *et al.* (1999), Straughan & Roberts (1999), Follows & Jobber (2000), Battistella *et al.* (2012) abordaram a temática da consciência ambiental e como ela influencia o comportamento dos indivíduos com seus hábitos de consumo. Dito anteriormente, os indivíduos estão se preocupando com seus hábitos a partir de reflexões relacionadas às questões da sustentabilidade e do consumo consciente. Essas questões têm motivado os pesquisadores a estudar os fatores que podem indicar a intensidade do envolvimento ambiental das organizações e dos consumidores. Dessa forma, o estudo de Schaefer & Crane (2005) apresenta o entendimento do comportamento dos indivíduos relacionado aos valores e atitudes dos consumidores ecologicamente conscientes.

Em 1996, Roberts apresentou a Escala de Comportamentos Socialmente Responsáveis do Consumidor (ECSRC). A escala foi concebida a partir da revisão da literatura sobre o tema, além de estudos realizados como propósito de averiguar as variáveis que afetavam o comportamento socialmente responsável dos consumidores na tomada de decisão para efetuar compras.

Os estudos relacionados com a consciência ecológica podem possuir concepções diferentes, conteúdos diversos e diferentes formas de mensuração. Entre as principais abordagens da consciência ecológica estão a consciência e conhecimento, consciência e relação com qualidade ambiental, comportamento ambiental, reciclagem e compra consciente.

O comportamento do consumo ecologicamente consciente pode ser observado a partir da Teoria da Troca, a qual não pode ser explicada simplesmente a partir da troca econômica utilitarista, uma vez que os consumidores ganham valor funcional do

produto (conforto, boa relação custo-eficiência, segurança e desempenho) em troca de dinheiro (ZABKAR & HOSTA, 2013).

Para Ando *et al.* (2007), o surgimento do comportamento do consumo ecológico e consciente pode ser explicado, principalmente, a partir do advento de normas descritivas de comportamento que estão associadas diretamente com os problemas ambientais e benefícios sociais, uma vez que a sociedade como um todo pode vir a ser prejudicada se não houver um engajamento coletivo visando um comportamento ecologicamente consciente. Sendo assim, o comportamento de consumo ecologicamente consciente pode ocorrer em prol de um bem coletivo que acontece a partir de qualquer mudança de atitude individual, a qual refletirá em toda a sociedade que este indivíduo está inserido (LEE & HOLDEN, 1999).

No entanto, a pesquisa realizada por Englis & Phillips (2013) sobre o comportamento de consumo ecologicamente consciente apontou que somente 10% dos consumidores agem de acordo com a sua consciência ambiental. Esse número pode ser considerado um resultado baixo, principalmente ao considerar que a consciência ambiental de um indivíduo se expressa a partir de preocupação com o impacto ambiental de seus hábitos de consumo, ou seja: reciclagem, descarte de materiais em local apropriado, utilização da bicicleta para evitar emissão de gases, entre outros (PHILLIPS *et al.*, 2010).

A pesquisa de Tilikidou & Delistavru (2008) destaca que o comportamento de consumo ecologicamente consciente está relacionado ao nível de educação do indivíduo, ou seja, quanto maior a instrução de um indivíduo, maior será a sua consciência ambiental. Com o nível de instrução elevado, o indivíduo tende a se tornar ecologicamente consciente, o que influencia na valorização e na procura por produtos, mercadorias e serviços ecologicamente corretos, como confirmado pelo estudo de De Toni *et al.* (2012) sobre o mesmo tema. Outro fator importante está relacionado com os indivíduos receptivos a novas ideias ou inovações, o que propicia maior inclinação para um comportamento de consumo ecologicamente consciente, de acordo com Englis & Phillips (2013).

Percebe-se que o conceito de consumo sustentável ou consumo consciente é complexo e, por vezes, distinto entre diferentes autores. De acordo com YouthXchange (2002, p. 6), “consumo sustentável está relacionado com soluções viáveis para o equilíbrio social e ambiental através de um comportamento mais responsável de todos”.

Já o consumo consciente, para a mesma publicação, está diretamente ligado ao fornecimento de matéria-prima, produção, distribuição, uso e descarte de produtos e serviços, associados ao ciclo de vida do produto, com o objetivo de garantir que as necessidades básicas da comunidade global sejam atendidas, ou seja, consumindo somente o necessário e evitando o excesso (YOUTHXCHANGE, 2002).

O consumo consciente (CC) é um elemento integrante do desenvolvimento sustentável, sendo considerado uma importante ferramenta de mudança para os governos, instituições, ONGs e empresas, tendo como protagonista o consumidor, compreendido como essencial para que os demais grupos tomem medidas adequadas e rápidas, observando sempre um menor impacto ambiental (YOUTHXCHANGE, 2002).

No Brasil, uma das referências em CC é o instituto Akatu. Refere-se a uma organização não governamental sem fins lucrativos que atua com o objetivo de conscientizar e mobilizar a sociedade rumo ao consumo consciente. O instituto foca “na mudança de comportamento do consumidor e são realizadas a partir de duas frentes de atuação: Educação e Comunicação, com o desenvolvimento de campanhas, conteúdos e metodologias, pesquisas e eventos” (AKATU, 2011, s/p). O instituto procura alternativas para a nova economia a partir de novos modelos de produção e consumo alinhados ao respeito ao ambiente e o bem-estar.

Neste sentido, o Akatu, no ano de 2011, estabeleceu doze princípios do CC, conforme Quadro 12, na próxima página.

Quadro 12 – 12 princípios do consumo consciente desenvolvido por Akatu em 2011

PRINCÍPIO	DESCRIÇÃO
1. Planeje suas compras.	Não seja impulsivo nas compras. A impulsividade é inimiga do CC. Planeje antecipadamente e, com isso, compre menos e melhor.
2. Avalie os impactos de seu consumo.	Leve em consideração o meio ambiente e a sociedade em suas escolhas de consumo.
3. Consuma apenas o necessário.	Refleta sobre suas reais necessidades e procure viver com menos.
4. Reutilize produtos e embalagens.	Não compre outra vez o que você pode consertar, transformar e reutilizar.
5. Separe seu lixo.	Recicle e contribua para a economia de recursos naturais, a redução da degradação ambiental e a geração de empregos.
6. Use crédito conscientemente.	Pense bem se o que você vai comprar a crédito não pode esperar e esteja certo de que poderá pagar as prestações.
7. Conheça e valorize as práticas de responsabilidade social das empresas.	Em suas escolhas de consumo, não olhe apenas preço e qualidade do produto. Valorize as empresas em função de sua responsabilidade para com os funcionários, a sociedade e o meio ambiente.
8. Não compre produtos piratas ou contrabandeados.	Compre sempre do comércio legalizado e, dessa forma, contribua para gerar empregos estáveis e para combater o crime organizado e a violência.
9. Contribua para a melhoria de produtos e serviços.	Adote uma postura ativa. Envie às empresas sugestões e críticas construtivas sobre seus produtos e serviços.
10. Divulgue o consumo consciente.	Seja um militante da causa: sensibilize outros consumidores e dissemine informações, valores e práticas do CC. Monte grupos para mobilizar seus familiares, amigos e pessoas mais próximas.
11. Cobre dos políticos.	Exija de partidos, candidatos e governantes propostas e ações que viabilizem e aprofundem a prática de consumo consciente.
12. Reflita sobre seus valores.	Avalie constantemente os princípios que guiam suas escolhas e seus hábitos de consumo.

Fonte: adaptado de Akatu, 2011.

O YouthXchange (s/d) destaca que a maioria das definições relacionadas ao consumo consciente ou ao consumo sustentável envolvem algumas características comuns, como: I) satisfazer as necessidades do ser humano; II) favorecer uma boa qualidade de vida; III) compartilhar recursos entre ricos e pobres; (IV) agir tendo em mente as gerações futuras; V) atentar-se ao impacto do consumo relacionado a todo o seu ciclo de vida; e VI) minimizar o uso de recursos, lixo e poluição.

Outra definição, dada pelo Relatório *Planning for Change*, do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP, 2008, p. 212), diz que o consumo e a produção sustentável referem-se à produção de bens e serviços que atendam as necessidades básicas dos indivíduos, proporcionando qualidade de vida, ao mesmo tempo em que “minimizem o uso de recursos naturais, materiais tóxicos e a emissão de lixo e poluição durante o ciclo de vida, de forma a não prejudicar as necessidades das gerações futuras”.

Shäfer *et al.* (2011) abordam o consumo sustentável como sendo a escolha e consumo de produtos sustentáveis, enquanto que, para De Toni *et al.* (2010), o consumo consciente é considerado como um modo de vida e tem como princípio a responsabilidade ambiental a fim de preservar e manter o meio social com maior qualidade de vida.

De acordo com o Instituto Akatu (2005), o CC é um método que equipara as necessidades individuais, ambientais e sociais em três etapas distintas: compra, uso e descarte. Dessa forma, o consumidor deve considerar os aspectos da eficiência do produto relacionado aos seus impactos ambiental e social.

Assim, percebe-se que o monitoramento constante dos indivíduos acerca de seus hábitos de consumo e a verificação da procedência dos produtos envolvendo toda a cadeia produtiva, privilegiando aqueles com elementos mais sustentáveis, são outras características essenciais do consumo consciente. Esse raciocínio é reforçado pelo YouthXchange (s/d), que afirma que a questão-chave no intuito de superação dos desafios da sustentabilidade é consumir de forma diferente e mais eficiente.

Ainda que a oferta de produtos sustentáveis esteja aumentando o poder de escolha do consumidor, um estudo realizado por Goidanich & Rial (2010), que acompanharam, durante as compras, dezoito mulheres de nível social considerado médio, constatou que a preocupação das consumidoras esteve relacionada com a administração dos recursos do lar e a pesquisa apontou a ausência quase que total do consumo consciente.

Portanto, é relevante reconhecer que o caminho ainda é longo para que o consumidor passe a ter uma atitude realmente favorável voltada para a sustentabilidade como um comportamento efetivo a ela relacionado. Um exemplo disso é o estudo da UNEP – *Global Compact e Utopies* (2005), que revelou, em entrevista com consumidores, que 40% das pessoas declararam estar inclinadas a comprar produtos ecologicamente corretos, porém, efetivamente, somente 4% dos consumidores acompanhados compraram produtos com característica verde.

De acordo com Portilho (2010), existem alguns mecanismos de divulgação dos produtos sustentáveis que podem auxiliar os consumidores na escolha daqueles ecologicamente corretos, sendo por meio de publicação e divulgação de pesquisas científicas ou a partir de artigos, livros, matérias em jornais, revistas e guias sobre o tema.

No entanto, nota-se que, mesmo com toda a importância dada à questão da sustentabilidade, o consumo consciente ainda tem um longo caminho a ser percorrido. Aos consumidores, além de ter consciência dos impactos relacionados aos hábitos de consumo, necessária se faz uma mudança de atitude para aquisição efetiva de produtos orientados para a sustentabilidade. Por outro lado, o mercado precisa estar abastecido com esses produtos para que os consumidores possam adquiri-los, visto que o estudo de Luchs *et al.* (2010), por exemplo, menciona uma baixa participação de mercado de produtos sustentáveis.

Dessa forma, comprova-se a importância da inclusão da questão da sustentabilidade nos processos fabris das organizações, que envolvem a gestão interorganizacional da cadeia produtiva, conforme o foco deste trabalho.

Assim, apresenta-se, na próxima seção, a gestão a partir do agir interorganizacional incorporado pelo conceito da Ecosocioeconomia das organizações, que espacializa e temporaliza a organização dentro de um arranjo sociopolítico e socioeconômico, contemplando benefícios econômicos, sociais e ambientais para dentro das organizações e seus integrantes, incluindo os benefícios externos das organizações, a comunidade e o meio ambiente do entorno no qual a empresa está inserida.

#### 4.7 A GESTÃO INTERORGANIZACIONAL DA CADEIA PRODUTIVA A PARTIR DO AGIR INTERORGANIZACIONAL DA ECOSOCIOECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES

A publicação de Rachel Carson, conhecida como Primavera Silenciosa (1962), discorreu sobre o uso de pesticidas e seus efeitos sobre o meio ambiente e sobre as pessoas, trazendo apontamentos para se pensar os problemas ambientais decorrentes da atividade humana no planeta.

Para Winchester (2006), a discussão sobre desenvolvimento sustentável necessita de alinhamento a diversos fatores, por exemplo: a escassez de serviços públicos, as desigualdades sociais evidenciadas nas condições de moradia, a segregação espacial, a iniquidade, a pobreza, o desemprego, a vulnerabilidade econômica e a deterioração ambiental, que acentuam a complexidade das estruturas da administração pública, responsável pelo fornecimento de serviços urbanos ambientais.

Alinhando a prudência ecológica e o desenvolvimento, Sachs (2007, p. 12), menciona que o ecodesenvolvimento designa mudança de estilo de vida com foco na participação de planejamento e gestão, orientada por um composto interdependente de princípios éticos, em especial relacionados ao atendimento de necessidades humanas fundamentais: alimentação, habitação, saúde e educação, ou seja, materiais tangíveis e intangíveis, bem como a “promoção da autoconfiança (*self-reliance*) das populações envolvendo vidas e cultivo da prudência ecológica” (SACHS, 2007).

Os serviços ambientais prestados pela natureza são partes integrantes de processos socioeconômicos, tal qual a faixa de luminosidade, que é favorável para determinado cultivo agrícola ou espécie de gramínea para alimentação de criação animal, ou que ainda é captada e transformada em energia solar. Quando há abundância de determinado recurso — a exemplo da luminosidade —, a princípio não é necessário o investimento em tecnologia ou em insumos que não são provenientes da própria localidade, acarretando custo de transporte ou de implementação tecnológica. Sob esta lógica, o preço dos produtos é calculado pelo custo de produção, o que se pode chamar de valor de uso. No entanto, pouco se valora este serviço ambiental, que por si só contém valor de uso, isto é, a natureza representa a própria substância da vida, anterior ao valor de mercado, este regulado pela lei da oferta e procura, impregnados de lógica instrumental baseada na máxima: privatizam-se lucros de curto prazo e socializam-se prejuízos socioambientais de médio e longo prazo (SAMPAIO, 2010; SACHS, 2007).

Para revigorar o valor de uso da natureza, ainda que pareça contraditório, há que se precificar os recursos naturais, como sugere a economia ecológica, de maneira a reconhecer, de forma pedagógica, que esses recursos possuem valor intrínseco. Reconhece-se, assim, a importância de instituições reguladoras ou de Estado que privilegiam o bem comum e que reconhecem o valor da natureza, distanciadas da patologia social de privatizar o que é público (SAMPAIO & ALVES, 2019).

Os impactos sociais e ambientais, identificados como crises históricas que ocorreram durante todo o processo de desenvolvimento, parecem indicar que tal modelo de sociedade insiste em não considerar o respeito às formas de apropriação, usos e costumes tradicionais e de novas ideias de sustentabilidade, indicados por organizações governamentais, meio técnico-científico e pela sociedade civil organizada.

Ao considerar que as indicações propostas por lideranças políticas e tecnocráticas sejam de crescer e se desenvolver em um sistema que demanda efetividade (eficiência e eficácia contínuos), a tendência é que surjam novas crises e, conseqüentemente, agravem-se as condições de vida humana e da biosfera como um todo. É possível, e foi mencionado de forma ampla, que o processo de crescimento econômico não tenha contemplado os ideais de sustentabilidade durante o desenvolvimento ocorrido. A sociedade contemporânea começou a ser caracterizada a partir de várias inovações ocorridas na esfera da economia, da cultura, da política e da organização social, surgindo problemas de caráter socioambiental, manifestados como crises da civilização.

As causas da crise ambiental fundamentam-se nas palavras de Vieira & Weber (1997), que alegam que as modalidades de desenvolvimento predominantes nas sociedades, vistas por meio das curvas exponenciais de crescimento demográfico, não estariam favorecendo a internalização de dimensões do meio ambiente no contexto das políticas públicas, seja como fornecedor de recursos, seja como espaço de interações naturais e socioculturais.

Assim, apresenta-se a Ecosocioeconomia, que surge como alternativa para tratar dos aprendizados apontados por iniciativas populares. A origem do termo se deu pelo economista alemão Karl Willian Kapp (1963), ao tratar dos impactos ambientais relacionados às organizações. O termo é difundido pelo economista polonês, naturalizado francês, Ignacy Sachs, devido a sua visão de desenvolvimento imbricado na concepção de equidade no crescimento econômico e social, bem como no cuidado com a questão ambiental.

Outros autores abordam em suas obras a essência da Ecosocioeconomia, embora não utilizando tal termo, a exemplo do economista alemão Ernest Schumacher, em sua obra do ano de 1983, intitulada de “O negócio é ser pequeno”; ou o economista e banqueiro bengali, ganhador no Prêmio Nobel da Paz do ano de 2006, Muhammad Yunus, em sua obra “O banqueiro dos pobres”, publicado no ano de 2006. Por fim, o economista chileno-alemão, ganhador do Prêmio Nobel Alternativo, em 1983, Manfred Max-Neef, ao tratar do desenvolvimento à escala humana.

Nesse sentido, o termo Ecosocioeconomia:

reúne aspectos de ordem ecológica, social e econômica na busca por um desenvolvimento à escala humana, de acordo com suas necessidades e não de acordo com a escala de produção e consumo. Não se tem a pretensão de ser uma nova base conceitual para se pensar outro modo de vida, como sugere o desenvolvimento sustentável. Porém, em que pese o fato de ser considerada uma teoria em construção, com quantidades reduzidas de produções científicas, tem-se a ambição de ser contributiva para se pensar alternativas plausíveis às problemáticas ambientais, sociais e econômicas, especialmente em nível territorial (PANK, SANTOS & SAMPAIO, 2020, p. 8).

Autores que vêm trabalhando com a temática Ecosocioeconomia apontam que a dinâmica capitalista é causadora de problemas socioambientais, socioeconômicas e socioespaciais, e a economia de mercado é geradora das patologias sociopolíticas e socioculturais. Entende-se por Socioambiental: privatiza lucros de curto prazo e socializa prejuízos socioambientais de médio e longo prazo; por Socioeconômico: trabalho desumano, exclusão social e consumismo; por Socioespacial: setorializa o planejamento e a gestão, privilegiando o uso e a gestão privada dos recursos; por Sociopolítico: privilegia interesses oligopolistas e corporativistas; por Sociocultural: padronização da cultura e trabalho humano repetitivo e alienado (SAMPAIO, 2010; SACHS, 2007).

A Ecosocioeconomia é apontada por Ignacy Sachs (2007) como uma alternativa que possui o desafio de superação como ação possível, evidenciando que há experiências propositivas em curso que visam formas de produção, distribuição e consumo pensados para um desenvolvimento sustentável, sustentado e incluyente. Ela tem a intenção de dar visibilidade às experiências propositivas em curso, oriundas do cotidiano, sejam de âmbito urbano ou rural, com a preocupação de buscar aprendizagens socioeconômicas e ambientais em contexto sistêmico, interinstitucional, coevolutivo e interdisciplinar, por meio de uma dinâmica posta em dado território e na qual se deseja promover a sustentabilidade de seu desenvolvimento (SAMPAIO *et al.*, 2008). A Ecosocioeconomia aponta alternativas de planejamento e gestão para pensarem o bem-viver territorial de maneira sistematizada, parametrizadas nos postulados de um desenvolvimento sustentável e incluyente.

#### Contudo:

para que não se corra risco de as experiências de ecosocioeconomia serem idealizadas como saída para a crise, destaca-se que essas sejam ainda incipientes e apresentam contradições, limites ao avanço na compreensão do difícil binômio de conciliar interesses econômicos individuais e comunitários, socialmente agravados, do desenvolvimento, uma vez que os sistemas sociais estão imbricados com a dinâmica ecológica, aspectos indissociáveis

no enfoque socioambiental dos dados. No entanto, a ecossocioeconomia é um campo fértil de pesquisa com que tomar contato e aprofundar experiências que possam trazer aprendizados na relação entre os interesses individuais e o bem comum (SAMPAIO, ZUÑIGA & FUDERS, 2018, p. 22).

A Ecossocioeconomia, em sua vertente organizacional, caracteriza-se por três modalidades de agir. O primeiro é o agir extraorganizacional, que é aquele que releva, na ação organizacional, o impacto da decisão sobre o entorno territorial. O segundo é o agir interorganizacional, que espacializa e temporaliza a organização dentro de um arranjo sociopolítico e socioeconômico. O último é o agir extrarracional, que valoriza a dimensão tácita do conhecimento dos atores envolvidos no dado território (SAMPAIO, 2009). As palavras de Alcântara e Grimm (2017, p. 126) reforçam que as modalidades de agir das ecossocioeconomias podem ser consideradas como princípios, quando aplicados em um contexto organizacional, sendo:

(i) viabilidade interorganizacional, no qual releva atores sociais mesmo com diversos graus de articulação na gestão organizacional; (ii) ação extraorganizacional, isto é, o agente organizacional relevando os impactos de sua ação sobre o entorno territorial; e (iii) extrarracionalidade nos processos de tomada de decisão, considerando a dimensão tácita do conhecimento dos grupos organizados (associações e cooperativa) ou quase organizados (movimentos sociais e grupos produtivos) (ALCÂNTARA & GRIMM, 2017, p. 126).

O agir extraorganizacional com olhar territorial privilegia, além dos atores envolvidos na rede interorganizacional, os que estão espacializados no território. São os impactos da ação de tomadores de decisão sobre o entorno territorial.

A Ecossocioeconomia se interessa pela complexidade do cotidiano em sua faceta interorganizacional, representada por arranjos institucionais e socioprodutivos no território, reproduzindo lógicas instrumentais de caráter mais coletivo, criando uma nova opção ao modelo economicista, utilitarista, materialista e individualista. A ideia não é a de se criar outro modelo hegemônico, de maneira a substituir por um decadente, mas, sim, propor alternativas de desenvolvimento que sejam, ao mesmo tempo, criadas no território e que estabeleçam seu próprio padrão de bem-viver (SAMPAIO *et al.*, 2019; 2020).

O agir extrarracional possui dimensão tácita do conhecimento, que é exteriorizada no espaço territorial, por meio da identidade, vínculos estabelecidos pela dinâmica socioambiental e os saberes que ficam marginalizados diante da racionalidade, muitas vezes científica, quando esta desconhece padrões de conhecimento. No entanto, se diferencia de prática inspirada sob ideário subjetivo ou

mesmo intersubjetivo messiânico, desprovido de justificativa pré-racional (SAMPAIO; DALLABRIDA, 2009; SACHS, 2007).

A partir dos trabalhos do Núcleo de estudos em Ecosocioeconomia (NECos), Sampaio (2019) destaca que a variedade das modalidades das experiências em curso é tamanha que caberia o termo *ecosocioeconomias*, no plural. As experiências em *ecosocioeconomias* em curso se justificam por considerar o Bem-viver de todos sem causar o Mal-viver (SAMPAIO & ALVES, 2019). Neste sentido:

uma experiência digna a ser denominada por *Ecosocioeconomias* deve apresentar por um lado tanto resultados como impactos que beneficiam o território como um todo, sem privilegiar apenas as pessoas e organizações que compõem o arranjo instituído. Por outro lado, a dinâmica que desencadeia as ações que resultam e impactam territórios, isto é, a gênese processual que compreende as intencionalidades e racionalidades dos acordos estabelecidos é tão ou mais importante quanto seus próprios efeitos. Pois, ainda que se possam enumerar experiências mal sucedidas, os aprendizados dessas podem levar a novas iniciativas, posteriormente mais engenhosas no plano tanto político como socioproductivo. Estas duas premissas das *ecosocioeconomias* – (i) acordos e suas intencionalidades e racionalidades e (ii) seus resultados e impactos no território - são elas que aproximam da abordagem do desenvolvimento territorial sustentável que, por sua vez, deriva do enfoque de *ecodesenvolvimento* (SAMPAIO & ALVES, 2019, p. 25-26).

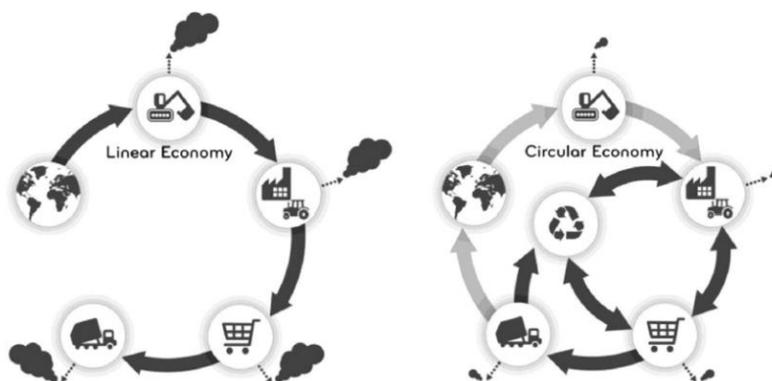
As *Ecosocioeconomias* podem ser traduzidas por formas distintas de se pensar e agir nas relações socioeconômicas e ambientais. Normalmente, são experiências que surgem pela ausência do Estado, constituídas por grupos participativos bem-organizados, que conseguem dar respostas sistêmicas a problemas por eles próprios apontados, conservando padrões de economia territorial. Quando estas experiências se destacam nas suas diferentes modalidades — agenda local ou objetivos do milênio, turismo de base comunitária, economia solidária, movimento *slow*, *ecovilas*, gestão de unidades de conservação, responsabilidade social empresarial, entre outras —, governos municipais e agências do Estado aproximam-se, apoiando-as ou transformando-as em políticas públicas com capacidade de replicação (SAMPAIO, 2009).

As *Ecosocioeconomias* expõem a necessidade de constituir uma enciclopédia do cotidiano, a partir da sistematização de experimentações, na maioria das vezes na esfera territorial, utilizando-se de cadeias produtivas sustentáveis, com uso de conhecimentos, saberes e tecnologias apropriadas, no entanto que contém aprendizados que impactam a sustentabilidade do desenvolvimento em escalas, como municípios, microrregiões e estados (SACHS, 2007; SAMPAIO, 2009).

A acepção das relações ecossocioeconômicas está em proximidade com as que vivenciam a maioria das pessoas, aproximando-se da realidade e criando alternativas ao combate das desigualdades sociais e, ao mesmo tempo, ao descaso com a natureza (SAMPAIO, SANTOS, RIBEIRO, 2014).

A economia circular pode ser considerada como um exemplo de alternatividade. Embora seja um modelo econômico que surgiu há décadas, parece que a discussão ganhou força em escala mundial a partir do ano de 2012, quando *Ellen MacArthur Foundation* publicou o primeiro relatório de uma série, sob o título “Em direção a uma economia circular”<sup>8</sup>. A Figura 12 representa a diferença da economia linear e circular.

Figura 12 – Economia linear e economia circular



Fonte: Sauv , Bernard e Sloan, 2016.

Conforme observado na Figura 12, a economia circular   “uma abordagem sist mica para o desenvolvimento econômico, projetado para beneficiar empresas, a sociedade e o meio ambiente”. Diferentemente do modelo de economia linear (fabricar – usar – dispor), uma economia circular   “restaurativa e regenerativa”, projetada para recuperar de forma circular o produto de suas atividades, ou seja, “visa dissociar o crescimento do consumo de recursos finitos” (FOUNDATION, 2018, p. 36).

A economia circular   guiada por três princípios:

- i) Projetar resíduos e polui o: uma economia circular revela e projeta o impacto negativo da atividade econômica que causam danos   saúde humana e aos sistemas naturais. Isso inclui fatores como a libera o de gases com efeito de estufa e substâncias perigosas, a polui o do ar, da terra e da água, bem como resíduos estruturais, como o congestionamento do tráfego.
- ii) Mantenha produtos e materiais em uso: o sistema circular favorece

<sup>8</sup> Para maiores informa es, acessar o link: <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/business/reports>

atividades que preservam o valor sob a forma de energia, trabalho e materiais. Isso significa projetar para maior uso e utilização, durabilidade, reutilização, remanufatura e reciclagem para manter produtos, componentes e materiais que circulam na economia. iii) Regenerar os sistemas naturais: uma economia circular preserva, aprimora e favorece o uso de recursos renováveis, por exemplo, retornando nutrientes valiosos para o solo para apoiar a regeneração ou uso de energia renovável em vez de depender de combustíveis fósseis. Em uma economia circular, a atividade constrói e reconstrói a integridade geral do sistema. O conceito reconhece a importância da economia e a necessidade de trabalhar efetivamente em todas as escalas, seja local ou global: pequenas e grandes empresas, organizações e indivíduos. A transição para uma economia circular não apenas realiza ajustes destinados a reduzir os impactos negativos da economia linear. Pelo contrário, reflete uma mudança sistêmica que constrói resiliência de longo prazo, gera negócios e oportunidades econômicas e proporciona benefícios ambientais e sociais. O modelo distingue entre técnicas e ciclos biológicos. O consumo acontece apenas em ciclos biológicos, onde alimentos e materiais biologicamente baseados em algodão ou madeira, por exemplo, volta para o sistema através de processos como compostagem e digestão anaeróbica. Esses ciclos regeneram os sistemas vivos (por exemplo, solo) e fornecem recursos renováveis para a economia. Ciclos técnicos recuperam e restaurar produtos, componentes e materiais através de estratégias, incluindo a reutilização, reparação, remanufatura ou reciclagem (em último caso) (FOUNDATION, 2018, p. 36).

O caminho percorrido até aqui contribuiu para revelar algumas diretrizes e elementos de uma cadeia produtiva sustentável e algumas variadas formas de gestão organizacional. A próxima seção apresenta uma reflexão das aproximações e dos distanciamentos existentes na literatura relacionada à gestão da cadeia produtiva de produto orientado à sustentabilidade.

#### 4.8 IDENTIFICAÇÃO DAS APROXIMAÇÕES E DOS DISTANCIAMENTOS EXISTENTES NA LITERATURA RELACIONADA À GESTÃO DA CADEIA PRODUTIVA DE PRODUTO ORIENTADO À SUSTENTABILIDADE

Os dados apresentados na Seção 4 são resultados de uma intensa revisão sistemática da literatura, na qual se buscou identificar e apresentar as aproximações e distanciamentos existentes na literatura relacionada à gestão da cadeia produtiva de produto orientado à sustentabilidade. Nesse sentido, esta seção apresenta uma análise geral de alguns artigos selecionados a partir da revisão da literatura que corroboram com este estudo.

Os artigos de Kleindorfer *et al.* (2005) e Corbett (2009) respondem a questões importantes sobre a integração da sustentabilidade às operações das empresas. No trabalho de Corbett (2009) é apresentada uma visão da gestão de operações integrada com a sustentabilidade, analisando a ideia de desenvolvimento sustentável

aplicado à área de negócios. No texto, o autor sugere que o desenvolvimento sustentável na área de negócios surgiu baseando-se no ciclo de vida do produto e nos pilares da sustentabilidade, ou seja, o *Triple Bottom Line*, objetivando demonstrar a importância dessa integração no fornecimento de informações e tipologias para a gestão de operações sustentáveis.

Os três pilares são descritos pelos autores como: I) sustentabilidade econômica, sugerindo que se trata de empresas que desenvolvem atividades de negócio em longo prazo, tendo preocupação com seu desempenho em termos de custo, eficiência e competitividade; II) sustentabilidade ambiental, que se refere a preocupações com os impactos e os riscos que a empresa pode causar ao meio ambiente — a emissão de gases é um exemplo; e III) sustentabilidade social que se refere à preocupação com o bem-estar da sociedade, conhecida também como a sustentabilidade socioambiental, pois as pessoas estão envolvidas diretamente com o meio ambiente.

Nesse sentido é que Bettley & Burnley (2008), Drake & Spinler (2013) e Epstein *et al.* (2015) abordam, em seus trabalhos, a sustentabilidade e a sua integração com os processos operacionais das empresas.

É exemplo a pesquisa de Epstein *et al.* (2015), que desenvolveram o trabalho a partir de uma pesquisa de campo e entrevistas com profissionais de empresas como a Nike, Procter & Gamble e Nissan (todas localizadas na América do Norte). Os autores investigaram, de forma específica, como os gestores estão lidando com os *trade-offs* atrelados de forma simultânea com o desempenho social, ambiental e financeiro.

De acordo com Paiva *et al.* (2004), o *trade-off* caracteriza-se pela incompatibilidade entre dois ou mais critérios de competitividade, ou seja, a melhoria de um pode desfavorecer o outro. Tal conceito originou-se a partir do trabalho de Skinner (1974), que indicava que o setor produtivo iria contribuir para a formação da estratégia das empresas. Para Silveira & Slack (2001), o *trade-off* deve ser visto em uma linha de produção que necessita de constante melhoria.

Dessa forma, no artigo de Epstein *et al.* (2015), destaca-se ainda a importância de pensar o negócio atrelando-o aos objetivos sociais e ambientais. Para os gestores que conseguem manter as perspectivas do negócio de forma simultânea, seria possível atingir as metas financeiras e conquistar os seus objetivos sociais e ambientais. Tal alternativa ou perspectiva é chamada de *trade-off* da relação

financeira *versus* social e ambiental, que se baseiam na premissa de que os objetivos financeiros devem ser equilibrados de acordo com as considerações sociais e ambientais. Dessa forma, demonstrou-se que seria possível utilizar as pressões<sup>9</sup> organizacionais, exercidas por meio dos fornecedores, clientes e governo, por exemplo, de forma criativa, como fonte de novas ideias e inovação, ao invés de vê-las como impedimentos para a tomada de decisão eficaz.

A pesquisa de Drake & Spinler (2013), realizada a partir da revisão sistemática de literatura a respeito do tema Gestão de Operações e relatos de uma *survey* com Paul Kleindorfer, precursor no campo de Gestão de Operações Sustentáveis (*sustainable OM*), busca identificar a contribuição da gestão de operação no suporte para gestão de operações sustentável. Portanto, ressalta-se no texto que a gestão de operações tem grande potencial em desempenhar soluções para os desafios advindos da sustentabilidade. Entre as ações apontadas no texto que podem determinar o impacto da sustentabilidade e, naturalmente, representar a interseção de fluxos de OM, destacou-se a implementação de *design* de produto, tecnologia e gestão da cadeia de suprimento.

No estudo de Kleindorfer *et al.* (2005), os autores partem da premissa que os desafios que os profissionais de gestão vêm enfrentando nas últimas décadas se configuram ao tentar integrar suas operações com as questões da sustentabilidade, apontando as três diretrizes da sustentabilidade: ambiental, social e econômica (TBL). Os autores abordam os princípios da qualidade total (TQM) e *Just-in-time* (JIT), que são ferramentas de gestão ligadas a operações organizacionais.

O trabalho evidencia que a evolução da gestão de operação sustentável a partir do TBL integra os processos de produto verde, desenvolvimento e gestão de produção *lean* e das cadeias de fornecimento de produto em circuito fechado. As cadeias de suprimento formam um circuito fechado (*closed loop supply chains*) quando são administradas de um modo coordenado em direção aos objetivos comuns de maximização de ganhos e gestão de riscos, em uma perspectiva do *triple bottom line* (TBL) (KLEINDORFER *et al.*, 2005).

---

<sup>9</sup> Diversos autores destacam que as empresas sofrem pressões externas exercidas pelo governo, mercado consumidor e, até mesmo, por organizações governamentais relacionadas às questões ambientais, sendo essas as razões que levam as organizações a adotarem práticas socioambientais caracterizadas como sustentáveis em seus processos de produção. (WELFORD & FROST, 2006; SHARMA & HENRIQUES, 2005; SEURING & MULLER, 2008a e 2008b).

Em resumo, a gestão da produção *lean* refere-se a uma metodologia cujo objetivo está na eliminação de desperdício. A gestão é conduzida por meio da aplicação de cinco princípios: I) identificar valores por meio da perspectiva do cliente; II) mapear fluxo de valores; III) realizar ações que criem fluxo de valor; IV) atender somente as demandas; e V) buscar a perfeição. Todas as informações para conduzir essa estratégia são advindas dos clientes e visam o aperfeiçoamento dos processos a fim de eliminar o desperdício (WOMACK *et al.*, 1996).

Dessa forma, a gestão de operação sustentável pode ser entendida como um conjunto de habilidades e conceitos que permitem que uma empresa possa estruturar seus processos de negócio a fim de obter vantagem competitiva em torno de seus ativos de capital, sem sacrificar as necessidades das partes interessadas internas e externas e tendo em conta o impacto de suas operações sobre a sociedade e o meio ambiente.

No entanto, Rashid *et al.* (2013) argumentam sobre essa visão, apontando para uma mudança radical no pensamento sobre os sistemas de circuito fechado. Relataram que, para a sustentabilidade das sociedades futuras, é necessária estratégia de manufatura sustentável, com conservação de recursos e meio ambiente como parte integrante. Nessa perspectiva, as cadeias de fornecimento em circuito fechado são consideradas a solução mais viável. Por outro lado, sua implementação dentro do paradigma dos sistemas de produtos em circuito aberto predominante parece, para os autores, extremamente complicada e praticamente inviável. Dessa forma, sugerem uma mudança no pensamento sobre os sistemas de circuito fechado e apresentam o novo conceito de *Resource Conservative Manufacturing* (ResCoM).

O conceito ResCoM considera a conservação de energia, material e valor agregado, aliando prevenção de resíduos e proteção ambiental como componentes integrados da estratégia de projeto e desenvolvimento de produtos (RASHID *et al.*, 2013). Apresentam, também, a ideia inovadora de produtos com vários ciclos de vida, nos quais a duração pré-definida é determinada na fase de *design* do produto, exigindo novas estratégias e metodologias de projeto.

Para ter sucesso com este conceito, a ResCoM defende uma nova abordagem para o *design* da cadeia de suprimentos e modelos de negócios, na qual os clientes são parte integrante das empresas industriais e o *design* do produto está efetivamente conectado com o *design* da cadeia de suprimentos.

Assim, os produtos, as cadeias de suprimento e os modelos de negócios desenvolvidos para sistemas de produtos em circuito aberto não conseguem lidar com a dinâmica dos sistemas em circuito fechado. As incertezas associadas aos retornos de produtos são inerentes ao conceito convencional de sistemas de ciclo de vida e de ciclo fechado. O conceito ResCoM tem muito mais capacidade de lidar com essas incertezas, ao mesmo tempo em que desenvolve sistemas sustentáveis de ciclo fechado (RASHID *et al.*, 2013).

Os trabalhos de Walton *et al.* (1998), Kiron *et al.* (2013b) e Kiron *et al.* (2015) discutem o problema de integração e colaboração relacionada à sustentabilidade na rede de operações. No relatório apresentado por Kiron *et al.* (2015), o tema sustentabilidade é tratado como uma questão de negócio, que tem crescido constantemente ao longo das últimas duas décadas.

Os trabalhos de Corbett (2009), Berns *et al.* (2009), Bocken *et al.* (2014), Marcelino-Sádaba *et al.*, (2015), Haanaes *et al.* (2012) e Unruh *et al.* (2016) tiveram novas demandas no paradigma de desenvolvimento sustentável relacionados ao negócio sustentável. Especificamente no trabalho de Unruh *et al.* (2016), a partir de uma pesquisa *survey* realizada em 2015 com três mil gestores e investidores em organizações de mais de cem países, analisou-se a nova capacidade dos investidores em lidarem com as relações existentes entre o desempenho da sustentabilidade corporativa e o desempenho financeiro.

Destaca-se, no texto, a importância dada à imagem e compromisso de empresas com seu público interno e externo, bem como suas preocupações com o meio ambiente, deixando de ser uma tendência para se tornar um fator de sobrevivência no mercado competitivo. Foi possível observar, no estudo, que os investidores adotam posturas, comportamentos e ações que promovam a sustentabilidade como critério de confiabilidade (UNRUH *et al.*, 2016). Esse raciocínio identifica uma mudança de paradigma na cultura empresarial, pois as corporações preocupam-se com sua imagem em relação aos seus grupos de interesse, fomentando, assim, a sustentabilidade empresarial.

Os trabalhos de Ferrer (2008) e Gunasekaran & Spalanzani (2012) pontuam e esclarecem o papel da sustentabilidade no gerenciamento de operações de manufatura e serviços de uma empresa.

Ferrer (2008) evidencia que o enfoque à sustentabilidade está cada vez mais ascendente, e que os políticos e líderes organizacionais estão aderindo à visão do

planejamento em longo prazo, desvinculando-se, assim, de modelos que privilegiam os resultados imediatos de curto prazo.

Neste sentido, a abordagem de longo prazo tem alinhamento com as medidas de desempenho e melhoria contínua, e são introduzidas como componentes necessários para traduzir a estratégia corporativa sustentável em operações, utilizando um modelo integrado que sustenta qualidade ambiental e segurança. Os autores afirmam que as empresas devem adaptar as estratégias de negócios para buscar o sucesso da organização em um cenário competitivo. Sendo assim, na ausência de regulamentação governamental que faça exigências específicas para a proteção ambiental, o gestor deve, por exemplo, ter o cuidado de incorporar metas de sustentabilidade ambiental em suas estratégias de negócios.

Dessa forma, a estratégia organizacional deve ter como base a pirâmide de sustentabilidade, na qual se baseia o *TBL*. Ou seja, maximizar a produtividade dos recursos em nível de empresa, levando em conta os recursos ambientais escassos, tais como energia e matérias-primas, ao invés de simplesmente minimizar resíduos ou poluição associados a um determinado produto. Além disso, a não conformidade no processo produtivo em qualquer uma das áreas de produção aumenta a quantidade de resíduos que é gerada, o que afeta o desempenho ambiental. Assim, as organizações têm a capacidade de influenciar os principais fornecedores a adotar práticas de melhor conduta (FERRER, 2008).

Conforme apresentado por Porter & Van Der Linde (1995), Seuring & Müller (2008b), Walton *et al.* (1998) e Kiron *et al.* (2013a; 2015; 2013b), a sustentabilidade é um aspecto da gestão de operação que depende das relações em todo o sistema da cadeia produtiva e redes de operações. No entanto, a gestão da cadeia produtiva e suas operações sustentáveis constituem um desafio para as empresas que buscam e desenvolvem suas competências interorganizacionais e para todos os atores envolvidos na cadeia. Essas organizações que adotam Responsabilidade Socioambiental Corporativa (RSC) são denominadas como “empresa focal”.

De acordo com o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, a RSC pode ser entendida como o engajamento contínuo dos administradores em adotarem um comportamento ético e contribuir “para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus” colaboradores “e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo” (MELO NETO & FROES, 1999, p. 87).

Segundo Seuring & Müller (2008b), a “empresa focal” seria aquela que estabelece regras, realiza a gestão da cadeia de suprimento, possui contato direto com o consumidor, bem como projeta a produção da cadeia produtiva. Dessa forma, pode-se dizer que a empresa focal possui um vínculo que a conecta com toda a sua cadeia produtiva, sendo importante influenciadora para a realização de inovações para os modelos de negócios com implementos de práticas sustentáveis entre os membros da cadeia. Nessa perspectiva, os objetivos das cadeias produtivas têm como base o modelo TBL.

O desenvolvimento sustentável possui diversas linhas de atuação ou de segmentos. Conforme visto neste trabalho, além dos negócios sustentáveis, desenvolvimento de produto verde, *design* do produto ou *design* ecológico, entre outros, é possível mencionar também o consumo consciente ou sustentável.

O termo consumo consciente foi encontrado no estudo recente apresentado por Shao (2016), que demonstrou que os consumidores têm preocupações cada vez maiores sobre os impactos ambientais e sociais dos produtos de acordo com seus padrões de consumo. No entanto, a insuficiência de informações torna-os incapazes de conduzir o consumo sustentável. Assim, o estudo centrou-se na procura de critérios que uma abordagem adequada deve reunir para fornecer as informações necessárias para os consumidores.

A partir de um levantamento de abordagens disponíveis relacionadas a critérios de informações em produtos sustentáveis, os resultados mostraram que as abordagens atuais raramente se concentram em um produto que os consumidores desejam, e poucas abordagens incluem informações relacionadas à sustentabilidade ou ao processo de produção e cadeia de suprimentos do produto sustentável. Relacionado a mudanças comportamentais, os consumidores estão mais atentos às questões de responsabilidade social e de sustentabilidade das empresas, bem como questões relacionadas à ética e transparência com parceiros e meio ambiente (SHAO, 2016).

No estudo realizado por Gilg *et al.* (2005), os autores examinam o consumo verde a partir do foco crescente da sustentabilidade. O estudo propõe que a compra verde deve ser vista no contexto de debates mais amplos envolvendo o desenvolvimento de modos de vida sustentáveis que incorporem aspectos ambientais e ações em uma concepção holística de estilos de vida sustentáveis.

O desenvolvimento da pesquisa dos autores foi estruturado a partir da ação ambiental em torno de 1600 famílias e suas ações ambientais diárias. O intuito foi o de investigar como os diferentes comportamentos relacionados entre si e em grupos de indivíduos poderiam ser identificados, de acordo com diferentes estilos de vida. Os resultados sugerem que formas convencionais de consumo verde podem, de fato, estar relacionadas a outras formas de ação e que pelo menos quatro tipos diferentes de ambientalistas podem ser identificados.

Segundo Luthra *et al.* (2017), apesar do aumento do conhecimento do cliente e das pressões ecológicas dos mercados e dos diversos *stakeholders*, as organizações empresariais reconhecem a importância da ecologização e sustentabilidade em sua cadeia de suprimentos por meio da seleção de fornecedores, sendo necessário que essa escolha seja feita através de um sistema de avaliação sistemático e focado na sustentabilidade. Os autores propõem uma estrutura de avaliação e seleção sustentável de fornecedores usando um processo integrado de hierarquia analítica (*Analytic Hierarchy Process - AHP*), um método que auxilia na tomada de decisão a partir de uma abordagem multicriteriosa de otimização e solução de comprometimento. Os resultados indicaram que custos ambientais, qualidade do produto, preço do produto, sistemas de saúde e segurança ocupacional e competências ambientais foram classificados como os cinco principais critérios de seleção de fornecedores sustentáveis.

Nesse contexto, Ding *et al.* (2015) abordam o impacto dos incentivos da política governamental e a alocação de lucros no sistema colaborativo da cadeia de suprimentos, ou seja, as estratégias para cadeias de abastecimento ambientalmente sustentáveis e a relação entre o desempenho das empresas e os incentivos à política ambiental. Ao contrário dos modelos tradicionais de cadeia de suprimentos, no modelo apresentado pelos autores, os incentivos de políticas governamentais são compartilhados na cadeia de suprimentos por meio de negociações de forma colaborativa para alcançar o equilíbrio da cadeia de suprimentos de preços de transferência entre fabricantes e fornecedores.

Esses foram alguns dos artigos selecionados e analisados que auxiliaram no embasamento e na justificativa do presente estudo. Através deles, foi possível identificar as aproximações e os distanciamentos existentes na literatura relacionada à gestão da cadeia produtiva de produto orientado à sustentabilidade.

#### 4.9 IDENTIFICAÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO INTERORGANIZACIONAL ALINHADA À CADEIA PRODUTIVA DO PRODUTO ORIENTADO À SUSTENTABILIDADE

A partir da revisão sistemática da literatura e da análise de conteúdo, foi possível destacar alguns autores que são utilizados como referência para o desenvolvimento deste trabalho, a saber: Carter & Rogers (2008), Seuring & Müller (2008b) e Pagell & Wu (2009). Esses autores, em seus estudos, propuseram modelos de gestão da cadeia de suprimento com aspectos da sustentabilidade e gestão ambiental, que servem de base para o propósito deste estudo.

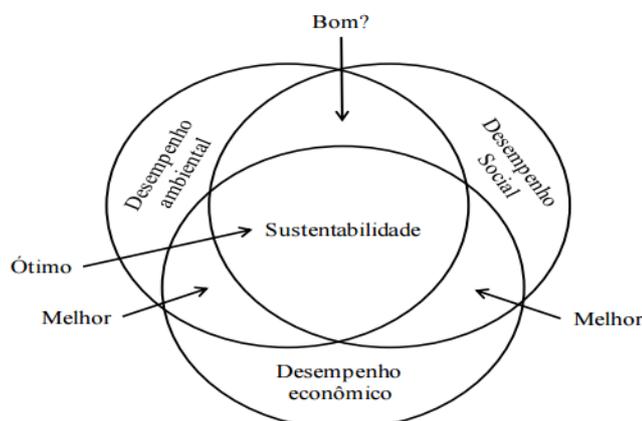
Portanto, esta seção se propõe a apresentar alguns desses modelos — não se restringindo, no entanto, aos autores supramencionados — a fim de identificar os principais elementos de gestão interorganizacional da cadeia produtiva com características sustentáveis.

Como destaque, as dimensões da sustentabilidade ambiental e econômica da cadeia produtiva foram trabalhadas por diversos autores, a saber: gestão ambiental da cadeia de suprimento — *supply chain environmental management* (SCEM) por Lippman (2001); a gestão da cadeia de suprimento ambiental — *environmental supply chain management* (ESCM) por Walker, Sisto & Mcbain (2008); a gestão da cadeia de suprimento verde — *Green supply chain management* (GSCM) por Srivastava (2007); e cadeias de suprimento de ciclo-fechado — *closed-loop supply chain* (CLSC) por Beamon (1999). Cada qual traz suas peculiaridades em termos de definições e conceitos, porém, todas as obras incorporam as dimensões da sustentabilidade econômica e ambiental.

A gestão da cadeia de suprimento responsável — *responsible supply chain management* (RSCM) — incorpora a dimensão da sustentabilidade social e econômica. A gestão RSCM é abordada por Bakker & Nijhof (2002) e Park-Poaps & Rees (2010).

Em 2008, a partir das obras de Carter & Rogers (2008) e Seuring & Müller (2008b), foi apresentado, com base em revisão da literatura sobre sustentabilidade no âmbito intraorganizacional, os modelos conceituais de gestão da cadeia de suprimento sustentável — *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM). A Figura 13, na próxima página, apresenta o modelo de Carter e Rogers (2008).

Figura 13 – SSCM: Modelo de Carter &amp; Rogers



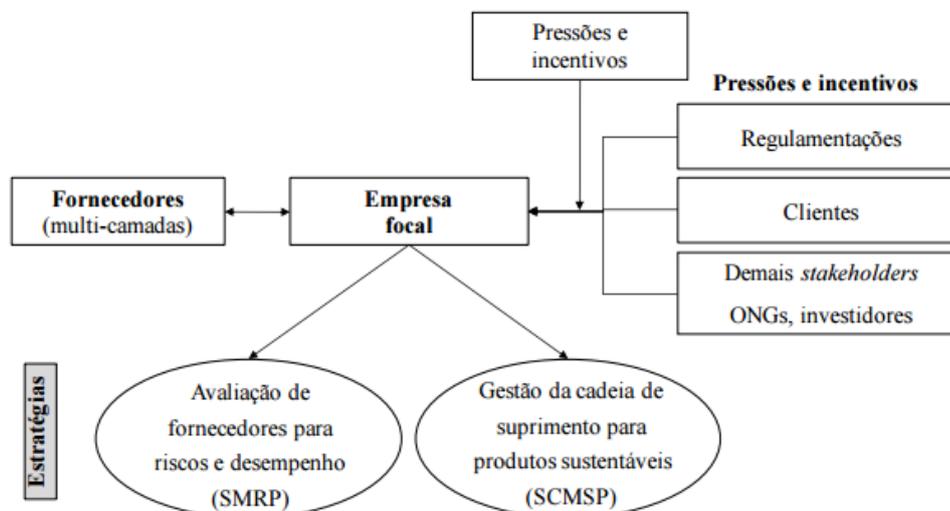
Fonte: Carter & Rogers, 2008.

Nessa ocasião, a SSCM foi definida como a “[...] integração e realização estratégica e transparente de metas sociais, ambientais e econômicas da organização na coordenação sistêmica de processos interorganizacionais de negócios”, cujo objetivo é a melhoria do desempenho econômico de longo prazo das organizações, bem como das suas cadeias de suprimento (CARTER & ROGERS, 2008, p. 368).

O modelo proposto pelos autores possui adaptações para a abordagem TBL. No referido modelo, as práticas somente apresentaram resultados positivos nas três dimensões, mas seus resultados foram considerados ótimos sempre que “a organização incorporar, de forma explícita e abrangente, metas sociais, ambientais e econômicas no desenvolvimento de uma visão estratégica e de objetivos estratégicos de longo prazo” (CARTER & ROGERS, 2008, p. 371).

Por sua vez, na Figura 14, apresentada na página seguinte, demonstra-se a estrutura do modelo SSCM de Seuring & Müller (2008b).

Figura 14 – Modelo de SSCM de Seuring &amp; Müller

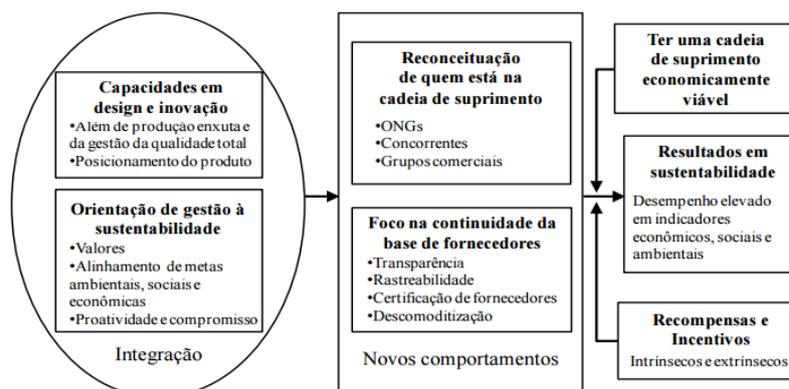


Fonte: Seuring & Müller, 2008b.

O modelo de Seuring & Müller (2008b) apresenta duas estratégias de ação para as empresas globais enfrentarem as “pressões” organizacionais. A primeira ação foi intitulada de avaliação de fornecedores para riscos e desempenho — *supplier management risk and performance* (SMRP). Refere-se às ações com base nos fornecedores, a fim de impulsionar e adequar as melhores práticas socioambientais ao longo da cadeia do arranjo produtivo. A segunda ação foi intitulada de gestão da cadeia de suprimento para produtos sustentáveis — *supply chain management for sustainable products* (SCMSP). Refere-se às preocupações com a sustentabilidade referente ao produto.

Já o modelo de Pagell & Wu (2009) é apresentado na Figura 15 a seguir.

Figura 15 – SSCM - Modelo de Pagell &amp; Wu



Fonte: Pagell & Wu, 2009.

De acordo com Pagell & Wu (2009), a SSCM refere-se basicamente às ações e às práticas de gestão da cadeia de suprimento a fim de torná-la efetivamente sustentável. No modelo dos autores, foram identificados dois grupos comportamentais. O primeiro refere-se à incorporação de membros como organizações não governamentais (ONGs) e à cadeia de suprimento, além de fornecedores diretos e clientes. O segundo busca ações e práticas a exemplo da descomoditização, transparência, rastreabilidade e certificação. A ideia seria promover ações para o desenvolvimento de fornecedores a fim de buscar, para a organização focal, uma base sólida no atendimento de demandas da cadeia de suprimento.

O estudo de Carvalho & Barbieri (2013), que analisa os modelos de Pagell & Wu (2009) e Seuring & Müller (2008b), afirma que ambos os modelos “são adequados à análise da indução e a implementação de inovações socioambientais em cadeias de suprimento por uma empresa focal e pode considerá-los como modelos complementares” (CARVALHO & BARBIERI, 2013, p. 238).

Uma característica verificada nas empresas focais orientadas para a sustentabilidade é o alinhamento interno do negócio por meio de metas sociais e ambientais, de forma que o desempenho social e ambiental torna-se um dos seus fatores críticos. Essa meta, uma vez inserida ao negócio, é repassada a toda a cadeia de suprimento com o objetivo de se obter resultados em conjunto e não de forma isolada.

Na atualidade, a Agenda 2030, sugerida pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015, tem mobilizado inúmeras iniciativas institucionais e governamentais em empresas públicas e privadas com o objetivo de identificar problemas e superar desafios que têm causado preocupações nos países de todo o mundo. Para tanto, foram lançados 17 objetivos e 169 metas, com o intuito de destacar a importância da agricultura e da alimentação para as cinco dimensões, chamados de “5 Ps” da Agenda 2030, sendo eles: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parcerias.

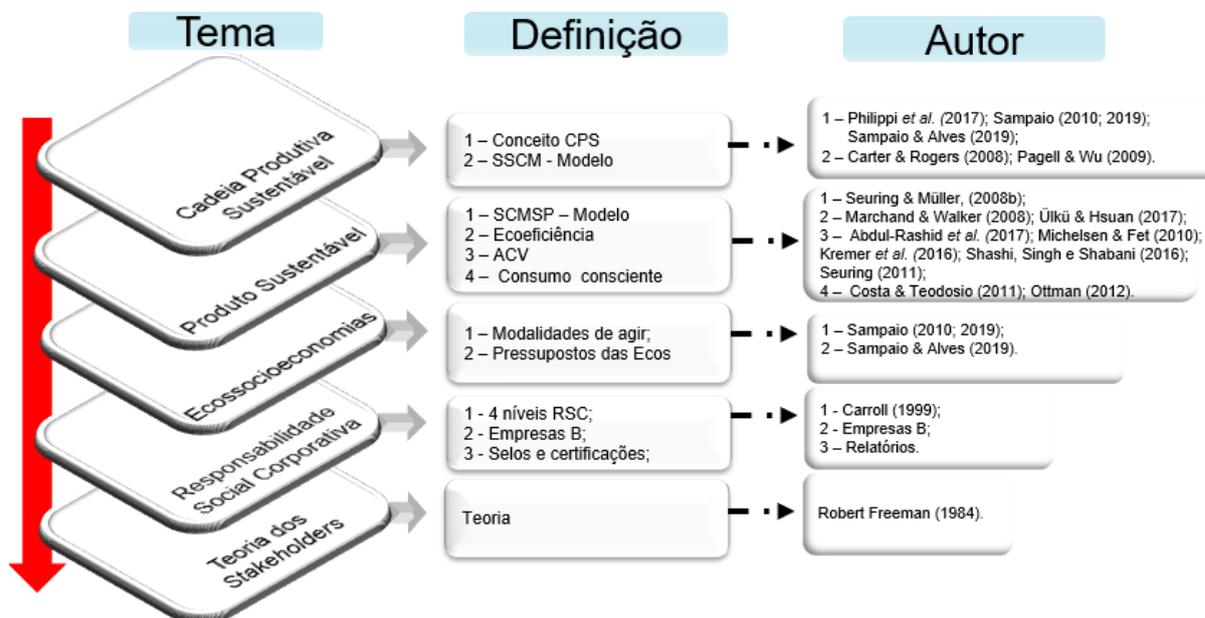
Por conseguinte, pretende-se que contribuições que causem impacto social (sobre as pessoas) e ambiental (sobre o planeta Terra) sejam postas em prática de forma sinérgica entre todas as dimensões rumo ao desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, justifica-se que “as pessoas precisam dos recursos naturais e, ao mesmo tempo, impactam a disponibilidade e a qualidade desses recursos” (LOPES, 2018, s/p) e a maneira que se utiliza tais recursos pode determinar a prosperidade, a capacidade de formalizar parcerias e manter a paz a curto, médio e longo prazo (LOPES, 2018, s/p).

Com o propósito de sintetizar os resultados alcançados com a fundamentação teórica (o estado da arte), aborda-se, na próxima seção, uma análise conclusiva que resulta na primeira versão com as diretrizes de gestão propostas por esta tese, denominada Versão Teórica.

#### **4.9.1 Conclusão: a Proposição das Diretrizes de Gestão – 1ª Versão Teórica**

A partir do aporte teórico apresentado ao longo da Seção 4, apresenta-se uma síntese, a partir da Figura 16, na próxima página, chamada de Versão Teórica, com a proposição das Diretrizes de Gestão Interorganizacional da Cadeia Produtiva alinhadas ao Produto Orientado à Sustentabilidade.

Figura 16 – Proposição das Diretrizes de Gestão Interorganizacional da Cadeia Produtiva alinhadas ao Produto Orientado à sustentabilidade – Versão Teórica



Fonte: a autora, 2020.

A partir do que foi apresentado na fundamentação teórica, constatou-se que a conciliação das diretrizes de gestão envolve seis temáticas, denominadas na metodologia de pesquisa (Figura 5) por categorias analíticas (CA), sendo elas: Cadeia produtiva Sustentável (CPS); Produto orientado à sustentabilidade (POS); Ecosocioeconomias (Ecos); Responsabilidade Socioambiental Corporativa (RSC) e Teoria dos *Stakeholders*.

As categorias operativas (CO) que foram destaques neste trabalho, igualmente tratados na metodologia de pesquisa (Figura 5), são: conceitos da CPS a partir das obras de Philippi Jr. *et al.* (2017), Sampaio (2010; 2019) e Sampaio & Alves (2019) – *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM) com os Modelos de Carter & Rogers (2008) e Pagell & Wu (2009); relacionado à CA do POS – *Supply Chain Management for Sustainable Products* (SCMSP) de Seuring & Müller (2008b) – Ecoeficiência de Marchand & Walker (2008) e Ülkü & Hsuan (2017) – Avaliação do Ciclo de Vida (ACV) por Abdul-Rashid *et al.* (2017), Michelsen & Fet (2010), Kremer *et al.* (2016), Shashi *et al.* (2016) e Seuring (2011) – Consumo consciente por Costa & Teodosio (2011) e Ottman (2012); sobre a RSC, as CO foram os 4 níveis RSC de acordo com Carroll (1999) e as definições e conceitos de Empresas B, Selos e certificações; a definição da Teoria dos *Stakeholders* de Freeman (1984); e as

modalidades de agir e pressupostos das Ecosocioeconomias de acordo com Sampaio (2010; 2019) e Sampaio & Alves (2019).

Ressalta-se que uma das principais formas de conciliar as diretrizes de gestão é a partir da Responsabilidade Socioambiental Corporativa (RSC), que propicia que as organizações conciliem as diretrizes de gestão interorganizacional a partir de normas e certificações, a exemplo da ISO, GRI, Empresas B, *Fair Trade*, entre outras diretrizes. As diretrizes compreendem também o Produto Sustentável com aderência ao consumo consciente e as suas diversas ramificações ou diretrizes. Assim, a Teoria dos *Stakeholders* apresenta-se como um elemento de conciliação entre os conceitos de RSC, Produto Sustentável, Ecosocioeconomias e outras diretrizes de gestão. Infere-se que, quando uma organização possui um conjunto de Diretrizes de gestão — isto é, a junção de RSC + Produto Sustentável + Teórica dos *Stakeholders* —, a organização pode ser vista como sendo uma ecosocioeconomia.

O esforço que se faz na próxima seção está em apresentar, na prática, a partir do projeto demonstrativo da Patagonia, Inc., um exemplo de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhada ao produto orientado à sustentabilidade. Os aprendizados da Patagonia, Inc. somam-se, posteriormente, à primeira versão da proposição das diretrizes de gestão teórica, dando origem, assim, à segunda versão das diretrizes.

#### 4.10 PROJETO DEMONSTRATIVO EMBLEMÁTICO INTERNACIONAL DE NEGÓCIO ORIENTADO PARA A SUSTENTABILIDADE E AO CONSUMO CONSCIENTE DA PATAGONIA, INC.

O ato de consumo pode ser considerado transformador para mudar a realidade da escassez dos recursos naturais renováveis: água, ar e terra. Sabe-se que a capacidade de absorção de resíduos (sólido, líquido, gasoso, químico, entre outros) do planeta já se esgotou a tempo (ROMEIRO, 2012). Diante disso, a sociedade precisa se conscientizar e mudar as suas escolhas cotidianas de consumo que englobam compra, uso e descarte de produtos ou serviços. Todos os itens consumidos pelos seres humanos deixam sua emissão de carbono no planeta, sejam objetos, alimentos, roupas, medicamentos e outros. Nesse sentido, a redução do consumo é o termo-chave para mudar o cenário atual do planeta, seguido da reciclagem de produtos, sendo uma etapa muito importante no processo de conscientização para mudança de hábitos de consumo.

A reciclagem é um termo recorrente em muitos estudos. Contudo, se ouve falar em reciclagem de plástico, papéis, pneus, entre outros, mas poucos estudos abordam a reciclagem de tecidos. Nesse viés, apresenta-se, nessa seção, o conceito adotado por uma marca de roupas, denominada Patagonia, Inc., empresa norte-americana que atua no setor de material esportivo, considerada um modelo emblemático de negócio que optou por desenvolver produtos voltados para a sustentabilidade e para o consumo consciente, orientando os seus clientes para adquirirem somente o que realmente precisam para um planeta mais saudável.

A Patagonia, Inc. ganhou destaque em vários meios de comunicação — revistas, jornais e publicações acadêmicas, como *New York Times*, *Fortune*, *Newsweek*, *Business Week*, *Época Negócios*, *Exame*, *Isto é Dinheiro*, *Globo News*, *Valor Econômico* e *Meio Mensagem*, além de *sites* especializados em *marketing* e finanças, como *Brand Channel*, *Interbrand*, *Google Finance*, *Yahoo Finance* e *Hoovers*.

O modelo de negócio idealizado pelo americano Yvon Chouinard surgiu a partir de seus 14 anos de idade, em 1953, ao praticar esportes radicais como alpinismo, escalada, caiaquismo e surfe em praias exóticas (CHOUINARD *et al.*, 2011; BCORPORATION, 2010).

Originalmente, em 1973, a empresa recebeu o nome de *Chouinard Equipment Company* (CHOUINARD & STANLEY, 2012) e, de acordo com o estudo de Weerts *et al.* (2018) a organização não carregava a preocupação com o meio ambiente nessa época. A primeira produção da empresa aconteceu na garagem da casa em que Yvon morava com os pais, na cidade californiana de Burbank.

Posteriormente à criação da *Chouinard Equipment Company*, Yvon identificou um problema que deu origem ao modelo de negócio em que atua até a presente data, o qual está relacionado ao cuidado com a natureza, sendo assim estabelecida a marca Patagonia, Inc. O problema identificado pelo proprietário da marca ocorreu em umas de suas escaladas, ao perceber que os instrumentos (pitões de ferro) que eram fixados nas montanhas a fim de dar suporte à escalada dos esportistas danificavam as rochas e o problema se agravava, pois os “pitões” precisavam ficar no local, resultando em maiores danos ao meio ambiente com o passar dos anos (CHOUINARD *et al.*, 2011; CHOUINARD & STANLEY, 2012). Com isso em mente, Yvon passou a produzir uma ferramenta de escalada à base de aço temperado com

cromo e molibdênio a fim de substituir o então utilizado “pitão de ferro” (CHOUINARD *et al.*, 2011).

A história da Patagonia, Inc. chama a atenção pelas decisões de seu proprietário. Mesmo com as alterações realizadas nos produtos de alpinismo para evitar danos nas rochas, o proprietário descobriu que os equipamentos de escaladas continuavam danificando as rochas das montanhas e, com isso, cancelou a venda do produto, mesmo tendo a consciência de que a linha era o carro-chefe da empresa e representava, na época, 70% de suas vendas (PATAGONIA, s/d).

Como alternativa inovadora da época, Yvon e seu sócio Tom Frost passaram a produzir calços de alumínio reutilizável, a fim de substituir o então utilizado “pitão de aço”. Mesmo que isso fosse financeiramente arriscado, os sócios se comprometeram com a defesa da “escalada limpa”. Contudo, os lucros não eram suficientes para manter a empresa (CHOUINARD *et al.*, 2011; CHOUINARD & STANLEY, 2012; CHOUINARD, 2016; *THE NEW YORK TIMES*, 2011).

A solução encontrada pelo proprietário foi a de incluir, em seu portfólio de vendas, roupas para alpinistas. No final da década 70, a empresa, em colaboração com uma fabricante de produtos têxteis, a *Malden Mill*, introduziu o conceito de camadas, um revestimento sintético para jaquetas à base de poliéster que repelia a umidade e mantinha o calor do corpo (CHOUINARD *et al.*, 2011).

Foi possível perceber que, ao longo da história da Patagonia, Inc., todos os seus produtos são desenvolvidos e acompanhados sempre com base no lema da empresa de fazer os melhores produtos, não causar danos desnecessários ao meio ambiente, usar o negócio para inspirar e implementar soluções à crise ambiental (BCORPORATION, 2010).

Seguindo esse lema, em 1996, a empresa passa a destinar 25% do valor da sua venda anual para substituir toda a linha de vestuário de algodão normal para algodão orgânico, mesmo ciente de que esta matéria-prima era três vezes mais cara. Essa decisão se dá após o proprietário tomar conhecimento de que, nas plantações, eram utilizados pesticidas que poluíam rios e causavam doenças nos produtores (CHOINARD & BROWN, 1997).

O algodão é o principal insumo de fibra utilizado no mercado, e o seu cultivo é uma importante fonte de renda para milhões de pequenos agricultores, contribuindo significativamente para a economia nacional de muitos países em desenvolvimento. O algodão de cultivo convencional causa dano ambiental, já que a produção é

propensa a ataque de insetos, sendo necessário o uso de inseticidas tóxicos e pesticidas nas plantações. A cadeia produtiva do algodão representa cerca de 25% do mercado global de inseticidas e de 10% dos pesticidas. À vista disso, o intensivo e contínuo uso de inseticidas e pesticidas tóxicos, entre outros produtos químicos para controle de pragas nas plantações de algodão, causa sérios problemas de saúde e impactos no território, a exemplo do envenenamento de fazendeiros e trabalhadores rurais e da contaminação do ar e águas, prejudicando os pássaros, peixes, florestas, entre outros (PAN GERMANY, 2007).

A inovação no cultivo do algodão refere-se à plantação orgânica. A primeira tentativa nesse sentido que se tem notícia foi registrada nos anos 80 por uma cooperativa europeia chamada *Good Food Foundation*, na Turquia (MYERS & STOLTON, 1999). Os autores mencionam que a plantação orgânica se relaciona à agricultura biológica, que tem por premissa uma fórmula simples, a saber: a não utilização de fertilizantes e pesticidas sintéticos resulta em menor rendimento e custos elevados. Isso pode se traduzir em sistemas agrícolas insustentáveis.

Por outro lado, os autores mencionam que a agricultura biológica é melhor definida pela seguinte fórmula: uso de variedades localmente adaptadas + redução de perdas de nutrientes + o uso de material orgânico disponível localmente e adubação verde + constante cuidado com a preparação do solo com elementos naturais + controle mecânico e manual de plantas daninhas, sem a necessidade de entradas sintéticas.

Mesmo com resultados de rendimento menor e custos elevados, a Patagonia, Inc. conseguiu ajustar a sua abordagem de gestão, apresentando-se como iniciativa demonstrativa de que é possível adotar sistemas agrícolas sustentáveis.

O processo de transformação do algodão em tecido têxtil envolve diferentes estágios de processamento, os quais podem diferenciar de uma empresa para outra e entre os países. Tal processo envolve uma variedade de habilidades e tecnologias e existem impactos ambientais em todas as fases do ciclo de vida dos têxteis de algodão, de acordo com a forma de cultivo da fibra, processo produtivo do tecido e sua utilização. Todos esses fatores devem ser levados em consideração no planejamento do produto, desde a sua origem até o seu descarte final, para reduzir o impacto ambiental (MYERS & STOLTON, 1999).

A fim de reduzir a “pegada ambiental” dos processos produtivos da indústria global de algodão, a alternativa que se destaca é o cultivo orgânico. Por conseguinte,

constata-se um crescimento nessa indústria sendo reforçado pelo apoio dos agricultores que tentam evitar produtos químicos tóxicos.

Posteriormente à implementação do algodão orgânico na Patagonia, Inc., a empresa desenvolveu uma tecnologia que permitiu revestir as jaquetas a partir de material descartável de garrafas PET. Sendo assim, o proprietário passa a priorizar o uso de materiais naturais e recicláveis em toda a sua produção (CHOI & GRAY, 2011).

Atualmente, a Patagonia, Inc. é propriedade de Chouinard e sua esposa, com produção de materiais para a prática de surfe, esqui, pesca e outros esportes ao ar livre. Especificamente na linha de surfe, foi desenvolvida, a partir de fibras naturais, uma roupa térmica, flexível e ambientalmente correta, sendo uma solução sustentável para o antigo material utilizado, o neoprene (CARDWELL, 2014).

É notável que a marca preza pela produção de peças de roupas mais duráveis, além de oferecer o serviço de conserto de roupas danificadas aos clientes. Ademais, os produtos da loja que não são vendidos são doados a entidades que precisam. Para produtos que definitivamente não tem mais condições de uso ou de conserto, a empresa realiza a reciclagem (CARDWELL, 2014; SCHERER, 2015).

Outro feito da empresa que vale destacar por estar totalmente relacionado a esta pesquisa refere-se ao consumo consciente. A empresa chama a atenção por estimular os seus consumidores/clientes na redução do consumo, mesmo da sua própria loja e, sobretudo, na conscientização sobre os impactos do consumo ao meio ambiente. Conforme apontado por Khmara & Kronenberg (2018), até certo ponto, a Patagonia, Inc. contribui para mudar os padrões de consumo ou, pelo menos, encoraja os consumidores a pensarem sobre o consumo excessivo e a degradação ambiental.

A empresa promove campanhas no intuito de incentivar os clientes a comprar somente quando e se necessário, consertar produtos danificados e vender ou doar as roupas que não querem mais utilizar. Entre as campanhas promovidas pela empresa estão a *The Conservation Alliance*, composta por empresas do setor externo que desembolsam suas quotas anuais para organizações ambientais; Associação da Indústria ao Ar Livre, formado por um grupo comercial que desenvolveu o Índice Eco, uma ferramenta para avaliar os impactos sociais e ambientais dos produtos e seus ciclos de vida; *Sustainable Apparel Coalition*, um grupo comercial que desenvolveu um índice para avaliar as práticas sustentáveis em cadeias de suprimentos na indústria de vestuário; e a iniciativa *1% For The Planet*, na qual a Patagonia, Inc. doa 1% de seus lucros ou vendas (o que for maior) para causas ambientais e incentiva

outras empresas a fazerem o mesmo (CHOUINARD & STANLEY, 2012; CHOUINARD, 2016; CARDWELL, 2014).

Para além da produção, a empresa também conserta roupas com desgaste e recebe de volta as peças de roupas que chegaram ao fim da vida útil para reciclar. Por meio dos reparos realizados pela empresa, as roupas ficam como se fossem novas. A equipe técnica que realiza os ajustes nas roupas da marca é formada pelos moradores da região em que a empresa está situada. O prazo de entrega das peças consertadas é de dez dias úteis e o custo é considerado, pela empresa, como acessível e viável ao consumidor. Nesse sentido, as peças permanecem em circulação e uso. No *website* da loja, é possível, ainda, vender e comprar roupas usadas (KHMARA & KRONENBERG, 2018).

A empresa também recebe em suas lojas as peças que o consumidor não quer mais e as recicla, com um processo de extração das fibras do tecido, produzindo, a partir delas, novas peças. Com esse processo, a empresa arrecadou, desde 2005, 45 toneladas de roupas usadas e reciclou 34 toneladas (PATAGONIA, s/d; KHMARA & KRONENBERG, 2018).

A Patagonia, Inc. utiliza o princípio alinhado aos fenômenos naturais, em que não há desperdícios no ciclo natural das coisas, uma vez que, na natureza, tudo que “morre” é reutilizado, ou no formato de adubo para enriquecer o solo, ou pode servir de alimentação para outras espécies. A loja Patagonia, Inc. possui, em sua política de redução, reuso, reparo e reciclagem, um norte para os processos produtivos mundiais (PATAGONIA, s/d; *THE NEW WORK TIMES*, 2011).

É relevante analisar uma campanha de *marketing* adotada pela empresa em uma sexta-feira famosa nos Estados Unidos, denominada *Black Friday*, quando o intuito é vender mais com preços promocionais. Em 25 de novembro de 2011, a publicidade da Patagonia, Inc. lançou a publicação, exibida na Figura 17, na página seguinte.

Figura 17 – Campanha de consumo consciente da Patagonia, Inc.



Fonte: *The New Work Times*, 2011.

Fonte: Patagonia, s/d.

Com a manchete “*Não compre esta jaqueta*” (*tradução nossa*), publicada no *The New York Times*, a Patagonia, Inc. exibiu uma peça publicitária com um produto da marca, acompanhado de um recado que dizia:

REDUZA. Nós fazemos produtos que duram muito tempo e, sendo assim, não compre aquilo de que não precisa. RECUPERE. Nós o ajudamos a recuperar seu produto. A PATAGONIA promete que irá consertar o produto quando estiver danificado. REUSE. Nós o ajudamos a encontrar um novo lar para o produto que não mais precise, caso tenha interesse em vendê-lo ou passá-lo adiante. RECICLE. Nós buscaremos seu produto que está inutilizado se prometer que irá deixá-lo longe de um aterro sanitário ou de um incinerador (PATAGONIA, s/d apud *THE NEW WORK TIMES*, 2011).

Por trás dessa peça publicitária, a marca passou o seu recado aos consumidores: a mensagem era de reflexão para as reais necessidades de compra, seja de roupas, sapatos ou outros produtos só porque o preço estava mais acessível.

Conforme indicado no relatório anual da corporação de benefícios da Patagonia, no ano fiscal de 2013, a marca doou 1% do seu lucro líquido para os 1.200 grupos de proteção do meio ambiente cadastrados pela empresa, totalizando US \$ 5.602.433. Assim, estima-se que as vendas do grupo chegaram a quase US \$ 600 milhões naquele ano (KHMARA & KRONENBERG, 2018).

Em 2016, após uma notícia do governo norte-americano de cortar recursos voltados à preservação ambiental, a empresa adotou outra ação com benefícios

ambientais. Nesta ocasião, conciliou diretrizes de gestão orientada à sustentabilidade unindo a campanha anticonsumo, novamente na famosa *Black Friday*, com a ação de doar 1% para o planeta. Contudo, a campanha foi além e, ao invés de doar 1%, a empresa doou 100% das vendas deste dia, o que representa, em uma campanha normal, cerca de 2 milhões de dólares. A surpresa foi que, neste dia, após a campanha divulgada pela empresa, as vendas atingiram cerca de 10 milhões de dólares, que foram destinados a ONGs com finalidades ambientais. Novamente, em 2018, a empresa chama a atenção: uma medida adotada pelo governo norte-americano fez com que a Patagonia, Inc. recebesse 10 milhões de dólares de impostos, que a companhia destinou a causas ambientais.

A marca participa de muitos movimentos ambientais e sociais, além de liderar algumas iniciativas. O compromisso com as questões ambientais é confirmado por uma série de prêmios e referências à Patagonia, Inc. como uma empresa exemplar. Algumas dessas publicações são Choi & Gray (2011), Gibbs (2009), Honeyman (2014), McGhee (2013) e Moratis (2014). A empresa também foi alvo de estudo no trabalho de Bocken & Short (2016) ao abordar o negócio baseado na suficiência, e de Khmara & Kronenberg (2018), que estudaram o decrescimento da atividade econômica.

Outras ações sustentáveis praticadas pela Patagonia, Inc. e que foram identificadas nas publicações sobre a empresa são: oferece aos funcionários licença-maternidade e paternidade; os colaboradores podem trabalhar de bermuda e chinelo, além de ter horários flexíveis; utiliza energia solar; é oferecida apenas alimentação orgânica no refeitório; não são utilizados itens descartáveis; incentiva o uso de bicicleta; na recepção, há um quadro com boletins atualizados sobre as condições do tempo para o surfe, esporte preferido de boa parte dos empregados; quando se tem ventos que propiciem o surfe, qualquer colaborador pode pegar uma prancha e surfar; a empresa não possui escritórios; foi uma das pioneiras a ter creche no local de trabalho.

Outra iniciativa que vale ressaltar é a de que a Patagonia, Inc. participa do programa *Fair Trade Certified* de comércio justo, com mais de 42.000 trabalhadores que se beneficiam desse compromisso. A empresa paga um prêmio em dinheiro para cada peça de roupa que leve o selo *Fair Trade Certified*, o que garante que o dinheiro vá diretamente para seus produtores e eles decidem como gastá-lo.

Para a Patagonia, Inc., o comércio justo é o primeiro passo para o pagamento de salários dignos em sua cadeia de fornecimento. Para os clientes da Patagonia, Inc., é uma maneira de fazer uma escolha consciente para um mundo melhor, pois uma fábrica certificada pelo *Fair Trade* precisa seguir padrões rigorosos de saúde e segurança, comprovar respeito pelo meio ambiente, não ter nenhuma criança ou qualquer tipo de trabalho forçado em sua cadeia produtiva, oferecer licença-maternidade remunerada e promover o fortalecimento da comunidade através do retorno de dinheiro adicional aos trabalhadores.

O proprietário da Patagonia, Inc. não se sente confortável dentro de um escritório e não tem celular, nem computador. Sempre que o mar está bom, ele e a maioria dos funcionários surfam na praia, mesmo em horário de expediente. Preza por um ambiente de trabalho descontraído e os funcionários possuem independência para executar seus projetos, desde que estejam entregando resultados. Yvon e sua esposa, Malinda, são os únicos sócios da empresa e detém controle total, podendo expandi-la em um ritmo saudável e sem pressões de acionistas (CHOUINARD, 2016).

Chouinard *et al.* (2011) enfatizam que as mudanças culturais fundamentais na Patagonia, Inc. começam aos poucos até se tornar parte central do negócio, tendo uma cultura descentralizada e local. No entanto, o proprietário da empresa menciona que, para uma iniciativa ser bem-sucedida na gestão e integração da sustentabilidade, deve ter o apoio de cima para baixo ou a ausência de interferência interna (CHOUINARD *et al.*, 2011; CHOUINARD, 2016). Dessa forma, destacam-se três dimensões de gestão: I) respeito pelas pessoas, enfatizando a justiça, respeito e tolerância; II) orientação da equipe, enfatizando ampla colaboração e trabalho em equipe dentro de uma empresa; e III) orientação para os resultados, enfatizando metas claras e resultados medidos (CHOUINARD & ELLISON, 2011; CHOUINARD, 2016).

Algumas das práticas acima descritas adotadas pela Patagonia, Inc. são confirmadas a partir do conceito de empresas B ou, em inglês, *B Corporations*. Quando as empresas combinam objetivos sociais e econômicos, são consideradas organizações híbridas (Battilana & Dorado, 2010), pois conciliam estratégias de eficiência, inovação e os recursos de um negócio tradicional voltado ao lucro ao mesmo tempo em que se comprometem com os valores e missões de uma organização sem fins lucrativos. As *B Corporations* são, portanto, empresas que se enquadram no modelo de organizações híbridas (JACOBI & BESEN, 2011). Vieira

(2014) menciona que o Sistema B surge nos Estados Unidos no ano de 2006, foi implementado na América Latina no ano de 2012 e chegou ao Brasil no ano de 2013.

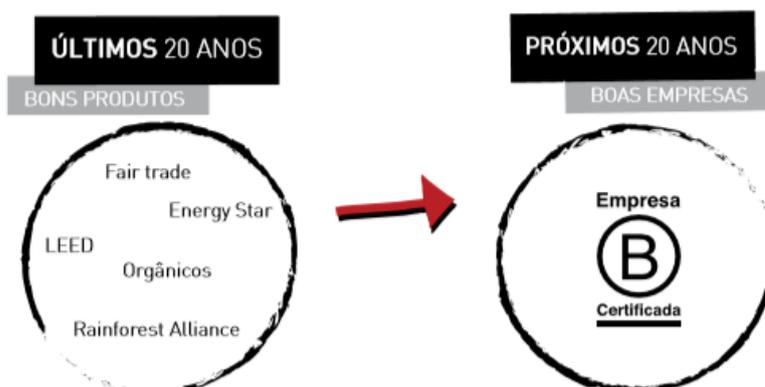
Segundo Granthon e Correa:

o Sistema B procura construir um movimento global com a visão de criar uma nova economia, onde o sucesso seja medido pelo bem-estar dos indivíduos, das sociedades e da natureza. Para atingir esse fim, a missão do Sistema B é construir ecossistemas favoráveis para um mercado que resolva problemas sociais e ambientais, fortalecendo as Empresas B (GRANTHON & CORREA, s/d).

De acordo com Vieira (2014, s/d), “mais do que uma ONG, o Sistema B é um movimento global que busca criar um ecossistema de Empresas B, ou seja, aquelas que passaram pelas transformações”. Para ser uma empresa certificada B, a organização tem que, como missão, redefinir o conceito de sucesso nos negócios, pois precisa tirar a máxima de “lucro acima de tudo” dos seus objetivos e colocar em seu lugar o “lucro com benefícios socioambientais” (VIEIRA, 2014).

De acordo com o guia de uso das ferramentas do Sistema B (2015, p. 2), do ano de 1995 até o ano de 2015, ouvia-se falar de “diversas certificações para produtos e processos” empresariais e industriais (*Fair Trade, Energy Star, LEED, Orgânicos e Rainforest Alliance*), conforme pode ser observado na Figura 18.

Figura 18 – Bons produtos/boas empresas B certificadas



Fonte: Guia do Sistema B, 2015, p. 2.

De acordo com a figura, pode-se perceber que, no período de 1995 a 2015, as empresas ofertavam bons produtos a partir de certificações e selos — como *Fair Trade, Energy Star, LEED* e *Orgânicos*. No entanto, o que se propõe a partir da Certificação B é “uma certificação para toda a Empresa, como o *Fair Trade* ou a

certificação de orgânicos, mas para distinguir boas Empresas de um bom *marketing*” (GUIA DO SISTEMA B, 2015, p. 2).

As empresas que são certificadas como B atendem a altos padrões de desempenho social e ambiental. Nesse sentido, de acordo com os dados da *B Corporation*, a Patagonia, Inc. atua com 75% de materiais orgânicos ou reciclados, entre outros; 30% dos fornecedores atendem aos padrões *bluesign*<sup>®</sup> para fabricação de vestuário com requisitos ambientais e possui algumas instalações com certificação *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED), sendo essa uma certificação de construções sustentáveis que visa estimular práticas de construções sustentáveis (B CORPORATION, 2016).

Infere-se que, ao longo do descritivo do projeto demonstrativo da Patagonia, Inc., foi possível identificar elementos de gestão interorganizacional da empresa associada à cadeia produtiva sustentável. Nesta tese, tais elementos são considerados como diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva sustentável que, alinhadas à versão teórica (apresentada em síntese na Figura 17), origina a segunda versão das diretrizes, conforme conclusão abordada na próxima seção.

#### **4.10.1 Conclusão – Proposição das Diretrizes de Gestão – 2ª Versão – Teoria + Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc.**

O entendimento adquirido a partir do projeto demonstrativo da Patagonia, Inc. relaciona-se à estratégia do proprietário da empresa que reflete uma mudança de estilo de vida, aderindo a um processo produtivo com matéria-prima mais natural possível, pensando em preservar o planeta. Vale destacar que o empresário teve essa ideia antes mesmo de as discussões de aquecimento global e de reciclagem de materiais serem iniciadas. Fica evidente que o proprietário da Patagonia, Inc. acredita que, se vender produtos de qualidade com alta durabilidade, não será necessária a aquisição desses produtos por um longo tempo. Esse pensamento, alinhado a uma série de estratégias de gestão organizacional, levam a Patagonia, Inc. à condução do consumo consciente a partir da gestão da cadeia produtiva sustentável. Tais estratégias de gestão são compreendidas por esta tese como diretrizes.

Pode-se pensar que, seguindo as diretrizes (estratégias) de gestão adotadas pela Patagonia, Inc., uma empresa não consiga se manter financeiramente. Entretanto, a experiência da Patagonia, Inc. revela o contrário: os resultados

financeiros da marca superam meio bilhão de dólares. Com aspectos de produtos orientados à sustentabilidade, consumo consciente e o envolvimento de todos os elos da cadeia produtiva, comércio justo e colaboradores trabalhando com liberdade e segurança, a marca conduz o desenvolvimento sustentável, sustentado e incluyente. A partir da primeira missão da empresa — “ter o melhor produto, não causar males desnecessários, fazer do negócio uma inspiração e implementar soluções para a crise ambiental” —, percebe-se a diferença da marca, que vai na contramão do posicionamento de *marketing* convencional. A mensagem é a de que a Patagonia, Inc. não quer vender mais e, sim, quer vender melhor. Em 2018, a missão da Patagonia, Inc. foi reformulada por Chouinard para “*Trabalhar a fim de salvar nosso planeta natal*”.

Constata-se que a mensagem empregada na missão da Patagonia, Inc., perpassa as campanhas de *marketing* convencionais (a exemplo da campanha “Não compre esta jaqueta” e da ação de doar 1% das vendas a ONGs com causas ambientais). As diretrizes e atitudes administrativas da empresa evidenciam-se, na prática, com os esforços e o empenho da empresa em seguir uma gestão completamente alinhada à missão de salvar o planeta natal.

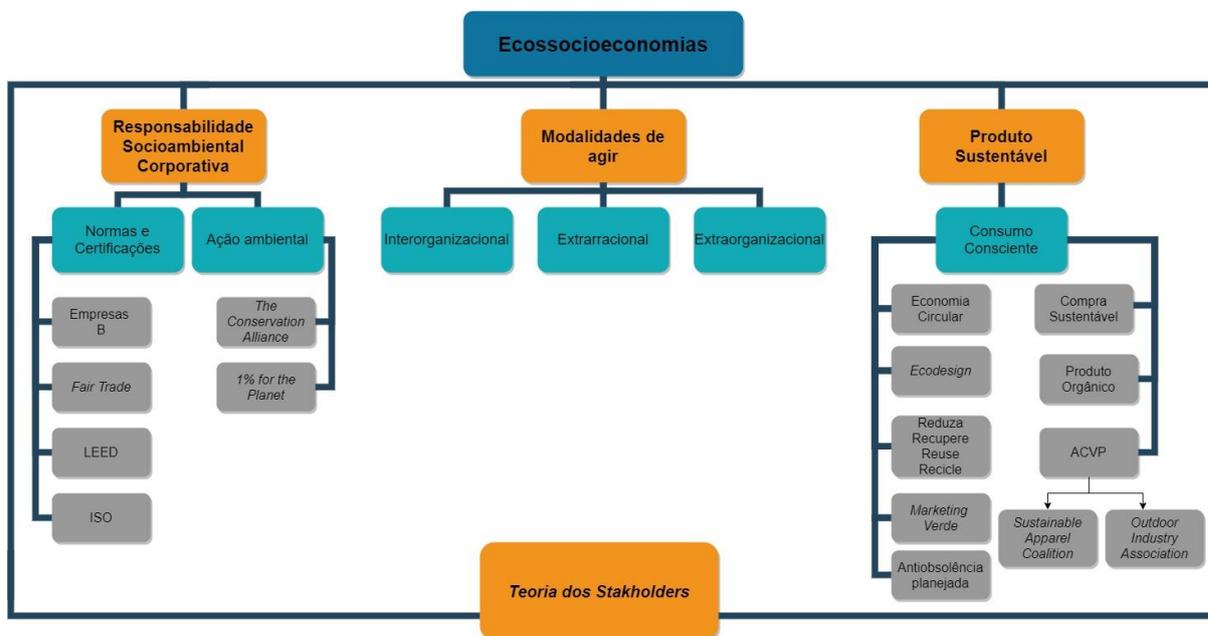
Com foco nessa missão, as diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade identificadas a partir do projeto demonstrativo da Patagonia, Inc. foram por meio de: Diretriz geral i) Normas e Certificações: Diretriz detalhada – 1) Empresa B, 2) *Fair Trade*, 3) LEED e 4) ISO; Diretriz geral ii) Ação Ambiental: Diretriz detalhada – 5) *The Conservation Alliance*, 6) *1% For the Planet*; Diretriz geral iii) Consumo Consciente: Diretriz detalhada – 7) Economia Circular, 8) *Ecodesign*, 9) Reduza, Recupere, Reuse e Recicle, 10) *Marketing* verde, 11) Antiobsolência planejada, 12) Compra Sustentável, 13) Produto Orgânico; e 14) Avaliação do Ciclo de Vida do Produto – a) *Sustainable Apparel Coalition* e b) *Outdoor Industry Association*.

Conclui-se que as diretrizes de gestão da Patagonia, Inc. que foram destaques neste trabalho conciliam-se com a versão teórica aqui apresentada. Para recordar, as diretrizes teóricas foram compostas por cinco grandes temáticas: i) Cadeia Produtiva Sustentável (CPS), ii) Responsabilidade Socioambiental Corporativa (RSC), iii) Produto Sustentável (PS), iv) Ecosocioeconomias (Ecos) e v) Teoria dos *Stakeholders* (TS).

Com o intuito de exemplificar o entendimento e a relação das Diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva de produto orientado à

sustentabilidade, apresenta-se a Figura 19, com a Segunda Versão de proposição das diretrizes de gestão.

Figura 19 – Proposição das Diretrizes de Gestão Interorganizacional da Cadeia Produtiva alinhadas ao Produto Orientado à sustentabilidade – 2ª Versão – Teoria + Projeto demonstrativo da Patagonia, Inc.



Fonte: a autora, 2020.

A Figura 19 sintetiza o esforço empregado na conciliação de Diretrizes de Gestão, correlacionando a teoria com a prática. Adicionou-se a primeira versão da proposição das Diretrizes de gestão teórica aos aprendizados do Projeto demonstrativo da Patagonia, Inc., originando, assim, a segunda versão da proposição das diretrizes de gestão – Teoria + Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc. Isto é, conciliaram-se as seguintes diretrizes de gestão: Responsabilidade Socioambiental Corporativa (RSC): Empresas B, *Fair Trade*, *LEED*, *ISO*, *The Conservation Alliance* e *1% for the Planet* + Produto Sustentável (PS): consumo consciente, economia circular, compras sustentáveis, *marketing* verde, produto orgânico, ACVP: *Outdoor Industry Association* e *Sustainable Apparel Coalition*.

A exemplo da Patagonia, Inc., outras empresas não abordadas neste trabalho — a saber, *The Body Shop* (aquisição recente da empresa Natura) e Grupo *Grameen* — são experiências que reportam que, com inteligência e integridade, é possível criar um ambiente de trabalho e uma cadeia produtiva mais humanos, livres, justos e financeiramente sustentáveis. É nessa direção que se apresenta a Seção 5.

## 5 IDENTIFICAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO DA EXPERIÊNCIA EMBLEMÁTICA BRASILEIRA, A LINHA EKOS DA EMPRESA NATURA

Esta seção tem o objetivo de descrever, a partir do aporte literário e visita a campo, o caso da Natura, considerado, neste trabalho, como um modelo emblemático brasileiro de estratégias de gestão de negócio orientado à sustentabilidade, a partir da sua linha Ekos, que utiliza ativos da biodiversidade brasileira na composição de seus produtos. Esta seção vai ao encontro do segundo objetivo específico, apresentado na introdução deste trabalho.

Nesse sentido, parece oportuno conhecer o contexto histórico da empresa, ainda que não se aprofunde aqui, para entender a sua trajetória, desde o seu surgimento até a atualidade. Dessa forma, apresenta-se, na próxima seção, a linha do tempo da empresa. Posteriormente, apresenta-se a gênese da linha Ekos da Natura e, por fim, o modelo de negócio orientado à sustentabilidade, sobretudo a partir dos ensinamentos de gestão da marca Ekos.

### 5.1 O CASO NATURA: CONTEXTO HISTÓRICO PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA MARCA

Na atualidade, a Natura se destaca no mercado de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Contudo, para chegar à posição atual, muitas estratégias foram tomadas ao longo de sua história. O Quadro 13, na próxima página, contempla os principais destaques da empresa, cuja trajetória inicia-se em 29 de agosto de 1969. Inicialmente, funda-se, no Brasil, a Indústria e Comércio de Cosméticos Berjeaut, que levava o sobrenome de um de seus fundadores: Jean-Pierre Berjeaut, ao lado do economista Antônio Luiz Seabra. Meses depois, deu-se nova denominação à empresa, surgindo, então, a Natura, nome relacionado à participação de ativos vegetais na composição dos produtos. Em 1970, inaugurou a primeira loja, localizada na Rua Oscar Freire, em São Paulo, que foi fechada anos mais tarde (CARVALHO, 2019).

Como a empresa não tinha condições financeiras para campanhas de *marketing*, cartões com uma rosa eram distribuídos nas ruas com a seguinte mensagem:

*'Nós pensamos em você. Gostamos do mundo, dos dons da vida, da música, da amizade, do elo que nos une, da mística engrenagem dos momentos. Aprendemos a força do amor. Com amor, muito amor, nós fabricamos beleza. Venha nos conhecer'.* Junto com o cartão, as pessoas também ganhavam uma rosa (TANURE & PATRUS, 2011, p. 42).

Vale destacar que, no ano de 1979, o empresário Guilherme Leal associa-se à empresa e, quatro anos mais tarde, em 1973, une-se à sociedade o empresário Pedro Passos, contribuindo para a construção da marca (TANURE & PATRUS, 2011; CARVALHO, 2019). De acordo com Tanure & Patrus (2011, p. 19), na composição com os três sócios, “estava formado o triunvirato que fez da Natura a maior empresa de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal”.

Quadro 13 – Linha do tempo: histórico da Natura

Ano	Acontecimento
1969	Funda-se a Indústria e Comércio de Cosméticos Berjeaut.
	Nova denominação: Natura.
1974	Adota-se a venda direta como modelo de negócios.
	A loja da Oscar Freire é fechada.
1979	Lançamento da linha SRN: o segmento de produtos masculinos.
1980	Expansão de vendas para diferentes regiões do Brasil.
	Lançamento de 200 colaboradores e 2.000 consultoras.
1982	A primeira incursão no mercado internacional, por meio de um distribuidor local no Chile.
1983	<b>Lançamento do refil Sève, óleo de banho — a primeira marca de cosméticos no Brasil a oferecer o refil como produto.</b>
1984	Lançamento do sabonete Erva Doce, um clássico do portfólio da marca.
1986	Criação da linha Chronos - produto antissinais para cada fase da vida da mulher.
1989	Registra-se a marca de 50 mil consultoras.
1990	Adota-se a flor rosácea como símbolo da marca.
1992	Iniciam-se as operações na Argentina e no Peru.
1993	Lançamento da linha de produtos Mamãe e Bebê.
1995	Cria-se a linha Crer Para Ver – produtos não cosméticos (caneca, mochila, pijama, etc.), cujo lucro é em prol de uma educação pública de qualidade.
1996	Lança o Kaiak – recordista de vendas da perfumaria brasileira.
1998	<b>Destaque como Empresa do Ano pela revista Exame.</b>
	<b>Participação na fundação do Instituto Ethos - Organizações e Responsabilidade Social.</b>

(Continua...)

*(Continuação)*

1999	<b>Envia uma equipe de marketing para Nova York, onde lança as bases do projeto Manhattan. A biodiversidade brasileira é escolhida como Foco do projeto.</b>
	<b>Compra da Flora Medicinal, tradicional fabricante de fitoterápicos com um patrimônio de 300 produtos e pesquisas com mais de 280 espécies de plantas brasileiras.</b>
	<b>Adoção do uso sustentável da biodiversidade brasileira como plataforma de pesquisa e desenvolvimento.</b>
2000	<b>Tem início o processo de certificação de ativos da biodiversidade.</b>
	<b>Lança em agosto a linha Ekos (Projeto Manhattan) — que incorpora ativos da biodiversidade brasileira — composta inicialmente por 21 produtos.</b>
2001	Inauguração do mais avançado centro integrado de pesquisa, produção e distribuição de cosméticos da América do Sul, em Cajamar, SP.
2004	<b>Abertura do capital na Bolsa de Valores de São Paulo</b>
2005	Abertura de uma loja em Paris.
	Lançamento do Natura Musical, programa de divulgação da música brasileira.
	Lançamento da linha de sabonetes de base botânica.
2006	<b>Fim de testes de produtos e de ingredientes em animais.</b>
2007	<b>Criação do Programa Carbono Neutro, com metas de redução das emissões de gases de efeito estufa em toda a cadeia produtiva.</b>
2009	Completa 40 anos da marca.
	Atinge a marca histórica de 1 milhão de consultoras.
2010	<b>Cria o Instituto Natura para fortalecer iniciativas em prol da educação pública.</b>
	Início da produção na Argentina, na Colômbia e no México.
2011	<b>Lança o Programa Amazônia, com o objetivo de direcionar investimentos para a região.</b>
	Projeto Óleo Sustentável de Palma (Dendê).
2012	Surge o Rede Natura, do e-commerce — plataforma digital de compras.
2013	<b>Redução em um terço das emissões de gases de efeito estufa.</b>
	<b>Lançamento da linha SOU, com 70% menos plástico.</b>

*(Continua...)*

(Continuação)

2014	<b>Inauguração do Ecoparque em Benevides (PA), centro empresarial baseado no conceito de simbiose industrial</b> (resíduos de certas empresas são utilizados como matéria-prima em outras). Tornou-se a 1ª companhia de capital aberto a <b>ganhar o certificado internacional B Corp.</b>
2015	Rede Natura, a partir do <i>e-commerce</i> , alcança todo o território brasileiro e chega ao Chile.
2016	Início da inauguração de lojas em todo o Brasil. Abertura de loja em Nova York.
2017	<b>Grupo Natura &amp; Co. — junção das empresas Natura, Aesop e The Body Shop.</b>
2018	Conquista o selo <i>Leaping Bunny</i> , da <i>Cruelty Free International</i> , que atesta a ausência de testes em animais em todo o portfólio da empresa. Certificação da <i>People for the Ethical Treatment of Animals</i> (Peta), também assegurando que nenhum produto final ou ingrediente usado pela Natura é testado em animais.
2019	Fusão da Natura & Co. com a Avon.

Fonte: elaborado pela autora, 2020, com base em Vassallo, 2003; Natura, 2019; Silva *et al.*, 2017; e Tanure & Patrus, 2011.

Ao observar os 50 anos de história da Natura, completados em 2019, o primeiro marco histórico da empresa na busca pela sustentabilidade, conforme apresentado pelo Quadro 13, ocorreu no ano de 1983, quando apresentou a embalagem de refil para as Linhas Soma (já extinta) e Sève de óleos, ambos produtos corporais. Mais tarde, no ano de 1984, a alternativa de refil foi ampliada para as linhas de *shampoos* e condicionadores. Atualmente, a empresa disponibiliza aos seus clientes mais de 110 itens com a opção de refil (NATURA, 2019).

*A posteriore*, será retomada a discussão sobre o uso de embalagens de refil, pois se pretende avançar na história da Natura de 1983/1984 para o ano de 1999, a fim de apresentar a gênese da marca Ekos, que incorpora ativos da biodiversidade brasileira, sendo esta linha a que mais representa os esforços da empresa na incorporação da sustentabilidade no âmbito social e ambiental.

## 5.2 A GÊNESE DA LINHA EKOS E AS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA MARCA

A linha de produtos Ekos foi lançada no ano de 2000. No entanto, pode-se afirmar que a concepção dessa marca começou a ser pensada anos antes. Araújo, Cartoni e Justo (2001) mencionam que o processo de reestruturação das organizações dos setores da indústria teve início no Brasil no final dos anos 70, continuou nos anos 80 e intensificou-se nos anos 90, modificando intensamente as características de trabalho. Dessa forma, destaca-se que este período foi marcado pela reorganização produtiva, pela adesão de inovações tecnológicas e organizacionais e pela percepção e comportamento dos atores envolvidos (ARAÚJO *et al.*, 2001).

Da mesma forma, nos anos 90, a Natura passa por reestruturação estratégica e de *marketing* (RIBEIRO, 2016). Investiu em pesquisas mercadológicas, a exemplo de propagandas comerciais, bem como alterou as cores da logomarca (Figura 20), reestruturou produtos e embalagens e fortaleceu o trabalho junto às suas revendedoras (RIBEIRO, 2016).

Figura 20 – A logomarca da Natura



Fonte: Adaptado de Mundo das Marcas, 2016.

A Figura 20 apresenta a evolução do logotipo da Natura, que passou por quatro alterações até chegar ao atual *slogan* "bem estar bem". Relacionado às primeiras alterações, Tanure & Patrus (2011) mencionam que não era simples a alteração da logomarca. Ela precisava ir além da correção de uma deficiência técnica, pois na figura antiga não estava legível o nome da empresa. Entretanto, a mudança buscou, sobretudo, unificar a identidade da empresa.

Os anos 90 foram marcados por importantes debates associados, principalmente, às questões ambientais de escala mundial, a exemplo da conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento Social, sediada pelo estado do Rio de Janeiro em junho de 1992, na tentativa de conciliar desenvolvimento socioeconômico, conservação e proteção ambiental (já abordado na Seção 2 deste trabalho). Não por acaso, é justamente na década de 90 que a Natura dá início ao que, hoje, seria o seu modelo de negócio orientado à sustentabilidade.

Por cerca de duas décadas (70 e 80), a Natura manteve uma média de crescimento anual na faixa dos 30%. De acordo com Tanure & Patrus (2011), em 1980 a empresa contava com 200 colaboradores e 2000 consultoras, que realizavam a distribuição dos produtos em quase todas as regiões do Brasil, e a imagem da empresa era de qualidade e inovação de produtos. No mesmo período, foi movimentado o valor de US\$ 7 milhões. No final da década de 80, registraram um faturamento de US\$ 247 milhões e o número de colaboradores subiu para 1.800, enquanto que o número de consultoras foi de 50 mil (TANURE & PATRUS, 2011).

O mesmo crescimento não aconteceu nos anos de 1998 e 1999. Em 1999, os executivos da empresa perceberam que o ciclo de produtos que apresentavam bons resultados até então estava se esgotando. Isso se confirmou com a curva decrescente dos lucros e com a queda nas vendas de 8,5% no comparativo ao ano de 1998 (US\$ 392,7 milhões em 1999) (VASSALLO, 2003).

Nesta época, a Avon (uma das principais concorrentes da Natura até o ano de 2018) era a referência mundial para o setor de cosmético. No que se refere às estratégias para satisfazer os desejos e conviver com a oscilação de preferências de seus clientes, a empresa investia, por ano, US\$ 100 milhões em desenvolvimento tecnológico (TANURE & PATRUS, 2011).

A partir do contexto problemático a respeito da queda nas vendas da empresa e das pistas da principal concorrente (investimento em desenvolvimento tecnológico), destaca-se alguns questionamentos levantados pelos empresários da Natura, Seabra, Leal e Passos: “como garantir o crescimento e a sobrevivência no longo prazo? Como dar início a um ciclo de expansão?” (VASSALLO, 2003, p. 34).

Essas questões guiaram os caminhos dos executivos da empresa, que desejavam inovação de produtos e em vendas. Os executivos da marca enxergavam, na vocação original da Natura, o uso sustentável da biodiversidade brasileira, acreditando que seria restrito às empresas com legitimidade para usá-la, como a

Natura, por ser uma empresa brasileira, disse Leal em entrevista concedida a revista Exame (TANURE & PATRUS, 2011).

No início do ano de 1999, uma equipe da Natura foi até a cidade de Nova York, a fim de formular as premissas de um projeto para a criação de uma linha de produtos de uso diário e com valor acessível (VASSALLO, 2003). Surge o então denominado projeto Manhattan<sup>10</sup>, sendo este o primeiro nome dado ao que, depois, seria mundialmente conhecido como Ekos. O projeto Manhattan representava a proposição de algo sem precedentes: uma operação pioneira que deveria seguir três diretrizes: 1) uso de ativos brasileiros; 2) sustentabilidade ambiental e social da operação; e 3) aproveitamento das tradições populares (VASSALLO, 2003).

Nesse sentido, era necessário realizar um planejamento, desde estratégias de aquisição da matéria-prima nas comunidades e aldeias indígenas na região Amazônica até as escolhas das peças publicitárias. A ideia era lançar uma linha de produtos no Brasil e, posteriormente, em grandes mercados da Europa e dos Estados Unidos e, com o tempo, incrementar as tecnologias desenvolvidas a toda a produção da Natura (TANURE & PATRUS, 2011).

O processo de gestão pensado para o projeto Manhattan demandava um avanço além do relacionamento fornecedor-empresa-cliente, ou seja, era necessária uma rede de relacionamentos empresariais. Para que isso pudesse acontecer, a Natura precisava de novas competências gerenciais (VASSALLO, 2003). A Natura passou, então, a pesquisar quais seriam os ingredientes da botânica brasileira que poderiam compor a linha que surgiria a partir do projeto Manhattan; quais seriam as comunidades, empresas, cooperativas e associações que poderiam fornecer as matérias-primas; e como elas seriam extraídas da natureza (VASSALLO, 2003).

Seguindo esse plano, foram selecionados três biomas brasileiros que seriam trabalhados de forma prioritária, a saber: Amazônia, Mata Atlântica e Cerrado, em regiões de reservas e áreas de cultivo (NATURA, 2001). A partir de um mapeamento de possíveis comunidades, empresas, cooperativas e associações fornecedoras, a empresa encontrou um antigo assentamento do Movimento Sem-terra; produtores de cupuaçu em Nova Califórnia, Acre; produtores rurais de buriti no interior do Piauí; e

---

<sup>10</sup> Homônimo do programa americano de fabricação da bomba atômica, nos anos 40 (VASSALLO, 2003, p. 35).

extrativistas de erva-mate em Santa Catarina. Todos, porém, a milhares de quilômetros da sua sede, na cidade de Cajamar, São Paulo.

Partindo em direção à execução das premissas do projeto Manhattan, em 9 de setembro de 1999, a Natura comprou a empresa brasileira tradicional fabricante de produtos fitoterápicos, a Flora Medicinal<sup>11</sup>. Com as pesquisas pioneiras realizadas por Monteiro da Silva, fundador da marca, a empresa detinha um portfólio de 29 produtos já desenvolvidos e 300 plantas catalogadas (NATURA/BOVESPA, 2004).

As pesquisas realizadas por Monteiro envolviam mateiros, donas de casa e caboclos que pesquisavam nas matas. De posse do acervo elaborado por Monteiro, a Natura ganhou uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes de pelo menos 87 anos de pesquisas já realizadas pela Flora Medicinal. Segundo Vassallo (2003), a concorrência poderia reproduzir o produto — o que já era feito —, contudo, o processo de concepção e execução, dificilmente seria copiado.

Com a aquisição das tecnologias da Flora Medicinal para a produção de produtos à base de plantas, a Natura pôde seguir sua estratégia de desenvolvimento de produtos com o uso de matéria-prima advinda da biodiversidade brasileira (NATURA, 2001; NATURA, 2002). A aquisição foi considerada pela Natura como potencial de distribuição de cosméticos a médio e longo prazo. Mais tarde, no ano de 2000, a Flora Medicinal adequou-se aos padrões éticos e de qualidade da Natura, incluindo gestão administrativa, de recursos humanos, bem como as estruturas físicas administrativas e produtivas (NATURA ADM, 2001).

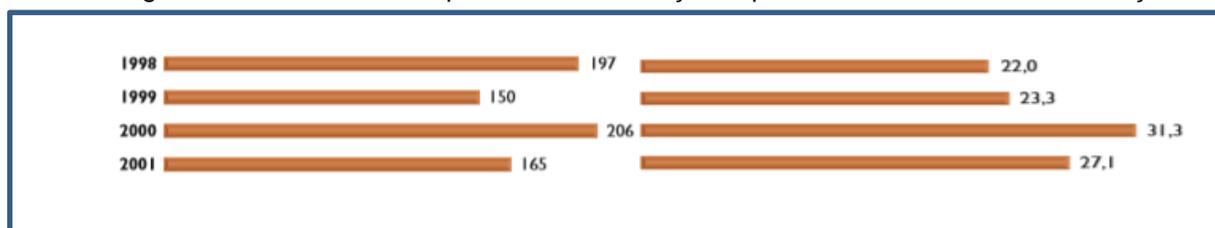
Em meio a esse contexto, em agosto do ano de 2000, foi lançada a linha de produtos Ekos. “A marca da mudança na Natura recebeu o nome de *Ekos* — do grego *oikos* (nossa casa), do tupi-guarani *ekó* (vida) e do latim *echo* (tudo o que tem ressonância)” (VASSALLO, 2003, p. 34). Inicialmente composta por 21 produtos, a linha Natura Ekos, tempos mais tarde, seria considerada, pela empresa, a marca que melhor representa a Natura em seus esforços com as questões socioambientais.

Ao mesmo passo que se lançavam novos produtos, outros encerravam o ciclo de produtividade. Nesse sentido, conforme pode ser observado na Figura 21, na próxima página, nos anos de 1998 foram lançados 197 produtos; em 1999, 150; em 2000, 206; e em 2001, 165 produtos foram lançados.

---

<sup>11</sup> Criada em 1912, no Rio de Janeiro, pelo médico e pesquisador José Ribeiro Monteiro da Silva, a Flora Medicinal foi adquirida pela Natura por cerca de 20 milhões de reais em 1999.

Figura 21 – Quantidade de produtos novos lançados por ano - investimento em inovação



Fonte: Natura Administrativo, 2001, p. 19.

Em 2000, a Natura investiu R\$ 31,3 milhões em pesquisa e desenvolvimento para sustentar as ações conduzidas em Inovação. Nesse período, lançou 206 novos produtos. No ano de 2001, investiu um pouco menos (R\$ 27,1 milhões) e lançou 165 novos produtos, totalizando, no mesmo ano, um portfólio de 591 produtos. Dos produtos vendidos no ano de 2001, 28,6% foram de lançamentos nos anos de 1999 e 2000, o qual representa o impulso significativo vindo do processo de inovação, representado pelos produtos das linhas Ekos e Fotoequilíbrio da Natura (NATURA ADMINISTRATIVO, 2001).

Em 2003, o então Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento da Natura, Eduardo Luppi, em entrevista para a revista Exame, disse que, com o lançamento da linha Ekos a partir dos ativos da biodiversidade brasileira, a Natura estava:

entrando num terreno estranho, e isso é complicado. A Ekos começou utilizando ingredientes da biodiversidade de uso já conhecido na produção de cosméticos. A partir de agora, para sustentar a linha no médio e longo prazo, será preciso descobrir, pesquisar e desenvolver ativos completamente novos. Se a rede de conhecimentos gerados nas comunidades e nas universidades não funcionar, será como procurar agulhas em palheiros. Na área de inovação da empresa' existia em 2003 '43 projetos na linha da biodiversidade. Metade do investimento de 62,3 milhões de reais feito' em 2002 'em pesquisa e desenvolvimento foi para essa área. De cada dez ativos presentes nos 15 principais produtos de tratamento de pele vendidos no mundo, cinco são à base de plantas. É natural, portanto, que as maiores fabricantes mundiais de cosméticos estejam de olho no Brasil. É natural também que a Natura queira aproveitar a vantagem competitiva de ser uma empresa brasileira. O projeto Ekos transformou-se numa enorme avenida para o futuro (VASSALLO, 2003, p. 37).

No mesmo ano de lançamento da linha Ekos, a empresa inaugurou sua fábrica em Cajamar, no estado de São Paulo, cujo investimento foi de quase 185 milhões de reais. Toda a produção da empresa foi transferida para Cajamar, considerada um complexo empresarial que integra diferentes áreas empresariais, como o desenvolvimento, a fabricação, a distribuição e a comercialização de produtos cosméticos, de higiene pessoal e de perfumes.

O espaço Natura, inaugurado em maio de 2001, em Cajamar, SP é:

o maior centro integrado de pesquisa e desenvolvimento de produtos da América Latina e consolidou-se como marco na vida da empresa. Abriga todas as operações de pesquisa e inovação, de industrialização, de armazenamento e de distribuição e tem permitido saltos tecnológicos significativos. O ganho de eficiência proporcionado pelas novas instalações iniciou-se com a integração de operações, antes descentralizadas e distribuídas entre a fábrica de Itapeverica da Serra, o Centro de Distribuição em Santo Amaro e um terceiro local utilizado como depósito. Os investimentos em melhorias, com ênfase na gestão informatizada de materiais e novos procedimentos, permitiram ganhos significativos na qualidade dos processos e, como decorrência, no fluxo de caixa da empresa. Um dos resultados foi a redução dos estoques em R\$ 27 milhões em 2001, em parte proveniente dos investimentos realizados no armazém vertical automatizado, com sistema inteligente de controle e movimentação de materiais (NATURA, 2001, p. 16).

Outro marco da Natura no ano de 2000 foi o início do processo de certificação de ativos da biodiversidade. Nesse sentido, a Natura comprometeu-se a garantir que a extração da matéria-prima da flora brasileira — a exemplo de flores, frutas, sementes e óleos, realizados pelos fornecedores de insumos da linha de produtos Ekos — seja realizada de forma a considerar as questões ambientais de forma sustentável e justa (NATURA, 2001).

Tendo como objetivo a certificação a partir de parcerias com organizações privadas e não governamentais (ONG), desenhava-se o início de uma rede. Nesse sentido, a Natura se uniu à organização não governamental Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (Imaflora) — representante no Brasil do *Forest Stewardship Council*, entidade internacional que promove e certifica o manejo sustentável de florestas — e ao Instituto Socioambiental, dedicado ao trabalho com comunidades tradicionais (VASSALLO, 2003).

Da mesma forma, Vilha e Carvalho (2005) mencionam que, no intuito de garantir que o insumo adquirido seja de extração sustentável, foi desenvolvido o Programa de Certificação de Ativos pela empresa. Por intermédio deste programa, os fornecedores são apoiados e monitorados pela ONG Imaflora (FAPESP, 2003). O programa envolve todo o processo atribuído à cadeia produtiva dos ativos, desde o acompanhamento da capacitação dos extrativistas e a extração da matéria-prima até que esse produto entre na empresa (VILHA; CARVALHO, 2005).

O Programa de Certificação está estruturado conforme os Princípios e Critérios do *Forest Stewardship Council* e do *Conservation Agriculture Network*,

associado à avaliação e ao tipo de manejo adotado para a extração dos ativos naturais (NATURA, 2001). Para que a certificação de cada ativo seja concluída, é necessário passar pelas etapas de extrativismo, cultivo e certificação Imaflora. As etapas e suas fases são explicadas melhor no Quadro 14 a seguir:

Quadro 14 – Etapas de extrativismo, cultivo e certificação Imaflora

Extrativismo	Fase I (duração prevista de até 3 meses): Levantamento da situação atual; Fase II (duração prevista de até 3 meses): Elaboração do Plano de Manejo; Fase III (duração prevista de até 2 meses): Avaliação do impacto ambiental e social, Planejamento e Monitoramento, Implantação do Plano de Manejo, Auditoria para Certificação, Monitoramento.
Cultivo	Fase I (duração prevista de até 3 meses): Levantamento da situação atual; Fase II (duração prevista de até 3 meses): Avaliação de impacto social, Planejamento e Monitoramento, Conservação de Ecossistemas Naturais; Fase III (duração prevista de até 2 meses): Manejo Ecológico de pragas e doenças, Utilização de agroquímicos, Manejo e utilização integrada de resíduos, Interação com a paisagem, Viabilidade Econômica.
Certificação	Duração prevista de até 2 meses, sendo efetuada pela ONG Imaflora.

Fonte: adaptado de Natura, 2001, p. 39.

Em síntese, o programa estabelece critérios socioambientais por meio das etapas: a) auditoria do local de origem dos ativos; b) elaboração de um plano de manejo dos ativos; c) avaliação do impacto ambiental e social; d) implantação do plano de manejo; e) obtenção de certificado e; f) monitoramento periódico (FAPESP, 2003; VILHA; CARVALHO, 2005).

Nesse sentido, os critérios estabelecidos pelo programa socioambiental em suas etapas estão em concordância com a fundamentação teórica deste trabalho,

uma vez que, em termos práticos, existem várias ferramentas estratégicas para se incorporar a sustentabilidade ao negócio, como normas, certificações e selos verdes ou sustentáveis, que podem ser incorporados em um produto no intuito de fornecer ao consumidor informação simples, útil e confiável sobre as complexas questões existentes ao longo da cadeia produtiva.

Isso posto, a Natura realizou um estudo de impacto ambiental e social nas áreas de cultivo e manejo dos insumos das comunidades fornecedoras para a linha Ekos com o intuito de certificação de ativos naturais, guiados pelos princípios do *Forest Stewardship Council* e do *Conservation Agriculture Network*. O estudo ocorreu primeiramente nas localidades de Jutai e Médio Juruá, no Amazonas; Laranjal do Jarí, no Amapá; Vila Nova Califórnia, em Rondônia; Palmeiras do Piauí, no Piauí; Xanxerê, em Santa Catarina; Santarém, no Pará; e Carrancas, em Minas Gerais (NATURA, 2001).

A Tabela 2 trata dos ativos e comunidades que estavam em processo de certificação e suas fases, no ano de 2000. Esses foram os primeiros ativos a darem início ao processo de certificação.

Tabela 2 - *Status* do processo de Certificação de Ativos da biodiversidade brasileira utilizados pela Natura

Ativo	Estado	Fase I		Fase II	
		Início	final	início	final
Andiroba <i>Carapa guianensis</i>	Amazonas	08/2000	09/2000	-	-
Castanha do Brasil <i>Bertholletia excelsa</i>	Amapá	07/2000	08/2000	04/2002	-
Cupuaçu <i>Theobroma grandiflora</i>	Rondônia	08/2000	09/2000	-	-
Buriti <i>Mauritia flexuosa</i>	Piauí	07/2001	09/2001	09/2001	-
Mate Verde <i>Ilex paraguariensis</i>	Santa Catarina	01/2002	-	-	-
Cumarú <i>Dipteryx odorata</i>	Pará	01/2002	-	-	-
Candeia <i>Vanillosmopsis erythropappa</i>	Minas Gerais	03/2000	06/2000	07/2001	-

Fonte: Natura, 2001, p. 39.

A Tabela 2 apresenta 7 ativos provenientes da natureza que são utilizados nos processos de produção das áreas de cosméticos da Natura. Percebe-se que o primeiro ativo a dar início no programa de certificação foi a Candeia, entrando na fase I em março de 2000, finalizando essa fase em junho do mesmo ano e entrando em processo de fase II em julho de 2000.

Assim, na busca por um modelo sustentável e integrado para o seu negócio, é possível atestar que a Natura vem tecendo seu caminho. No ano de 2002, a empresa, ainda com pouca experiência e com algumas dificuldades de implementação do modelo de negócio com o uso sustentável de ativos da biodiversidade brasileira, já apresentava uma experiência exitosa. Neste sentido, os executivos da empresa mencionam que a parte principal do processo, refere-se ao Programa de Certificação de Ativos, o qual a Natura considera assegurar o uso sustentável de matérias-primas para a linha Ekos (NATURA, 2002). Tal processo revelou-se uma oportunidade de crescimento dos negócios da empresa, sobretudo para o acesso do mercado internacional (NATURA, 2002). No ano de 2002, 13 ativos estavam em processo de certificação, sendo que 9 deles já tinham passado pela etapa de pré-diagnóstico (NATURA, 2002).

A ideia seria a de que, nos anos de 2004 e 2005, todos os grupos que fornecem ativos da biodiversidade para a Natura teriam que ter a certificação da Imafloa. O selo seria uma espécie de passaporte verde de entrada para o mercado internacional e, de acordo com Vassallo (2003), poderia proteger a empresa de críticas dos ativistas verdes.

No ano de 2003, além das organizações não governamentais e produtores extrativistas que fornecem a matéria-prima para a Natura, também foram incluídas na rede de parcerias da empresa dez universidades e centros de pesquisa, envolvidos com pesquisas de plantas, as quais futuramente poderiam compor a formulação de produtos da empresa, a exemplo de cremes, *shampoos* e sabonetes (VASSALLO, 2003).

Com a intenção de expandir o negócio de produtos sustentáveis, a empresa investe em pesquisas e associa-se à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). A partir dessa parceria, em 20 de março de 2003, surge o Programa de Incentivo à Pesquisa, cujo objetivo é o de incentivar a formação de competência nas áreas da Ciência e Tecnologia aplicada a produtos de linhas de cosméticos e fitoterápicos (FAPESP, 2003). O programa, batizado naquela época de Natura Campus, incentiva a produção acadêmica voltada para o uso da biodiversidade brasileira na cosmética. Foi desenvolvido a partir de colaborações institucionais, a exemplo de fundações de fomento à pesquisa e laboratórios de universidades e institutos paulistas (FAPESP, 2003). De acordo com Pedro Luiz Passos (presidente de Operações da Natura), em 2003, a empresa tinha o intuito de firmar parcerias com

as universidades para colaboração em conjunto na transformação do conhecimento em inovação (FAPESP, 2003).

José Fernando Perez, o então diretor-científico da FAPESP na época, mencionou que, no programa, a Fundação possui a função de agente dinamizador entre a universidade e a empresas. Dessa forma, a produção científica necessita de frutos sociais e econômicos (FAPESP, 2003).

Tal programa, destinado a pesquisadores das universidades e dos centros de pesquisa (apoiados pela Natura), tinha, entre os seus objetivos: a viabilização e aplicação de pesquisas acadêmicas na prática em ambiente empresarial; o apoio para o desenvolvimento de pesquisas inovadoras (ligadas aos parceiros universidades e/ou institutos de pesquisa); a capacitação de novos colaboradores para as áreas de cosméticos e fitoterápicos; e a aplicação dos conhecimentos gerados em produtos cosméticos e fitoterápicos da empresa (FAPESP, 2003). Esperava-se que os cientistas e pesquisadores auxiliassem as comunidades fornecedoras na capacitação e promoção do manejo sustentável, assegurando a qualidade, preços justos e algum estoque de matéria-prima (VASSALLO, 2003).

Relacionado à aquisição de insumos, a exemplo de óleos, a Natura envolveu no negócio as empresas multinacionais alemã Cognis e inglesa Croda, que compravam os óleos dos extrativistas (comunidades ribeirinhas ou indígenas) e revendiam à Natura. Contudo, a Natura só compraria o produto se o processo de extração fosse guiado por algumas diretrizes: I) a extração dos ativos não poderia comprometer o equilíbrio ambiental; II) sem o uso da mão de obra infantil (a menos que fosse parte da cultura local); III) preservação das tradições e o estilo de vida local; IV) praticar o preço justo (mesmo que na época esse valor ainda não estivesse claro); V) os fornecedores precisavam assumir compromisso de auxiliar as comunidades a agregar valor a seus produtos; e VI) repassar as tecnologias básicas de extração dos insumos, a exemplo do óleo (VASSALLO, 2003; VILHA & CARVALHO, 2005).

Muitas foram as dificuldades para se cumprir tais diretrizes. Um exemplo das dificuldades encontradas foi o de que o primeiro lote de matéria-prima de buriti para compor a linha Ekos chegou fora das especificações estabelecidas pela empresa. Nesse caso, a Natura e a terceirizada multinacional contratada pela Natura para intermediar a compra da matéria-prima arcaram com os prejuízos (VASSALLO, 2003). Mediante as inúmeras dificuldades de se enquadrar nas diretrizes de extração da matéria-prima, alguns fornecedores extrativistas ficaram fora do projeto. Em entrevista

para a revista Exame, a colaboradora da Natura, na época, Pereira, disse que, no início, não foi possível prever o grau de complexidade existente no processo adotado para a estruturação e gerenciamento da cadeia produtiva sustentável (VASSALLO, 2003).

Em 2003, a Cognis trabalhava com quatro comunidades, sendo uma em cada estado: Rondônia, Amapá, Amazonas e Acre. Embora o mercado para o tipo de insumo comercializado fosse basicamente o brasileiro, existia esperança de trazer compradores internacionais, especialmente os europeus e asiáticos. Todavia, era necessária uma escala de produção, o que demanda tempo, cuidado e energia, pois esses insumos não eram considerados *commodities* e, devido à baixa escala de produção, possuíam custos mais elevados do que os produtos convencionais. Nesse sentido, um exemplo de custos seria o produto Sabonete a base de óleo de Babaçu: um litro do óleo coletado e produzido a partir das diretrizes de melhores práticas de manejo sustentáveis poderia custar, naquela época, 50 vezes mais do que aqueles praticados em produto convencional. Para reduzir essa diferença, era necessário dispor de dinheiro e tempo (VASSALLO, 2003).

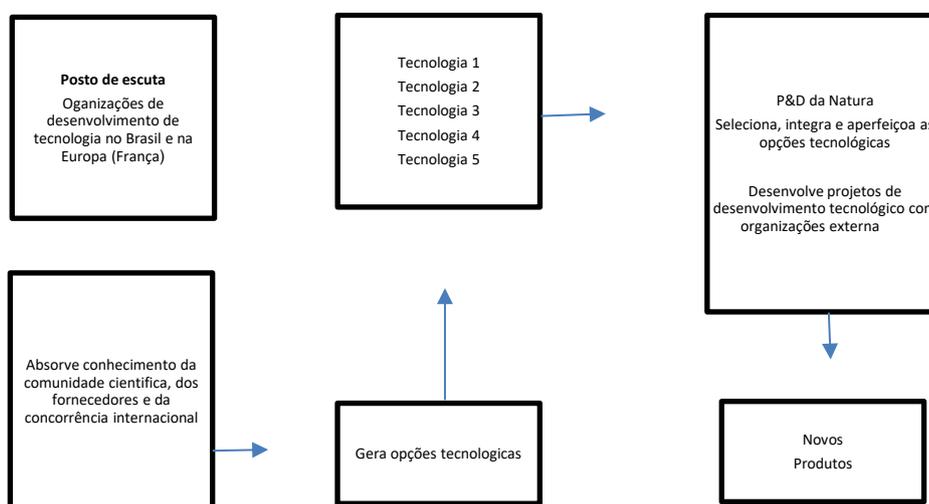
No intuito de tentar reduzir as dificuldades de gestão, a Natura investiu fortemente em pesquisas e infraestrutura, construindo o próprio centro de pesquisa e desenvolvimento e de inovação de cosméticos, que faz parte da sua unidade produtora em Cajamar e que, desde a sua inauguração, lançou, até o ano de 2004, aproximadamente 200 produtos novos por ano (DIRETÓRIO DE PESQUISA PRIVADA – FINEP, 2004).

No sentido de investimentos em pesquisas de desenvolvimento e inovação de produtos, a Natura:

aplica 3,5% de sua receita líquida na área de pesquisa e desenvolvimento, lançando um produto a cada dois dias. Para garantir essa proporcionalidade entre número de produtos e tempo de lançamento, os funcionários da área de P&D da empresa mantêm parcerias e intercâmbio de conhecimento e tecnologia em cosméticos com centros de pesquisas e desenvolvimento no Brasil e na Europa (especialmente na França), além da comunidade científica, fornecedores e concorrência internacional. A partir daí, são selecionadas, integradas e aperfeiçoadas as opções tecnológicas mais adequadas ao perfil da empresa, que serão então aproveitadas no desenvolvimento de novos produtos (VILHA & CARVALHO, 2005, p. 11).

Nesse sentido, a Figura 22 sintetiza o processo de desenvolvimento e aquisição de tecnologia.

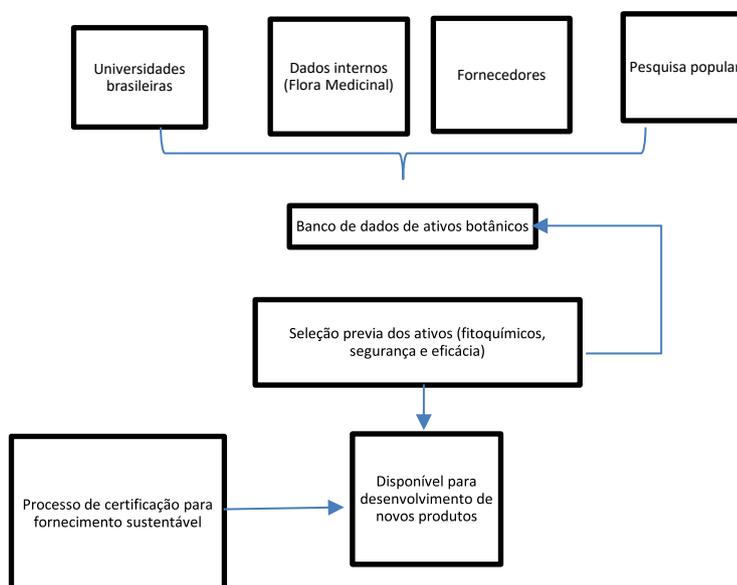
Figura 22 – O processo de desenvolvimento e aquisição de tecnologia



Fonte: Adaptado de Vilha & Carvalho, 2005, p. 11.

Já a Figura 23, apresentada na página seguinte, sintetiza o processo de aquisição de tecnologia baseado em ativos da biodiversidade brasileira.

Figura 23 – Processo de aquisição de tecnologia baseado em ativos da biodiversidade brasileira



Fonte: Adaptado de Vilha & Carvalho, 2005, p. 12.

Entre as tecnologias desenvolvidas pela Natura que visam menos impacto ao meio ambiente, pode ser destacado o uso de refil. Nesse sentido, conforme anunciado no final da Seção 5.1, retoma-se, na sequência, o uso de embalagens de refil, incorporado pela Natura a partir do ano de 1983.

O refil pode ser considerado como um utensílio de recarga ou reabastecimento de um produto. Na atualidade, vários produtos possuem o sistema de reabastecimento ou recarga por meio do uso do refil, como *shampoo*, condicionador, sabonete líquido, entre outros.

Conforme evidenciado na fundamentação teórica deste trabalho, segundo Hooley *et al.* (2001), a embalagem de um produto tem cinco funções principais: I) armazenagem; II) proteção (transporte e consumo); III) facilitação do uso do produto; IV) auxílio na criação de uma imagem do produto; e V) promoção do produto.

A embalagem plástica, produzida a partir de polímero sintético, é um dos maiores desafios do meio ambiente na atualidade, devido ao longo tempo de exposição aos fatores de umidade, temperatura e pressão necessários para a sua degradação. Por isso, Brito *et al.* (2011) reforçam que os produtos criados por meio de materiais poliméricos não biodegradáveis, oriundos de fontes fósseis, é um

problema, sobretudo quando considerado o descarte em local inadequado. De acordo com as Nações Unidas, cerca de 13 milhões de toneladas de plástico acabam nos oceanos, prejudicando as espécies marinhas (ONU, 2018).

As estatísticas apontam que 90% das aves marinhas ingeriram plástico e que 83% da água potável (que chega às residências) contém partículas do material. Por consequência, os componentes químicos do plástico podem ser detectados na corrente sanguínea dos seres humanos (NATURA, 2019).

Esses e outros desafios ambientais somados aos sociais, destacados nesta tese a partir de autores como Sachs (2007), Sampaio (2010), Sampaio & Alves (2019), Sampaio *et al.* (2019; 2020), Philippi Jr. (2019), Philippi Jr. *et al.* (2017), Seiffert (2008), Epelbaum (2006), Welford & Frost (2006), Sharma & Henriques (2005), Kleindorfer *et al.* (2005), Seuring & Muller (2008a; 2008b) e outros, fazem com que as empresas repensem sua posição perante o governo e a sociedade, por exemplo, na busca por estratégias de negócios orientados à sustentabilidade, tal qual é possível observar no descritivo da Natura, por intermédio da linha Ekos.

Na busca pela sustentabilidade ambiental nos negócios, percebe-se que a Natura trabalha também com o conceito de *ecodesign*, conforme destacado na fundamentação teórica, o qual gera um produto competitivo no mercado. Nesse sentido, Pazmino (2007) afirma que a produção deve impactar o mínimo possível o meio ambiente e a qualidade ambiental deste produto deve ser atestada por mecanismos de mensuração. Esse pensamento pode ser complementado por Manzini & Vezzoli (2008) como sendo um modelo de projeto que agrega critérios ecológicos na busca por soluções ambientais.

No caso deste trabalho, com foco na linha de produção da marca Ekos da Natura, compreende-se coerente que a empresa utilize o termo *ecodesign*, uma vez que essa estratégia de prática sustentável é adequada para a área industrial (PAZMINO, 2007). A partir das práticas associadas ao *ecodesign*, a organização em questão projeta embalagens recicláveis e reutilizáveis a exemplo de embalagens de refis, que empregam materiais de baixo impacto ambiental (FIKSEL, 1996).

Além disso, a empresa trabalha com o conceito de embalagens *ecoeficientes*. Em concordância com a fundamentação teórica, o termo foi oficialmente amoldado por meio do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (em inglês, *World Business Council for Sustainable Development - WBCSD*). Para a empresa, a embalagem *ecoeficiente* possui, em sua formulação, uma redução mínima

de 50% de peso relacionado “à embalagem regular/similar ou que apresentam 50% de sua composição com material reciclado pós-consumo e/ou material de origem renovável não celulósico, desde que não apresentem aumento de massa” (NATURA, 2019b, p. 43).

A partir de um Núcleo de *Design* (Nude), a empresa desenvolve embalagens *ecoeficientes*, que segue quatro princípios: I) usar menos materiais; II) utilizar mais materiais reciclados pós-consumo; III) priorizar materiais de fontes renováveis; e IV) garantir a máxima reciclabilidade. Dessa forma, atesta-se que a empresa possui responsabilidade com o ciclo de vida dos produtos.

Essa realidade vai ao encontro do apresentado na fundamentação teórica, sobretudo associado à Seção Produto Orientado à Sustentabilidade, o qual apresentou, segundo Othman *et al.* (2010), que o produto sustentável (PS) surge, entre outros fatores, devido à exigência apontada em estudos organizacionais para indicar soluções alternativas para novas estratégias de negócios. Entre essas estratégias, destacou-se na fundamentação teórica o ciclo de vida do produto (CVP), sendo que o gerenciamento o considera por inteiro, desde a fase inicial do projeto até o descarte, desmontagem, reaproveitamento e destinação final (MANZINI & VEZZOLI, 2008).

É nesse sentido que Fernandes *et al.* (2014) mencionam que, para se ter um produto orientado à sustentabilidade, é preciso ultrapassar a barreira das especificações do produto e necessidades do consumidor e contribuir para uma sustentabilidade ambiental desde a sua concepção até a eliminação, ou seja, considerando todo o CVP.

Sobre a questão de Avaliação do Ciclo de Vida (ACV), a Natura realizou um estudo teste, divulgado por intermédio do artigo de Camargo *et al.* (2019), com objetivo de ilustrar as opções metodológicas e os desafios de implementação da ACV. As análises foram realizadas com base no banco de dados da empresa do ano de 2013. Entre os resultados, o estudo mostrou viabilidade de aplicação do modelo organizacional de ACV, mesmo que existissem dificuldades de gerenciamento dos 2600 produtos que faziam parte dos portfólios da empresa.

Outra estratégia de integração da sustentabilidade ao modelo de negócio apontado na fundamentação teórica é por intermédio do Rótulo Ecológico, que promove a redução de desperdícios e a otimização dos processos, demonstra ao mercado que sua empresa está preocupada com as próximas gerações, promove a

preservação do meio ambiente através da diminuição dos impactos negativos e permite o enquadramento nas exigências de Licitações Sustentáveis (ABNT, s/d).

Nesse sentido, o primeiro critério de redesenho de embalagens da Natura em busca de um menor uso de materiais foi implementado no ano de 83, oferecendo refis dos produtos, conforme mencionado anteriormente. No ano de 2013, a empresa apresentou a linha Sou, outra iniciativa para racionalizar o uso de materiais (NATURA, 2018).

Associado ao critério de utilizar mais materiais reciclados pós-consumo, destaca-se a visão de sustentabilidade da empresa, com metas e compromissos para um desenvolvimento sustentável. Uma das metas está ligada à implementação de 10% de materiais reciclados pós-consumo nas embalagens até o ano de 2020. Nesse sentido, a empresa passa a utilizar embalagens de vidro e PET reciclados (NATURA, 2019b; NATURA, 2018).

Em 2015, foram utilizados os primeiros frascos de vidro com fragrâncias da marca, a exemplo das linhas Ekos, Kaiak, Humor e Essencia. Ressalta-se que os resultados atingidos no ano de 2017 foram de 4,3% frascos de vidro e em 2018, pelo menos 20% de todos os produtos de perfumaria eram embalados em vidro reciclado (NATURA, 2019b; NATURA, 2018).

A utilização do material PET 100% reciclado teve início no ano de 2017 nos produtos da linha Ekos. Na sequência, o mesmo aconteceu com a linha Sève, seguida da sua utilização nas linhas Tododia, Plant e Tez. Como resultado, destaca-se o reaproveitamento de 249 toneladas de resíduos por ano, ou seja, não são descartados no lixo o equivalente a 5 milhões de garrafas PET (NATURA, 2019b; NATURA, 2019a).

Com o critério de priorizar materiais de fontes renováveis, destaca-se o uso do plástico verde ou polímero verde ou biodegradável, elaborado a partir da cana-de-açúcar, sendo considerado recurso natural e renovável, além da fécula de mandioca, cujo baixo custo se dá principalmente por sua abundância no Brasil (PENSAMENTO VERDE, 2013; NATURA, 2019a). As embalagens biodegradáveis ou de plástico verde causam baixo impacto ao meio ambiente, além de possuir menor custo de produção devido a sua composição derivada de fontes naturais, sendo consideradas, portanto, como solução para diminuir impactos prejudiciais ao meio ambiente.

Tal como apresentado na fundamentação teórica, são várias as estratégias de gestão organizacional para incorporar a sustentabilidade nos negócios. Nesse

sentido, Brito *et al.* (2011) menciona que o polímero biodegradável e/ou polímero verde é um campo em desenvolvimento e a conscientização para a sua utilização no Brasil é muito baixa. Todavia, a empresa Natura utiliza esse material desde o ano de 2010. Nessa ocasião, o plástico convencional foi substituído por itens regulares e refis nas linhas Ekos, Tododia, Plant, Mamãe e Bebê, Tez, entre outras (NATURA, 2019).

Para a empresa garantir a máxima reciclabilidade da embalagem de seus produtos, procura viabilizar a desmontagem do maior número de componentes, facilitando assim o processo de reciclagem. Os cuidados se estendem, inclusive, na escolha da cola, evitando a utilização das que não sejam à base de água (NATURA, 2018). A equipe de *designers* de embalagens da Natura descarta materiais como o PVC (plástico comum) na elaboração de seus produtos, além dos materiais oxibiodegradáveis, pois não atendem às normas nacionais e internacionais de biodegradação (NATURA, 2018). Algumas embalagens de refil da Natura podem ser observadas na Figura 24.

Figura 24 – Embalagem *ecoeficiente* da Natura



Fonte: Natura, 2018.

A empresa destaca que suas embalagens possuem menos de 70% de material plástico em sua composição. Com a venda de refis no ano de 2017, a empresa evitou que 4.480 toneladas de gases de efeito estufa e 1,6 milhão de toneladas de lixo não orgânico fossem descartados no meio ambiente, sendo equivalente à emissão de gases de efeito estufa resultantes de 800 viagens de carro em torno da Terra (NATURA, 2018).

Nota-se que a Natura possui comprometimento com a sustentabilidade associada ao pacto global da ONU para 2050. Contudo, em 2018, a empresa

formalizou a adesão ao compromisso global *New Plastics Economy*, da Fundação *Ellen MacArthur*, que pretende aplicar os princípios da economia circular para a cadeia do plástico.

Reforça-se que o termo economia circular, já abordado na fundamentação teórica, é, em síntese, guiada por três princípios: I) Projeta resíduos e poluição: revela e projeta o impacto negativo da atividade econômica que causa danos à saúde humana e aos sistemas naturais; II) Mantém produtos e materiais em uso: o sistema circular visa favorecer atividades que preservam o valor sob a forma de energia, trabalho e materiais (significa projetar materiais para maior uso e utilização, durabilidade, reutilização, remanufatura e reciclagem para manter produtos, ou seja componentes e materiais que circulam na economia); III) Regenera os sistemas naturais: preserva, aprimora e favorece o uso de recursos renováveis (retornando nutrientes valiosos para o solo para apoiar a regeneração ou uso de energia renovável em vez de depender de combustíveis fósseis) (FOUNDATION, 2018).

Outro ponto que merece destaque na trajetória da Natura está relacionado ao ano de 2014, quando a empresa recebe o certificado internacional de Empresa B (*B Corp*), que foi abordada na fundamentação teórica deste trabalho. Na época, a Natura foi considerada como a maior empresa B de todo o Sistema B no Brasil e no mundo, pois detinha um faturamento de 2,8 bilhões de dólares em 2013 (VIEIRA, 2014). De acordo com Jacobi & Besen (2011), quando as organizações alinham aspectos sociais aos econômicos, são denominadas como empresas híbridas, tal qual se enquadram as *B Corporations*.

De acordo com as políticas e práticas B, a Natura emprega Carbono Neutro desde 2007, possui o programa Amazônia de relacionamento com comunidades da floresta e combate ao desmatamento e tem como diretriz de Recursos Humanos a diversidade, o empoderamento feminino e a inclusão de pessoas com deficiência. Seu modelo de negócio envolve práticas sustentáveis em manufatura, atacado e varejo e agricultura: I) reconhece práticas ambientais sustentáveis que aprimoram os processos tradicionais da empresa para contribuir para a conservação dos recursos naturais; II) reduz substâncias tóxicas: reconhece produtos e serviços que reduzem ou remediam a emissão de substâncias tóxicas; III) cadeia de fornecimento: reconhece estratégias para a cadeia de fornecimento que ajudam a reduzir a pobreza por meio de melhores condições de compra, de trabalho ou apoio a fornecedores em situação de vulnerabilidade.

A Natura atua, principalmente, em três causas: (1) Amazônia Viva; (2) contra resíduos e impacto social (diversidade, empreendedorismo e educação); e (3) a empresa busca transformar os desafios socioambientais em oportunidades de negócios (SISTEMA B, 2019).

Assim, na próxima seção, apresenta-se o modelo de gestão do negócio orientado à sustentabilidade adotado pela Natura para toda a empresa.

### **5.2.1 O modelo de gestão adotado pela Natura**

A partir do estudo realizado sobre as estratégias da Natura para inserir a sustentabilidade em seu modelo de negócio, revelou-se que a empresa se utiliza de inúmeras ferramentas ou instrumentos. Além das pistas já apresentadas em todo o descritivo da empresa, alinhadas à fundamentação teórica deste trabalho (Seção 4), uma das principais ferramentas utilizadas pela empresa é a *Global Reporting Initiative* (GRI). A partir da GRI, as organizações tornam públicos os relatórios de sustentabilidade. Isso ajuda as empresas e governos no entendimento e na comunicação de seu impacto em relação às questões da sustentabilidade, permitindo que ações reais criem benefícios sociais, ambientais e econômicos para todos os envolvidos (GRI, 2018).

Constata-se que a empresa emprega um esforço significativo advindo do seu planejamento estratégico e o transformou em um programa contínuo, conforme explicado a partir do Quadro 15, que será apresentado mais adiante. A empresa está sempre buscando novas tecnologias e ferramentas para gerenciar o futuro da companhia, buscando a inovação a partir de mudanças rápidas. No entanto, sempre preza pelo longo prazo, a exemplo da construção de uma nova cultura organizacional com a internacionalização do negócio.

A empresa reafirma sua disposição de inserção no mercado internacional, sobretudo com a aquisição de grandes empresas internacionais, a exemplo das empresas *The Body Shop* e *Aesop* que, somados à marca Natura, originaram o grupo Natura & Co., que segue com agendas estratégicas específicas, mas com compartilhamento de ações e sinergia entre as empresas e suas operações. O compartilhamento se dá por meio de Redes de Excelência, em que os executivos das três empresas compartilham boas práticas e estruturam ações conjuntas associadas às temáticas digital, sustentabilidade e varejo. Outra aquisição recente da empresa é a compra da Avon, divulgada no ano de 2019. A Avon surge, primeiramente, no ano

de 1886, quando David McConnell funda a *Califórnia Perfume Company*, em Manhattan, Nova York. É somente no ano de 1939 que o fundador muda o nome da empresa, motivado pelo nome da cidade natal do escritor William Shakespeare, *Stratford-upon-Avon* (AVON, 2019).

A Natura segue algumas diretrizes de futuro: I) recuperar a preferência e o desejo pela marca; II) buscar maior diferenciação por meio da inovação; III) ampliar o poder da venda direta, melhorando a experiência de compra da consumidora e a rentabilidade da consultora; IV) expandir a presença multicanal; V) acelerar a transformação digital do negócio; VI) entrar em mercados internacionais que permitam crescimento acelerado; e VII) adotar modelos inovadores de gestão e organização de pessoas que viabilizem os negócios futuros (NATURA, 2019b).

Tais diretrizes são aplicadas ao modelo de negócio sustentável da Natura, representado no Quadro 15, na próxima página, dividido em 5 áreas, a saber: I) concepção e desenvolvimento de produtos; II) fornecimento; III) transformação e produção; IV) venda por relações em múltiplos canais; e V) experiência da marca.

A empresa considera o seu modelo de negócio como um “ciclo poderoso” na busca pela sustentabilidade em seus processos, de forma circular e contínua. Para chegar a esse modelo, os processos foram redesenhados para potencializar o impacto social positivo, além de uma maior produtividade e redução do impacto ambiental. O Quadro 15, na próxima página, apresenta, em detalhe, os principais destaques da empresa alcançados no ano de 2018 nas questões ambientais, sociais e econômicas.

Quadro 15 – Detalhamento das 5 áreas do Modelo de negócio sustentável da Natura

Fase	Áreas	Ambiental	Social	Econômico
1	Concepção e desenvolvimento de produto	Formulação do portfólio com 90% de produtos naturais, 100% de álcool orgânico na perfumaria, sem testes em animais desde 2006, certificações Peta e <i>Cruelty Free</i> , 22% de embalagens ecoeficientes, 50% recicláveis e 5,4% recicladas pós-consumo.	Rede de inovação aberta e global, incluindo parcerias com organizações internacionais.	Investimento e receita R\$ 188 milhões investidos em inovação (2,2% da receita líquida) e índice de inovação de 59,9%.
2	Fornecimento	Comércio ético, rastreabilidade do primeiro elo da cadeia produtiva e certificação UEBT para a linha Ekos.	Comunidades com 5,6 mil famílias fornecedoras da sociobiodiversidade, sendo 81% na região Amazônica e 17,8% de todos os insumos que provêm da Pan-Amazônia.	Com mais de R\$ 1,5 bilhão em volume de negócios acumulado na Amazônia desde 2010.
3	Transformação e produção	Associado às mudanças climáticas, a empresa é carbono neutro desde 2007, com a redução de 33% das emissões atingida em 2013 e de mais 2% em 2018, relacionado ao ano de 2012.	Apresenta a diversidade com 38,2% de mulheres em cargos de liderança na Natura e com 6,5% de pessoas com deficiência só no âmbito nacional (Brasil).	Com um portfólio em média de 850 diferentes itens que são produzidos a cada ciclo de vendas no Brasil. No ano de 2018, foram 19 itens para atender as consultoras.
4	Venda por relações em múltiplos canais	Associada ao menor impacto logístico, uso de navegação de cabotagem, redução de transporte aéreo e uso de veículos elétricos para entrega de produtos.	Apresenta a renda e desenvolvimento com aumento de 12% na renda das consultoras e de 25% de líderes em 2018, na plataforma de educação e saúde para consultoras.	Apresenta a multicanalidade com 1,7 milhão de consultoras no Brasil e América Latina, 45 lojas próprias no Brasil, Argentina, Chile, EUA e França, quase 200 lojas franqueadas "Aqui tem Natura", e a rede Natura com a plataforma digital com mais de 5 milhões de clientes.
5	Experiência da marca	Prioriza o consumo consciente, com a apresentação dos impactos de seus produtos declarados para os consumidores para aqueles que compram pelo <i>site</i> . Apresenta também logística reversa para 32,8% dos resíduos gerados por embalagens com atuação setorial e na cadeia de fornecedores.	Novo posicionamento lançado no início de 2019, traz na frase "O mundo é mais bonito com você", um convite ao engajamento.	Valoração do impacto EP&L publicado desde 2016; em 2018, iniciam a mensuração das externalidades do negócio em uma perspectiva integrada (ambiental e social) com o IP&L ( <i>Integrated Profit and Loss</i> ).

Fonte: a autora, com base em Natura, 2019b.

Nota-se, portanto, que os fornecedores de matéria-prima para os produtos da linha Ekos da Natura são os elos-chave em direção à gestão interorganizacional da cadeia produtiva de produto orientado à sustentabilidade. Assim, este trabalho destaca os fornecedores de matéria-prima da biodiversidade brasileira para os produtos da linha Ekos Natura. A próxima seção visa apresentar quatro cooperativas e uma associação comunitária que fornecem matéria-prima da biodiversidade brasileira à Natura.

### 5.3 IDENTIFICAÇÃO E DESCRIÇÃO DE CINCO FORNECEDORES DE MATÉRIA-PRIMA DA NATUREA, SENDO O PRIMEIRO ELO DA CADEIA PRODUTIVA DA LINHA EKOS

Esta seção tem por finalidade a identificação e descrição do primeiro elo da cadeia produtiva de produtos da Linha Ekos da Natura, isto é: entre fornecedores e a Natura. Ressalta-se que o primeiro elo da cadeia são os fornecedores de matéria-prima, basicamente os da biodiversidade oriundos do extrativismo da Floresta Amazônica. No caso específico desta pesquisa, os fornecedores ficam localizados, sobretudo, na região Norte, nos estados do Amazonas e Pará. Destaca-se que a linha Ekos trabalha com mais de 32 comunidades, envolvendo em torno de 5.600 famílias<sup>12</sup>, que fornecem insumos oriundos da Floresta.

O Quadro 16 apresenta as comunidades identificadas por Estado ou país — quando não localizada no Brasil — e tipo de relacionamento com a Natura.

Quadro 16 – Comunidades fornecedoras e de relacionamento<sup>13</sup> Natura no ano de 2013

Local	Comunidade	Tipo de relacionamento
<b>EQUADOR</b>	MALVAS	Fornecedor de matéria-prima
<b>AM</b>	CODAEMJ - AMARU	Fornecedor de matéria-prima
	ASPROC	Relacionamento institucional <sup>13</sup>
	ÍNDIOS BANIWA	Relacionamento institucional
<b>RO</b>	RECA	Fornecedor de matéria-prima
<b>Região Centro-Oeste</b>	COOPAVAM	Fornecedor de matéria-prima
	SÃO JERÔNIMO	Relacionamento institucional
<b>AP</b>	ÍNDIOS WAJÁPI	Relacionamento institucional
	COMARU Primeira cooperativa a fornecer insumos	Fornecedor de matéria-prima
<b>PA</b>	APOBV	Fornecedor de matéria-prima
	MMIB	Fornecedor de matéria-prima

(Continua...)

<sup>12</sup> Informação coletada no ano de 2019.

<sup>13</sup> Relacionamento institucional – a Natura se relaciona com algumas cooperativas e associações de extrativistas, indígenas e comunidades ribeirinhas no intuito de troca de experiências e, na maioria das vezes, são parceiras em projetos com parcerias de instituições nacionais e internacionais, com objetivos de preservação da floresta, manejo sustentável, desenvolvimento de metodologias e tecnologias de manejo sustentável, entre outros.

(Continuação)

	APROCAMP	Fornecedor de matéria-prima
	CAMTA	Fornecedor de matéria-prima
	COFRUTA	Fornecedor de matéria-prima
	VER-AS-ERVAS	Relacionamento institucional
	CAEPIM	Fornecedor de matéria-prima
	CART	Fornecedor de matéria-prima
	COOMAR	Fornecedor de matéria-prima
	COPOAM	Fornecedor de matéria-prima
	CAMTAUÁ	Fornecedor de matéria-prima
	ASSOCIAÇÃO JAUARI	Fornecedor de matéria-prima
	COOPCAO / COPOPS / COPOTRAN / COPOXIM / COPOBOM	Fornecedor de matéria-prima
	D'Irituia	Fornecedor de matéria-prima
	ATAIC	Fornecedor de matéria-prima
<b>MA</b>	COOPAESP	Fornecedor de matéria-prima
<b>Nordeste</b>	ONÇA	Fornecedor de matéria-prima
	COOPROCAM	Relacionamento institucional
	CABRUCA	Fornecedor de matéria-prima
<b>Sudeste</b>	GRANDE SERTÃO	Fornecedor de matéria-prima
<b>Sul</b>	TURVO (COOPAFLOA)	Fornecedor de matéria-prima
	COAPROCOR	Fornecedor de matéria-prima

Fonte: a autora, 2020, com base no relatório de sustentabilidade da Natura, 2013.

Ressalta-se que esta pesquisa não tem a intenção de descrever detalhadamente todas as comunidades fornecedoras e de relacionamentos envolvidos com a cadeia produtiva da linha Ekos. Para o *corpus*, foram selecionadas quatro cooperativas e uma associação fornecedoras de matéria-prima da biodiversidade brasileira: Cooperativa Mista de Desenvolvimento Sustentável e Economia Solidária da Reserva Extrativista do Médio Juruá (CODAEMJ), Associação dos Moradores Agroextrativista da Reserva de Desenvolvimento Sustentável Uacari (AMARU), Cooperativa Mista de Tomé-Açú (CAMTA), Cooperativa de Fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA) e Cooperativa Agropecuária dos Produtores de Familiares Irituienses (D'IRITUIA).

Tais organizações fornecem insumos que são utilizados, sobretudo, como ativos para os produtos da linha Natura Ekos. Trata-se, portanto, de um dos elos da

cadeia produtiva para o desenvolvimento de produto orientado à sustentabilidade. Para além disso, também consta neste trabalho a Associação dos Produtores Rurais de Carauari (ASPROC), sendo considerada uma potência na organização social (para a produção e comercialização).

Tais associações e cooperativas fornecedoras de matéria-prima fazem parte da história da marca de produtos da linha Natura Ekos e, no ano de 2019, algumas delas foram contempladas com um reconhecimento formal da empresa pelo tempo de relacionamento a partir do Prêmio Qclicar, conforme destacado na metodologia de pesquisa (Seção 2). A seguir, apresentam-se, em detalhe, cada uma das cinco fornecedoras de matéria-prima da biodiversidade selecionadas para este estudo.

Ressalta-se que as informações apresentadas a seguir são dados primários, obtidos mediante a pesquisa de campo, que congregou observação e entrevistas com as principais lideranças locais, sobretudo com os representantes das quatro cooperativas e uma associação fornecedoras de matéria-prima da Linha Natura Ekos.

Nessa etapa da pesquisa, as entrevistas individuais foram realizadas com 5 representantes da CODAEMJ, 2 da AMARU, 3 da COFRUTA, 1 da CAMTA e 4 da D'IRITUIA. No decorrer da visita a campo, também se visitou e entrevistou 5 representantes da ASPROC, que possui relação de parceria com a Natura, no sentido de fortalecimento de ações socioambientais, bem como o Memorial Chico Mendes – 1, RESEX Médio Juruá – 1 e Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) de Uacari – 1. Os dados foram complementados com pesquisa de dados secundários a partir de artigos, dissertações, teses e publicação das empresas em questão.

### **5.3.1 Cooperativa Mista de Desenvolvimento Sustentável e Economia Solidária da Reserva Extrativista do Médio Juruá (CODAEMJ)**

A Cooperativa Mista de Desenvolvimento Sustentável e Economia Solidária da Reserva Extrativista do Médio Juruá (CODAEMJ) está localizada na comunidade Roque do município de Carauari, no estado do Amazonas (AM), conforme ilustrado no mapa, identificado como Figura 2, na Seção 2 (Metodologia).

Carauari possui uma área territorial de 25.767 km<sup>2</sup> e está localizado na 4ª Sub-Região do Juruá, onde se encontra a Resex do Médio Juruá. Em Carauari, o principal rio é o Juruá. A região abriga os povos indígenas Katukina, Kulina, Kanamari e Deni. O clima é tropical chuvoso, o que torna a região úmida com temperatura média de 23°C. Dados do Censo (IBGE, 2010) mencionavam que, em Carauari, havia 51

comunidades existentes e um total de 25.774 habitantes, sendo 19.744 habitantes urbanos e 6.030 habitantes rurais. O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) era de 0,549 e a estimativa populacional para 2019 era de 28.294 habitantes (IBGE, 2019, s/p).

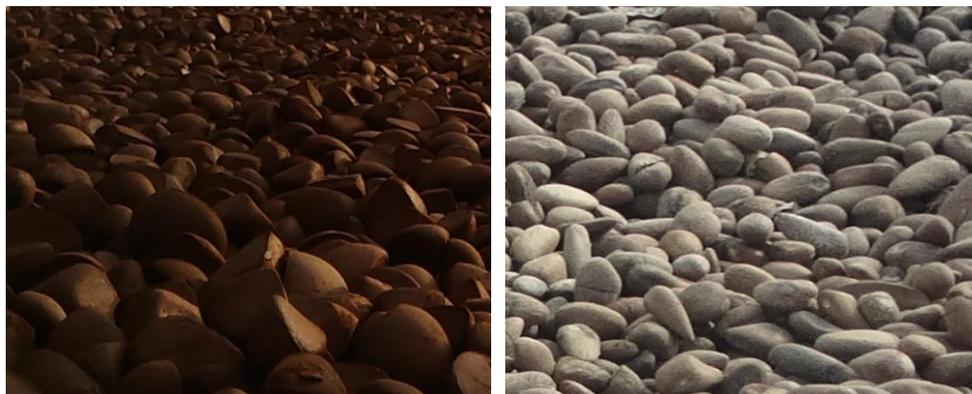
Para se chegar à cidade de Carauari, as opções de acesso são aéreo e fluvial, conforme descrito na Metodologia deste trabalho. É necessário mais um trajeto de barco para completar a viagem até a comunidade Roque, dentro da Resex do Médio Juruá, sob a fiscalização federal do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMbio). Lá, está localizada a CODAEMJ.

Oficialmente, a CODAEMJ surge no ano de 2003, com a finalidade de produção e comercialização de óleo vegetal. Porém, toda a estrutura que daria subsídio para a criação da cooperativa foi sendo montada anos antes. Especificamente em agosto do ano de 1997, a comunidade foi protagonista de um projeto intitulado de “Óleos Vegetais para geração de energia e valorização da biodiversidade em comunidades isoladas da Reserva Extrativista do Médio Juruá – Município de Carauari/AM”, do Programa do Trópico Úmido e com apoio financeiro do Conselho Nacional de Pesquisas e Desenvolvimento Tecnológico (CNPq), Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT), Instituto de Proteção Ambiental do Amazonas (IPAAM), Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), além de parceria com o Instituto Brasileiro de Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA), da Prefeitura Municipal e com o apoio do Ministério de Minas e Energia (MME) e do Centro Nacional de Referência em Biomassa (CENBIO).

O projeto em questão começou a ser executado no ano de 1998 sob a responsabilidade da Universidade Federal do Amazonas (UFAM). O objetivo era o de gerar energia elétrica em uma comunidade isolada da Amazônia, usando como fonte a biomassa não lenhosa, proveniente de óleos vegetais de espécies nativas (ENTREVISTADOS A; C; D, 2020, informação verbal).

Dessa forma, foi montada no Roque uma estrutura composta por máquinas de extração de óleos vegetais, casa de força e rede de eletrificação, tudo adquirido com recursos do projeto. Assim, desde o ano de 2000, passou a funcionar uma pequena usina de produção de óleos de andiroba (*Carapa guianensis*) e manteiga de murumuru (*Astrocaryum farinosum*) (ENTREVISTADOS A; C; D, 2020, informação verbal). A Figura 25, na próxima página, ilustra as espécies vegetais mencionadas: andiroba (*Carapa guianensis*) e murumuru (*Astrocaryum farinosum*)

Figura 25 – (Conjunto) Andiroba (*Carapa guianensis*) na casca e amêndoa de murumuru (*Astrocaryum farinosum*)



Fonte: a autora, 2020 (fotos autorizadas pela COOFRUTA).

A usina também conta com galpões, secadores térmicos e solares, motor de popa, voadeira, barco de carga e equipamentos de medição de produtividade do óleo de andiroba e de desempenho do motor biocombustível a base de óleo (ENTREVISTADO A, 2020, informação verbal).

Inicialmente, os investimentos em pesquisas na região estavam voltados para a produção em escala industrial de óleos extraídos das sementes de espécies nativas, os quais foram utilizados como biocombustível pelas comunidades ribeirinhas. A partir do sistema de eletricidade, a comunidade teve geração de renda, o que permitiu adquirir equipamentos eletrônicos, a exemplo de televisor, aparelho de som, geladeiras, *freezers*, máquina de costura, processador de açaí, entre outros. Foi verificado pelos membros da comunidade que o óleo extraído das sementes de andiroba poderia ser mais vantajoso se fornecido à indústria de cosméticos do que utilizando na produção de energia, por meio da queima do óleo no formato de combustível (ENTREVISTADOS A; D, 2020, informação verbal).

O projeto de produção de biocombustível como fonte alternativa de energia elétrica da UFAM, em 2000, viabilizou a instalação da usina de óleos no Roque, com a produção de óleo de Andiroba em um primeiro momento e, a partir de 2004, da manteiga de Murumuru (IDESAM, 2017).

Foi nesse contexto que, em 14 de julho do ano de 2003, com o apoio da UFAM, surge a CODAEMJ, no intuito de produção e comercialização de sementes e óleos da biodiversidade brasileira (ENTREVISTADOS A; B; C; D, 2020, informação verbal).

A CODAEMJ, em 2019, contava com 228 associados, realizando as atividades de compra de sementes de andiroba e murumuru de coletores agroextrativistas de

várias comunidades de Carauari, incluindo a comunidade Roque, e beneficiando o produto, ou seja, transformando-o em óleo e manteiga vegetal. Esses insumos são utilizados como matéria-prima para o desenvolvimento de diversos outros produtos, a saber: vela, sabonete, creme para corpo e cabelos, *shampoo*, condicionador, óleo de banho, gel de massagem, tratamentos fisioterápicos, maquiagem e assim por diante. O óleo de andiroba e a manteiga de murumuru são procurados pela indústria farmacêutica, fisioterápica, cosmética, de cuidados para o corpo e de higiene pessoal.

De maneira geral, sobretudo pelas comunidades tradicionais, a manteiga de murumuru é utilizada no preparo de alimentos, a exemplo de frituras. Contudo, é mais utilizada no tratamento da pele e dos cabelos por possuir propriedades hidratantes. Por outro lado, o óleo de andiroba, devido ao seu potencial antiinflamatório, antisséptico e cicatrizante, pode ser utilizado como repelente e auxilia no tratamento a picadas de insetos, dor de garganta e amigdalite, contusão, inchaço e reumatismo (ENTREVISTADOS A; B; C; D; E, 2020, informação verbal).

Na ausência da indústria de extração, as comunidades tradicionais beneficiam esses produtos através do conhecimento tradicional do processo manual de extração de óleos. É um processo complexo. A metodologia tradicional menciona que, após a etapa de coleta, seleção e armazenamento das sementes, deve ser preparada uma massa por meio do cozimento das sementes e posterior armazenamento. Todo esse processo, da extração ao armazenamento, pode levar até 30 dias. Depois, a casca das sementes é retirada e a amêndoa será amassada, descansando em uma superfície inclinada que irá auxiliar na extração do óleo por meio de um sistema denominado gotejamento, que pode durar até 30 dias. Em média, essa tecnologia de extração manual de óleo pode levar dois meses. Além disso, para se obter um óleo de qualidade, é necessário que todo esse processo seja realizado sem incidência solar (ENTREVISTADOS A; C; D; E, 2020, informação verbal).

Essa tecnologia de extração é utilizada por diversas comunidades tradicionais, senão todas, salvo algumas que podem contar com a extração do óleo por intermédio da usina de beneficiamento.

### **5.3.2 Associação dos Moradores Agroextrativistas da Reserva de Desenvolvimento Sustentável Uacari (AMARU)**

Conforme mencionado na seção anterior, entre as comunidades que não possuem usina de extração de óleo, citam-se as da Reserva de Desenvolvimento

Sustentável (RDS) Uacari, sob a gestão estadual, que, em 11 de outubro de 2005, criou a Associação dos Moradores Agroextrativistas da RDS Uacari (AMARU).

Destaca-se que a criação da RDS de Uacari foi por meio do Decreto nº 25.039, assinado no dia 1º de junho de 2005, publicado no Diário Oficial do Estado do Amazonas no dia 2 de junho do mesmo ano, com uma área de 632.949,023 hectares, abrangendo 37 comunidades com 233 famílias (AMAZONAS, 2010).

A principal finalidade da AMARU está em realizar a cogestão da RDS Uacari. A associação visa, também, aumentar a capacidade de produção de óleos e viabilizar a comercialização das sementes extraídas pelos moradores da RDS Uacari (ENTREVISTADOS F; G, 2020, informação verbal). Atualmente com 70 associados, a associação tem a sua sede no município de Carauari (Figura 26).

Figura 26 – Sede física da AMARU



Fonte: a autora, 2020.

A AMARU tornou-se parceira da CODAEMJ nessas cadeias produtivas sustentáveis. Nesse sentido, a usina da CODAEMJ absorve, se não toda, boa parte da produção de sementes dos seus extrativistas associados, bem como parte ou a totalidade da produção da AMARU, realizando o beneficiamento da matéria-prima e transformando-a em óleo de andiroba e manteiga de murumuru (ENTREVISTADOS F; G, 2020, informação verbal).

O processo de extração de sementes (andiroba e murumuru) se dá entre os meses de janeiro a junho, de acordo com o plano de manejo das reservas (Quadros 17 e 18), seguindo, portanto, as normas ambientais tal qual apontadas na fundamentação teórica deste trabalho (Seção 4). Os extrativistas aguardam pelo período em que as sementes se soltam de suas árvores para realizar a coleta, seguida do transporte. Tais atividades relacionadas à andiroba levam de dois a cinco meses,

enquanto as de murumuru levam de dois a seis meses (ENTREVISTADOS F; G, 2020, informação verbal).

Quadro 17 – Matriz das Regras de Uso da Zona de Uso Extensivo para extração de óleo das sementes de andiroba e murumuru na RDS Uacari.

Atividade/produto	Fase	Regra
Coleta das Sementes para extração do Óleo de Andiroba	Pré-exploratória	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A exploração comercial deve ser precedida preferencialmente da elaboração de Plano de Manejo e da capacitação dos produtores;</li> <li>2. As áreas de coleta das sementes de oleaginosas são de uso comum;</li> <li>3. Não é permitida a abertura de piques e limpeza de áreas onde ocorrem as andirobeiras.</li> </ol>
	Exploração	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não é permitida a coleta de sementes por pessoas de fora da RDS de Uacari;</li> <li>2. Não é permitida a coleta das sementes de oleaginosas que estiverem germinando;</li> <li>3. As sementes para fins de extração de óleo devem ser coletadas do chão;</li> <li>4. O período máximo de coleta em cada região é de 60 dias a partir do início da queda das sementes;</li> <li>5. É recomendável uso de EPI (equipamento de proteção individual) pessoal.</li> </ol>

(Continua...)

(Continuação)

	Pós- Exploração	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. É necessário identificar a origem do produto a ser comercializado (área de coleta por comunidade);</li> <li>2. O armazenamento deve ser em local apropriado (ventilado, protegido de combustíveis e animais, lixo, etc.)</li> </ol>
Coleta de sementes para extração do óleo do Murumuru e Uricuri	Pré- exploratória	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A exploração comercial deve ser precedida preferencialmente da elaboração de Plano de Manejo e da capacitação dos produtores;</li> <li>2. As áreas de coleta das sementes de oleaginosas são de uso comum;</li> <li>3. Não é permitido derrubar a palmeira;</li> <li>4. Não é permitida a abertura de estradas para a coleta das sementes;</li> <li>5. É permitida a limpeza de áreas onde ocorrem as touceiras de murumurus, com o cuidado de não se cortar as plantas jovens.</li> </ol>
	Exploração	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não é permitida a coleta de sementes por pessoas de fora da RDS de Uacari;</li> <li>2. Não é permitido coletar os cachos das palmeiras;</li> <li>3. Não é permitida a coleta das sementes que estiverem germinando;</li> <li>4. Na coleta das sementes do murumuru, devem ser deixadas 20 sementes no chão por palmeira;</li> <li>5. Só é permitida a derrubada das palmeiras tortas, no barranco e as velhas; É recomendável o uso de EPI (equipamentos de proteção individual).</li> </ol>
	Pós- Exploração	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. É necessário lavar as sementes e viabilizar a secagem no sol;</li> <li>2. É necessário identificar a origem do produto a ser comercializado (área de coleta por comunidade);</li> <li>3. O armazenamento deve ser em local apropriado;</li> <li>4. Não é permitido levar para o secador sementes de murumuru fora do padrão;</li> <li>5. É desejável o plantio de mudas na floresta para enriquecimento.</li> </ol>

Fonte: adaptado de Amazonas, 2010, p. 137-138.

Quadro 18 – Plano de manejo dos Recursos Naturais na RESSEX Médio Juruá.

<b>Plano de manejo na RESSEX Médio Juruá de produtos não madeireiros</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada seringueiro poderá ter, no máximo, três estradas de seringa;</li> <li>2. É proibido derrubar e danificar as seringueiras;</li> <li>3. Deve-se evitar abrir roçado em área de seringais. Não é permitido fazer queimadas próximas à estrada de seringa;</li> <li>4. O uso da estrada de seringa será feito na forma tradicional, obedecendo 50 dias de corte por ano, por estrada (02 dias por semana);</li> <li>5. É proibido cortar a seringueira "no pau", sendo permitido somente o corte pela banda (50%), até que apareçam outras técnicas mais apropriadas;</li> <li>6. A exploração e extração de óleo de copaíba deverão ser feitas com uso de "trado", fechando com "torniquete" logo após a extração. Após a exploração, fica proibida nova extração por um período de três anos;</li> <li>7. Fica proibida a derrubada da sorveira e a extração do seu leite deve ser feita pelo método tradicional, ou seja, à distância de quatro ou seis metros de um anel para o outro, respeitando-se o período mínimo de oito dias;</li> <li>8. É proibido derrubar o açazeiro, a não ser em caso de necessidade, e acordado com a comunidade e o órgão gestor. O fruto pode ser extraído somente maduro;</li> <li>9. É permitida a comercialização do açaí, desde que haja acordo entre as comunidades, e definido no projeto produtivo;</li> <li>10. É proibido fazer roçado em área de açazal;</li> <li>11. Fica proibida a derrubada da andirobeira, patauá, copaíba, murumuru, oiricuri, buriti, tucumã e bacaba nativa, e deve haver incentivo ao cultivo destas espécies para produção de óleo e alimentação. Podem ser extraídos somente frutos, sem derrubar as árvores;</li> <li>12. É permitida a extração de cipó (titica, ambé, chato, timbó-açú), preservando-se os cipós verdes (novos) e a árvore que o suporta, sendo, no entanto, proibida a extração de cipó verde;</li> <li>13. A palha pode ser extraída, mas devem ser preservadas pelo menos três palhas do olho em cada pé;</li> <li>14. A paxiúba pode ser extraída, mas devem ser preservados os indivíduos jovens (filhotes) próximos à árvore-mãe;</li> <li>15. A extração do mel de abelha deve ser realizada por métodos que não exijam a derrubada da árvore e a destruição da colmeia. Para minimizar os impactos, deve ser realizada a capacitação dos moradores em técnicas alternativas de extração de mel e criação de abelha.</li> </ol>

Fonte: Adaptado de ICMbio, 2011, p. 110-112.

De acordo com a Tabela 3 abaixo, podem ser verificado os produtos não madeireiros consumidos e comercializado pelas comunidades (valores referentes ao ano de 2006).

Tabela 3 – Consumo e venda de produtos provenientes do extrativismo vegetal nas comunidades da Resex do Médio Juruá

Matéria-prima	Produto	Destino % Consumo	Destino % Venda	Comprador	Valor médio (R\$)
Açaí ( <i>Euterpe oleracea</i> )	Vinho Fruto	90,3	9,7	Comunidade Comunidade	1,25/litro 17,75/60 kg
Andiroba ( <i>Carapa guianensis</i> )	Semente Óleo	16	84	CODAEMJ	7,00/20 kg
Murumuru ( <i>Astrocaryum murumuru</i> )	Semente	2,8	97,2	CODAEMJ	5,06/20 kg
Seringa ( <i>Hevea brasiliensis</i> )	Borracha	-	100	ASPROC	1,96/kg
Ucuúba ( <i>Virola surinamensis</i> )	Semente			CODAEMJ	6,00/20 kg
Ouricuri ( <i>Attalea phareolata</i> )	Semente	-	100	CODAEMJ	1,00/20 kg
Virola ( <i>Virola surinamensis</i> )	Semente	-	100	CODAEMJ	3,00/20 kg

Fonte: adaptado de Cumaru, 2006.

Dados relacionados à extração de semente de andiroba do ano de 2007 apontaram que 30 comunidades estiveram envolvidas nesta atividade, representando 210 famílias. Isso resultou em uma produção de 7.692 latas de 10 kg de sementes, ou seja, 76,9 toneladas, vendidas a um valor médio de R\$ 7,00 (sete reais), quase que exclusivamente para a CODAEMJ, que realizou a extração de óleo (AMAZONAS, 2010), resultando em uma renda de R\$ 256,40 por família.

No mesmo ano, pesquisas apontaram que a coleta e transporte da amêndoa de murumuru envolveram 513 pessoas, de 28 comunidades, com uma produção de 10.155 latas de 10 kg, ou seja, 101.55 toneladas, vendidas a maior parte para AMARU e a menor para a CODAEMJ pelo valor de R\$ 5,00, o que resulta em uma renda de R\$ 98,97 por pessoa (AMAZONAS, 2010).

Reforça-se que o entendimento dos dados apresentados relacionados às pesquisas dos anos de 2006 e 2007 estão associados à comercialização de sementes com o beneficiamento dessa matéria-prima, ou seja, transformando o produto “semente” em produto “óleo” ou “manteiga”. Diante disso, os dados, em termos de quilogramas, mudam.

Destaca-se que a produção de andiroba e murumuru coletado pelos extrativistas de Caruari — e que não são para consumo próprio — são comercializados com a empresa Natura, que possui estreita relação com a região desde o ano de 2000. No ano de 2017, a produção adquirida pela Natura no município

de Carauari foi de 20 toneladas de óleo e manteiga. Em 2018, a produção comercializada com a Natura foi de 27 toneladas no total, distribuídos em: 21.180 toneladas de manteiga de murumuru, 1.435 toneladas de manteiga de ucuuba e 5.620 toneladas de óleo de Andiroba. Para o último, estava estipulado, em contrato, 15 toneladas, o que não foi possível alcançar (ENTREVISTADOS A; B; F; G, 2020, informação verbal). Ainda, não se conseguiu produzir 5 toneladas de ucuuba, mas foi possível superar a meta de 15 toneladas de murumuru, alcançando-se mais de 20 toneladas (ENTREVISTADO A, 2020, informação verbal).

Em 2019, foram adquiridos pela Natura 20 toneladas de manteiga de murumuru e de óleo de andiroba e 8 toneladas de ucuuba, totalizando 48 toneladas de matéria-prima compradas pela Natura da região de Carauari (ENTREVISTADOS A; D, 2020, informação verbal). Também nesse ano, obteve-se um acréscimo em vendas de 78% quando comparado ao ano de 2018 e 140% quando comparado ao ano de 2017.

Extrativistas mencionam que, com o recurso advindo da comercialização dessas matérias-primas, foi possível adquirir muitos benefícios para a comunidade, sobretudo para suas famílias. Um exemplo mencionado por um extrativista é o de que, com a produção do ano de 2019, foi possível terminar a casa da família (ENTREVISTADO G, 2020, informação verbal), o que propiciou qualidade de vida e o bem-viver familiar e comunitário, indo ao encontro com os aprendizados das experiências ecossocioeconômicas.

Em Carauari, além da CODAEMJ e da AMARU, que trabalham com cadeia produtiva sustentável associada à produção da Linha Ekos, a Natura se relaciona também com a Associação dos Produtores Rurais de Carauari (ASPROC).

### **5.3.3 Associação dos Produtores Rurais de Carauari (ASPROC)**

A Associação dos Produtores Rurais de Carauari (ASPROC) é uma organização bem estruturada, que pode ser considerada como um importante elo em um arranjo socioprodutivo sustentável e institucional, tal qual orientam os preceitos da ecossocioeconomia. A sede física da ASPROC pode ser observada na Figura 27, apresentada na página seguinte.

Figura 27 – Sede física da ASPROC



Fonte: a autora, 2020.

Sendo uma organização sem fins lucrativos, a ASPROC foi criada em 27 de dezembro de 1994. É composta por trabalhadores agroextrativistas de comunidades ribeirinhas localizadas ao longo do rio médio Juruá, no município de Carauari, atualmente com 545 associados. A associação participa “de processos de construção e replicação de soluções para o desenvolvimento socioeconômico sustentável regional, com inclusão social, visando o desenvolvimento humano e a conservação da floresta e de seus ecossistemas” (ASPROC, 2019, s/p)<sup>14</sup>. São 55 comunidades atendidas, que estão localizadas na Resex Médio Juruá, Reserva de Desenvolvimento Sustentável Uacari, áreas que possuem acordo de pesca<sup>15</sup> e entorno. Em todo o território atendido, somam-se 784 famílias e totalizam 3950 pessoas beneficiadas diretamente com a associação (ENTREVISTADOS P; Q; R; S, 2020, informação verbal).

Por sua gestão bem-organizada, o município chamou a atenção de empresas e instituições que, hoje, são parceiras em muitos projetos na região. Não é possível determinar, no entanto, se são as parcerias que consolidam essa gestão eficaz ou se é por conta da eficiência dessa gestão que as parcerias chegaram à região. Atualmente, a ASPROC possui parcerias institucionais em projetos específicos. É a partir delas que a Natura e a ASPROC se relacionam e, por considerar a ASPROC

---

<sup>14</sup> Ver mais em <http://www.asproc.org.br>.

<sup>15</sup> Termo utilizado em todo o estado pelos comunitários, extrativistas, técnicos, gestores, entre outros, para denominar grupos autorizados pelos órgãos competentes para a realização das diversas atividades que são inerentes a este conceito denominado por “acordo de pesca”. Entre elas, estão: pesca, proteção de lagos e rios, preservação e conservação das áreas de manejo, entre outras atividades.

uma associação que parece ter uma boa gestão interorganizacional, destaca-se essa instituição de relacionamento da Natura como exemplo.

Entre as parcerias institucionais da ASPROC, constam o Conselho Nacional das Populações Tradicionais (CNS); o Memorial Chico Mendes (MCM); a Associação dos Moradores da RDS Uacari (AMARU); a Cooperativa Mista de Desenvolvimento Sustentável e Economia Solidária do Médio Juruá (CODAEMJ); a Fundação Amazonas Sustentável (FAS); o Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (IPAM); a Universidade de Brasília (UNB); a Universidade Federal do Amazonas (UFAM); o Instituto Nacional de Pesquisa da Amazônia (INPA); a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB); Agência de Desenvolvimento Sustentável (ADS); o Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas (IDAM); Prefeituras Municipais; o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio); o Departamento de Mudanças Climáticas e Gestão de Unidades de Conservação; o Estado do Amazonas; o Instituto de Colonização e Reforma Agrária (INCRA); a Operação Amazônia Nativa; a Secretaria de Estado de Educação do Amazonas; a Agência de Florestas do Amazonas (AFLORAM); o Instituto Brasileiro de Meio Ambiente (IBAMA); e a Secretaria de Articulação e Mobilização dos Movimentos Sociais (SEARP) (ENTREVISTADOS P; Q; R; S, 2020, informação verbal).

Foi possível identificar algumas parcerias da ASPROC em projetos específicos com o apoio da Petrobras, Fundação Banco do Brasil, Caixa, Natura, Coca-Cola e Ministério do Desenvolvimento Agrário.

Entre os projetos e a mobilização realizados em Carauari, destaca-se o Seminário de Cadeias Produtivas da Sociobiodiversidade do Médio Juruá, que aconteceu nos dias 17, 18 e 19 de outubro no ano de 2018. A ideia do seminário foi a de potencializar as cadeias produtivas existentes — ou seja, pirarucu, murumuru, andiroba, ucuuba, açai, farinha e borracha —, além de pensarem em novas cadeias com potencial de trabalho, sendo elas o manejo do jacaré, dos quelônios e de madeira, o que beneficiaria mais de 214 extrativistas (ENTREVISTADOS F; G; P; Q; R; S, 2020, informação verbal). São parceiros dessa ideia 45 comunidades ribeirinhas, além de 30 instituições governamentais, privadas e ONGs (ENTREVISTADO P; Q; R; S, 2020, informação verbal).

Neste projeto, a:

ASPROC ficou responsável pela mobilização dos extrativistas, recepção dos visitantes e expedições para as áreas de manejo e produção, além de toda a logística para chegada ao local do evento, realizado no Núcleo da FAS, na comunidade Bauana, RDS Uacari, cerca de 24h de barco da sede do município de Carauari (ASPROC, 2019, s/p).

Quanto à mobilização, os entrevistados P e Q (2020, informação verbal) mencionaram que buscam parceiros estratégicos para que esses possam vivenciar a realidade e a organização socioprodutiva das comunidades dentro da reserva, o que propicia trocas de experiências de trabalho e de vida.

O seminário também buscou reflexão para novos mercados de produtos extrativos e nas formas em que os parceiros privados, públicos, ONGS e instituições podem auxiliar as comunidades na busca pela melhora da produção, bem como na busca ao acesso às políticas públicas, a exemplo do pagamento de preços mínimos para alguns produtos da sociobiodiversidade (PGPM-Bio), como o produto açaí que, atualmente, na região, tem o valor pago abaixo do valor de mercado (ENTREVISTADOS P; Q; R; S, 2020, informação verbal).

Mesmo que se tenha abordado a CODAEMJ, AMARU e a ASPROC separadamente, essas três organizações são muito próximas. A maioria dos projetos em que uma está envolvida, provavelmente estarão também as outras duas. Por esse motivo, tem-se certa dificuldade de descrevê-las isoladamente, sem porventura entrelaçá-las.

Nesse sentido, tomou-se a decisão de apresentar as três instituições, cada uma em uma subseção, para se entender o papel de cada uma individualmente e em conjunto em Carauari, percebendo-se, assim, a região de Carauari como um todo.

Nota-se que a região de Carauari, mesmo afastada da capital do estado, com diversos entraves de locomoção, possui uma gestão e mobilização fortes que atraem diversos parceiros não apenas de âmbito nacional, mas também internacional. Contudo, mesmo com todos os avanços obtidos pelas comunidades de Carauari, são inúmeros os desafios que as associações e cooperativas enfrentam. O Quadro 19, na próxima página, apresenta alguns dos pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades de maior destaque identificados da CODAEMJ e AMARU.

Quadro 19 – Oportunidades, pontos fortes, ameaças e pontos fracos da CODAEMJ

<b>AMEAÇAS (externas)</b>	<b>PONTOS FRACOS (internas)</b>
1 – Política de preços mínimos estabelecidos pela CONAB. A tabela de valores não está adequada às condições reais da região de Carauari; 2 - Falta de demanda; 3 - Falta de outras parcerias para comercialização; 4 - Por ser uma região muito afastada e de difícil acesso, não se tem procura pelo produto; 5 - Dificuldade de acesso ao repartimento de benefícios; 6 – Dificuldade de acesso às áreas de extrativismo; 7 – Perigo encontrado na floresta; 8 – Custo alto do combustível utilizado nos barcos, voadeiras e demais meios de locomoção.	1 - Dificuldade no escoamento do produto; 2 - Não possuir embarcação própria para escoamento da produção; 3 - Produto sazonal; 4 – Falta de equipamentos: filtro para filtrar o óleo; 5 – Dificuldade de acesso ao repartimento de benefícios; 6 – Dificuldades da agroindústria: técnica de secagem da Andiroba; 7 – Dificuldades de extração do murumuru; 8 – Dificuldade de extração da amêndoa.
<b>OPORTUNIDADES (externo ao projeto)</b>	<b>PONTOS FORTES (internos ao projeto)</b>
1 - Normas ambientais; 2- Em 2018, entregue a certificação de orgânico da andiroba; 3 – Trabalhar para certificar o murumuru; 4 – Mercado a ser explorado e atraído (buscar o mercado); 5 – Não teve devolução de produto entregue à Natura; 6 – Natura não restringe com contrato de exclusividade na comercialização; 7 – Repartição de benefícios; 8 – Buscar parcerias em outros projetos; 9 – Disponibilizar os produtos.	1 – A criação de unidades de conservação e normas ambientais; 2 – Produtos da sociobiodiversidade Brasileira possuem um <i>marketing</i> bom; 3 – Comunidade tradicional; 4 - Em 2018, entregue a certificação de orgânico da andiroba; 5 – Trabalhar para certificar o murumuru e outros produtos; 6 – Produto orgânico; 7 – Tem espaço e capacidade para crescimento; 8 – Manter a qualidade do produto; 9 – Contrato anual com Natura para a comercialização de óleo e manteiga; 10 – Transformar o resíduo (torta) que sobra da extração dos óleos em ração e adubo; 11 – Estruturar a produção e outras cadeias produtivas.

Fonte: A autora, 2020.

Por meio de pesquisa de campo, com observação e entrevista, foi possível perceber, sobretudo no que tange à CODAEMJ e à AMARU, algumas oportunidades (externo), pontos fortes (internos), ameaças (externo), pontos fortes (internos).

Algumas tiveram destaque maior, a exemplo da ameaça apontada por alguns dos entrevistados, sendo ela a política de preços mínimos estabelecidos pela Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), pois a tabela de valores

estabelecidos pela empresa não é considerada adequada às condições reais da região de Carauari pelos fornecedores, uma vez que os custos de escoamento das sementes até a usina no Roque e, posteriormente, o escoamento do produto beneficiado até Manaus ou outra localidade estipulada em contrato pelo cliente não são previstos. Esses custos deveriam ser embutidos nos preços de venda do produto, o que não acontece, uma vez que se considera a tabela base da CONAB.

A CONAB realiza um estudo para estipular um preço mínimo de venda dos produtos da biodiversidade e, nesse cálculo, entram despesas de mão de obra, embalagens, despesas administrativas e de transporte, conforme pode ser observado nos Anexos B e C e na Tabela 4.

Tabela 4 – Valores dos preços mínimos de produtos (andiroba e murumuru) da sociobiodiversidade Safra 2019

Produto	Preços Mínimos para a Safra de 2019 (R\$/Kg)	Regiões/Unidades da Federação Amparadas
Andiroba (amêndoa) ( <i>Carapa guianensis</i> )	2,10	Norte e Nordeste
Murumuru (fruto) ( <i>Astrocaryum farinosum</i> )	0,44	Norte

Fonte: a autora com base em CONAB, 2019, p. 8-9.

Na Tabela 5, apresentam-se os preços médios recebidos pelos agroextrativistas pelo fruto do murumuru no ano de 2018.

Tabela 5 – Preços médios recebidos pelos agroextrativistas pelo fruto do murumuru – R\$/Kg em 2018

UF	3º TRIMESTRE DE 2018			Preço Mínimo
	D	E	F	
	JUL	AGO	SET	
ACRE	0,51	0,43	0,40	R\$ 0,47
AMAZONAS	0,74	0,74	0,74	
PARÁ	1,25	-	-	

Fonte: CONAB, 2018, p. 46.

A Tabela 4 destaca os preços mínimos de comercialização da andiroba e do murumuru para o ano de 2019 e a Tabela 5 apresenta apenas um comparativo dos valores trabalhados com o murumuru em 2018. Ressalta-se que, como base de cálculo dos custos para o ano de 2019, utilizou-se os dados de Santarém, no estado do Pará. Pode ser mencionado como um ponto facilitador de acesso à cidade de

Santarém a rota pela Rodovia Transamazônica, BR-230, diferentemente do acesso a Carauari, no Amazonas, que se dá somente por via aérea e fluvial.

Dessa forma, de acordo com a Tabela 4, os valores considerados para a safra de 2019 para a venda da amêndoa da andiroba era de R\$ 2,10 e a de murumuru foi de R\$ 0,44.

O instrumento Subvenção Direta ao Produtor Extrativista (SDPE) foi idealizado em 2008, no contexto socioambiental, para garantir renda aos produtores agroextrativistas, fomentar sua inclusão produtiva e contribuir com a redução do desmatamento por meio da valorização da biodiversidade. A Conab adota metodologia própria para o levantamento de mais de 400 custos de produção para produtos agropecuários no Brasil. Em 2008, a empresa foi a campo, juntamente com técnicos do Ministério do Meio Ambiente, e realizou painéis para o levantamento dos custos de produção de borracha nativa, açai, babaçu, pequi, castanha do Brasil, piaçava, cera de carnaúba, entre outros produtos, junto aos principais atores das cadeias produtivas, nas regiões de principal ocorrência e relevância na comercialização. (CONAB, 2019, p. 8).

Após a criação do instrumento SDPE a PGPM também ficou conhecida como PGPM-Bio, nas referências aos produtos da sociobiodiversidade. Em 2019, a Portaria MAPA nº 141, de 08 de janeiro de 2019, estabeleceu 17 (dezesete) produtos extrativistas inseridos na pauta: Açai, Andiroba, Babaçu, Baru, Borracha Extrativa, Buriti, Cacau Extrativo, Castanha do Brasil, Carnaúba, Juçara, Macaúba, Mangaba, Murumuru, Pequi, Piaçava, Pinhão e Umbu (BRASIL, 2019). O Grupo Gestor delibera sobre a permanência e inclusão dos produtos. O MAPA publica a cada ano, portaria com os valores dos preços mínimos, as regiões do país que terão amparo e o período de vigência desses valores. Os preços mínimos para a safra 2019 foram publicados pela Portaria MAPA nº 141, de 08 de janeiro de 2019. Em 2009, a Companhia iniciou a operacionalização do instrumento, com pagamentos para os produtos borracha nativa, castanha do Brasil e amêndoa de babaçu nos estados do Amazonas, Acre, Pará, Rondônia, Amapá e Maranhão, segundo dados da Conab. A longo dos anos a implementação do instrumento enfrentou desafios inerentes às condições da produção extrativa, ou seja, informalidade, logística complicada e público com dificuldades de acesso à documentação básica, até mesmo da sua certidão de nascimento. (CONAB, 2019, p. 8)

A partir de relatos dos entrevistados do município de Carauari, a tabela de custos estipulada para a comercialização da andiroba e murumuru não reflete a realidade das comunidades na região em questão, uma vez que o escoamento dos seus produtos é realizado por via fluvial, o que encarece os custos da produção. Até mesmo o custo dos materiais para envase da produção acaba sendo superior quando agregado o valor de deslocamento para compra desse produto ou o frete de entrega.

Outro ponto é que a cooperativa não possui barco próprio, sendo, normalmente, locado o barco da ASPROC para realizar o escoamento da produção. Esses e outros pontos não incluídos nos cálculos são realizados com base em outras regiões em que o escoamento dos produtos é realizado via terrestre ou, mesmo quando há algum

trecho fluvial, a distância percorrida é menor. Ou seja, os custos de escoamento de produção não têm a mesma equivalência de distância entre os territórios, logo, os valores podem oscilar consideravelmente.

Essa dificuldade no escoamento do produto foi identificada também como ponto fraco, aliada com a falta de equipamentos, a exemplo de embarcações próprias para escoamento da produção e o filtro de óleo, que poderia propiciar maior qualidade no beneficiamento do produto.

Outro ponto de destaque no quesito ameaça é a falta de demanda, ou seja, a falta de procura de outras empresas pelos produtos da AMARU e CODAEMJ para comercialização. Ambas as organizações ofertam sementes, amêndoas e óleos, atualmente comercializados com a Natura. Os cooperados e associados mencionam que possuem capacidade maior de produção, mas é necessário que se tenha mercado para negociar essa produção. A ASPROC, da mesma forma, busca novos parceiros para comercialização e, ao contrário da CODAEMJ e AMARU, possui seu foco na farinha e outros produtos que são provenientes da agricultura familiar. Essa dificuldade de comercialização se dá, sobretudo, devido à dificuldade de acesso à região.

Outra ameaça, também considerada como ponto fraco identificado, está associada ao acesso ao repartimento de benefícios. Segundo relatos, é necessário elaborar projetos e é por meio desses que se têm acesso aos benefícios, desde que se cumpram os objetivos estipulados no projeto. Percebe-se, contudo, uma dificuldade de elaboração de projetos, implementação, execução, acompanhamento, administração e acerto de contas.

Entre as oportunidades e pontos fortes, foram apontadas as normas ambientais, plano de manejo, a criação de reservas de preservação e a conquista, em 2018, da certificação de orgânico da andiroba. Além disso, a Natura, principal cliente da CODAEMJ e da AMARU, não possui contrato de exclusividade com as comunidades, o que dá abertura para as associações e cooperativas buscarem novos mercados. Somado a isso, o contrato firmado entre as partes é anual.

Outro ponto forte está associado ao resíduo que sobra da extração dos óleos — denominado pelos comunitários como “torta” —, o qual pode ser utilizado como adubo e, atualmente, existem estudos e pesquisas que estão trabalhando com a transformação desse resíduo em ração. Por fim, o principal ponto forte está na busca constante pelo desenvolvimento da estrutura da produção e na pesquisa por outras

cadeias produtivas sustentáveis a serem trabalhadas, o que parece ser bastante promissor.

Esses foram alguns pontos identificados e analisados na gestão da cadeia produtiva de produto orientado à sustentabilidade na região de Carauari no estado do Amazonas. Da mesma forma, na sequência, apresenta-se a Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu, outra fornecedora de matéria-prima da biodiversidade brasileira que trabalha com a cadeia produtiva sustentável.

#### **5.3.4 Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu (CAMTA)**

A Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu (CAMTA), localizada no município de Tomé-Açu, no estado do Pará, foi fundada por imigrantes japoneses no ano de 1929.

Inicialmente, a cooperativa desenvolveu atividades de cultivo de cacau, hortaliças e arroz. Não foi possível dar continuidade ao cultivo do cacau, uma vez que o conhecimento dos japoneses e as informações recebidas por eles eram de que o plantio das sementes deveria ser realizado diretamente no solo. Contudo, os animais da região se alimentavam das sementes que eram plantadas no local, impossibilitando o cultivo. Também devido às condições climáticas, não foi possível o plantio do arroz (ENTREVISTADO K, 2020, informação verbal).

Da falta de alimentação saudável e do clima da região decorreram as doenças em imigrantes. Na década de 30, deu-se o início as primeiras tentativas de cultivo da pimenta-do-reino, que trouxe momentos de prosperidade e de desenvolvimento para região, mas também teve seus momentos de declínio. Foi somente na década de 70, no intuito de superar a decadência da monocultura de pimenta-do-reino e buscando a estabilidade econômica dos produtores, que se pensou em cultivo agroflorestal por meio de um consórcio de várias espécies de plantas frutíferas e florestais, denominado de Sistema Agroflorestal de Tomé-Açu (SAFTA). A nomenclatura incorpora, à sigla, o nome da região que, aliás, é um importante polo exportador de frutas tropicais, sendo referência no desenvolvimento, inovação e disseminação da tecnologia SAFTA no Brasil, Bolívia e Ghana, na África (ENTREVISTADO K, 2020, informação verbal).

O SAFTA utilizado pela CAMTA:

é inspirado na vivência dos povos ribeirinhos, habitantes das margens dos rios da Amazônia, que plantavam em seus quintais o policultivo de árvores frutíferas e florestais, imitando a Floresta. Foram testados mais de 200 modelos agroflorestais ao longo do tempo, consorciando-se com várias espécies, tais como: banana, maracujá, acerola, açaí, cupuaçu, seringa, castanha do Brasil, andiroba, bacuri, uxi, mogno, etc. (CAMTA, 2019).

Os cultivos mais promissores foram reaplicados com definição agrônômica de espaçamentos e combinações harmoniosas de plantas frutíferas e florestais, estabelecendo, em Tomé-Açu, os referenciais de marco da permanência da Colonização Japonesa e refazendo a paisagem onde havia vastas plantações de pimenta-do-reino, o que decorreu, atualmente, em um mosaico de plantações agroflorestais considerado um verdadeiro laboratório agroflorestal (CAMTA, 2019).

A CAMTA, preocupada com as mudanças climáticas globais, busca conscientizar seus associados a praticarem o SAFTA em suas propriedades agrícolas, contribuindo para a redução dos desmatamentos da floresta primária e assegurando, desse modo, um ambiente de trabalho salubre, sob a sombra das árvores frutíferas e florestais (CAMTA, 2019).

A disseminação do SAFTA tem promovido a melhoria na qualidade de vida das comunidades envolvidas e a cultura do cacau firmou-se como responsável pela base econômica regional, assegurando, deste modo, uma produção contínua, respeitando-se a cultura e os hábitos alimentares locais e, assim, garantindo a comercialização dos produtos gerados na cadeia de produção contínua e sustentável (CAMTA, 2019).

Esse sistema da CAMTA — considerado como agricultura da cidade desde o ano 2000 por meio de um projeto socioambiental — tem sido replicado em diversos estados e países, a exemplo de 25 comunidades de pequenos produtores no Pará, Alagoas, Amazonas, na zona norte de La Paz e na região amazônica da Bolívia (ENTREVISTADO K, 2020, informação verbal).

No ano de 1987, consolidou-se a implementação da agroindústria de polpas de frutas, aquisição advinda por meio do apoio financeiro do governo japonês. A CAMTA conta, atualmente, com 172 cooperados, beneficiando mais de 1.800 produtores cadastrados (ENTREVISTADO K, 2020, informação verbal).

A agroindústria gera mais de 10 mil empregos diretos e indiretos. São comercializados, além da pimenta-do-reino, amêndoas de cacau, óleos vegetais nobres e 15 sabores de polpas de frutas (ENTREVISTADO K, 2020, informação verbal).

A Figura 28 ilustra o óleo de andiroba da CAMTA embalado para venda, cuja comercialização é realizada na própria loja, denominada de Casa do Cooperado (Figura 29), em Tomé-Açu. Está localizada a cerca de um quilometro da fábrica de polpas, ao lado da sede administrativa (Figura 30). A usina para a extração de óleo de andiroba e manteiga de murumuru está localizada atrás da sede administrativa.

Figura 28 – Óleo vegetal de andiroba da CAMTA



Fonte: CAMTA, 2019.

Figuras 29 e 30 – (conjunto) Casa do Cooperado e ADM CAMTA



Fonte: a autora, 2020.

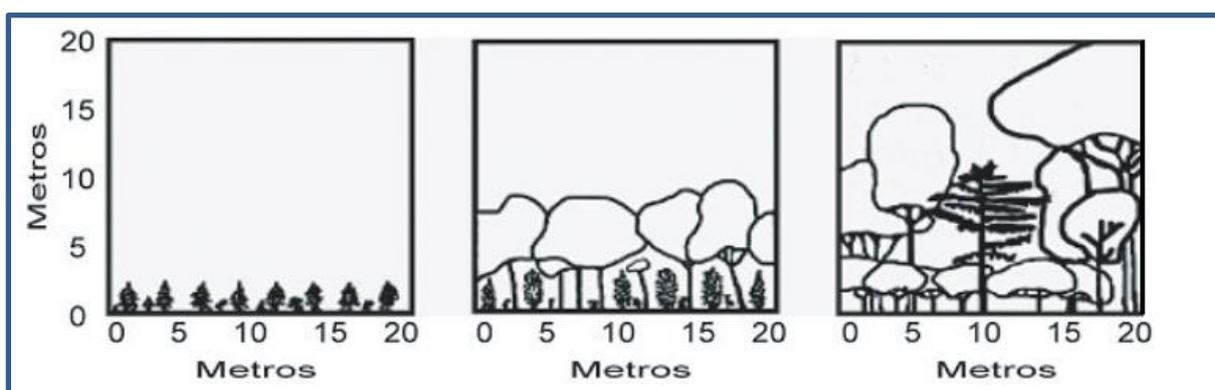
Com o agronegócio sustentável baseado na conservação do meio ambiente, a CAMTA atraiu novos parceiros que tinham interesses semelhantes, a exemplo da Embrapa Amazônia Oriental, da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), da *United States Agency for International Development* (USAID) e do Centro Internacional de Pesquisas Agroflorestal (ICRAF), entre outros (ENTREVISTADO K, 2020, informação verbal).

Em 2006, a Natura iniciou uma parceria com a CAMTA, com o intuito de substituir a matéria-prima derivada de insumos petroquímicos, a exemplo do óleo mineral por óleo vegetal. Nessa ocasião, o óleo de palma foi o que demonstrou maior viabilidade (ENTREVISTADO K, 2020, informação verbal).

A produção de óleo de palma ou óleo de dendê, na época, estava associada à degradação ambiental, sobretudo das florestas em países como a Malásia e a Indonésia. Na busca por um modelo sustentável, localizaram uma área devastada e abandonada de produção de palma e reestruturaram o espaço objetivando a biodiversidade e um sistema de maior valor ambiental. Além do dendê, o projeto contou com cacau, açaí (frutos), andiroba, jatobá, taperebá (madeira), mandioca e margaridão (auxilia na nitrogenação do solo) (ENTREVISTADO K, 2020, informação verbal).

As Figuras 31 e 32 ilustram o perfil do SAF e a evolução do SAFTA aplicado pela CAMTA.

Figura 31 – Perfil do sistema agroflorestal formando a cadeia sucessiva de produção



Fonte: CAMTA, 2019, s/p.

Figura 32 – Evolução do Sistema Agroflorestal de Tomé-Açu (SAFTA)



Fonte: Adaptado de CAMTA, 2019.

Seguindo a mesma linha de SAF, encontra-se a cooperativa D'IRITUIA, conforme abordado na sequência.

### **5.3.5 Cooperativa Agropecuária dos Produtores Familiares Irituienses (D'IRITUIA)**

A Cooperativa Agropecuária dos Produtores Familiares Irituienses (D'IRITUIA), criada em 06 de abril de 2011 e localizada na cidade de Irituia, no estado do Pará, conta com 66 cooperados, abrangendo 90 famílias de produtores agroecológicos da Amazônia. A cooperativa possui Sistemas Agroflorestais (SAFs) com foco em cadeias produtivas sustentáveis, tais como polpas de frutas, tucupi, hortaliças, oleaginosas, insumos, produtos de origem animal (leite, queijo, iogurte) e mandiocultura (farinha e goma).

Ainda que tenha seu maior potencial na produção de polpas de frutas, é fornecedora, desde o ano de 2014, de insumos da biodiversidade brasileira, a exemplo de óleos de andiroba, murumuru e ucuuba para a empresa Natura (ENTREVISTADOS L; M; N; O, 2020, informação verbal).

A cooperativa foi reconhecida pela Natura com o Prêmio Qlicar na categoria de “Insumos da biodiversidade”, em sua subcategoria “Maior evolução”, pelo ano de 2018, quando a sua produção foi superior em 41% em comparação ao ano de 2017 (NATURA QCLICAR, 2019).

Historicamente, a cooperativa surge da necessidade de comercializar produtos da biodiversidade brasileira sem que seja necessário terceirizá-los por meio dos denominados atravessadores: aqueles que compram as mercadorias das comunidades produtoras e revendem para o mercado, empresas, indústrias, entre outros e que, normalmente, retiam a maior parte da lucratividade da operação (ENTREVISTADOS L; M, 2020, informação verbal).

As Figuras 33 e 34, na próxima página, ilustram a sede da cooperativa e a propriedade de uma das famílias cooperadas, onde está localizada uma das fábricas de polpa de frutas e sua horta.

Figuras 33 e 34 – Sede da D'IRITUIA e propriedade de uma das famílias cooperadas



Fonte: a autora, 2020.

Por meio do SAF, que considera os processos agroecológicos, são produzidas as frutas que dão origem às polpas diversas ofertadas e comercializadas pela cooperativa, a exemplo do abacaxi e açaí. Dessa forma, a cooperativa conseguiu acessar um importante mercado consumidor (ENTREVISTADOS L; M; N; O, 2020, informação verbal).

D'Irituia comercializa a produção com diversos parceiros, a saber: participa do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) com o fornecimento de alimentos, além de restaurante Aprazível e para a agroindústria Natura, Beraca e Amazon Oil. Comercializa também em feira de produtores orgânicos na Praça de Irituia, feira orgânica no Instituto Federal do Pará (IFPA), feira municipal e comércio local.

Além das parcerias de comercialização, a D'Irituia conta com outros parceiros que realizam, em conjunto, diversas ações, a exemplo da participação na Feira de Agroecologia; no Projeto Oleaginosas para aquisição de equipamentos para beneficiamento da matéria-prima; no Curso técnico em Agroecologia, em parceria com o IFPA; na Organização de Controle Social (OCS), referente à certificação de orgânicos; na Minhocultura, biofertilizante e compostagem, em parceria com o IFPA; no Desenvolvimento Rural Sustentável, em parceria com o Banco do Brasil; e na Pesquisa e Extensão, em parceria com a Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) (ENTREVISTADOS L; M; N; O, 2020, informação verbal).

Percebe-se que as ações e projetos da cooperativa dão visibilidade à experiência encontrada em Irituia, que pode ser replicada por outras comunidades. Um exemplo é que a experiência participa do projeto de Pesquisa e Extensão do

Núcleo de Estudos em Agroecologia (NEA), da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), campus de Capitão Poço. Esse projeto propicia que alunos do curso possam realizar pesquisas junto à cooperativa, o que gera benefícios ao estudante e à cooperativa simultaneamente, alinhando ensino, pesquisa e extensão.

A cooperativa gera trabalho e renda que, por meio de um arranjo socioproductivo sustentável, alinha o tripé da sustentabilidade — ambiental, social e econômico — e, para além disso, respeita, revitaliza e protege o ambiente e a cultura local e tradicional dos irituenses, conforme as diretrizes de negócio orientado à sustentabilidade apresentado na Fundamentação Teórica deste trabalho.

A exemplo da D'IRITUIA, outra cooperativa encontrada no Pará que trabalha com cadeia produtiva sustentável da biodiversidade brasileira é a COFRUTA, apresentada em detalhe na próxima seção.

### **5.3.6 Cooperativa de Fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA)**

Tal qual a D'IRITUIA, uma das razões do surgimento da Cooperativa de Fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA) foi para organizar a comercialização de produtos sem que esses fossem intermediados por atravessadores informais que adquiriam o produto nas comunidades fornecedoras, sobretudo o açaí, por um valor inferior ao de mercado com o intuito de repassar o produto com o valor bem acima do adquirido nas comunidades. Assim, para evitar os intermediários e garantir um preço justo pelo produto, alguns produtores, que desde a década de 90 se organizavam em associação sem fim comercial, perceberam a necessidade de criar uma cooperativa. Dessa forma, com o apoio de ONGs, como a Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional (FASE) e a italiana UCODEPe, em 02 de março de 2002, surge a COFRUTA, localizada em Abaetetuba, a aproximadamente 60 km de Belém, com 140 sócios.

A cooperativa atua na comercialização local, regional e estadual de polpa de frutas de acerola, cajá, açaí, maracujá, entre outras; sementes secas e fermentadas de cupuaçu; além de atuar também com a cadeia produtiva de óleos vegetais (ENTREVISTADOS P; Q; R; S, 2020, informação verbal).

Os familiares dos cooperados da COFRUTA atuam na recuperação de áreas degradadas e no plantio de frutíferas onde é praticado o extrativismo, o que vai ao encontro com os teóricos que abordam as questões sustentáveis, alinhando o ambiental, o social e o econômico.

Um exemplo da gestão orientada à sustentabilidade, conforme as pistas apresentadas na fundamentação teórica deste trabalho, está associada à obtenção de certificado que atesta produtos orgânicos e ecológicos que não impactam negativamente o meio ambiente. Neste sentido, a COFRUTA recebeu o Certificado Ecológico do Açaí, emitido pelo Instituto de Mercado Ecológico (IMO), da Suíça. O certificado em questão assegura que o fruto possui plano de manejo que não agride o meio ambiente e garante o reestabelecimento da flora.

A estrutura física da COFRUTA conta com uma unidade industrial de processamento de frutas no formato de polpa congelada, com capacidade de produção de 800 kg por dia. O produto tem sido comercializado na região de Abaetetuba no âmbito municipal, regional e estadual, a exemplo dos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Contudo, a demanda do mercado vem crescendo ano a ano em relação ao fruto açaí. A Figura 35 apresenta a frente da fábrica de polpa de fruta, bem como o caminhão utilizado para o transporte da mercadoria.

Figura 35 – (Conjunto) Estrutura física da COFRUTA



Fonte: a autora, 2020.

O açaí, comumente utilizado como alimento, especialmente nas regiões do norte do Brasil, é rico em proteínas, fibras, glicídios, vitaminas A, B1, B2, C e E, minerais como manganês, cálcio, potássio e em antocianina, que combate os radicais livres. Tem se apresentado eficaz, também, na linha de cosméticos, por meio da extração do óleo da semente, que possui propriedades emolientes e hidratantes para a pele (ENTREVISTADOS P; Q; R; S, 2020, informação verbal). Assim, a empresa Natura utiliza o fruto como matéria-prima em produtos da sua linha Ekos.

A exemplo de outras associações e cooperativas que mantém relação com a Natura, conforme abordado neste trabalho, seja de comercialização ou de relacionamento, a COFRUTA também compõe esta lista, fornecendo óleos vegetais

de andiroba, murumuru, ucuuba e açaí. A parceria da Natura com a COFRUTA começou no ano de 2006, especificamente em uma Feira de Agricultura Familiar em Abaetetuba. Na ocasião, a comercialização iniciou-se com a andiroba, seguida do murumuru e ucuuba e, somente mais tarde, aconteceu a negociação do açaí (ENTREVISTADOS P; Q; R; S, 2020, informação verbal).

O açaí é extraído dos açazeiros e, para se realizar a coleta, os extrativistas sobem nas palmeiras e extraem o fruto dos galhos e troncos, colocando-o em um recipiente denominado cesto que, posteriormente, é levado até a cooperativa. A cooperativa possui membros que vivem por toda a região de Abaetetuba e entorno, sendo que algumas comunidades possuem acesso consideravelmente mais fácil (terrestre) em relação a outras que são mais afastadas e dependem também de transporte fluvial.

Após o escoamento do produto para a sede da cooperativa, é realizada a higienização do fruto e, logo depois, o produto pode ser processado. É nesta ocasião que o óleo de açaí é extraído, envasado, embalado, armazenado e, posteriormente, direcionado até a empresa Natura (ENTREVISTADOS P; Q; R; S, 2020, informação verbal). O Quadro 20 apresenta alguns produtos da linha Ekos da Natura que contêm o ativo do óleo de açaí.

Quadro 20 – Produtos da linha Ekos Açaí

PRODUTO	OBSERVAÇÃO	DESCRIÇÃO
Natura Ekos Açaí Polpa Desodorante Hidratante	400 ml	Corpo: hidratação revitalizante, intensa e prolongada por até 36 horas.
Natura Ekos Açaí Desodorante Colônia Frescor	150 ml	Vitalidade do Açaí e do frescor de suas palmeiras.
Natura Ekos Açaí Sabonete Cremoso esfoliante	200 ml	Promove limpeza e renovação da pele em textura inovadora, pois contém óleo de açaí que possui propriedades emolientes.
Natura Ekos Açaí Sabonete em barra puro vegetal	3 unidades (2 cremosas e 1 lixa) de 100g cada, embaladas individualmente	O sabonete esfoliante ajuda na esfoliação das áreas mais secas da pele do corpo, limpando e renovando as áreas ásperas como pés, joelhos e cotovelos.

Fonte: elaborado pela autora com base nas informações disponibilizadas pela Natura, 2020.

Muitas são as parcerias da Natura em projetos associados sobretudo à cadeia produtiva sustentável, indo ao encontro do foco deste trabalho, a exemplo do projeto em parceria com o Banco do Brasil, iniciado no ano de 2017, cujo intuito foi o de fortalecer o uso de produtos e serviços da sociobiodiversidade da Amazônia. Trata-se de apoio a projetos voltados às áreas de inovação, pesquisa e produção sustentável que beneficiam, principalmente, a população agroextrativista da região Amazônica.

O projeto propiciou capacitação técnica às cooperativas e promoveu o acesso às tecnologias sociais para a agricultura familiar e para o agroextrativismo sustentável. Entre as tecnologias disponibilizadas, estão dez secadores solares (Figura 37) de alta eficiência, o que traz melhoria na qualidade da produção de andiroba e murumuru. A Figura 36, apresenta os galpões de armazenamento das sementes da COFRUTA.

Figura 36 – (Conjunto) Galpão de armazenamento das sementes – COFRUTA



Fonte: a autora, 2019.

Figura 37 – Secador solar – COFRUTA



Fonte: a autora, 2019.

Figura 38 – (Conjunto) Secagem das sementes



Fonte: a autora, 2019.

Figura 39 – (Conjunto) Alguns maquinários utilizados na extração de óleo - COFRUTA



Fonte: a autora, 2019.

Figura 40 – (Conjunto) Manteiga de murumuru e óleo de andiroba beneficiado



Fonte: a autora, 2019.

As Figuras de 36 a 40, apresentadas acima, sintetizam a estrutura física da usina da COFRUTA e o processo de beneficiamento das sementes, especificamente do murumuru e da andiroba. Tal beneficiamento transforma matérias-primas em óleo de andiroba e manteiga de murumuru, que são comercializados para a empresa Natura como ativos da biodiversidade brasileira para a produção de produtos orientados à sustentabilidade, representado, sobretudo, pela linha Ekos.

O processo de extração da manteiga do murumuru realizado na usina da COFRUTA — ou de qualquer outra indústria e até mesmo da produção artesanal — acontece, primeiramente, nas comunidades, com os extrativistas.

Na usina, no caso da COFRUTA, as sementes são recebidas e armazenadas primeiramente nos galpões. Posteriormente, as sementes, como o murumuru, passam pelo primeiro processo de secagem para a diminuição da umidade. A COFRUTA possui secadores adquiridos com verba de projetos — conforme supracitado — e outros secadores construídos pela própria cooperativa no intuito de aperfeiçoar o processo, que é bastante complexo. No primeiro processo de secagem, as sementes permanecem de 8 a 10 dias. Após esse período, acontece a quebra das sementes para a extração da amêndoa (ENTREVISTADOS P; Q; R; S, 2020, informação verbal).

A segunda etapa de secagem é para que as amêndoas percam sua umidade. A terceira etapa refere-se à trituração preliminar das amêndoas com o uso de moinhos de discos fortes e resistentes. A quarta etapa é o cozimento da amêndoa triturada e, nesse momento, o produto é inserido em um tanque (moega) que logo é absorvido pelos tubos existentes no equipamento (carecas), até o seu cozimento aquecido por uma caldeira a uma temperatura de 50° C a 60° C. O sistema é automatizado por um painel de controle (ENTREVISTADOS P; Q; R; S, 2020, informação verbal).

A quinta etapa é a extração de óleo, que apresenta algumas fases:

1. prensa: para a extração do óleo;
2. decantador: para a eliminação das impurezas, o óleo passa pelo decantador no tanque “pulmão I” e permanece decantando por 12 horas;
3. aquecimento: o óleo é aquecido a uma temperatura de 95°C;
4. filtro e prensa: para retirar as impurezas do óleo;
5. tanque pulmão II que inclui o filtro *bag*: limpeza geral do óleo;
6. extração e purificado do óleo;
7. tanque homogeneizador: deixando-o apto para envase;
8. envase: embalado em baldes de 18 kg;
9. armazenagem;
10. distribuição (ENTREVISTADOS P; Q; R; S, 2020, informação verbal).

O óleo extraído de murumuru se encontrará, finalmente, com consistência pastosa, denominado manteiga de murumuru, diferente do óleo de andiroba que, dependendo das condições climáticas da região, permanece na forma líquida. Cabe ressaltar que no sul do Brasil, especificamente na cidade de Curitiba, dependendo da

temperatura local, o óleo de andiroba adquire uma consistência pastosa, tal qual a manteiga de murumuru.

A manteiga de murumuru produzida pela COFRUTA é comercializada com as empresas “Cem por Cento”, Beraca e Natura. Sabe-se que a Natura também é parceira da Beraca, adquirindo as matérias-primas comercializadas por ela.

A Natura utiliza a manteiga de murumuru como ativo na produção de cosméticos e sabonetes. Normalmente, a matéria-prima beneficiada na COFRUTA é direcionada para a fábrica da empresa em Benevides, no estado do Pará.

Do beneficiamento do produto, seja óleo de andiroba ou manteiga de murumuru, sobra resíduos, denominada de tortas (Figura 41). Os resíduos do murumuru, por exemplo, fazem parte de estudos que destinam essas tortas para adubagem do solo, ração para peixe e, até mesmo, para a produção de bolacha/biscoito.

Figura 41 – (Conjunto) Resíduos



Fonte: a autora, 2019.

Dessa forma, constata-se que o esforço e cuidado para com o meio ambiente, desde o processo do extrativismo — que deve seguir rigorosamente o plano de manejo para extração das sementes, sempre observando o período de manejo e a quantidade permitida para a sua extração, para que a floresta permaneça em pé — até a etapa final do processo — em que o cuidado é com os resíduos, com várias opções de destino das “tortas” que sobram da extração dos óleos — o que se nota é um direcionamento a uma gestão interorganizacional da cadeia produtiva sustentável, tal qual as pistas apresentadas neste trabalho, sobretudo, na fundamentação teórica (Seção 4).

#### 5.4 CONCLUSÃO – DIRETRIZES DE GESTÃO INTERORGANIZACIONAL DA CADEIA PRODUTIVA ALINHADAS AO PRODUTO ORIENTADO À SUSTENTABILIDADE

A partir da revisão sistemática da literatura, incluindo pesquisa bibliométrica, conforme apresentada na Seção 3, foi possível destacar alguns trabalhos — a exemplo dos modelos de Carter & Rogers (2008) e Pagell & Wu (2009) sobre gestão da cadeia de suprimentos sustentável (SSCM); o modelo de Seuring & Müller (2008), que acrescentados às obras de Sachs (2007), sobretudo a partir da abordagem do ecodesenvolvimento; os aprendizados ecossocioeconômicos de Sampaio (2010), Sampaio & Alves (2019), Sampaio *et al.* (2019) e Max-Neef (2012); e a teoria dos *stakeholders* de Robert Freeman (1984) — que resultaram em parâmetros para a proposição de diretrizes de Gestão da Cadeia Produtiva Sustentável.

Tais diretrizes foram concebidas em três versões. A primeira surge da teoria (Seção 4), apresentada em destaque na Seção 4.9.1, denominada de Versão Teórica. A segunda origina-se da Teoria + Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc. (Seção 4.10), tratada especificamente, na Seção 4.10.1. A terceira e última versão apresenta-se na sequência, advinda das conclusões que surgem a partir da análise dos elementos destacados ao longo da Seção 5 deste trabalho.

Portanto, mescla-se aqui a teoria, com base nos autores acima mencionados, à prática, a partir dos aprendizados de Gestão da Cadeia Produtiva Sustentável da linha Ekos da Natura e as pistas do projeto demonstrativo da empresa Patagonia, Inc.

Observando o modelo de negócios da Natura foi possível perceber que a empresa se preocupa em alinhar as questões ambientais, sociais e econômicas por meio de diversas ações, no intuito de trazer impacto social positivo com o mínimo de impacto ambiental negativo. No caso específico da linha de produtos Ekos, as análises realizadas indicam que esta marca é a que mais representa os esforços da empresa na incorporação da sustentabilidade no âmbito social, ambiental e econômico, a partir da incorporação de ativos da biodiversidade brasileira.

Nota-se que na intenção de alinhar os aspectos ambientais, sociais e econômicos ao seu modelo de negócio, a empresa Natura, aqui representada pela linha Ekos, está em concordância com a literatura, a exemplo do modelo *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM), conforme sugerido por Carter & Rogers (2008), uma vez que evidencia como estratégia de negócio a transparência das metas e a

integração das questões sociais, ambientais e econômicas na gestão interorganizacional da cadeia sustentável. Sendo assim, o modelo SSCM possui adequações à abordagem *triple bottom line* (TBL) que visa, simultaneamente, resultados econômicos, sociais e ambientais.

Constata-se que o modelo de gestão interorganizacional adotado pela Natura para a linha Ekos também pode ser considerado alinhado ao modelo dos autores Carter & Rogers (2008) na ocasião em que eles mencionam que, ao incorporar as estratégias de gestão de forma explícitas, associando as questões sociais, ambientais e econômicas aos objetivos da empresa, sobretudo a longo prazo, pode-se obter resultados positivos.

Dessa forma, entende-se que uma das formas explícitas de alinhar objetivos organizacionais às questões ambientais, sociais e econômicas da Natura é a de ter o compromisso junto aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que vão além das questões relativas ao tripé da sustentabilidade. A transparência com a qual a empresa aborda essa questão e divulga seus resultados pode ser justificada ou reforçada pela Certificação Internacional recebida de Empresa B, que prevê que as empresas não privilegiem em seus objetivos organizacionais o máximo de lucro acima de tudo, mas, sim, que prevaleça lucro associado com benefícios socioambientais. Tal certificação também foi concedida a empresa Patagonia, Inc., conforme descrito na Fundamentação Teórica (Seção 4.10).

Verifica-se que uma das maneiras da empresa divulgar os seus compromissos com os ODS e as metas em andamento ou já alcançadas é, principalmente, por intermédio do relatório *Global Reporting Initiative* (GRI). A empresa torna público os seus relatórios, divulgando o impacto das ações de sustentabilidade, o que permite que projetos reais criem benefícios sociais, ambientais e econômicos para todos os envolvidos, ou seja, os *stakeholders*.

A teoria dos *stakeholders*, do filósofo Robert Freeman (1984), apresentado na Fundamentação Teórica (Seção 4) também é uma temática-chave para que as organizações possam concretizar o alinhamento das questões da sustentabilidade com todos os elos envolvidos na cadeia, seja direta ou indiretamente.

Verifica-se que a teoria dos *stakeholders*, de certa forma, possibilita alinhar o planejamento estratégico, a criação de valor compartilhado, a Responsabilidade Social e Empresarial (RSE), SSCM, entre outras modalidades de gestão organizacional e suas ferramentas.

Parece adequado mencionar que o padrão do relatório de sustentabilidade da GRI é desenvolvido com contribuições das partes interessadas, ou seja, envolve diretamente os *stakeholders* (primários e secundários)<sup>16</sup> das organizações, alinhando, assim, com a teoria dos *stakeholders*. Nessa direção, encontra-se a empresa Natura, aqui representada por sua linha Ekos, que divulga seu relatório de sustentabilidade desde o ano de lançamento da linha, em 2000.

Pode-se dizer que a Natura se enquadra também no modelo descrito por Seuring & Müller (2008b) quando abordam a questão de “empresa focal”, uma vez que essa seria o elo principal da cadeia produtiva. Ou seja, aquela que realiza inovações para os modelos de negócios com implementos de práticas sustentáveis entre os membros da cadeia e que estabelece regras, realiza a gestão da cadeia, possui contato direto com o consumidor, bem como projeta a produção da cadeia, conectando, assim, todos os elos da cadeia produtiva.

Da mesma forma, nota-se estratégias da empresa que se alinham às duas modalidades de ação de Seuring & Müller (2008b): I) avaliação de fornecedores para riscos e desempenho — *supplier management risk and performance* (SMRP), a fim de impulsionar e adequar as melhores práticas socioambientais ao longo da cadeia produtiva; e II) gestão da cadeia de suprimento para produtos sustentáveis — *supply chain management for sustainable products* (SCMSP), priorizando a sustentabilidade referente ao produto.

As duas formas de ação, SMRP e SCMSP, propostas por Seuring & Müller (2008b) parecem se encaixar ao modelo de gestão da Natura não como partes isoladas, mas, sim, como complementares, uma vez que se nota, a partir da linha Ekos, inúmeros esforços empregados pela Natura com o propósito de incentivar e adequar as melhores práticas socioambientais ao longo da cadeia produtiva. Um exemplo é o seu longo e duradouro relacionamento, com 21 anos de parceria

---

<sup>16</sup>**Stakeholders Primários** são indivíduos ou grupos envolvidos diretamente e essenciais para a sobrevivência do negócio, ou seja, são as partes interessadas, que afetam ou são afetados pelas ações da organização e possuem uma relação de interdependência entre as partes, como trabalhadores, investidores, comunidade, fornecedores e clientes. **Stakeholders Secundários:** Indivíduos ou grupos que podem influenciar e afetar ou serem influenciados ou afetados pelos *stakeholders* primários, contudo, não possuem contato direto com as transações e, dessa forma, não são essenciais para a sobrevivência da empresa. São exemplos mídias, governo e comunidade local, concorrentes, imprensa e grupos de interesse (CLARKSON, 1995).

atualmente, com mais de 32 cooperativas e associações fornecedoras de matéria-prima da biodiversidade brasileira, sobretudo localizadas na região Amazônica. Especificamente, são 5,6 mil famílias fornecedoras da biodiversidade, sendo 81% da região Amazônica e 17,8% de todos os insumos da Pan-Amazônia, ou seja, envolvendo outros países que fazem fronteiras com a Amazônia brasileira.

Fica evidente que a empresa empenha-se no alinhamento dos resultados econômicos decorrentes de benefícios socioambientais por meio de programas, a exemplo de repartição de benefícios e projetos, muitas vezes com parcerias de demais organizações (privada, pública e ONGs) nacionais e internacionais que visam, sobretudo, benefícios socioambientais.

Da mesma forma, a ação SCMSMP é evidenciada em destaque na linha de produtos Ekos. Para a produção dessa linha, a preocupação se inicia desde o rastreamento da matéria-prima, com a qual existe um cuidado em relação aos fornecedores, tendo, portanto, relação direta com a ação SMRP. A empresa consome matéria-prima que possui certificação de orgânica, como é o caso da andiroba disponibilizada pela CODAEMJ e o açaí da COFRUTA. A matéria-prima é extraída da natureza sob o rigor do plano de manejo das reservas, além de atender a outras regulações e legislações ambientais. Perpassando a concepção e o desenvolvimento de produto, a formulação do portfólio da empresa possui 90% de produtos naturais, 100% de álcool orgânico na perfumaria, não utiliza testes em animais desde 2006, possui certificações Peta e *Cruelty Free*, 22% de embalagens são ecoeficientes, promove uso de refis, utilização de 50% de materiais recicláveis e atinge 5,4% de materiais reciclados pós-consumo.

Atentando-se às mudanças climáticas, a Natura criou o Programa Carbono Neutro em 2007: um compromisso público assumido pela empresa na redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE) decorrentes de suas atividades. Nessa ocasião, foi estabelecida como primeira meta do programa uma redução de 33% dos GEE, o que foi atingido no ano de 2013. Em seguida, nova meta foi estabelecida: reduzir 33% de GEE até o ano de 2020. Em resumo, trata-se da compensação das emissões de GEE de toda a sua cadeia produtiva, com investimentos em ações contínuas para a redução do volume de emissões. Nesse sentido, desde 2009, o índice que mede as emissões de GEE compõe o conjunto de indicadores que condiciona o pagamento da participação de lucros e resultados (PLR) da empresa.

No que se refere ao menor impacto logístico, foram aplicados o uso de navegação de cabotagem, a redução de transporte aéreo e o uso de veículos elétricos para entrega de produtos. A marca prioriza o consumo consciente, com a apresentação dos impactos de seus produtos declarados para os consumidores para aqueles que compram pelo *site*. Apresenta, também, logística reversa para 32,8% dos resíduos gerados por embalagens com atuação setorial e na cadeia de fornecedores.

Ainda sobre a redução da emissão de GEE e outras estratégias de gestão adotadas pela empresa para melhorar seus impactos ambientais, ressalta-se que estão alinhados aos direcionamentos do modelo SSCM de Pagell & Wu (2009), apresentados mais detalhadamente na Fundamentação Teórica deste estudo (Seção 4). Contudo, recorda-se brevemente a seguir.

O modelo SSCM refere-se basicamente as ações e práticas de gestão da cadeia de suprimento a fim de torná-la efetivamente sustentável. Pagell & Wu (2009) dividem o seu modelo em dois grupos comportamentais: I) incorporação de membros como organizações não governamentais (ONGs) à cadeia de suprimento, além de fornecedores diretos e clientes; e II) buscar ações e práticas a exemplo da descomoditização, transparência, rastreabilidade e certificação dos produtos. Tais práticas e ações foram identificadas na gestão da cadeia da linha de produtos Ekos, conforme os pontos destacados até aqui.

Fernandes *et al.* (2014) também mencionam que, para um produto ser orientado à sustentabilidade, ele precisa ultrapassar a barreira das especificações do produto e necessidades do consumidor, ou seja, o produto deve contribuir para uma sustentabilidade ambiental desde a sua concepção até a sua eliminação. Assim, a análise deve considerar todo o ciclo de vida do produto. Nesse sentido, a empresa participou de um estudo, cuja base de teste era sobre a Avaliação do Ciclo de Vida (ACV). Os resultados foram publicados no artigo de Camargo *et al.* (2019), sob o título *The implementation of organizational LCA to internally manage the environmental impacts of a broad product portfolio: an example for a cosmetics, fragrances, and toiletry provider.*

O estudo na empresa sobre a ACV foi um teste realizado para identificar as opções metodológicas e os desafios de implementação para futuras avaliações. A ACV permite quantificar e gerenciar os impactos ambientais em todas as cadeias de fornecimento e para cada produto individual. A tarefa é complexa, ao considerarmos que a empresa possui um portfólio com mais de 2600 produtos. Desafios à parte,

acredita-se que, em breve, pode-se esperar que novos estudos sejam divulgados com os impactos ambientais de seus produtos e atividades corporativas relacionados ao ACV.

Ainda no escopo de que o produto deve contribuir para uma sustentabilidade ambiental desde a sua concepção até a eliminação, constata-se que a empresa também trabalha com o conceito de economia circular (discutida na Fundamentação Teórica deste trabalho na Seção 4), sendo considerado como uma abordagem sistêmica para o desenvolvimento econômico, projetado para beneficiar empresas, sociedade e o meio ambiente, uma vez que a empresa procura projetar alguns produtos para que seja possível recuperá-los de forma circular.

No entanto, na busca da gestão organizacional para o desenvolvimento sustentável, muitos gestores ainda acreditam que o percurso de uma empresa, para se tornar ambientalmente adequada, acaba por estar na contramão da competitividade devido aos custos adicionais relacionados à implementação do processo sustentável (HART, 2005; PRAHALAD, 2004). Contudo, constata-se que as empresas analisadas neste trabalho, a exemplo da Patagonia, Inc. e da Natura — representada aqui pela linha Ekos —, demonstram uma realidade que diverge do senso comum. Um exemplo que merece destaque refere-se à quando a Patagonia, Inc. tomou a decisão de substituir uma matéria-prima por outra mais sustentável — “algodão tradicional” pelo orgânico —, ainda que a nova matéria-prima tivesse um custo maior para a sua produção, apresentando, no entanto, benefícios ambientais e sociais, uma vez que trazia menos impactos negativos ao meio ambiente e, consecutivamente, à sociedade.

Outro ponto notório associado à Patagonia, Inc. é a sua estratégia singular de que é possível ser uma empresa privada sem estimular o consumismo. Pelo contrário, na prática, a empresa valeu-se de uma campanha publicitária sugerindo que as pessoas tenham hábitos de consumos conscientes. Além disso, a empresa também projeta os seus produtos para um tempo de uso extenso, trabalha com reforma de suas confecções e, quando os clientes não querem mais a mercadoria, a empresa disponibiliza pontos de coleta desses produtos, se responsabilizando pela correta destinação dos mesmos. A empresa também pensa os seus produtos a fim de facilitar a desmontagem das peças e reaproveitar alguns componentes, dando uma destinação adequada aos que não têm mais possibilidade de reaproveitamento.

Com base no modelo de gestão da Patagonia, Inc., é possível acreditar que a empresa perde clientes ou negócios, uma vez que a lógica de mercado é estimular o consumo, a partir do conceito denominado de obsolescência planejada, traduzida na prática de projetar produtos que não durem para vender cada vez mais para as mesmas pessoas. A Patagonia, Inc. contraria essa lógica ao fazer produtos duráveis e, em contrapartida, não só fideliza os seus clientes, como também vem conquistando cada vez mais espaço no mercado que valoriza o consumo consciente, apresentando bons resultados financeiros.

Em termos práticos, as várias metodologias organizacionais para se incorporar a sustentabilidade ao negócio que já foram citadas são normas, certificações e selos verdes ou sustentáveis, que podem ser incorporados em um produto ou empresa no intuito de fornecer ao consumidor informação simples, útil e confiável sobre as complexas questões existentes ao longo da cadeia produtiva.

Da mesma forma, a *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para Padronização - ISO) proporciona às indústrias, governos e à sociedade, ferramentas práticas para as dimensões econômica, ambiental e social do desenvolvimento sustentável, tornando os processos do negócio mais eficientes, seguros e limpos, além de propiciar benefícios de proteção ao consumidor, por meio de requisitos de qualidade dos produtos e serviços (ABNT, 2011). A exemplo da questão ambiental, a ISO possui normatização, métodos e análises ambientais, sendo destaque a certificação ambiental, precedida pela auditoria ambiental, que pode ser considerada um instrumento de gestão organizacional que auxilia no controle das práticas ambientais com avaliação compatível com as demais práticas e processos da empresa.

Além da certificação e auditoria ambiental, o selo “verde”, selo de qualidade ambiental da ABNT, rotulagem ambiental e rótulo ecológico ABNT também visam estimular a procura e oferta de produtos e serviços ambientalmente responsáveis, garantindo ao consumidor a confiabilidade das informações apresentadas.

A ABNT é único membro pleno do *Global Ecolabelling Network* (GEN) na América do Sul. Entre os benefícios do rótulo ecológico da ABNT, podem ser destacados: promoção e redução de desperdícios e otimização dos processos; aprimoramento da imagem da empresa sobre cuidados com as próximas gerações; promoção da preservação do meio ambiente através da diminuição dos impactos

negativos; e permissão do enquadramento nas exigências de licitações sustentáveis (ABNT, s/d).

Nessa direção, tal qual apontado por Sachs (2007) sobre o ecodesenvolvimento, citado na Fundamentação Teórica (Seção 4), nota-se que a Natura, a partir da sua linha Ekos, adotou a postura de mudança de estilo administrativo e de gestão com foco no planejamento orientado por um conjunto de princípios éticos, sobretudo associados ao atendimento das necessidades humanas fundamentais, conforme o desenvolvimento à escala humana de Max-Neef (2012), seja por meio de materiais tangíveis ou intangíveis, a exemplo de projetos que visam à comercialização de matéria-prima para a produção de produtos orientados à sustentabilidade que promovem a economia local e/ou territorial.

Utiliza-se as palavras do autor Sachs (2007, p. 12) para reforçar que a mudança de postura organizacional, conforme o foco deste trabalho, objetivando o ecodesenvolvimento, promove a “autoconfiança (*self-reliance*) das populações envolvendo vidas e cultivo da prudência ecológica”, tal qual os aprendizados da ecossocioeconomia, que enfatiza os ensinamentos apontados por iniciativas populares.

Por se tratar de uma empresa privada, a Natura trabalha com escala de produção e consumo a nível industrial e, obviamente, visa ao lucro. Nesse contexto, muitas das estratégias empresariais da Natura não ficam isentas de críticas. Contudo, a partir do que foi apresentado até aqui, parece ser possível que grandes empresas adotem práticas de ordem ecológica, social, cultural e popular alinhadas aos objetivos econômicos organizacionais. Assim, mesmo que a experiência da marca Ekos, da empresa Natura, não esteja isenta de críticas, parece possuir diretrizes de gestão interorganizacional que alinham o ecodesenvolvimento de Sachs (2007), o desenvolvimento à escala humana de Max-Neef (2012), a ecossocioeconomias de Sampaio (2010; 2019) e os modelos de SSCM de Carter & Rogers (2008), Seuring & Müller (2008) e Pagell & Wu (2009).

Em consonância à Fundamentação Teórica utilizada nesta pesquisa, Pank, Santos & Sampaio (2020) demonstram que a ecossocioeconomia tem a ambição de ser contributiva para se pensar alternativas plausíveis às problemáticas ambientais, sociais e econômicas, especialmente em nível territorial. Essa afirmação pôde ser aferida na experiência da linha Ekos, que apresenta pistas de gestão que vão ao encontro da ecossocioeconomia. Tais pistas podem ser consideradas como diretrizes

de gestão interorganizacional de produto orientado à sustentabilidade, alinhando os eixos ambiental, social e econômico, sobretudo a partir de seus esforços associados à busca e estratégias de gestão com seus fornecedores, especialmente, conforme abordado por este trabalho, os fornecedores de matéria-prima da biodiversidade brasileira, sendo estes o primeiro elo da cadeia produtiva dos produtos Ekos.

O que se identifica em uma análise do modelo de negócios da Natura é uma experiência propositiva em curso com estratégias de gestão, produção, distribuição e consumo pensados para um desenvolvimento sustentável, sustentado e incluyente, tal qual sugere a ecossocioeconomia. Neste sentido, constata-se que a Natura, por intermédio da marca Ekos, de certa forma, dá visibilidade às experiências propositivas em curso, oriundas do cotidiano. São projetos que se destinam ao ecodesenvolvimento das comunidades ribeirinhas e que promovem a educação em diversos âmbitos, culminando em estratégias de manejo sustentável ao cultivo e proteção ambiental, a exemplo das ações empregadas pelas cooperativas e associações fornecedoras de matéria-prima e de relacionamento para a linha Ekos, a saber, CODAEMJ, AMARU, ASPROC, D'IRITUIA, COFRUTA e CAMTA.

Tais associações, cooperativas e a própria empresa Natura apresentam aprendizagens socioeconômicas e ambientais em contexto sistêmico, interinstitucional, coevolutivo e interdisciplinar, por intermédio de uma dinâmica aplicada, cada qual em sua cidade (território), tendo como principal elo entre todas essas associações, a empresa Natura, e que promovem, ora em conjunto (Natura + associações + cooperativas), ora separados (Natura, associações e cooperativas), ações diversas orientadas à sustentabilidade, parametrizadas nos postulados de um desenvolvimento sustentável e incluyente, constando-se, portanto, que os descritivos das associações e cooperativas fornecedoras de matéria-prima da biodiversidade brasileira estão em consonância com as três modalidades de agir da ecossocioeconomia: agir extraorganizacional, agir interorganizacional e agir extrarracional.

#### **5.4.1 O agir extraorganizacional**

Foi perceptível o agir extraorganizacional nesta pesquisa, uma vez que a empresa Natura, por intermédio de suas ferramentas de gestão — a exemplo do relatório *Global Reporting Initiative* (GRI) —, publica anualmente suas ações organizacionais, os impactos dessas no entorno territorial bem como as metas futuras.

Outro ponto forte da transparência da empresa está associado a sua certificação *B corp*, pois esse selo só é concedido a empresas que realmente almejam mudanças de atitudes, sobretudo em suas estratégias organizacionais, já que, para se obter o certificado, a empresa precisa incorporar no seu estatuto a previsão de lucro com benefícios socioambientais.

Além disso, a empresa também realiza pesquisas acadêmicas, a exemplo do artigo de Camargo *et al.* (2019) sobre um teste sobre a ACV realizado na Natura, a fim de identificar as opções metodológicas para futuras avaliações do ciclo de vida do produto.

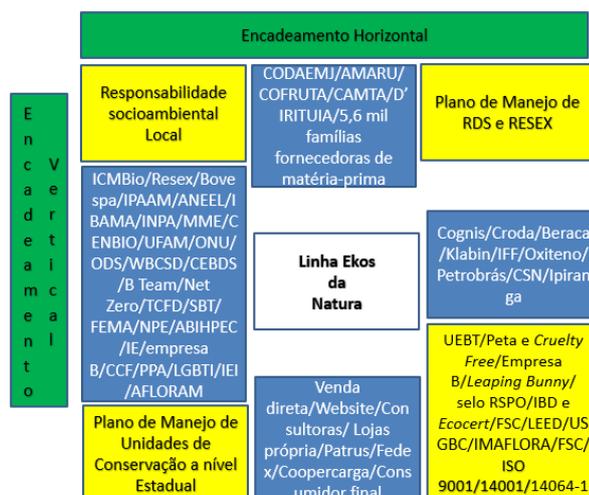
#### **5.4.2 O agir interorganizacional**

Percebe-se o agir interorganizacional, uma vez que este espacializa e temporaliza a organização dentro de um arranjo sociopolítico e socioeconômico. Constata-se que envolto ao arranjo da linha Ekos da Natura ou, como tratado por este trabalho, os elos de sua cadeia produtiva são diversos. Alguns desses elos foram abordados ao longo deste trabalho, principalmente a partir do descritivo da Natura, especialmente relacionado aos fornecedores de matéria-prima da biodiversidade, os quais são esquematizados na Figura 42, apresentada a seguir.

Doravante o modelo proposto por Sampaio (2000), surgiu o modelo SiGOS. Esse modelo passou por ajustes e, em 2010, a partir da publicação do livro “Ecosocioeconomia das Organizações” (SAMPAIO, 2010), o modelo ganhou a denominação de arranjos institucionais e socioprodutivos. O mesmo modelo, em 2019, foi adaptado para a cadeia produtiva sustentável. Tais versões do modelo de Sampaio foram apresentadas na seção de Metodologia deste trabalho.

Utilizando como base a versão de Sampaio (2019), “Cadeia produtiva sustentável”, é possível observar, na Figura 42, a partir de um encadeamento vertical e horizontal, como são distribuídos os principais elos da cadeia produtiva sustentável da linha Ekos da Natura.

Figura 42 – Arranjos Institucionais e Cadeia Produtiva Sustentável – Ekos – Natura



Fonte: adaptado do modelo de Sampaio, 2019.

No encadeamento vertical, destacado na cor amarela, foram identificadas as responsabilidades socioambientais de âmbito microrregional e estadual: Plano de Manejo das RDS, RESEX e Unidades de Conservação; e de âmbito nacional e internacional, foram destaques alguns selos e certificações da empresa, a exemplo: UEBT, Peta e *Cruelty Free*, Empresa B, *Leaping Bunny*, selo RSPO, IBD e *Ecocert*, FSC, LEED, ISO 9001/14001/14064-1.

A Natura conquistou, em 2014, o certificado de Empresa B, uma iniciativa do movimento do Sistema B, que reconhece as organizações que dão igual peso aos resultados econômicos e socioambientais.

O selo União para o Biocomércio Ético (UEBT) para a linha Ekos da Natura reconhece a rastreabilidade da matéria-prima, ou seja, a possibilidade de identificar os fornecedores dos produtos naturais, sendo este o primeiro elo da cadeia produtiva, o que reforça o compromisso da empresa com o comércio justo e com a conservação da biodiversidade. A *Leaping Bunny*, da *Cruelty Free International*, atesta a não realização de testes em animais em todo o portfólio da Natura. A *The Body Shop*, empresa adquirida pela Natura, também possui essa mesma certificação. No mesmo escopo, a Natura também possui a certificação *People for the Ethical Treatment of Animals* (PETA), que assegura que nenhum produto ou ingrediente usado pela Natura e por seus fornecedores foi testado em animais, em qualquer estágio de desenvolvimento.

Outra certificação obtida pela Natura é o Certificado *Round table on Sustainable Palm Oil* (RSPO), que contempla a empresa que utiliza 100% do óleo de palma certificado. Também está listado o Certificado de álcool orgânico, que atesta que a empresa utiliza 100% de álcool orgânico na sua linha de perfumaria, com certificação do Instituto Biodinâmico (IBD) e de Produtos orgânicos (*Ecocert*).

Além desses, também é possível listar o Certificado *Forest Stewardship Council* (FSC), a respeito do uso de papel certificado nas embalagens de produtos e caixa de embarque para consultoras. Associado ao FSC está o Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (Imaflora), representante no Brasil do FSC, uma entidade internacional que promove e certifica o manejo sustentável de florestas, aliado ao Instituto Socioambiental, dedicado ao trabalho com comunidades tradicionais. Por fim, ainda é possível identificar a Certificação *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED) da *U.S. Green Building Council* (USGBC), de nível GOLD, recebido em 2018 pela construção verde do prédio administrativo da Natura.

Ainda no encadeamento vertical, é possível identificar os fornecedores de matéria-prima que, entre cooperativas e associações, totalizam 5,6 mil famílias fornecedoras de insumos da biodiversidade brasileira, a exemplo dos apresentados neste trabalho: CODAEMJ, AMARU, COFRUTA, D'IRITUIA e CAMTA.

Existem, ainda, outras cooperativas que não foram abordadas neste trabalho, como a Associação dos Trabalhadores Agroextrativistas da Ilha das Cinzas (ATAIC), do Pará, fornecedoras de murumuru, ucuuba e andiroba, premiada como Melhor Performance no prêmio Qlicar da Natura. Outra cooperativa premiada pela Qlicar foi a Cooperativa Mista dos Produtores e Extrativistas do Rio Iratapuru (COMARU), localizada em Laranjal do Jari (AP), na Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) do Rio Iratapuru que, atualmente, fornece óleo de castanha e resina de Breu Branco.

Além disso, nessa esquematização, alguns distribuidores listados foram a transportadora Patrus; operador logístico Fedex e a central de tráfego Coopercarga. As vendas ocorrem por venda direta, *website*, consultoras e lojas próprias e os consumidores finais são os clientes de todas as classes sociais. Vale ressaltar que a transportadora Patrus é a primeira transportadora do mundo a receber o selo *B Corp*, tal qual a Natura, por associarem o crescimento econômico à promoção do bem-estar social e ambiental.

Por sua vez, no encadeamento horizontal, é possível identificar as organizações de apoio, ou seja, aquelas instituições que influenciam a cadeia produtiva, como o Estado e as organizações do terceiro setor. Nesse quesito, as organizações que se destacaram foram: Pacto Global, da Organização das Nações Unidas (ONU), que reúne empresas, trabalhadores e sociedade civil para promover a cidadania e o crescimento sustentável, do qual a Natura é signatária. Guilherme Leal, um dos proprietários da empresa, integra o Comitê Brasileiro do Pacto Global, coordenando o grupo temático dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), definindo estratégias e políticas da iniciativa. Como consequência, a empresa alinhou sua visão de sustentabilidade para 2030 aos ODS do milênio.

Já a *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) é liderada por CEOs de mais de 200 empresas líderes que unem esforços para acelerar a transição para um mundo sustentável. A vice-presidente do setor de Inovação e Sustentabilidade da Natura, Andréa Alvares, é membro do comitê executivo.

A empresa também é associada da *Natural Capital Coalition*, sendo signatária da colaboração mundial multipartidária voltada à conservação e melhoria do capital natural. Faz parte do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e integra o comitê gestor União para o Biocomércio Ético (UEBT).

Guilherme Leal, membro do Conselho de Administração da Natura é um dos integrantes do *B Team*, um grupo formado por líderes mundiais com o objetivo de engajar corporações e líderes globais ao tema “Pessoas-Planeta-Lucro” e propor soluções para que conciliem receita e responsabilidade socioambiental.

A empresa é signatária da *Net Zero*, uma coalizão para acelerar a transição para uma economia de baixo carbono até 2050. Outra associação é com a *Task Force on Climate Finance Disclosures* (TCFD), que se refere a uma força-tarefa para desenvolver padrões de divulgação sobre os riscos financeiros relacionados as mudanças climáticas.

Também participa da *Science Based target* (SBT), formado por um grupo de instituições globais que buscam definir metas de redução de emissões baseadas na ciência, em linha com a escala de reduções necessária para manter o aumento da temperatura global abaixo de 2°C. Une forças, ainda, com a Fundação Ellen MacArthur (FEMA), cuja missão é acelerar a transição rumo a uma economia circular.

É signatária desde 2018 da *New Plastics Economy (NPE)*, prevendo metas para 2025 relacionadas às embalagens plásticas.

Com o Instituto Ethos (IE), Andréa Alvares, vice-presidente do setor de Inovação e Sustentabilidade da Natura, é membro do Conselho Diretor. A empresa também é membro da Coalizão Clima e Florestas (CCF) e Parceiros pela Amazônia (PPA), um grupo organizado por pequenas empresas do setor privado, ONGs e financiadoras da região Amazônica para o desenvolvimento sustentável local.

Junto à Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal e Cosméticos (ABIHPEC), são integrantes das seguintes iniciativas: programa setorial Dê a Mão para o Futuro, uma coalizão de empresas pela igualdade racial e de gênero; do Fórum Clima; Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Intersexuais (LGBTI), através do Pacto Padrões de Conduta de LGBTI, do movimento ONU Livres & Iguais, voltado à promoção da igualdade de direitos e tratamento justo no ambiente de trabalho para a população LGBTI.

Nesse escopo, a empresa participa da Iniciativa Empresarial pela Igualdade (IEI), que visa impulsionar as oportunidades no mercado de trabalho para a população negra. Ao aderir à iniciativa, as empresas se comprometem com os 10 Compromissos com a Promoção da Igualdade Racial. Integra, ainda, a *Win-Win: Gender Equality Means Good Business*, implantada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) na Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Jamaica e Uruguai.

Para além de suas participações diretas, existem, ainda, as instituições que a empresa apoia: Instituto de Proteção Ambiental do Amazonas (IPAAM); Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL); Instituto Brasileiro de Recursos Naturais Renováveis (IBRNR); Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA); Ministério de Minas e Energia (MME); Centro Nacional de Referência em Biomassa (CENBIO); Universidade Federal do Amazonas (UFAM); Fundação Amazonas Sustentável (FAS); Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (IPAM); Universidade de Brasília (UNB); Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB); Agência de Desenvolvimento Sustentável (ADS); Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas (IDAM); e Prefeituras Municipais.

A Natura apoia, também, o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio); Departamento de Mudanças Climáticas e Gestão de Unidades de Conservação do Estado do Amazonas; Instituto de Colonização e Reforma Agrária (INCRA); Operação Amazônia Nativa; Secretaria de Estado de

Educação do Amazonas; Agência de Florestas do Amazonas (AFLORAM); Instituto Brasileiro de Meio Ambiente (IBAMA); Secretaria de Articulação e Mobilização dos Movimentos Sociais (SEARP); Resex Médio Juruá; Reserva de Desenvolvimento Sustentável Uacari; Bovespa; Organização das Nações Unidas (ONU) e outras empresas B.

As terceirizações que ocorrem na Natura são a partir de empresas também ecologicamente responsáveis, como a fornecedora de embalagens Cartondruck; fornecedora de matéria-prima tercerizada Croda; fornecedora de fragrância Givaudan; qualidade assegurada Native; atendimento à superação IFF; produto acabado Faber-Castell; produto acabado América Latina Just; prestador de serviço Orion; publicidade Africa; experiência & BTL SS Eventos; pesquisa Kantar; criação Inobi; inovação-funil de tecnologia Amsilk; performance cosmética Narcissus; funil de produto Albéa; serviço Compasso; e produto SAP.

#### **5.4.3 O agir extrarracional**

O agir extrarracional, sendo aquele que valoriza a dimensão tácita do conhecimento dos atores envolvidos em determinado território. No caso deste trabalho, foi possível identificar essa dimensão atuando nos fornecedores de matéria-prima que compõem a cadeia produtiva da linha Ekos, da Natura, a saber: CODAEMJ, AMARU, CAMTA, COFRUTA e DIRITUIA.

Nesse sentido, ressalta-se que se trata de cooperativas extrativistas, ou melhor, gerações de extrativistas, em que os saberes são passados de forma geracional, de um para o outro, não sendo um conhecimento previamente esquematizado e registrado, mas, sim, um saber oralizado, surgido a partir dos modos de vida e de produção.

As decisões tomadas pelas cooperativas e associações dentro de RESEX, RDS e UC são orientadas por regras determinadas pelos órgãos competentes que gerenciam cada território de acordo com o direito de uso sustentável dos recursos naturais. As práticas de manejo das comunidades tradicionais merecem destaque e valorização devido ao conhecimento e informações acumulados e passados entre gerações sobre os ecossistemas de seus territórios e seu comportamento.

Nessa mesma linha, associa-se o conhecimento voltado para o desenvolvimento de tecnologia social ou não, além de competências empíricas

específicas para implementação dessas tecnologias apropriadas e aperfeiçoamento com o passar dos anos.

São exemplos dessas tecnologias advindas de conhecimento tácito local por parte das associações, cooperativas, ribeirinhos e extrativistas, o plano de manejo desenvolvido por eles em parceria com os órgãos gestores de cada reserva e utilizado em RESEX, RDS e UC, como é o caso da CODAEMJ, AMARU, COFRUTA, D'IRITUIA e CAMTA. É exemplo, também, a estufa de secagem para as sementes de andiroba, murumuru e ucuuba elaborada pelos próprios extrativistas, sócios da COFRUTA. Esse processo antecede a extração do óleo vegetal, que também passa por uma extração totalmente manual, sem a utilização de maquinários das usinas e sem, entretanto, perder de vista a extração em maior escala e em menor tempo. Foi o desenvolvimento dessas novas tecnologias de extração de óleo vegetal que propiciou a abertura de novos mercados, a exemplo da indústria de alimentos, cosméticos e farmacêuticos de nível nacional e internacional.

Nessa mesma linha, é importante enfatizar o denominado Sistema Agroflorestal de Tomé-Açu (SAFTA), utilizado pela CAMTA, composto por um cultivo agroflorestal de várias espécies de plantas frutíferas e florestais por meio de um consórcio. O SAFTA foi inspirado na vivência e nos relatos dos povos ribeirinhos, habitantes das margens dos rios da Amazônia, que procuravam imitar a floresta nos seus cultivos em seus quintais. O sistema agroflorestal de Tomé-Açu tem se tornado referência no desenvolvimento, inovação e disseminação da tecnologia SAFTA no Brasil, Bolívia e Ghana, na África.

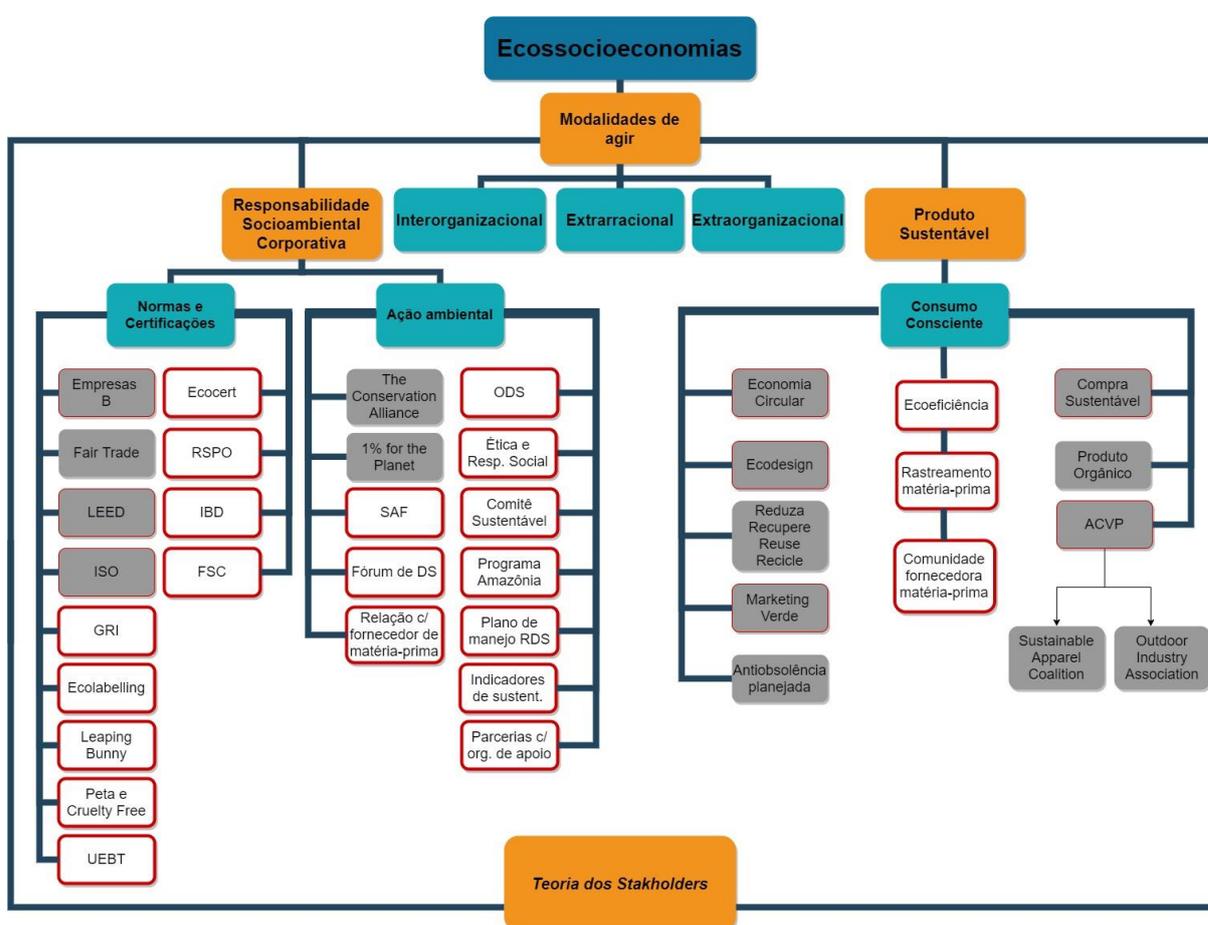
A partir da dimensão tácita do conhecimento — normas não escritas, nem mesmo faladas, mas implícitas nos atores que compartilham de um mesmo território ou grupo social, entre gerações de povos indígenas, seringueiros, ribeirinhos, caboclos e pescadores, por exemplo — é que se percebe forte movimento de preservação, recuperação e manutenção da biodiversidade seja na fauna, flora ou aquática.

Constata-se, portanto, que a acepção das relações ecossocioeconômicas empresariais da Natura e seus fornecedores está em proximidade com as que vivenciam a maioria das comunidades dos territórios explorados, aproximando-se da realidade, criando alternativas ao combate das desigualdades sociais e, ao mesmo tempo, ao descaso com a natureza. Nota-se o alinhamento com os objetivos, até então, do milênio, a saber: a erradicação da pobreza; fome zero e agricultura

sustentável; e saúde e redução das desigualdades que foram incorporados nos atuais objetivos de desenvolvimento sustentável.

A partir das diretrizes apontadas pelo estudo de caso da Linha Ekos da Natura, concilia-se as Diretrizes de Gestão Interorganizacional da Cadeia Produtiva alinhadas ao Produto Orientado à Sustentabilidade em sua terceira versão, esquematizada pela Figura 43.

Figura 43 – Terceira Versão - Proposição das Diretrizes de Gestão Interorganizacional da Cadeia Produtiva alinhadas ao Produto Orientado à sustentabilidade –Teoria + Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc. + Estudo de Caso da Linha Ekos da Natura



Fonte: a autora, 2020.

A Figura 43 sintetiza o esforço empregado na conciliação de Diretrizes de Gestão, alinhando a Teoria + Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc. + Estudo de Caso da Linha Ekos da Natura. Para isso, utilizou-se RSC: Ética e Responsabilidade Social nos Negócios; indicadores de sustentabilidade, Comitê de Sustentabilidade; Programa Amazônia, Fórum de discussão sobre os melhores caminhos a serem seguidos para alcançar o desenvolvimento sustentável; plano de manejo em reserva

de desenvolvimento sustentável e unidades de conservação e Sistema agroflorestal (SAF).

Agregou-se também diretrizes relacionadas a normas e certificações, a exemplo da ISO, selos e certificações nacionais e internacionais — UEET, Peta e *Cruelty Free*, Empresa B, *Ecolabelling*, *Leaping Bunny*, selo RSPO, IBD e *Ecocert*, FSC, LEED — e parcerias com organizações de apoio — Pacto Global, ONU, ODS, WBCSD, CEBDS, UEET, *Net Zero*, TCFD, SBT, Fundação Ellen MacArthur, *NPE* e Instituto Ethos. Contudo, uma importante diretriz de conciliação que se destaca é a GRI - Relatório Anual de Sustentabilidade, considerado um importante instrumento de comunicação de performance da empresa.

As diretrizes de gestão alinhadas ao produto sustentável conciliaram também consumo consciente, compras sustentáveis, produtos e embalagens ecoeficientes (usar menos materiais, utilizar mais materiais reciclados pós-consumo, priorizar materiais de fontes renováveis e garantir a máxima reciclabilidade), ACVP, *ecodesign*, economia circular e comunidades fornecedoras de matéria-prima.

## 5.5 AVANÇOS DA BORDA DO CONHECIMENTO – 13 ARTIGOS

Ao final da revisão sistemática da literatura, foram analisados 13 trabalhos: Seuring (2011), Pagell & Shevchenko (2014), Shashi *et al.* (2016), Marchand & Walker (2008), Ülkü & Hsuan (2017), Chkanikova (2016), Kremer *et al.* (2016), Yan *et al.* (2015), Ahi & Searcy (2013), Liu *et al.* (2012), Michelsen & Fet (2010), Tseng *et al.* (2018) e Abdul-Rashid *et al.* (2017).

Em uma análise geral desses artigos, foi possível identificar os objetivos, os resultados e a borda do conhecimento (BC), ou seja, qual a limitação de cada um dos 13 artigos. A partir dessa BC, foi possível identificar as contribuições desta tese para a área de pesquisa em que se insere, com o indicativo de alguns avanços, conforme pode ser observado no Quadro 21, na próxima página.

Quadro 21 – Borda do conhecimento dos 13 artigos selecionados e avanços

AUTOR	BORDA DO CONHECIMENTO (BC)	AVANÇOS
Marchand & Walker (2008)	Atualizar o estado da arte sobre o tema e propor soluções e alternativas capazes de mitigar mudanças de hábitos de produção sustentável e de consumo consciente.	A presente tese traz contribuição, apresentando uma robusta fundamentação teórica associada à gestão da cadeia produtiva de produto orientado à sustentabilidade e consumo consciente, realizada por intermédio de uma pesquisa bibliométrica. Contudo, não foi o foco deste trabalho um aprofundamento na questão do consumo consciente, ficando apenas nas entrelinhas a necessidade de mudanças de estilos de vida na produção e consumo de produtos sustentáveis e responsáveis.
Michelsen & Fet (2010)	Sugere-se que esses fornecedores sejam certificados com selos verdes e ecológicos para seguir em direção a uma cadeia produtiva sustentável. Pode ser implementado como estratégia de gerenciamento da cadeia com foco na sustentabilidade, com práticas de compras sustentáveis ou verdes, por exemplo.	No caso Ekos da Natura, a empresa está em fase de testes para realizar a avaliação do ciclo de vida do produto. Mesmo se tratando de uma grande empresa, possui estreita relação com todos os elos da cadeia produtiva, sobretudo da linha de produtos Ekos, especialmente com os fornecedores de matéria-prima, a exemplo dos apresentados nesta tese: CODAEMJ, AMARU, COFRUTA, CAMTA e D'IRITUIA, sendo estes o primeiro elo da cadeia produtiva.
Stefan Seuring (2011)	Não foram confirmadas as hipóteses.	Confirmação de parte das proposições apresentadas pelos autores, a partir da experiência demonstrativa Ekos, sendo uma contribuição significativa a fim de promover a teoria da gestão da cadeia produtiva sustentável.
Liu <i>et al.</i> (2012)	O estudo tem foco em dados quantitativos, o que dificulta o entendimento dos dados. Parecem oportunas pesquisas empíricas qualitativas de boas práticas nas cadeias produtivas sustentáveis.	Na presente tese, com o caso Ekos, não se teve foco no quantitativo. Pelo contrário, focou-se em dados qualitativos de maneira geral, associados à gestão, como um todo, da cadeia produtiva de produtos orientados à sustentabilidade, ou seja, apresentação de boas práticas de sustentabilidade em empresas.
Ahi & Searcy (2013)	Foco na teoria. Estudo empírico sobre a gestão da cadeia produtiva sustentável seria viável.	A tese contribui com o estudo apresentando a prática dos aprendizados na linhas Ekos sobre a gestão da cadeia produtiva sustentável.
Pagell & Shevchenko (2014)	Elaboram pesquisas futuras com os direcionamentos apresentados pelo autor.	Nota-se certo alinhamento entre a experiência Ekos da Natura e os pressupostos de cadeia produtiva sustentável apontados pelos autores: I) preocupa-se com os impactos sociais e ambientais envolvidos em sua cadeia produtiva; II) procura ampliar a visão e o conceito de sustentabilidade a todos os elos da cadeia produtiva; III) emprega esforços para as práticas associadas ao SSCM; IV) esta pesquisa apresentou dados empíricos das práticas dos fornecedores de matéria-prima: CODAEMJ, AMARU, COFRUTA, CAMTA e D'IRITUIA; e V) a Natura realiza medições de impactos ambientais da cadeia de suprimentos, a exemplo da emissão de gases de efeito estufa.
Yan <i>et al.</i> (2015)	O foco do trabalho foi na questão econômica. Faltou considerar as questões da sustentabilidade ambiental e social.	A experiência demonstrativa da linha Ekos consiste no desenvolvimento da cadeia produtiva sustentável envolvendo os três pilares da sustentabilidade: ambiental, social e econômico.
Shashi <i>et al.</i> (2016)	Independente no tamanho da empresa, poderiam considerar também outras categorias sustentáveis.	Percebe-se que, independente no tamanho da empresa, os autores poderiam considerar como categorias sustentáveis outros elementos, conforme identificados nesta tese, por intermédio dos aprendizados na linha Ekos, a saber: compras sustentáveis (por intermédio de seleção dos fornecedores que pratiquem a sustentabilidade em seus negócios), <i>design</i> sustentável do produto, rótulos ecológicos, desenvolvimento integrado de produto sustentável, certificações ambientais, entre outros.

(continua...)

(Continuação)

Olga Chkanikova (2016)	Estudo que apresenta a gestão da cadeia produtiva de produto orientado à sustentabilidade, abordando as três práticas sugeridas pela autora, sobretudo o primeiro elo dessa cadeia, ou seja, os fornecedores de matéria-prima.	As três práticas sugeridas pela autora podem ser observadas na linha Ekos: 1) aumentar a atratividade da conta do revendedor para um fornecedor através da provisão de incentivos positivos; 2) criar diferenciação de produtos de propriedade conjunta sob a forma de ecomarcas privadas; e 3) incentivar substitutos de produtos sob a forma de alternativas e esquemas de certidão de sustentabilidade. Em resumo, a linha Ekos está inserida como forma de uma marca de produtos orientados sustentabilidade.
Kremer et al. (2016)	Apresenta métodos e ferramentas operacionais que possam auxiliar os engenheiros de <i>design</i> de produtos, entre outras áreas da gestão da cadeia produtiva para a fabricação de produtos orientados à sustentabilidade e de acordo com a demanda do cliente rumo ao consumo consciente.	Essas informações são evidenciadas no caso Ekos, a partir do Núcleo de <i>Design</i> (Nude). Sobretudo, com o foco no desenvolvimento de embalagens <i>ecoeficientes</i> , que segue quatro princípios: I) usar menos materiais; II) utilizar mais materiais reciclados pós-consumo; III) priorizar materiais de fontes renováveis; e IV) garantir a máxima reciclabilidade. Destaque também para a responsabilidade da empresa com o ciclo de vida dos produtos.
Ülkü & Hsuan (2017)	Oportunidade para pesquisas sobre operações sustentáveis nas cadeias de produção (modularidade de produto). Não foi perceptível que o estudo tenha apontado estratégias de gestão das organizações relacionadas ao consumo consciente. O trabalho teve ênfase na questão econômica da sustentabilidade. Poderia realizar um estudo a fim de elaborar uma lista de verificação holística para identificar se um produto é sustentável, a fim de cumprir os regulamentos durante sua produção e consumo. Essa pesquisa se justificaria, pois existem leis de recolha e reciclagem do produto para que possam participar de um processo de desenvolvimento de novos produtos.	A tese não teve foco na modularidade de produto sustentável. No entanto, foi abordado que a Natura, aqui representada por sua linha Ekos, trabalha com <i>design</i> ecoeficiente em seus produtos, envolvendo as questões do tripé da sustentabilidade e não apenas enfatizando a questão econômica.
Abdul-Rashid et al. (2017)	Parecem oportunas pesquisas que abordem a cadeia produtiva de produtos orientados para a sustentabilidade, sobretudo com foco nos fornecedores de matéria-prima, pois as práticas de desenvolvimento de produtos sustentáveis são uma das iniciativas ambientais significativas tomadas pelas indústrias de manufatura para preservar o meio ambiente e melhorar a qualidade da vida humana ao realizar atividades de fabricação.	O estudo de caso apresentado por esta tese, a partir da linha Ekos, aborda com ênfase o primeiro elo da cadeia produtiva sustentável, ou seja, os fornecedores de matéria-prima: CODAEMJ, AMARU, COFRUTA, CAMTA e D'IRITUIA. Destaca-se que essa cadeia produtiva sustentável, além de alcançar um desempenho ambiental satisfatório, contempla impactos positivos na questão social e, como consequência, aparece a questão econômica, privilegiando, assim, o tripé da sustentabilidade. Isso é reforçado por sua certificação B, prevalecendo impactos positivos ambientais e sociais.
Tseng et al. (2018)	Seria oportuno contribuir com pesquisas futuras de gestão da cadeia produtiva de produtos orientados à sustentabilidade e ao consumo consciente, com foco na questão social e orientado por ferramentas que contemplem as questões ambientais, a exemplo das certificações ISO 14001 e ISO 9001. Entre os objetivos, está a orientação das organizações de que incorporem o <i>design</i> ambientalmente sustentável em seus processos de fabricação.	Conforme o modelo de gestão identificado pela experiência da linha Ekos, pode-se identificar o negócio com características de produção sustentável, abrangendo, por exemplo: <i>designer</i> do produto, produtor, fornecedor, distribuição, consumo e remodelagem dos produtos. No entanto, por mais que esteja intrínseco neste modelo a questão de consumo consciente, parece oportuno abordar o tema com mais afinco e profundidade.

Fonte: a autora, 2020.

Ressalta-se que não se teve a pretensão de se avançar nas pesquisas de todos os artigos dispostos no quadro acima nesta tese. A fim de entender os avanços desta pesquisa, os parágrafos a seguir têm a função de resumir os objetivos dos 13 artigos e de apresentar, de forma sucinta, a contribuição desta tese a partir dos

aprendizados com a experiência Ekos e a sua gestão interorganizacional da cadeia produtiva de produto orientado à sustentabilidade.

No trabalho desenvolvido por Seuring (2011), o autor procurou distinguir a gestão da cadeia de suprimento sustentável de gestão convencional da cadeia de abastecimento. O autor afirma que nenhum método de pesquisa único é visto como sendo superior a qualquer outro, mas são considerados como complementares. Além desses resultados, o autor apresentou seis hipóteses a fim de conectar os diferentes elos da cadeia, conforme o Quadro 22, representadas cada uma pela sigla H de hipótese, acompanhado pelos numerais romanos I, II, III, IV, V e VI.

Quadro 22 – Seis Hipóteses apresentadas por Seuring (2011)

<b>SEIS HIPÓTESES DE SEURING (2011)</b>	
Hi)	Os critérios baseados no gerenciamento do ciclo de vida são frequentemente usados no SSCM para definir <i>benchmarks</i> para produtos e processos relacionados aos impactos ambientais.
Hii)	a) As empresas focais que visam produtos sustentáveis impõem critérios ambientais (avaliação do ciclo de vida) relacionados aos seus fornecedores; b) As empresas focais que visam produtos sustentáveis impõem critérios sociais relacionados aos seus fornecedores.
Hiii)	As empresas focais que visam produtos sustentáveis têm de lidar com mais camadas da cadeia de suprimentos do que aqueles que visam produtos convencionais, muitas vezes até o estágio das matérias-primas.
Hiv)	Intermediários (como certificadores) aumentam a eficiência e eficácia da coordenação da cadeia de suprimentos.
Hv)	Para produtos sustentáveis, são necessárias maior comunicação e cooperação sobre questões ambientais e sociais entre todos os parceiros da cadeia de suprimentos. Para alcançar produtos sustentáveis, as empresas focais terão que colaborar com os fornecedores.
Hvi)	As empresas focais precisam se comprometer com o desenvolvimento de fornecedores (fornecedores verdes) para o SSCM.

Fonte: a autora, com base em Seuring, 2011.

Conforme apresentado no Quadro 22, como limitação do trabalho do autor, destaca-se que não foram confirmadas tais hipóteses de certa forma. Logo, a confirmação do conjunto ou parte das proposições apresentadas pelo autor parece ser uma contribuição significativa de pesquisas para promover a teoria da gestão da cadeia produtiva sustentável.

Nesse sentido, percebe-se que os dados empíricos apresentados por esta tese, especificamente a partir dos aprendizados de gestão da linha Ekos da empresa Natura, vão ao encontro de algumas das hipóteses (H) de Seuring (2011). São elas as Hi e Hii de Seuring:

Hi) os critérios baseados no gerenciamento do ciclo de vida são frequentemente usados no SSCM para definir benchmarks para produtos e processos relacionados aos impactos ambientais; Hii a) as empresas focais que visam produtos sustentáveis impõem critérios ambientais (avaliação do ciclo de vida) relacionados aos seus fornecedores; Hii b) as empresas focais que visam produtos sustentáveis impõem critérios sociais relacionados aos seus fornecedores (SEURING, 2011)

Em relação à Hi, não é possível negar nem confirmar a hipótese. No entanto, o que se percebeu foi que a empresa Natura, no ano de 2019, fez uma publicação sobre um teste realizado na empresa para identificar os caminhos para se implementar a avaliação do ciclo de vida. Em relação à Hii a e b, a partir dos aprendizados da linha Ekos, não se utiliza aqui o termo de imposição de algo, mas sim, de estratégias pensadas em conjunto. Ajustes dos termos a parte, pode-se dizer que a linha Ekos da Natura, composta por produtos orientados à sustentabilidade, em uma perspectiva para além da avaliação do ciclo de vida do produto, preocupa-se com critérios ambientais e sociais de toda a sua cadeia produtiva, que se inicia com os fornecedores de matéria-prima

A respeito da hipótese Hiii:

as empresas focais que visam produtos sustentáveis têm de lidar com mais camadas da cadeia de suprimentos do que aquelas que visam produtos convencionais, muitas vezes até o estágio das matérias-primas (SEURING, 2011)

Nota-se que, no escopo da linha Ekos, tal hipótese se confirma, pois a empresa emprega esforços significativos sociais e ambientais em toda a sua cadeia produtiva sustentável, sobretudo no início dessa cadeia, ou seja, os fornecedores de insumos, conforme apresentado por esta tese (Seção 5.3) a partir da CODAEMJ, AMARU, COFRUTA, CAMTA e D'IRITUIA.

Sobre a “Hiv) intermediários (como certificadores) aumentam a eficiência e eficácia da coordenação da cadeia de suprimentos” (SEURING, 2011), é possível confirmar esta hipótese com os aprendizados da linha Ekos. Nesse sentido, um conjunto de responsabilidades socioambientais de âmbito microrregional e estadual

— Plano de Manejo das RDS, RESEX e Unidades de Conservação — e de âmbito nacional e internacional foram destaques para alguns selos e certificações da empresa, a exemplo: UEBT, Peta e *Cruelty Free*, Empresa B, *Leaping Bunny*, selo RSPO, IBD e *Ecocert*, FSC, LEED, ISO 9001/14001/14064-1, conforme sintetizados pela Figura 42: Arranjos Institucionais e Cadeia Produtiva Sustentável – Ekos – Natura (Seção 5.4.2).

A respeito da hipótese Hv:

Hv) para produtos sustentáveis, é necessária uma maior comunicação e cooperação sobre questões ambientais e sociais em todos os parceiros da cadeia de suprimentos. Para alcançar produtos sustentáveis, as empresas focais terão que colaborar com os fornecedores (SEURING, 2011)

A hipótese Hv foi confirmada quando observada a experiência demonstrativa da linha Ekos, sobretudo a partir da teoria dos *stakeholders*, que envolvem todos os elos da cadeia produtiva sustentável em colaboração mútua. A empresa também comunica seus resultados e impactos sociais e ambientais por intermédio da publicação do seu relatório de sustentabilidade GRI.

A hipótese “Hvi) as empresas focais precisam se comprometer com o desenvolvimento de fornecedores (fornecedores verdes) para o SSCM” (SEURING, 2011) é evidenciada no caso da linha Ekos, uma vez que é possível identificar o empenho da empresa no alinhamento dos resultados econômicos decorrentes de benefícios socioambientais por meio de programas, a exemplo de repartição de benefícios e projetos, muitas vezes com parcerias de demais organizações (privada, pública e ONGs), nacionais e internacionais, que visam, sobretudo, benefícios socioambientais.

No trabalho de Pagell & Shevchenko (2014), os autores objetivaram um estudo para auxiliar na transição das pesquisas no campo da gestão das cadeias de abastecimento insustentáveis de forma mais sustentável. A fim de contribuir com a ideia de uma cadeia verdadeiramente sustentável, os autores apresentam cinco questões principais para serem utilizadas em pesquisas sobre cadeias produtivas sustentáveis: I) a minimização dos impactos ambientais negativos; II) a visão geral limitada das partes interessadas; III) foco nas sinergias ao examinar as práticas associadas ao SSCM; IV) limites do empirismo para a prática da pesquisa; e V) medição de impactos ambientais da cadeia de suprimentos. O estudo afirma, também,

que a maioria dos estudos nesta área foca o aspecto econômico, o que gera questionamentos sobre as percepções sociais e ambientais.

Nesse sentido, a contribuição da presente tese, em relação aos apontamentos de Pagell & Shevchenko (2014), refere-se aos achados da experiência da linha Ekos da Natura, pois se nota certo alinhamento dos pressupostos de cadeia produtiva sustentável apontados pelos autores na experiência demonstrativa aqui destacada. São elas: I) preocupa-se com os impactos sociais e ambientais de sua cadeia produtiva; II) procura ampliar a visão e o conceito de sustentabilidade a todos os elos da cadeia produtiva; III) emprega esforços para as práticas associadas ao SSCM; IV) esta pesquisa de tese apresentou dados empíricos das práticas dos fornecedores de matéria-prima; e V) a Natura realiza medições de impactos ambientais da cadeia de suprimentos, a exemplo da emissão de gases de efeito estufa.

Ao se considerar o setor de atuação, que no caso da Natura consiste na área de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, evidencia que a empresa o compreende como de interesse societário. Isto é, a empresa entende sua clientela como demandantes de produtos ou serviços de natureza pública, assumindo-a como sujeitos de direitos, cidadãos, não restringindo apenas a limitação econômica que o termo “consumidor” sugere (PHILIPPI Jr. *et al.*, 2012). À vista disso, a organização enquadra-se na dimensão extraorganizacional, associado à Responsabilidade Socioambiental Corporativa, o que significa dizer que a experiência empresarial enquadra-se como uma Ecosocioeconomia. Isso é reforçado por se tratar de uma empresa com certificado B, que só é concedido a organizações que realmente apresentem seus impactos sociais e ambientais.

No trabalho de Shashi *et al.* (2016), os autores identificaram e analisaram os principais fatores de sucesso na gestão da cadeia sustentável de produtos “frios”, sendo aqueles que necessitam de água e gelo para manter a temperatura de produtos, como produtos agrícolas frescos (vegetais e frutas) e produtos alimentares processados (derivados do leite e refrigerantes).

Independente do segmento da cadeia produtiva sustentável apresentada pelos autores, nota-se questões semelhantes da gestão da cadeia produtiva de produto orientado à sustentabilidade a partir da experiência da linha Ekos, a saber: critérios de seleção de fornecedores, conscientização ambiental, práticas de sustentabilidade e medidas de desempenho da cadeia sustentável.

Nesse sentido, de acordo com os autores, as categorias sustentáveis das cadeias são classificadas como: desenvolvimento de parceiros, seleção de parceiros, desenvolvimento conjunto, integração técnica, integração de logística a frio, aprendizado organizacional, gerenciamento de partes interessadas, inovação e avaliação do ciclo de vida. No entanto, a seleção das categorias de sustentabilidade depende muito de fatores como o tamanho de uma empresa e a disponibilidade de seus recursos. Pode-se promover o planejamento estratégico relativo à energia, produtos, transporte e gerenciamento de materiais e, também, pode-se desenvolver uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento em toda a cadeia.

Por outro lado, percebe-se que, independentemente do tamanho da empresa, os autores poderiam considerar como categorias sustentáveis outros elementos, conforme identificados nesta tese, por intermédio dos aprendizados na linha Ekos da Natura, como compras sustentáveis (por intermédio de seleção dos fornecedores que pratiquem a sustentabilidade em seus negócios), *design* sustentável do produto, rótulos ecológicos, desenvolvimento integrado de produto sustentável, certificações ambientais, entre outros.

No trabalho de Marchand & Walker (2008), os autores examinam a noção de consumo responsável, sua relação com as preferências e expectativas dos consumidores e suas implicações para o *design* e desenvolvimento de produtos sustentáveis. O estudo apresentou quatro perfis de consumidores sustentáveis: 1) perfil "ecoeficientes"; 2) perfil "mundo melhor"; 3) Perfil "qualidade de vida"; e 4) perfil "involuntários". Foi percebido, a partir do estudo realizado pelos autores, que as pessoas que participaram da pesquisa adotaram estilos de vida mais sustentáveis não só por causa de uma consciência ecológica, mas também por fatores diversos, a exemplo do fator econômico ou benefícios pessoais percebidos.

A presente tese deixa subentendido que os produtos sustentáveis ou verdes orientam o consumo consciente. Contudo, não foi o foco deste trabalho um aprofundamento na questão do consumo consciente, ficando apenas nas entrelinhas a necessidade de mudança de estilo de vida na produção e no consumo de produtos sustentáveis e responsáveis.

O estudo de Ülkü & Hsuan (2017) propõe que a modularidade do produto pode ajudar a melhorar as iniciativas de consumo de produtos sustentáveis. No entanto, não foi perceptível que o estudo tenha apontado estratégias de gestão das organizações relacionadas ao consumo consciente. O trabalho teve ênfase na

questão econômica da sustentabilidade. Esta tese não teve foco na modularidade de produto sustentável. Contudo, foi abordado que a Natura, aqui representada por sua linha Ekos, trabalha com *design* ecoeficiente em seus produtos, envolvendo as questões do tripé da sustentabilidade e não apenas enfatizando a questão econômica.

No estudo de Chkanikova (2016), foi investigado como os varejistas de alimentos gerenciam suas relações de fornecedores para influenciar o desempenho ambiental e social dos bens fornecidos e melhorar a disponibilidade de fornecimento produzido de forma sustentável.

O estudo revelou a dependência de relacionamentos de compras sustentáveis. Nesse sentido, a autora atesta que os compradores podem envolver uma série de práticas de gerenciamento com seus fornecedores de matéria-prima com viés ecológico, sendo elas: 1) aumentar a atratividade da conta do revendedor para um fornecedor através da provisão de incentivos positivos; 2) criar diferenciação de produtos de propriedade conjunta sob a forma de ecomarcas privadas; e 3) incentivar substitutos de produtos sob a forma de alternativas e esquemas de certidão de sustentabilidade. Tais práticas de gerenciamento de relacionamento permitem melhorar a capacidade do revendedor para influenciar a conformidade dos produtos com os requisitos de sustentabilidade e facilitar preços de mercado competitivos para bens certificados de sustentabilidade, bem como melhorar a qualidade, a variedade e o alcance da provisão certificada de sustentabilidade.

As três práticas sugeridas pela autora podem ser observadas na linha Ekos, mas as que mais se destacam são a primeira, como no incentivo de repartimento de benefícios com os fornecedores de matéria-prima; e a segunda: *criar diferenciação de produtos de propriedade conjunta sob a forma de ecomarcas privadas*. Neste sentido, a linha Ekos está inserida como forma de uma marca de produtos orientados à sustentabilidade.

O trabalho de Kremer *et al.* (2016) teve como objetivo reunir trabalhos relevantes e recentes que apoiem os aspectos econômicos e ambientais da sustentabilidade para o desenvolvimento de produtos em estágio inicial, focando as interfaces entre o *design* do produto e as operações da cadeia de suprimentos. O estudo abrange a fabricação e o gerenciamento de produtos e revela várias necessidades de pesquisa em curto prazo, organizadas em quatro direcionamentos altamente promissores: I) reengenharia de arquitetura de produtos (para ajustar a opção de Fim de Vida do Produto pretendido); II) modelagem de operações de

montagem/desmontagem e análise de sustentabilidade ambiental; III) modelagem de processos de fabricação (manufatura); e IV) otimização de ciclo de vida em conjunto (avaliação da sustentabilidade — *design* variantes com modelos matemáticos de processos de ciclo de vida).

Essas informações são evidenciadas no caso Ekos a partir do Núcleo de *Design* (Nude), principalmente devido ao foco no desenvolvimento de embalagens *ecoeficientes*, que segue quatro princípios: I) usar menos materiais; II) utilizar mais materiais reciclados pós-consumo; III) priorizar materiais de fontes renováveis; e IV) garantir a máxima reciclabilidade. Destaca-se, também, a responsabilidade da empresa com o ciclo de vida dos produtos.

Yan *et al.* (2015) discutem o desenvolvimento sustentável de uma cadeia de fornecimento de Produtos Agrícolas Frescos (FAP), que consiste em um fabricante e um revendedor, na perspectiva da coordenação da cadeia de suprimentos. Os aspectos da sustentabilidade no estudo apresentado pelos autores foram focados na questão econômica. Diferentemente do estudo de Yan *et al.* (2015), esta tese consiste no desenvolvimento da cadeia produtiva sustentável envolvendo os três pilares da sustentabilidade: ambiental, social e econômico.

Na obra de Ahi & Searcy (2013) foram identificadas e analisadas as definições relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde (GSCM) e da Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos (SSCM). Foram enfatizados pelos autores que o SSCM refere-se a uma extensão do GSCM. As definições para GSCM foram, em geral, mais estreitamente focadas do que as do SSCM e tiveram uma ênfase sobre as características de foco ambiental, fluxo e coordenação. Contudo, o estudo limitou-se a uma apresentação teórica. Assim, a tese contribui com esse estudo apresentando a prática dos aprendizados na linhas Ekos.

Liu *et al.* (2012) exploram a gestão da cadeia de abastecimento verde (GSCM) a partir de análises de dados coletados em abril de 2009, a fim de compreender as práticas de GSCM adotadas por empresas localizadas no Delta do Rio Yangtze, na China. Como resultados do estudo empírico sobre a GSCM, apresentaram um quadro analítico para a coleta de dados e análise dos fatores considerados determinantes para os autores.

O quadro analítico contém as seguintes informações: I) fatores externos: pressões regulatórias, pressões de clientes domésticos, pressões dos concorrentes, pressões de vizinho/comunidades e pressões de clientes estrangeiros; II) fatores

internos: apoio aos principais gerentes, capacidade de aprendizagem da empresa; III) práticas de GSCM: atividades proativas internas e externas, aquisição ambientalmente preferível, *design* ambientalmente consciente, inventários e serviços gerenciados; e IV) gestão.

Uma limitação no estudo refere-se ao foco em dados quantitativos, o que dificulta em alguns momentos o entendimento dos achados do trabalho. A presente tese, com o caso Ekos, não teve foco no quantitativo, mas, pelo contrário, focou em dados qualitativos de maneira geral, com a apresentação de boas práticas de sustentabilidade em empresas.

Michelsen & Fet (2010) apresentaram um método de três passos que propõe a forma como as pequenas e médias empresas (PME) podem melhorar o desempenho ambiental em sua cadeia de suprimentos. O método baseia-se em: 1) uma avaliação de seus produtos; 2) identificação de processos críticos que devem ser melhorados; e 3) identificação de atores na cadeia de suprimentos que devem ser focados não apenas com base no desempenho ambiental, mas, também, com base nas habilidades que o produtor final deve influenciar.

O estudo mostrou como a aplicação da LCA em PME pode ajudar o produtor final a identificar os fornecedores mais importantes e, assim, concentrar-se neles. Sugere-se que esses fornecedores sejam certificados com selos verdes e ecológicos para seguir em direção à sustentabilidade de produtos. No caso Ekos da Natura, a empresa está em fase de testes para realizar a avaliação do ciclo de vida do produto. Mesmo se tratando de uma empresa grande, possui estreita relação com todos os elos da cadeia produtiva, sobretudo da linha de produtos Ekos, especialmente com os fornecedores de matéria-prima, a exemplo dos apresentados nesta tese, sendo estes o primeiro elo da cadeia produtiva.

Tseng *et al.* (2018) analisaram métodos e práticas de gestão de negócios com foco no consumo e produção sustentável (SCP). Os autores apresentaram os esforços de sustentabilidade, percepções dos clientes, modelos de tomada de decisão e métodos com foco no consumo e produção sustentável. Nesse contexto, sugerem que os modelos de tomada de decisão devem ser explorados em diferentes contextos comerciais. Percebe-se oportunidade de pesquisas a fim de identificar, testar e aplicar as ferramentas e modelos de gestão para o consumo e produção sustentável, em diferentes campos, a exemplo da gestão ambiental, ecologia industrial, cadeia produtiva, gestão e estratégias de operações sustentáveis.

Conforme o modelo de gestão identificado pela experiência da linha Ekos, pode-se identificar o negócio com características de produção sustentável, abrangendo, por exemplo: *designer* do produto, produtor, fornecedor, distribuição, consumo e remodelagem dos produtos. No entanto, por mais que esteja intrínseco nesse modelo a questão de consumo consciente, parece oportuno abordar o tema com mais afinco e profundidade.

Abdul-Rashid *et al.* (2017) examinaram a relação das práticas de manufatura sustentáveis com o desempenho de sustentabilidade, que considera os aspectos ambientais, econômicos e sociais. O estudo foi realizado em 443 empresas de fabricação certificadas ISO 14001 na Malásia. Os resultados do estudo indicam que o processo de fabricação é o estágio que dá o maior impacto na melhoria do desempenho de sustentabilidade.

Isso reforça a justificativa o estudo de caso da Linha Ekos da empresa Natura, apresentado por esta tese, sobretudo abordando, com ênfase, o primeiro elo da cadeia produtiva sustentável, ou seja, os fornecedores de matéria-prima. Destaca-se que essa cadeia produtiva sustentável, além de alcançar um desempenho ambiental satisfatório, contempla impactos positivos na questão social e, como consequência, abrange a questão econômica, privilegiando assim o tripé da sustentabilidade. Isso é reforçado por sua certificação B, que demanda a prevalência de impactos positivos ambientais e sociais.

No caso da Ekos, a sustentabilidade a partir do desempenho social pode ser observada através do cumprimento das regulamentações ambientais, sendo perceptível uma série de benefícios intangíveis que podem ser obtidos, a exemplo da melhoria da imagem da empresa e o ambiente de trabalho, uma vez que, conseqüentemente, esses benefícios levarão a um ambiente melhor para a sociedade. O desempenho econômico pode ser observado por meio de compras sustentáveis e a avaliação do ciclo de vida do produto. A gestão da cadeia produtiva sustentável, alinhada à avaliação do ciclo de vida do produto, pode trazer um impacto positivo e significativo no desempenho econômico.

O conjunto de contribuições apresentado nesta seção e descrito ao longo desta tese, apresentam-se como elementos essenciais para corroborar para com as premissas das ecossocioeconomias, especialmente as apontadas por Sampaio & Alves (2019) — I) acordos e suas intencionalidades e racionalidades e II) seus resultados e impactos no território. Conciliou-se diretrizes de gestão

interorganizacional em um esforço múltiplo conceitual e empírico, o primeiro relacionado à produção e à sustentabilidade na cadeia produtiva, com o intuito de fortalecer e integrar a sustentabilidade às abordagens de gestão nos processos produtivos das organizações e o segundo com a prática envolvendo os elos da cadeia produtiva, sobretudo os fornecedores de matéria-prima.

O agrupamento contendo a proposição das diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade foi sintetizado pela Figura 43 – 3ª Versão – Teoria + Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc. + Estudo de Caso da Linha Ekos.

Tal contribuição às premissas das ecossocioeconomias pode ser exemplificada pelo Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc. (Seção 4.10) e o Estudo de Caso da Linha Ekos da Natura (Seção 5), cada qual com as suas características ecossocioeconômicas específicas e ambas com resultados e impactos positivos que beneficiam o território como um todo, a partir de acordos e intencionalidades.

Especificamente, os elementos ecossocioeconômicos podem ser confirmados a partir da Patagonia, Inc., a qual possui ações alinhadas ao consumo consciente, como a campanha anticonsumo lançada na *Black Friday* de 2011 — “Não compre essa Jaqueta” —, com mensagem de redução, recuperação, reuso e reciclagem de produtos da própria marca. Também se representa pelo programa *1% For The Planet*, em 2016, quando a empresa lançou a campanha de doar 100% das suas vendas da *Black Friday* para instituições com causas ambientais, o que resultou, no ano de 2019, em uma doação de U\$ 10 milhões de dólares de vendas de um único dia. Outro fato que merece destaque é o de que, em 2018, uma medida do governo norte-americano fez com que a Patagonia recebesse U\$ 10 milhões de dólares de impostos, e a companhia rapidamente repassou todo o valor a programas de causas ambientais.

A Natura, por sua vez, apresenta as premissas das ecossocioeconomias por meio do seu compromisso para com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), o que pode ser representado pelo Programa Amazônia, que tem atuação em três principais causas: (1) Amazônia viva; (2) contra resíduos e impacto social (diversidade, empreendedorismo e educação); e (3) a empresa busca transformar os desafios socioambientais em oportunidades de negócios. Essas diretrizes foram aferidas em visita a campo às cooperativas e associações fornecedoras de matéria-prima para os produtos da Linha Ekos da Natura, a partir das seguintes abordagens: normas ambientais, plano de manejo, criação de reservas de preservação e a

conquista de certificação de orgânico dos produtos das associações e cooperativas. Além disso, a Natura não possui contrato de exclusividade com as comunidades extrativistas fornecedoras de matéria-prima, o que dá abertura para que as associações e cooperativas busquem novos mercados.

Tais aprendizados corroboram para com as premissas das ecossocioeconomias guiadas por abordagens de desenvolvimento territorial sustentável que evidenciam seus resultados e impactos no território e suas intencionalidades que promovem o Bem-viver territorial, em escala municipal, microrregional e estadual.

## 6 CONCLUSÕES

Retoma-se, ao fim, a pergunta desta pesquisa: como conciliar diretrizes conceituais de gestão interorganizacional que contribuam para a cadeia produtiva no processo entre o desenvolvimento de produto e a sustentabilidade de maneira integrada? Esta tese buscou uma abordagem capaz de reunir inúmeras diretrizes de gestão da cadeia produtiva sustentável, na maioria das vezes apontadas como ferramentas de gestão interorganizacional alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade, de modo que pudessem se caracterizar como uma abordagem de processo de tomada de decisão a ser considerada na ocasião que se concebe produtos orientados à sustentabilidade.

Os elementos que congregam as diretrizes e corroboram com a resposta da pergunta de pesquisa foram apresentados sistematicamente a partir da proposição das diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade (o objetivo geral de pesquisa), que foi concebida em três versões. São elas: 1ª Versão – Teórica (Figura 16); 2ª Versão – Teoria + Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc. (Figura 19); e 3ª Versão – Teoria + Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc. + Estudo de Caso da Linha Ekos da Natura (Figura 43).

A proposição das diretrizes apresentadas na primeira versão, a Teórica, foi ancorada em teóricos apresentados na Seção 4 desta tese, a exemplo da prudência ecológica e do ecodesenvolvimento de Sachs (2007), que designa mudança de estilo de vida, com foco na participação de planejamento e gestão, orientada por um composto interdependente de princípios éticos. Também foram abordados os aprendizados ecossocioeconômicos de Sampaio (2010), Sampaio & Alves (2019), Sampaio *et al.* (2019), Sachs (2007) e Max-Neef (2012) e os modelos de Carter & Rogers (2008) e Pagell & Wu (2009), a respeito da gestão da cadeia de suprimentos sustentável (SSCM). Por fim, foi considerado o modelo de Seuring & Müller (2008), que prioriza a sustentabilidade no produto e as suas adequações à abordagem *triple bottom line* (TBL) que visa, simultaneamente, resultados econômicos, sociais e ambientais. Como diretriz de correlação entre as temáticas utilizadas na elaboração da primeira versão com a proposição das diretrizes de gestão, destacou-se a teoria dos *stakeholders* de Robert Freeman (1984).

A Versão Teórica conciliou as seguintes diretrizes: Responsabilidade Socioambiental Corporativa (RSC) + Produto Sustentável + Ecosocioeconomias + Teoria dos *Stakeholders*. A proposição das diretrizes de gestão em sua versão teórica compreende uma visão de RSC que concilia o Produto Sustentável e as Ecosocioeconomias através da Teoria dos *Stakeholders*, conceito-chave que amalgamou essas temáticas uma vez que, ao considerar uma cadeia produtiva sustentável, os *stakeholders* são os principais elos dessa cadeia.

O conceito de produto sustentável, abordado na Fundamentação Teórica (Seção 4), apresentou-se também como elemento-chave na conciliação das diretrizes de gestão ao consumo consciente e ao produto orgânico. Sobretudo, na questão da produção, destacou-se, nesta tese, os fornecedores de matéria-prima — *stakeholder*, que é o primeiro elo da cadeia produtiva e, por que não dizer, o mais importante de uma cadeia sustentável, pois se posiciona na etapa que deflagra o processo orientado à sustentabilidade, visto que a matéria-prima é o primeiro elemento da denominada cadeia produtiva sustentável.

Nesse sentido, as organizações precisam selecionar fornecedores que atendam às diretrizes sustentáveis em seus modelos de negócio. Tais diretrizes podem ser encontradas em normas e certificações organizacionais. Destaca-se que, no caso desta tese com foco em fornecedores de matéria-prima da biodiversidade brasileira (extrativistas), uma diretriz-chave é o plano de manejo em reservas de desenvolvimento sustentável.

O *stakeholder* de uma cadeia produtiva sustentável demanda a prática da RSC, seja por intermédio de normas, a exemplo da Organização Internacional de Normalização (ISO), ou por meio das certificações, como a de Empresas B e, de certa maneira, através da *Global Reporting Initiative* (GRI). Quando uma organização concilia as diretrizes de gestão, ou seja, associa práticas de responsabilidade socioambiental corporativa alinhadas à produção sustentável e apresenta estratégias de gestão contemplando benefícios ambientais e sociais, o que inclui os diversos interesses dos *stakeholders*, tem-se, portanto, uma candidata a ser denominada como ecosocioeconomias. Conclui-se que essa é a forma de conciliar diretrizes conceituais de gestão interorganizacional que contribuam para a cadeia produtiva no processo entre as etapas do desenvolvimento de produto e a integração com a sustentabilidade, sendo esta a primeira versão das diretrizes de gestão.

O esforço empregado na elaboração da segunda versão das diretrizes de gestão, denominada de Teoria + Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc., foi no intuito de aliar a teoria com a prática. Conforme explicado na versão teórica das diretrizes de gestão, a teoria dos *stakeholders* pode ser observada a partir de diversas diretrizes de gestão associadas à abordagem da RSC.

As principais diretrizes identificadas no projeto demonstrativo da Patagonia, Inc. foram retomadas na sequência de forma objetiva, uma vez que a versão contendo as diretrizes foi abordada na Seção 4.10.1. Portanto, a segunda versão das diretrizes de gestão foi abordada a partir de RSC, unindo diretrizes que se configuram por intermédio de algumas campanhas da empresa para causas ambientais, como *The Conservation Alliance* e *1% for the Planet*.

Sobre a campanha de *1% for the Planet*, se faz necessário mencionar novamente que, nos últimos anos, a Patagonia, Inc., a partir de seus princípios de consumo consciente, lançou campanhas pontuais (*Black Friday*), nas quais doou 100% das vendas do dia para ONGs com causas ambientais, o que representou, em 2019, a importância de US\$ 10 milhões de dólares doados em um único dia. O projeto demonstrativo também destacou certificações e selos da Patagonia, Inc. — como o *Fair Trade* de comércio justo, *LEED* de construção sustentável e Certificação B.

Tendo por escopo o produto sustentável, o projeto demonstrativo da Patagonia, Inc. contribuiu para a segunda versão das diretrizes de gestão, conciliando consumo consciente com elementos como produto orgânico; economia circular; produtos que contrariem o conceito de obsolescência planejada; *marketing* verde com campanhas contrárias a obsolescência planejada; avaliação do ciclo de vida do produto (ACVP); e *ecodesign*. No caso do último, é um conceito amplo que considera diversos aspectos como: redução — para que os produtos tenham durabilidade; recuperação — considerar a reparação de produto danificado; reuso — disponibilizar produtos usados que estejam em perfeitas condições de uso; e reciclagem — projetar embalagens recicláveis ou reutilizáveis e manter os componentes mediante reposições ou refil, com a escolha de materiais de baixo impacto ambiental.

Como forma de conciliar a diretriz de ACVP, a Patagonia, Inc. utiliza ferramentas para avaliar os impactos sociais e ambientais dos produtos e seus ciclos de vida — *Outdoor Industry Association* — e Índice para avaliar as práticas sustentáveis em cadeias de suprimentos na indústria de vestuário — *Sustainable Apparel Coalition*.

Por fim, somou-se às duas primeiras versões de diretrizes, o estudo de caso da Linha de produtos Ekos da Natura, apresentado detalhadamente na Seção 5. Concebeu-se, portanto, a terceira versão com a proposição das diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade – Terceira Versão – Teoria + Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc. + Estudo de Caso da Linha Ekos da Natura, conforme representado na Figura 43.

A terceira versão das diretrizes de gestão conciliou, portanto, as diretrizes do produto sustentável — consumo consciente; compras sustentáveis; produtos e embalagens ecoeficientes; ACVP; *ecodesign*; economia circular; e comunidades fornecedoras de matéria-prima.

Com a RSC, associou-se as diretrizes voltadas a ética e responsabilidade social nos negócios; indicadores de sustentabilidade; comitê de sustentabilidade; fórum de discussão sobre os melhores caminhos a serem seguidos para alcançar o desenvolvimento sustentável; plano de manejo em reserva de desenvolvimento sustentável; unidades de conservação; e Sistema Agroflorestal (SAF).

Agregou-se também diretrizes relacionadas a normas e certificações, a exemplo da ISO e selos e certificações nacionais e internacionais (como UEBT, Peta e *Cruelty Free*, Empresa B, *Ecolabelling*, *Leaping Bunny*, selo RSPO, IBD e *Ecocert*, FSC, LEED) e Parcerias com organizações de apoio (Pacto Global, ONU, ODS, WBCSD, CEBDS, UEBT, *Net Zero*, TCFD, SBT, Fundação Ellen MacArthur, *NPE* e Instituto Ethos). Contudo, uma importante diretriz de conciliação que se destaca é a GRI – Relatório Anual de Sustentabilidade, considerado um importante instrumento de comunicação de performance da empresa.

A linha Ekos da empresa Natura utiliza ativos da biodiversidade brasileira na composição de seus produtos. Tais ativos, a exemplo de óleo de andiroba e manteiga de murumuru são fornecidos por associações e cooperativas, compostas por comunidades extrativistas, em sua maioria da região amazônica. O estudo de caso incluiu a visita a campo a cinco fornecedoras (cooperativas e associações) de matéria-prima da biodiversidade brasileira, sendo esse o primeiro elo da cadeia produtiva de produtos da linha Ekos, considerado de extrema importância para o desenvolvimento e alinhamento da sustentabilidade no produto.

Notou-se que, o modelo de gestão interorganizacional adotado pela Natura para a linha Ekos une diretrizes de gestão de forma explícitas, associando as questões sociais, ambientais e econômicas aos objetivos da empresa, sobretudo em longo

prazo. Entende-se que uma das formas explícitas de conciliar objetivos organizacionais às questões ambientais, sociais e econômicas da Natura, é por meio do seu compromisso junto aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que vão além das questões relativas ao tripé da sustentabilidade. A transparência que a empresa aborda as questões da sustentabilidade e divulga seus resultados, pode ser reforçada pela certificação internacional recebida de Empresa B, que prevê objetivos organizacionais associados com benefícios socioambientais.

Verificou-se que uma das estratégias da empresa é a de divulgar os seus compromissos com os ODS e as metas alcançadas e em andamento por intermédio da GRI. A primeira versão da GRI foi publicada no ano de 2000 e, atualmente, é o relatório de divulgação da sustentabilidade organizacional mais utilizado no mundo devida à capacidade do documento em conciliar diferentes diretrizes de gestão, como princípios, protocolos e indicadores capazes de conduzir as organizações ao desenvolvimento sustentável e sustentado nas dimensões sociais, ambientais e econômicas.

A Natura divulga seus impactos associados às questões da sustentabilidade, o que permite que ações reais criem benefícios sociais, ambientais e econômicos para todos os envolvidos, ou seja, os *stakeholders*.

Constatou-se que, a partir da teoria dos *stakeholders*, de certa forma, essas ações possibilitam a adesão de diretrizes de planejamento estratégico, de criação de valor compartilhado, de RSC, entre outras modalidades de gestão organizacional e suas ferramentas. Nessa direção, a Natura foi a primeira empresa no Brasil a comunicar a performance da organização a partir dos dados coletados no ano de 2000, quando foi lançada a Linha de produto Ekos. Os resultados do ano de 2000 foram publicados no ano de 2001, utilizando a primeira versão da GRI. Nesse sentido, compreende-se a organização como de natureza pública, o que significa dizer que a empresa pode ser considerada como sendo Ecosocioeconomias (ver Seção 4 e 5).

A Natura é o principal elo da cadeia produtiva da Linha Ekos. Ou seja, é ela quem realiza inovações para os modelos de negócios com implementos de práticas sustentáveis entre os membros da cadeia, priorizando a sustentabilidade de seus produtos. Notou-se o esforço com o propósito de incentivar e adequar as melhores práticas socioambientais ao longo da cadeia produtiva por meio de um estreito e longo relacionamento com mais de 32 cooperativas e associações fornecedoras de matéria-

prima da biodiversidade brasileira. Mais especificamente, 81% dos fornecedores de matéria-prima da Linha Ekos são da região Amazônica.

A empresa empenha-se no alinhamento dos resultados econômicos decorrentes de benefícios socioambientais, por meio de programas, a exemplo de repartição de benefícios e projetos, muitas vezes com parcerias de demais organizações (privadas, públicas e ONGs) nacionais e internacionais, que visam, majoritariamente, benefícios socioambientais.

Evidenciou-se também a preocupação da empresa com o rastreamento da matéria-prima através de especial cuidado com os fornecedores. A empresa utiliza insumos que possuem certificação de produto orgânico, como é o caso da andiroba disponibilizado pela CODAEMJ e o açaí da COFRUTA.

Constatou-se que a Natura respeita o plano de manejo das Reservas de Desenvolvimento Sustentável, além das regulações e legislações ambientais. Possui em seu portfólio 90% de produtos naturais, 100% de álcool orgânico na perfumaria, sem testes em animais desde 2006, certificações Peta e *Cruelty Free*, 22% de embalagens ecoeficientes, uso de embalagens de refis, 50% recicláveis e 5,4% recicladas pós-consumo.

A empresa é signatária do Programa Carbono Neutro, sendo um compromisso público assumido para a redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE) decorrentes de suas atividades. Para reduzir o impacto logístico, procura incentivar a redução de transporte aéreo e uso de veículos elétricos para entrega de produtos. Possui logística reversa para 32,8% dos resíduos gerados por embalagens com atuação setorial e na cadeia de fornecedores.

Busca, também, ações e práticas, a exemplo da descomoditização, transparência, rastreabilidade e certificação dos produtos. No intuito de ultrapassar a barreira das especificações do produto e necessidades do consumidor, o produto deve contribuir para uma sustentabilidade ambiental desde a sua concepção até a sua eliminação e, nesse sentido, a empresa desenvolve formas de ACVP, procurando projetar alguns produtos para que sejam passíveis de recuperação de forma circular (economia circular).

Constatou-se que a marca Ekos, de certa forma, dá visibilidade às experiências propositivas em curso, oriundas do cotidiano, a exemplo das ações empregadas pelas cooperativas e associações fornecedoras de matéria-prima e de relacionamento, conforme destacados por esta tese na Seção 5.

A partir de um conjunto de diretrizes atribuído a Linha de produtos Ekos, com os cuidados com a diversidade biológica, associados aos sistemas agrícolas tradicionais, com manejo sustentável e responsável desses recursos, alinhados ao conhecimento cultural das populações tradicionais, agricultores familiares e comunidades extrativistas, concluiu-se que a Natura privilegia a denominada sociobiodiversidade.

As diretrizes estabelecidas apontaram que empresas privadas podem conciliar ações que envolvem todo o modelo de negócio, a fim de incorporar a gestão interorganizacional da cadeia produtiva aos aspectos da sustentabilidade. Atestou-se, portanto, que as diretrizes combinam soluções e alternativas capazes de mitigar mudanças de hábitos de produção sustentável e consumo consciente.

Considera-se que uma organização possui uma cadeia produtiva sustentável quando alia diretrizes de gestão interorganizacional que contribuem para a cadeia produtiva no processo entre a etapa do desenvolvimento de produto e a integração com a sustentabilidade. Isto é, a partir da responsabilidade socioambiental corporativa, considerando soluções e viabilidade econômica nos negócios, respeitando as leis e princípios sociais, responsabilidade ética, justa, equitativa, evidencia à tomada de decisão na organização e gestão empresarial de forma transparente, alinhando a ética às preocupações socioambientais.

Esses valores, bem como o respeito ao meio ambiente e a contribuição da empresa em prol da sustentabilidade mundial, são diretrizes evidenciadas sobretudo a partir das atitudes e ações das organizações por intermédio de compras sustentáveis com seleção dos fornecedores que praticam a sustentabilidade em seus negócios — por exemplo, o algodão orgânico; o *design* sustentável; o desenvolvimento integrado de produto; a economia circular; a prioridade da qualidade e durabilidade de seus produtos; e o consumo consciente. Essas e outras ações são reforçadas por diretrizes que acumulam as certificações ambientais, certificação B e *Fair Trade* (comércio justo).

Portanto, baseados no Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc. e no Estudo de Caso da Linha Ekos da empresa Natura, detectou-se que possuem, cada qual, um conjunto de diretrizes que conciliam estratégias de gestão que caracterizam uma cadeia produtiva sustentável.

Ambas as empresas apresentam diretrizes específicas, tomadas de decisões gerenciais e/ou comportamentos que resultam em processos de produções eficientes

promovendo benefícios coletivos à sociedade, denotando responsabilidade socioambiental que abrange espacialidades geográficas, podendo ser local, microrregional, estadual, nacional e internacional, com a adoção de selos, certificações e alinhamento das estratégias organizacionais aos ODS, em consonância com as três modalidades de agir da ecossocioeconomia — agir extraorganizacional, agir interorganizacional e agir extrarracional, apresentados na Seção 5.4 e representados pela Figura 43.

Conclui-se que os setores/mercados de atuação das organizações estudadas são, na verdade, considerados por ambas as empresas como sendo de natureza pública, isto é, a sua clientela demanda por bens e serviços de interesse societário, não sendo vistos por elas como apenas meros “consumidores”, restritos à esfera econômica. Em outras palavras, são sujeitos de direitos, cidadãos. À vista disso, pode-se dizer que as organizações pesquisadas enquadram-se na dimensão extraorganizacional, o que, associado à responsabilidade socioambiental corporativa, significa dizer que as experiências são vistas como sendo de Ecossocioeconomias.

Verificou-se que não existe uma diretriz única que possa ser aplicada a qualquer organização. Tampouco é utilizada uma única estratégia de gestão dos negócios. Antes, constatou-se que as diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva de produto orientado à sustentabilidade trata-se da conciliação de um conjunto de estratégias e ferramentas de gestão que devem ser alinhadas sempre observando o modelo de negócio.

As diretrizes de gestão, desenhadas em suas três versões, são uma mescla de elementos que, isolados, podem não resultar em um impacto positivo suficiente para imprimir a sustentabilidade nos negócios organizacionais. Contudo, quando aliados aos esforços de diferentes metodologias, mecanismos e estratégias de gestão, envolvendo toda uma cadeia produtiva, pode-se afirmar que a gestão é orientada à sustentabilidade, denominando-se cadeia produtiva sustentável.

Com isso, responde-se à pergunta de pesquisa: para conciliar diretrizes conceituais de gestão interorganizacional que contribuam para a cadeia produtiva no processo entre o desenvolvimento de produto e a integração com a sustentabilidade é necessário somar esforços das diferentes metodologias, mecanismos e estratégias de gestão que envolvem toda uma cadeia produtiva sustentável.

O processo de gestão das cadeias produtivas tradicionais, demanda elevado grau de conhecimento das variadas ferramentas para a sua gestão. A complexidade

de gestão dessas cadeias é aumentada quando se inclui práticas sustentáveis. Nesse sentido, percebe-se que são vários os desafios de gestão das cadeias produtivas sustentáveis, especialmente quando a empresa possui grande portfólio de produtos, como é o caso da Natura e da Patagonia, Inc. É por esse motivo que as empresas buscam analisar as possibilidades de incluir novas práticas sustentáveis e as melhores formas de geri-las. Conforme exemplificado no estudo de caso da Natura, isso se dá pelo processo de avaliação do ciclo de vida do produto, em fase de testagens das melhores práticas e ferramentas adequadas para a implementação da ACV na empresa.

Cientes de que os desafios para aderir a abordagem de negócio orientado à sustentabilidade sejam variados e complexos, esta tese apresentou o projeto demonstrativo da Patagonia, Inc., estudado a partir de dados secundários e a Linha Ekos, da Natura, a partir de dados primários. Sem a intenção de comparar os dois casos, devido às distinções de técnicas de coleta de dados, trata-se de duas empresas privadas, uma na área de cosméticos e produtos de higiene pessoal e a outra na área de confecções e produtos esportivos, com padrões de responsabilidade socioambiental corporativa que apresentam preocupação e consciência de seus impactos ambientais e sociais.

O projeto da Patagonia, Inc. e o estudo de caso da Linha Ekos da Natura, descritos por esta tese, apresentaram-se como experiências propositivas em curso de cadeias produtivas sustentáveis, e as diretrizes de gestão conciliadas a partir delas mostraram-se ações possíveis de serem replicadas em outras organizações, sejam públicas ou privadas.

Contudo, esse esforço precisa ser realizado em conjunto, envolvendo os diversos *stakeholders* da organização, ou seja, todos os elos da cadeia produtiva sustentável: produtor fornecedor de matéria-prima, transportador, distribuidor, fábrica de pré-beneficiamento, beneficiamento, transformação de produtos e consumidor. O processo deve ocorrer de forma gradativa e em longo prazo, iniciando com pequenas mudanças de pensamentos, atitudes e visão de negócio orientado à sustentabilidade. A empresa pode ser uma agente de mudança, e é possível que ela sugira ações positivas aos elos da cadeia, com adoção de práticas responsáveis e sustentáveis na abordagem do negócio.

Não obstante, a reflexão sobre a sustentabilidade deveria ser uma prática cotidiana, a partir dos agentes de mudança social e empresarial. Por outro lado,

existem elementos complexos que precisam ser levados em consideração, a exemplo das questões econômicas, sociais, culturais, educacionais, entre outras. Dessa forma, algumas limitações desta pesquisa são destacadas a seguir.

## 6.1 LIMITAÇÃO DE PESQUISA

Conforme apresentado na Metodologia desta tese (Seção 2), esta pesquisa não teve a intenção de esgotar o estudo das cadeias produtivas de produto orientado à sustentabilidade, bem como de detalhar processos de desenvolvimento de produto e a integração com a sustentabilidade. Ressalta-se, também, que não se pretendeu abordar todos os elos da cadeia produtiva. Dessa forma, esta pesquisa não está isenta a críticas construtivas associadas às diretrizes de gestão da cadeia produtiva sustentável e de aprofundamento sobre o tema.

Sendo assim, destacam-se alguns fatores limitantes da presente tese. O primeiro fator limitante desta tese está associado à literatura, uma vez que se têm poucos trabalhos sobre a cadeia produtiva propriamente dita. A maioria dos estudos adota o termo de cadeia de suprimentos, em que a cadeia produtiva é uma parte dentro desta cadeia maior. Dessa forma, foi necessário empregar maior esforço na tentativa de conceituar a partir da fundamentação teórica os aspectos da cadeia produtiva sustentável. Esse esforço pode ser entendido, também, como uma contribuição relevante da presente tese para a comunidade acadêmica.

Outro fator limitante da pesquisa é o *mea culpa* da pesquisadora em tardar o contato com a empresa Natura. Em uma das tentativas de contato, a empresa solicitou uma carta dos orientadores da pesquisa (Apêndices C). No entanto, por motivos pessoais, houve demora na logística da pesquisa diretamente com a Natura. Neste sentido, a carta solicitada pela Natura de apresentação do trabalho, a fim de autorização para realizar entrevista com colaborador da área de sustentabilidade, mesmo à distância, via *Skype*, por exemplo, foi enviada, embora sem a antecedência devida, para que a entrevista ocorresse durante a elaboração e desenvolvimento da tese. Tal fator limitante é entendido como oportunidade de ações futuras.

Outro ponto que parece importante destacar relaciona-se aos elos integrantes de uma cadeia produtiva que, no caso desta tese, é a linha de produtos Ekos. Esses elos da cadeia são denominados na literatura por *stakeholders*, sendo aqueles que afetam ou podem ser afetados pelas estratégias organizacionais. A teoria dos *stakeholders* de Robert Freeman (1984) foi importante para este trabalho, pois prevê

benefícios a todos os elos da cadeia produtiva. Esses elos da cadeia produtiva são compostos por produtores, fornecedores, distribuidores, transporte, indústria e consumidor final. Como não foi o foco deste trabalho estudar todos os elos da cadeia da linha Ekos, pode ser considerado como um fator limitante da pesquisa o foco primário nos fornecedores. Ainda assim, justifica-se a abordagem apenas nos fornecedores, uma vez que na linha Ekos (modelo de estudo desta tese) é por meio dos fornecedores de matéria-prima da biodiversidade brasileira que está a chave da integração da sustentabilidade aos produtos da referida marca da empresa Natura.

Outro fator limitante está na abrangência de apenas cinco fornecedores de matéria-prima (cooperativa e associação), abordadas por meio de pesquisa de campo: CODAEMJ, AMARU, COFRUTA, CAMTA e D'IRITUIA. Justifica-se a escolha dessas organizações por sua relevância como parceiras da empresa Natura e, salvo a cooperativa CAMTA, todos os fornecedores abordados foram contemplados pelo prêmio Qlicar da Natura, no ano de 2019, por sua importância na história e trajetória da empresa, cada qual com sua relevância. Existe, entretanto, outros fornecedores que podem ser estudados em pesquisas futuras.

Por fim, mas não menos importante, como último fator limitante da pesquisa, destaca-se a dificuldade de acesso para se chegar a algumas regiões amazônicas em que se localizam as fornecedoras de matéria-prima. Especificamente a CODAEMJ e a AMARU possuem acesso limitado ao meio fluvial, conforme detalhado na metodologia desta tese (Seção 2). Parece importante ressaltar que, diante de tantas dificuldades de acesso a essas comunidades, por serem muitas vezes isoladas quando se considera o tempo de traslado, a escolha por elas enobrece a estratégia da Natura quanto às suas parcerias com estes fornecedores de matéria-prima. Essa análise pode ser considerada um fator relevante de contribuição da presente tese.

Diante das limitações apresentadas, espera-se que o esforço empregado por meio desta tese seja relevante o suficiente para contribuir para o avanço do conhecimento no que se refere à gestão da cadeia produtiva sustentável em pesquisas futuras.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Recomenda-se que pesquisas futuras, ao abordarem a questão da gestão da cadeia produtiva sustentável, possam utilizar metodologias como a pesquisa-ação ou a pesquisa-ação-participante, sendo uma tentativa de avançar nos estudos a fim de

identificar mais detalhes de gestão das cadeias produtivas sustentáveis que se ausentaram nesta.

Sugere-se, também, que outras pesquisas possam abranger além das cinco fornecedoras de matéria-prima da linha Ekos da Natura apresentadas nessa tese, e que possam abordar outros elos da cadeia produtiva, incluindo os demais fornecedores. Infere-se que a abordagem de cada elo da cadeia produtiva, separados ou em conjunto, podem conter elementos relevantes e suficientes para ser base em estudos futuros.

De outra perspectiva, propõe-se que, a partir dos dados apresentados nesta tese, haja incentivo para um produto técnico-científico, no formato de vídeo, em linguagem simples, que caracterize uma ação de divulgação científica a respeito dos aprendizados da gestão da cadeia produtiva de produto orientado à sustentabilidade (cadeia produtiva sustentável), da Linha Ekos, de forma a democratizar o que foi produzido aqui para o acesso de toda a população interessada.

Por fim, para além da cadeia produtiva sustentável, parece extremamente relevante um estudo associado ao seu último elo: o consumidor final. O consumo consciente e suas diversas perspectivas que estão envoltas nessa temática mostram-se uma questão-chave para se pensar em mudanças de hábitos, de estilos e de atitudes de vida, não só de consumo, que possam proporcionar à população um desenvolvimento sustentável, igualitário, equitativo, solidário, inclusivo e, sobretudo, justo para os seres humanos e para os seres não humanos.

Espera-se que esta tese possa servir de base para que outros estudos surjam com contribuições quanto às premissas das ecossocioeconomias e assim, igualmente, corroborem para a construção da enciclopédia do cotidiano, a partir da sistematização de experimentações. No caso desta tese, optou-se por sistematizar o formato de cadeia produtiva sustentável, que traz aprendizados com resultados e impactos positivos, ou seja, que promovem o Bem-viver territorial nas localidades, comunidades, povoados e organizações, em escala municipal, microrregional e estadual. São, afinal, nestes espaços que se encontram os problemas e as soluções, que raramente são devidamente qualificados sem causar o Mal-viver.

## REFERÊNCIAS

ABDUL-RASHID, S. H. SAKUNDARINI, N. GHAZILLA, R. A. R. THURASAMY, R. The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance. **International Journal of Operations & Production Management**, [s.l.], ed. 37, p. 182-204, 2017.

ABNT. **Associação Brasileira de Normas e Técnicas**. 2011. Disponível em: [www.abnt.org.br](http://www.abnt.org.br). Acesso em: 22 ago. 2018.

AHI, P. SEARCY, C. A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], ed. 52, p. 329-341., 2013.

AKATU. **Consumo consciente para um futuro sustentável**. 2005. Disponível em: <https://www.akatu.org.br>. Acesso em: 09 ago. 2018.

AKATU. **Consumo consciente para um futuro sustentável**. Conheça os 12 princípios do consumo consciente. 2011. Disponível em: <https://www.akatu.org.br/noticia/conheca-os-12-principios-do-consumo-consciente/>. Acesso em: 09 ago. 2018.

ALBAGLI, S. BRITO, J. (org.). **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro: Redesist, 2002.

ALBERTIN, M.R. **O Processo de Governança em Arranjos Produtivos: o caso da cadeia automotiva do RGS**. Orientador: Francisco José Kliemann Neto. 2003. Tese (Doutorado) - PPGEP/UFRGS, Porto Alegre, 2003.

ALCÂNTARA, L. C. S. GRIMM, I. J. A Ecosocioeconomia e o Bem Viver na perspectiva do Urbano. In: **RELACult – Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade Revista Latinoamericana de Estudios en Cultura y Sociedad - Latin American Journal of Studies in Culture and Society**. V. 03, nº 02, mai-ago., 2017, p. 121-144.

AMAZONAS. **Plano de gestão da Reserva de Desenvolvimento Sustentável de Uacari**, Volumes I e II. Carauari – Amazonas. Aprovação/Portaria: Junho de 2008 N° 064-2008 Publicação: Março de 2010. Disponível em: <https://docplayer.com.br/13499210-Plano-de-gestao-da-reserva-de-desenvolvimento-sustentavel-de-uacari.html>. Acesso em: 22 dez. 2019.

ANDO, K. OHNUMA, S. CHANG, E. C. Comparing normative influences as determinants of environmentally – conscious behavior between the U.S. and Japan. **Asian Journal of Social Psychology**, n.10, 171-178. 2007.

ANPROTEC. Anprotec e Sebrae lançam programa para impulsionar a relação entre pequenos negócios inovadores e grandes empresas. In: ANPROTEC. **Anprotec e Sebrae lançam programa para impulsionar a relação entre pequenos negócios inovadores e grandes empresas**. Brasília, 20 nov. 2018. Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/2018/11/anprotec-e-sebrae-lancam-programa-para->

impulsionar-a-relacao-entre-pequenos-negocios-inovadores-e-grandes-empresas/. Acesso em: 18 jun. 2019.

ARAÚJO, Â. M. C. CARTONI, D. M. JUSTO, Carolina Raquela D. Mello. Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, [S.l.], v. 16, n. 45, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v16n45/4332.pdf>. Acesso 01 out. 2019.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, Porto Alegre, v.12, n. 12, p.11-32, jan/jun, 2006.

ASHBY M. JOHNSON K. **Materials and design: the art and science of material selection in product Design**, 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2011.

ASHLEY, P. A. **Ética e Responsabilidade Social nos negócios**. 2 ed. São Paulo: Saraiva. 2005.

ASPROC. Bem-vindos a ASPROC: Saiba quem somos. *In*: ASPROC. **Associação de Produtores Rurais de Carauari**. Carauari, s/d. Disponível em: <http://www.asproc.org.br/index.php/institucional/quem-somos>. Acesso em: 18 dez. 2019.

AVON. Nossa história. *In*: **Avon**. s/d. Disponível em: <https://www.avon.com.br/aavon/historia-da-avon>. Acesso em: 30 set. 2019.

BAKKER, F. NIJHOF, A. Responsible chain management: a capability assessment framework. **Business Strategy and the Environment**, 11(1), 63-75. 2002.

BARROS, A. J. da S. LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARROSO, J. A. SOARES, A. A. C. O impacto das políticas públicas no desenvolvimento de arranjos produtivos locais: o caso do APL de ovino caprinocultura em Quixadá, Ceará. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro, v. 43, nº 6, dez. 2009.

BATTILANA, J. DORADO, S. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. **Academy of Management Journal**, [s. l.], n. 56, ed. 6, p. 1419– 1440, 2010.

BATTISTELLA, L. F. VELTER, A. N. GROHMANN, M. Z. CASASOLA, F. Aplicação da Escala-NEP para a mensuração da consciência ecológica de professores universitários: perfil e Implicações para Estudos Futuro. **Desenvolvimento em Questão**, v. 10, p. 219-250, 2012.

B CORPORATION. Patagonia works: Patagonia.com. *In*: B CORPORATION. **Certified B Corporation**: B Impact Report. [S. l.], 2010. Disponível em: <https://bcorporation.net/directory/patagonia-inc>. Acesso em: 16 set. 2018.

B CORPORATION. Patagonia works: Patagonia.com. *In: B CORPORATION. Patagonia, Inc.* [S.l], 2016. Disponível em: <https://www.bcorporation.net/community/patagonia-inc>. Acesso em: 21 set. 2018.

BEAMON, B. M. Designing the green supply chain. **Logistics Information Management**, v. 12, n. 4, p. 332-42, 1999.

BERNS, M. TOWNEND, A. KHAYAT, Z. BALAGOPAL, B. REEVES, M. HOPKINS M. S. KRUSCHWITZ, N. The business of sustainability: what it means to managers now. **MIT Sloan Management Review**, v. 51, n. 1, p. 20-26, 2009.

BETTLEY, A. BURNLEY, S. Towards sustainable operations management integrating sustainability management into operations management strategies and practices. *In: Handbook of Performability Engineering*. Springer London, p. 875-904, 2008.

BOCKEN, N.M.P. SHORT, S.W. RANA, P. EVANS, S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, n. 65, p. 42-56, 2014.

BOCKEN, N.M.P. SHORT, S. W. Towards a sufficiency-driven business model: experiences and opportunities. **Environ. Innov. Soc. Trans.**, n. 18, p. 41-61, 2016.

BÖRZEL, T. J. Organizing Babylon: on the different conceptions of policy networks. **Public Administration**, n. 76, p. 253-73, 1998.

BOURDIEU, P. **Escritos de educação**. 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

BOURDIEU, P. The three forms of theoretical knowledge. **Social Science Information**, v. 12, n. 1, p. 53-80, fev. 1973.

BRITO, G. F., AGRAWAL, P., ARAÚJO, E. M., & MÉLO, T. J. A. Biopolímeros, polímeros biodegradáveis e polímeros verdes. **Revista Eletrônica de Materiais e Processos**, v.2, n. 6 , p. 127-139, 2011.

BRUNA, G. C. Arranjos Produtivos Locais como Estimuladores do Desenvolvimento e da Sustentabilidade. *In: Philippi Jr, A. Sampaio, C. A. C. Fernandes, V. (Org). Gestão de Natureza Pública e Sustentabilidade*. SP: Manole, 2012. 1108p.

BUFONI, A. L. MUNIZ, N. P. FERREIRA, A. C. de S. O Processo de Certificação Socioambiental das Empresas: o Estudo de Caso do Certificado 'Empresa Cidadã'. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, Ed. Especial, p. 19-38, 2009.

BUSINESS FOR SOCIAL DEVELOPMENT. O que é responsabilidade social corporativa? *In: Business Meets Social Development*. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/multiplicadores/respSocial.pdf>. Acesso em: 21 set. 2018.

BUTLER, D. A deeper shade of green. **Management Today**, n. 2, p. 158-67. 1990.

BÜTTENBENDER, P. L. **Arranjos institucionais, cooperação e desenvolvimento: redes econômicas, tecnológicas e sociais: sementes do desenvolvimento agregando valor.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2010.

CABAN, L. C. **Análise comparativa das instituições e organizações agroindustriais citrícolas dos estados da Flórida (EUA) e São Paulo (Brasil).** 2008. Tese (Pós-graduação) - Engenharia da Produção da Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

CAMARGO, A. M. FORIN, S. MACEDO, K. FINKBEINER, M. MARTÍNEZ-BLANCO, J. The implementation of organizational LCA to internally manage the environmental impacts of a broad product portfolio: an example for a cosmetics, fragrances, and toiletry provider. **The International Journal of Life Cycle Assessment.** [S.l.]. n. 24, p. 104–116, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11367-018-1502-4>. Acesso em: 22 dez. 2019.

CAMTA. História da CAMTA e o Sistema Agroflorestal. *In*: CAMTA (Tomé-Açu). **CAMTA: Coop. Agrícola Mista de Tomé-Açu.** Tomé-Açu: Cria Design, 2019. Disponível em: <https://www.camta.com.br/index.php/component/search/?searchword=SAFTA&ordering=newest&searchphrase=all&limit=20>. Acesso em: 10 set. 2019.

CARDOSO, U. C., CARNEIRO, V.L., RODRIGUES, E. R. **APL: Arranjo Produtivo Local.** Brasília: Sebrae, 2014.

CARDWELL, D. Bottom Line: Earth. **New York Times**, 31 July 2014, p. B1(L). *Academic One File.* Disponível em: <http://link.galegroup.com/apps/doc/A376636425/AONE?u=capes&sid=AONE&xid=4853e52d>. Acesso em: 03 Set. 2018.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility – evolution of a definitional construct. **Business e society.** V. 38. N. 3, 1999, p. 268-295.

CARSON, R. **Silentspring.** Greenwich: Fawcett, 1962. 304 p.

CARTER, C. R. ROGERS, D. S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. **International Journal of Physical Distribution & Logistics management,** n. 38, v. 5, p. 360-387. 2008.

CARVALHO, A. P. BARBIERI, J. C. Inovações Socioambientais em Cadeias de Suprimento: Um Estudo de Caso sobre o Papel da Empresa Focal. **Revista de Administração e Inovação,** São Paulo, v. 10 , n.1, p .232-256, Jan./Mar. 2013.

CARVALHO, J. A história e as estratégias da Natura, empresa brasileira que comprou a Avon. **Revista Época Negócios.** São Paulo. Mai/19. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/05/historia-e-estrategias-da-natura-empresa-brasileira-que-comprou-avon.html>. Acesso em: 14 set. 2019.

CASCHILI, S. MONTIS, A. GIANCU, A. LEDDA, A. BARRA, M. The Strategic Environment Assessment bibliographic network: A quantitative literature review analysis. **Environmental Impact Assessment Review**, n. 47: p. 14-28. 2014.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O foco em Arranjos Produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. *In*: CASSIOLATO, J. E. LASTRES, H. M. M. MACIEL M. L. (orgs.) **Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CAVALCANTE, A. T. M. **Financiamento e Desenvolvimento Local: Um Estudo Sobre Arranjos Produtivos**. 162 F. Dissertação (Mestrado em Economia) - Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional de Minas Gerais, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte - MG, 2006.

CHARTER, M. **Greener marketing: a responsible approach to business**. Greenleaf, Sheffield. De Ferran F., & Grunert K. (2007) French fair trade coffeebuyers' purchasing motives. *Food Quality and Preferences*, 18, 218-229. 1992.

CHKANIKOVA, O. Sustainable Purchasing in Food Retailing: Interorganizational Relationship Management to Green Product Supply. **Business Strategy and the Environment**, n. 25, p. 478–494. 2016.

CHOI, D. Y. GRAY, E.R. **Values-centered entrepreneurs and Their Companies**. London and New York: Routledge, 2011.

CHOUINARD, Y **Let My People Go Surfing: the Education of a Reluctant Businessman**. 2 ed. New York: Penguin, 2016.

CHOUINARD, Y. BROWN, M. S. **Going Organic Converting Patagonia's Cotton Product Line Patagonia, Inc**. Massachusetts Institute of Technology and Yale University. Ventura, California, v. 1, n. 1, 1997.

CHOUINARD, Y. ELLISON, J. RIDGEWAY, R. The big idea: the sustainable economy. **Harvard Business Review**. 2011. Disponível em: <https://doi-org.ez433.periodicos.capes.gov.br/10.1111/j.1365-2214.2011.01330.x>. Acesso em: 05 abr. 2018.

CHOUINARD, Y. STANLEY, V. **The responsible Company**. New York: Patagonia Books, 2012. 158 p.

CHURCHILL, Jr. GILBERT, A. PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

CONAB, 2019. Companhia Nacional de Abastecimento. **Custos de produção agrícola: a metodologia da Conab**. Brasília : Conab, 2019. 60 p. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/abastecimento-social>. Acesso em: 18 jun. 2019.

CORBETT, L., M. Sustainable operations management: a typological approach. **Journal of Industrial Engineering and Management**, n. 2, p.10-30. 2009.

CORPORATE KNIGHTS. **Global 100 Ranking CORPORATE KNIGHTS 2019**. Relatório solicitado em: <https://www.corporateknights.com/reports/2019-global-100/2019-global-100-results-15481153>. Recebido por e-mail em: 23 jul. 2019.

COSTA, A. B. COSTA, B. M. **Cooperação e capital em arranjos produtivos locais**. [S.l.]. 2005. Disponível em: <http://livrozilla.com/doc/447275/coopera%C3%A7%C3%A3oe-capital-social-em-arranjos>. Acesso em: 06 dez. 2015.

COSTA, D. V. TEODOSIO, A. dos S. de S. Desenvolvimento sustentável, consumo e cidadania: um estudo sobre a (des)articulação da comunicação de organizações da sociedade civil, do estado e das empresas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie** [online]. 2011, vol.12, n.3, p.114-145. ISSN 1678-6971. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712011000300006>. Acesso em: 05 abr. 2018.

CUMARU, R. A. Diagnóstico Socioambiental das Comunidades da Reserva Extrativista do Médio Juruá. **Relatório técnico**. Amazonas: CNPT/IBAMA, 2006. 47 p.

DAFT, R. L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1999.

DALLABRIDA, V. R. Gobernanza Y Planificación Territorial: para la institucionalización de una práctica de "concertación público-privada". *In: Documentos y Aportes em Administración Pública y Gestión Estatal*, Ano 3, n. 4, Santa Fe, 2003, p. 61-94.

DAVIS, L. E. NORTH, D. C. **Institutional change and American economic growth**. **Cambridge**: Cambridge University Press, 1971.

DAVIS, M. M. AQUILANO, N. J. CHASE, R. B. **Fundamentos da administração da produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DE FERRAN, F. GRUNERT, K. G. French fair trade coffee buyers purchasing motives: An exploratory study using means-end chains analysis. **Food Quality and Preference**, n. 18, p. 218- 229. 2007.

DE TONI, D., LARENTIS, F. MATTIA, A. Consumo consciente, valor e lealdade em produtos ecologicamente corretos. **Revista de Administração Faces Journal**, n. 11, ano 3, p. 136-156. 2012.

DE TONI, D. MATTIA, A. A. LARENTIS, F. SILVA, M.G.R. Um estudo sobre a configuração da imagem do conceito de consumo consciente. **Anais...** Encontro Nacional da ANPPAS. Ed. 5. Florianópolis, 2010.

DING, H. ZHAO, Q. ZHIRONG An. JIA XU, Qian Liu. Pricing strategy of environmental sustainable supply chain with internalizing externalities. **International Journal of Production Economics**, n. 170, p. 563-575. 2015.

DIRETÓRIO DE PESQUISA PRIVADA – FINEP. 2004. **Relatório de atividade FINEP**. 2004. Disponível em: [https://www.finep.gov.br/images/a-finep/transparencia/relatorios/relatorios\\_de\\_atividades/ra\\_2004.pdf](https://www.finep.gov.br/images/a-finep/transparencia/relatorios/relatorios_de_atividades/ra_2004.pdf). Acesso em: 18 jun. 2019.

DRAKE, D. F. KLEINDORFER, P. R. VAN WASSENHOVE, L. N. D. **Technology choice and capacity portfolios under emissions regulation**. (Working paper). Boston: Harvard Business School. 2012.

DRAKE, D. F. SPINLER, S. Sustainable Operations Management: An Enduring Stream or a Passing Fancy? **Manufacturing & Service Operations Management**, n. 15, ano 4, p. 689–700, 2013.

ENGEL, J. F., BLACKWELL, R. D. MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

ENGLIS, B. G. PHILLIPS, D. M. Does innovativeness drive environmentally conscious consumer behavior? **Psychology & Marketing**, n. 30, ano 2, p. 160-172. 2013.

ENTREVISTADO A. B. C. D. E. **Entrevista** realizada com representantes da CODAEMJ. [2019]. Entrevistadora: Luciane Cristina Ribeiro dos Santos. Curitiba, 2020.

ENTREVISTADO F. G. **Entrevista** realizada com representantes da AMARU. [2019]. Entrevistadora: Luciane Cristina Ribeiro dos Santos. Curitiba, 2020.

ENTREVISTADO H. I. J. **Entrevista** realizada com representantes da COFRUTA. [2019]. Entrevistadora: Luciane Cristina Ribeiro dos Santos. Curitiba, 2020.

ENTREVISTADO K. **Entrevista** realizada com representantes da CAMTA. [2019]. Entrevistadora: Luciane Cristina Ribeiro dos Santos. Curitiba, 2020.

ENTREVISTADO L. M. N. O. **Entrevista** realizada com representantes da D'IRITUIA. [2019]. Entrevistadora: Luciane Cristina Ribeiro dos Santos. Curitiba, 2020.

ENTREVISTADO P. Q. R. S. **Entrevista** realizada com representantes da ASPROC. [2019]. Entrevistadora: Luciane Cristina Ribeiro dos Santos. Curitiba, 2020.

EPELBAUM, M. Sistemas de gestão ambiental. *In*: VILELA JÚNIOR, A.; DEMAJOROVIC, J. (Orgs.). **Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações**. São Paulo: Senac, 2006.

EPSTEIN, M.J. REJC BUHOVAC, A. YUTHAS, K. Managing social, environmental and financial performance simultaneously. **Long Range Planning**, v. 48, n. 1, p. 35-45, 2015.

ETHISPHERE. Sobre o Instituto Ethisphere. 2019. Disponível em: <https://ethisphere.com/about/>. Acesso em: 18 jun. 2019.

ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. O que é responsabilidade social empresarial? *In: Ethos*, 2007. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores/>. Acesso em: 18 jun. 2019.

FAPESP. Bons frutos do conhecimento. **Revista Pesquisa Fapesp**, n. 86, p.19, abr. 2003. Disponível em: <https://revistapesquisa.fapesp.br/2003/04/01/bons-frutos-do-conhecimento/>. Acesso em: 05 out. 2019.

FARIA, P. M. O. et al. Pesquisa em Contabilidade Gerencial no Brasil: um estudo bibliométrico de 2002 a 2012 nos principais periódicos nacionais. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS*, 20 ed., 2013, Uberlândia. **Anais...** São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, 2013.

FERNANDES, P.T. CANGIGLIERI JUNIOR, O. SANT'ANNA, A. M. O. Proposed method for sustainability development of consumable goods. **Adv Mater Res.** p. 1061–1062 e p.1233–1237. 2014.

FERRER, G. Sustainability: What Does it Mean for the Operations Manager? **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v.1, n. 2, p. 1 - 16, 2008.

FIANI, R. **Cooperação e conflito**: instituições e desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FIGUEIREDO, J. C. DI SERIO, L. C. Estratégia em *clusters* empresariais: conceitos e impacto na competitividade. *In: DI SERIO, L. C. (Org). Clusters empresariais no Brasil: casos selecionados.* São Paulo: Saraiva, 2007.

FIKSEL, J. R. **Design for environment**: creating eco-efficient products and processes. New York: McGraw-Hill, 1996.

FOLLOWS. S.B. D. JOBBER, 2000. Environmentally responsible purchase behavior: a test of a consumer model. **European Journal of Marketing**, n. 34, v. 5/6, p. 723-746, 2000.

FORESTI, N. **Estudo da contribuição das revistas brasileiras de biblioteconomia e ciência da informação enquanto fonte de referência para a pesquisa.** 1989. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Biblioteconomia da Universidade de Brasília, UnB, Brasília, 1989.

FOUNDATION, Ellen Macarthur. **The Circular Economy Opportunity For Urban & Industrial Innovation In China.** 19 set. de 2018. Disponível em: [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/The-circular-economy-opportunity-for-urban-industrial-innovation-in-China\\_19-9-18\\_1.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/The-circular-economy-opportunity-for-urban-industrial-innovation-in-China_19-9-18_1.pdf). Acesso em: 23 jul. 2019.

FOX, I. K. Institutions for water management in a changing world. **Natural Resources Journal.** n.16. p. 743-758, 1976.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Massachusetts: Pitman, 1984.

FREY, K. Governança urbana e participação pública. **RAC-eletrônica**, v.1, n.1., p.136-150, 2007.

GIBBS, D. Sustainability entrepreneurs, ecopreneurs and the development of a sustainable economy. **Greener Manag. Int.**, n. 55, p 63-78, 2009.

GARCIA, A. Uma cadeia de muitos elos. *In*: ROSSI, Ricardo Messias; NEVES, Marcos Fava. **Estratégias para o Trigo no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 2004. Disponível em: <http://www.favaneves.org/wp-content/uploads/2018/03/Livro-Estrategias-para-o-Trigo-no-Brasil-Fava-Neves-Rossi-Editora-Atlas-2004-1.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2018.

GEN. What is ecolabelling? *In*: **Global ecolabelling Network**, 2018. Disponível em: <https://globalecolabelling.net/what-is-eco-labelling/>. Acesso em: 2 set. 2018.

GEN. Introduction to ecolabelling. *In*: **Global ecolabelling network**, 2004. Disponível em: <https://globalecolabelling.net/assets/Uploads/intro-to-ecolabelling.pdf>. Acesso em: 21 set. 2018.

GILG, A. BARR, S. FORD, N. **Green consumption or sustainable lifestyles?** Identifying the sustainable consumer. Sommerton: Futures, 2005.

GILSING, V. **Cluster Governance**: How Clusters Can Adapt and Renew Over Time. DRUID Winter PhD Conference, Dinamarca, 2000.

GOBBELS, M. JONKER, J. AA1000 and SA8000 compared: a systematic comparison of contemporary accountability standards. **Managerial Auditing Journal**, [S.l.], v. 18, n.1, p. 54-58. 2003.

GOIDANICH, M. E. RIAL, C. S. Preocupação ambiental no supermercado: como se comportam e o que pensam as mulheres de camadas médias de Florianópolis. *In*: **Anais...** Encontro Nacional Da Anppas, Ed. 5, Florianópolis, 2010.

GRANTHON, R. CORREA, M. E. Exemplos de boas práticas de Empresas B – LATAM. Este documento apresenta exemplos de práticas de gestão de Empresas B que obtiveram alta pontuação nas perguntas sobre Avaliação de Impacto B (Questionários 2013 e 2014), nas categorias de Governança, Trabalhadores, Comunidade e Meio Ambiente.

GRI. **Global Reporting Initiative**. 2018. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>. Acesso em: 2 set. 2018.

GUIA DO SISTEMA B. **Guia de uso das Ferramentas B**. Conheça as diversas possibilidades que a sua empresa pode usar para medir boas práticas e fazer parte deste movimento. [S.l.]. 2015. Disponível em: <https://sistemab.org/natura/>. Acesso em: 30 set. 2019.

GUNASEKARAN, A. SPALANZANI, A. Sustainability of manufacturing and services: Investigations for research and applications. **J. Production Economics**, n. 140, p. 35–47, 2012.

HAANAES, K. REEVES, M. VELKEN, I, V. S. AUDRETSCH, M. KIRON, D., KRUSCHWITZ, N. Sustainability nears a tipping point. **MIT Sloan Management Review**, v. 52, n. 2, p. 69-74, 2012.

HARTLIEB, S; JONES, B. Humanising Business Through Ethical Labelling: Progress and Paradoxes in the UK. **Journal of Business Ethics**, Springer 2009.

HADDAD, P.R. A organização dos sistemas produtivos locais como prática de desenvolvimento endógeno. *In*: Fórum Interamericano da Microempresa, ed. 5. **Anais...**, Rio de Janeiro: BID, 2002. p. 1-10.

HAGUENAUER, L. **Evolução das cadeias produtivas na década de 90**. PUC-Rio, nº 338.0981 39, Abril, p. 61. Brasília: IPEA, 2001

HART, S. **Capitalism at the crossroads**. The unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems. Philadelphia: Ed. Wharton School Publishing, 2005.

HIRSCHMAN, A.O. **Exit, Voice, and Loyalty**: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970.

HOLLINGSWORTH, J. R. Theme Section doing institutional analysis: implications for the study of innovations. **Review of international political economy**, v. 7, n.4 winter, 2000, p. 595-644. Disponível em: [http://faculty.history.wisc.edu/hollingsworth/documents/Hollingsworth.J.Rogers.Doing\\_g\\_Institutional\\_Analysis-Implications\\_for\\_the\\_Study\\_of\\_Innovations.pdf](http://faculty.history.wisc.edu/hollingsworth/documents/Hollingsworth.J.Rogers.Doing_g_Institutional_Analysis-Implications_for_the_Study_of_Innovations.pdf). Acesso em: 23 mai. 2016.

HOOLEY, G. J., SAUNDERS, J. A. PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HONEYMAN, R. **The B Corp Handbook**: How to use Business as a Force for Good. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2014.

IBGE – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2010** – Carauri/AM. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/am/carauari/panorama/2010>. Acesso em: 20 out. 2019.

IBGE – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2019** – Carauri/AM. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/am/carauari/panorama/2010>. Acesso em: 27 out. 2019.

ICMBio. **Plano de Manejo da Reserva Extrativista do Médio Juruá**. Governo Federal Ministério do Meio Ambiente - MMA Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMbio Coordenação Geral De Gestão Socioambiental. Caruari: Brasil, 2011. Disponível em:

unidades-coservacao/RESEX\_M%C3%89DIO\_JURU%C3%81.pdf. Acesso em: 22 dez. 2019.

IDESAM. Cadeias produtivas de Andiroba e Murumuru nas comunidades extrativistas da região do Médio Juruá. *In: Idesam – Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia*. Ed. Web Total, 2017. Disponível em: <https://idesam.org/projetos/andiroba-murumuru/#contexto>. Acesso em: 18 dez. 2019.

ILES, A. Making the seafood industry more sustainable: creating production chain transparency and accountability. **Journal of Cleaner Production**, n. 15, p. 577-589, 2007. Disponível em: [doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.06.001](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.06.001). Acesso em: 15 ago. 2017.

IPCC, Intergovernmental Panel On Climate Change. *Climate Change 2007: The Physical Science Basis. Summary for Policy makers*. 2007. Disponível em: [http://ipccwg1.ucar.edu/wg1/docs/WG1AR4\\_SPM\\_Approved\\_05Feb.pdf](http://ipccwg1.ucar.edu/wg1/docs/WG1AR4_SPM_Approved_05Feb.pdf). Acesso em: 12 jun. 2016.

JACOBI, P. R. BESEN, G. R. Gestão de resíduos sólidos em São Paulo: desafios da sustentabilidade. **Estudos Avançados**, v. 25, n. 71, p. 135-158, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-40142011000100010>. Acesso em: 22 ago. 2018.

JIA, W. LIU, L. XIE, X. Diffusion of technical innovation based on industry-university-institute cooperation in industrial *clusters*. **The Journal of China Universities of Posts and Telecommunications**, v.17, p 45-50, 2010.

KALAFATIS, S. POLLARD, M. EAST, R. TSOGAS, M. Green marketing and Ajzen's theory of planned behavior: A cross-market examination. **Journal of consumer marketing**, v. 16, n. 5, 1999.

KAPLINSKY, R. J. READMAN. **How Can SME Producers Serve Global Markets and Sustain Income Growth?** Mimeo, Brighton: University of Brighton and University of Sussex, 2001. Disponível em: <http://www.ids.ac.uk/ids/global/valchn.html>. Acesso em: 22 ago. 2018.

KARLSSON, C. (org). **Handbook of research on cluster theory**. In: *Handbooks of Research on Clusters Series*. Cheltenham, UK: Northampton/Massachusetts: Edgar, 2008.

KAPP, K. W. **The Social Costs of Business Enterprise**. Bombay: Asia Publishing House, 1963.

KHMARA, Y. KRONENBERG, J. Degrowth in business: Anoxymoron or a viable business model for sustainability? **Journal of Cleaner Production**, n. 177, p. 721-731, 2018.

KIRON, D. KRUSCHWITZ, N. HAANAES, K. REEVES, M. FUISZ-KEHRBACH Sonja-Katrin. KELL, Georg. Joining forces collaboration and leadership for sustainability. **MIT Sloan Management Review**. Research Report, January, 2015.

KIRON, D. KRUSCHWITZ, N. HAANAES, K. REEVES, M. GOH, E. The innovation bottom line. **MIT Sloan Management Review**. Research Report, Winter, 2013a.

KIRON, D. KRUSCHWITZ, N. RUBEL, H. REEVES, M. FUISZ-KEHRBACH, Sonja-Katrin. Sustainability's next frontier: Walking the talk on the sustainability issues that matter most. **MIT Sloan Management Review**. Research Report, 2013b.

KLEINDORFER, P.R. SINGHAL, K. WASSENHOVE, L.N.D. Sustainable Operations Management. **Production and Operations Management**, v. 14, n. 4, p. 482–492, 2005.

KOTLER, P. KARTAJAYA, H. SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KREMER, G. E., Haapala, K., Murat, A., Chinnam, R. B., Kim, Kyoung-yun, Monplaisir, L., Lei, T. Directions for instilling economic and environmental sustainability across product supply chains. **Journal of Cleaner Production**, n. 112, p. 2066 - 2078, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.07.076>. Acesso em: 15 ago. 2017.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LARENTIS, F. **Comportamento do consumidor**. Curitiba: IESDE, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOPES, M. A. Presidente da Embrapa. Pesquisa e Inovação Agropecuária na Agenda 2030. Contribuições da Embrapa e Parceiros. Prefácio - *In: Pesquisa e inovação agropecuária na Agenda 2030*: contribuições da Embrapa e parceiros. HAMMES, Valéria Sucena *et al.* (editores técnicos). – Brasília: Embrapa, 2018.

LEE, J. A. HOLDEN, S. J. S. Understanding the Determinants of Environmentally Conscious Behavior. **Psychology & Marketing**, n. 16, p. 373-392, 1999.

LIPPMAN, S. Supply chain environmental management. **Environmental Quality Management**, v. 11, n. 2, p. 11-14, 2001.

LIU, X. YANG, J. QU, S. WANG, L. SHISHIME, T. BAO, C. Sustainable Production: Practices and Determinant Factors of Green Supply Chain Management of Chinese Companies. **Business Strategy and the Environment**, n. 21, p. 1–16, 2012.

LOUETTE, A. **Indicadores de Nações**: uma Contribuição ao Diálogo da Sustentabilidade: Gestão do Conhecimento. 1.ed. São Paulo: WHH – Willis Harman House, 2007.

LOUETTE, A. (org.). Compêndio de indicadores de sustentabilidade de Nações. *Indicadores de Nações: uma contribuição ao diálogo da sustentabilidade*. 2009. Disponível em:

[https://static.fecam.net.br/uploads/28/arquivos/4057\\_LOUETTE\\_Compendio\\_de\\_Indicadores\\_de\\_Sustentabilidade\\_das\\_Nacoes.PDF](https://static.fecam.net.br/uploads/28/arquivos/4057_LOUETTE_Compendio_de_Indicadores_de_Sustentabilidade_das_Nacoes.PDF). Acesso em: 2 set. 2018.

LUCHS, Michael G. NAYLOR, Rebecca W. IRWIN, Julie R. RAGHUNATHAN, Rajagopal. The sustainability liability: potential negative effects of ethicality on product preference. **Journal of Marketing**, September, v. 74, n. 5, p. 18, 2010.

LUTHRA, S. GOVINDAN, K. KANNAN, D. MANGLA, S. K. GARG, C. P. An integrated framework for sustainable supplier selection and evaluation in supply chains. **Journal of Cleaner Production**, n. 140, p. 1686-1698, 2017. Disponível em: [doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.078](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.078). Acesso em: 2 set. 2018.

MACKE, J. GENARI, D. FACCIN, K. Social capital in brazilian wine industry networks. **African Journal of Business Management**, [S.l.], v. 6, n. 19, p. 5990-5998, May, 2012.

MAIMON, D. Eco-estratégias nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34, n.4, p. 119-130. Jul./Ago. 1994.

MALUF, R. B. **Programa de desenvolvimento do APL de confecções - rua do Uruguai e entorno**. Programa de Requalificação da Península de Itapagipe, Salvador - BA, 2005.

MANZINI, E. VEZZOLI, C. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis: os requisitos ambientais dos produtos industriais**. São Paulo: Edusp, 2008.

MAX-NEEF, M. **Desenvolvimento à Escala Humana: Concepção-Aplicação-Reflexos Posteriores**. Blumenau: Edifurb, 2012.

MARCHAND, A., WALKER, S. Product development and responsible consumption: designing alternatives to sustainable lifestyles. **Journal of Cleaner Production**, [S.l.], n. 16, p. 1163-1169, 2008.

MARCELINO-SÁDABA, A. GONZÁLEZ-JAEN, L. F. PÉREZ-EZCURDIA, A. Using project management as a way to sustainability. From a comprehensive review to a framework definition. **Journal of Cleaner Production**, [S.l.], n. 99, p. 1-16, 2015.

MARQUES, E. C. Notas críticas à literatura sobre o estado, políticas estatais e atores políticos. **BIB**, Rio de Janeiro, n. 43, p. 67-102, 1º semestre, 1997.

MARTINS, S. CKAGNAZAROFF, I. B. LAGE, M. L. da C. Análise dos conselhos gestores de políticas públicas à luz dos relatórios de fiscalização da controladoria geral da união. **Administração Pública e Gestão Social** – APGS, Viçosa, v.4, p.221-245, abr/jun, 2012.

MASQUIETTO, C. D.; SACOMANO NETO, M.; GIULIANI, A. C. Identificação de arranjos produtivos locais: o caso do arranjo produtivo local de Piracicaba. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 77, [s.l.], maio/ago. 2010.

MAYNTZ, R. Governance Theorie alsforthen twickelte Steuerungs theorie?, *In: Schuppert, Folke Gunnar (Hrsg.), Governance-Forschung*. Baden-Baden, p. 11–20. 2005.

MCCARTHY, E. Jerome. **Marketing**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1982.

MCGHEE, L, M. The art of Corporate Social Narrative: Promoting Social Change while building markets for products and services. Gonzaga University. 2013.

MELO NETO, F. FROES, C. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1999.

MICHELSEN, O. FET, A. M. Using eco-efficiency in sustainable supply chain management; a case study of furniture production. **Clean Technologies and Environmental Policy**, [S.l.], v.12, n. 5, p. 561-570, 2010.

MICHAELIS. Dicionário escolar inglês: inglês-português, português-inglês. São Paulo: Melhoramentos, 2. ed. 2000.

MORATIS, L. The perversity of business case approaches to CSR: nuancing and extending the critique of Nijhof & Jeurissen. **Int. J. Social. Soc. Pol.**, [S.l.], n. 34, p. 654-669, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2013-0063>. Acesso em: 2 set. 2018.

MUNDO DAS MARCAS. **Mudança de marca da Natura**. *In: Mundo das Marcas*, 2016. [S.l.]. Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/natura-natureza-viva.html>. Acesso em: 11 out. 2019.

MYERS, D. STOLTON, S. **Organic Cotton: From Field to final product**. London: Intermediate Technology Publications, 1999.

NAHAPIET, J. GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 23, n. 2, p. 242- 266, 1998.

NAHUZ, M.A.R. O sistema ISO 14000 e a certificação ambiental. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 55-66. Nov./Dez. 1995.

NASCIMENTO, I.V.O. **Os arranjos produtivos locais do turismo nas praias do Trairi – Ceará**. Dissertação (Mestrado em Geografia). Centro de Ciência e Tecnologia. Universidade Estadual do Ceará – UECE, 2008. Fortaleza. Ceará. 180p.

NATURA. **Relatório de Sustentabilidade da Natura 2013**. São Paulo: Natura, 2013. Disponível em: [https://www.relatoweb.com.br/natura/susten13/sites/default/files\\_natura\\_2013.pdf](https://www.relatoweb.com.br/natura/susten13/sites/default/files_natura_2013.pdf). Acesso em: 22 dez. 2019.

NATURA QCLICAR. **Prêmio QCLICAR da Natura 2019**. São Paulo: Natura, 2018. Disponível em: <https://www.natura.com.br/blog/mais-natura/premio-qlicar-natura-reconhece-principais-fornecedores-de-2018>. Acesso em: 22 dez. 2019.

NATURA. **Cosméticos sustentáveis começam pela embalagem.** São Paulo: Natura, 2020. Disponível em: [https://www.natura.com.br/blog/sustentabilidade/cosmeticos-sustentaveis-comecam-pela-embalagem?iprom\\_id=home\\_temqueler&iprom\\_name=destaque7\\_sustentaveis&iprom\\_creative=mat\\_leiamais\\_sustentaveis&iprom\\_pos=3](https://www.natura.com.br/blog/sustentabilidade/cosmeticos-sustentaveis-comecam-pela-embalagem?iprom_id=home_temqueler&iprom_name=destaque7_sustentaveis&iprom_creative=mat_leiamais_sustentaveis&iprom_pos=3). Acesso em: 06 out. 2019.

NATURA. **Nossa história é feita de cosméticos e relações.** São Paulo: Natura, 2019a. Disponível em: <https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia>. Acesso em: 18 jun. 2019.

NATURA. **Relatório Anual Natura 2019.** São Paulo, Natura, 2019b. Disponível em: <https://www.natura.com.br/relatorio-anual>><[https://static.rede.natura.net/html/2019/a-natura/pdf/relatorio\\_anual\\_natura\\_2018.pdf](https://static.rede.natura.net/html/2019/a-natura/pdf/relatorio_anual_natura_2018.pdf). Acesso em: 18 jun. 2019.

NATURA. **Relatório Anual Natura 2001.** São Paulo: Natura, 2001. Disponível em: [https://www.relatoweb.com.br/natura/13/sites/default/files\\_natura\\_2001\\_1.pdf](https://www.relatoweb.com.br/natura/13/sites/default/files_natura_2001_1.pdf). Acesso em: 06 out. 2019.

NATURA. **Relatório Anual Natura 2002.** São Paulo: Natura, 2002. Disponível em: [https://www.relatoweb.com.br/natura/sites/default/files\\_natura\\_2002\\_1.pdf](https://www.relatoweb.com.br/natura/sites/default/files_natura_2002_1.pdf). Acesso em: 06 out. 2019.

NATURA. **Relatório Anual Natura 2018.** São Paulo: Natura, 2018. Disponível em: <https://www.natura.com.br/relatorio-anual>. Acesso em: 18 jun. 2019.

NATURA/BOVESPA. **Prospecto definitivo de distribuição pública secundária de Ações ordinárias e de Emissão da Natura.** São Paulo: Natura, 2004. Disponível em: [https://natu.infoinvest.com.br/ptb/4428/Prospectodefinitivo25\\_05\\_2004\\_Port.pdf](https://natu.infoinvest.com.br/ptb/4428/Prospectodefinitivo25_05_2004_Port.pdf). Acesso em: 06 out. 2019.

NATURA. **Relatório Anual de administração 2001.** São Paulo: Natura, 2001. Disponível em: [https://www.relatoweb.com.br/natura/13/sites/default/files/ra\\_natura\\_2001\\_-\\_administracao\\_1.pdf](https://www.relatoweb.com.br/natura/13/sites/default/files/ra_natura_2001_-_administracao_1.pdf). Acesso em: 06 out. 2019.

NICHOLAS, D. RITCHIE, M. **Literature and bibliometrics.** London: Clive Bingley, 1978.

NORONHA, E. G. TURCHI, L. **Política Industrial e Ambiente Industrial na Análise de Arranjos Produtivos Locais.** Brasília: IPEA, 2005. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/pdfs/tds/td\\_1076.PDF](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/pdfs/tds/td_1076.PDF). Acesso em: 21 mai. 2015.

NORTH, D. **Institutions, institutional change and economic performance.** Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

OLIVEIRA, A. L. de. **SA 8000: O Modelo ISSO-9000 Aplicado à Responsabilidade Social.** Rio de Janeiro: Qualitymark. 2002.

OLIVEIRA, J. A. P. de. Uma Avaliação Dos Balanços Sociais Das 500 Maiores. **RAE-eletrônica**, [S.l], v. 4, n. 1, Art. 2, jan./jul. 2005.

ONU. Campanha das Nações Unidas quer reduzir o uso de plásticos em todo o mundo. 2018. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/internacional/noticia/2018-02/campanha-das-nacoes-unidas-busca-reduzir-o-uso-de-plasticos-em-todo-o>. Acesso em: 20 jun. 2019.

ORTIGOZA, S. A. G. **Paisagens do consumo**: São Paulo, Lisboa, Dubai e Seul. São Paulo: Editora UNESP, 2010. 232 p. .

OTHMAN, M. R. REPKE, Jens-uwe. HUANG, Y. WOZNY, G. A Modular Approach to Sustainability Assessment and Decision Support in Chemical Process Design. **Industrial & Engineering Chemistry Research**, [S.l], v. 49, p. 7870-7881, 2010.

OTTMAN, J. A. **As novas regras do marketing verde**: estratégias, ferramentas e inspiração para o branding sustentável. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

OTLET, P. **Traité de documentation**. 1934. Disponível em: [https://lib.ugent.be/fulltxt/handle/1854/5612/Traite\\_de\\_documentation\\_ocr.pdf](https://lib.ugent.be/fulltxt/handle/1854/5612/Traite_de_documentation_ocr.pdf). Acesso em: 27 mai. 2018.

PAGELL, M. WU, Z. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. **Journal of Supply Chain Management**, [S.l], v. 45, n. 2, p. 37- 56. 2009.

PAGELL, M. SHEVCHENKO, A. Why Research in Sustainable Supply Chain Management Should Have no Future. **Journal of Supply Chain Management**, [S.l], v. 50, n. 1, 2014. Forthcoming.

PAIVA, E.L. CARVALHO, J. M. Jr. FENSTERSEIFER, J.A. **Estratégia de produção e de operações**. Porto Alegre, Bookman, 2004. 192 p.

PAN GERMANY. **Organic Cotton**: Background Information. 2007. Disponível em: [www.pan-germany.net/baumwolle/en/hintergrund.htm](http://www.pan-germany.net/baumwolle/en/hintergrund.htm). Acesso em: 4 mar. 2017.

PANKE, R. SANTOS, L. C. R. SAMPAIO, C. A. C. **Educação e sustentabilidade na perspectiva ecossocioeconômica: relato do núcleo de estudos**. In: Educação e bioética: olhares plurais / Valquíria Elita Renk (org) – Curitiba: CRV, 2020. 190p.

PARK-POAPS, H. REES, K. Stakeholder forces of socially responsible supply chain management orientation. **Journal of Business Ethics**, [S.l], v. 92, n. 2, p. 305-322. 2010.

PATAGONIA. Company History. In: **Patagonia** (site). [S/D]. Disponível em: <https://www.patagonia.com/company-history.html>. Acesso em: 30 ago. 2018.

PAZMINO, A. V. **Uma reflexão sobre Design Social, Eco Design e Design Sustentável**. I Simpósio Brasileiro de Design Sustentável. Curitiba, setembro de 2007.

POWELL, W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in organization Behavior**, [S.l.], v.12, p. 295-336, 1990.

PENSAMENTO VERDE. Benefícios de embalagens e plásticos biodegradáveis. [S.l.], 2013. Disponível em:  
<https://www.pensamentoverde.com.br/sustentabilidade/beneficios-de-embalagens-e-plasticos-biodegradaveis/>. Acesso em: 30 ago. 2018.

PHILIPPI, JR. A. SAMPAIO, C. A. C., FERNANDES, V. Gestão de natureza pública e sustentabilidade. Barueri: Manole, 2012.

PHILIPPI JR. A.; SAMPAIO, C. A. C.; FERNANDES, V. **Gestão empresarial e sustentabilidade**. Barueri: Manole, 2017.

PHILIPPI JR, A. Prefácio. *In*: SAMPAIO, C. A. C.; GRIMM, I. J.; ALCÂNTRA, L. C S.; MANTOVANELI JR, Oklinger. **Ecossocioeconomias**: promovendo territórios sustentáveis. Blumenau: Edifurb, 2019.

PHILLIPS, D. M. ENGLIS, B. SOLOMON, M. R. The role of innovativeness in environmentally conscious consumer behavior. **Advances in Consumer Research**, [S.l.], n. 37, p. 878-880, 2010.

PIRES, M. S. **Uma metodologia de desenvolvimento regional com base no modelo endógeno, sistêmico e distintivo de competitividade: o caso de mercoeste**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção UFSC. Santa Catarina: UFSC, 2001

PORTER, M. Climate Business. Business Climate. Fore thought Special Report. **Harvard Business Review**, Cambridge, p. 1-17, Out. 2007.

PORTER, M. Como as forças competitivas moldam a estratégia. *In*: MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. **A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, M. E. VAN DER LINDE, C. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 73, n. 5, p. 120-134, 1995.

PORTILHO, F. **Sustentabilidade ambiental, consumo e cidadania**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PRAHALAD, C.K. **The fortune at the bottom of the pyramid**. Pennsylvania: Wharton Publishing, 2004.

PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics? **Journal of Documentation**, [S.l.], v. 25, n. 4, p. 348-349, 1969.

PROCOPIUCK, M. Estratégias em redes de Políticas e em arranjos de governança multinível: um olhar sob a perspectiva da teoria da prática. **Revista de Desenvolvimento Regional**, Redes. Universidade de Santa Cruz do Sul, v. 20, n. 1, p. 10-35, jan./abr. 2015. Disponível em: [http://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/3532/pdf\\_16](http://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/3532/pdf_16). Acesso em: 19 ago. 2015.

PROCOPIUCK, M. **Políticas Públicas e Fundamentos da Administração Pública: Análise e Avaliação: governança e redes de políticas, administração judiciária**. São Paulo: Atlas, 2013. 383p.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Luiz Alberto Monjardim (trad.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1996.

RASHID, A. ASIF, F. M. A. KRAJNIK, P. Cornel Mihai Nicolescu. Resource Conservative Manufacturing: an essential change in business and technology paradigm for sustainable manufacturing importante. **Journal of Cleaner Production**, [S.l.], vol. 57, p. 166-177, 2013.

RHODES, R. A. W. MARSH, D. New directions in the study of policy networks. **European Journal of political research**, [S.l.], v. 21, p. 181-205, 1992.

RHODES, R. A. W. MARSH, D. Policy networks in british politics: a critique of existing approaches. *In*: RHODES, R. A. W. MARSH, D. **Policy networks in british politics**. Oxford: Clarendon Press, 1990, p.1-26.

RICHERS, R. **Marketing**. São Paulo: Negócios Editora, 2000.

ROBERTS, J. A. Green consumers in the 1990: profile and implications for advertising. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 36, p. 217-231. 1996.

RIBEIRO, M; dos S. **Natureza e Mercado Castanheiros, empresários e as economias de suas relações**. Tese (Pós-graduação). Antropologia Social do Departamento de Antropologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2016.

ROMEIRO, A. R. Desenvolvimento sustentável: uma perspectiva econômico-ecológica. **DOSSIÊ SUSTENTABILIDADE. Estud. av.** [S.l.], v. 26, n.74, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-40142012000100006>. Acesso em: 05 abr. 2018.

RECH, S. R. Cadeia produtiva da moda: um modelo conceitual de análise de competitividade no elo confecção. **DAPesquisa Revista de investigação em Artes**, v. 1, n. 3, [S.l.], 2008.

SACHS, I. **O tripé do desenvolvimento incluyente**. Palestra Magna. Seminário de Inclusão Social. BNDES. 22 e 23 de setembro de 2003. Disponível em:

<http://ignacysachs.blogspot.com.br/2008/12/o-trip-do-desenvolvimentoincludente.html>. Acesso em: 19 ago. 2015

SACHS, I. **Rumo à Ecosocioeconomia**: Teoria e prática do desenvolvimento. São Paulo: Cortez Editora, 2007. 472 p.

SAMPAIO, C. A. C. **Uma Proposta de um Modelo de Gestão Organizacional Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável (SIGOS)**. Tese (doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 26 de março de 1999.

SAMPAIO, C. A. C. **Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável (SIGOS)**. Itajaí: Editora Univali, 2000.

SAMPAIO, C. A. C. (Org.) **Gestão que privilegia uma outra economia**: ecossocioeconomia das organizações. Blumenau: EDIFURB. 2010.

SAMPAIO, C. A. C. Aula. Disciplina de Sustentabilidade nas Organizações - Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul (ISAE), 2019.

SAMPAIO, C. A. C. LEÓN, C. DALLABRIDA, I. S. PELLIN, V. Arranjo socioproductivo de base comunitária: o aprendizado a partir das cooperativas de Mondragón. **Organizações & Sociedade**, [S.l.], v. 15, n. 46, p. 77-98, 2008.

SAMPAIO, C. A. C. DALLABRIDA, In. Ecosocioeconomia das organizações: gestão que privilegia uma outra economia. **Revista da FAE**, Curitiba, v.12, p.17 - 33, 2009.

SAMPAIO, C. A. C. ALVES, F. K. **Arranjo socioproductivo de base comunitária (APL. Com)**: um projeto piloto na comunidade do entorno da microbacia do Rio Sagrado (Morretes/PR). **Organizações Rurais & Agroindustriais**, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 30-42, 2013. Disponível em: <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/645/390>. Acesso em: 28 dez. 2015.

SAMPAIO, C. A. C. ALVES, F. K. Ecosocioeconomias: um conceito em construção. In: SAMPAIO, C. A. C.; GRIMM, I. J.; ALCÂNTRA, L. C S.; MANTOVANELI JR, Oklinger. **Ecosocioeconomias**: promovendo territórios sustentáveis. Blumenau: Edifurb, 2019.

SAMPAIO, C.A.C. SANTOS, L.C.R. RIBEIRO, L. S. A ecossocioeconomia e a economia solidária, uma aproximação teórica. *In*: I Seminário Nacional de economia solidária. **Anais...** Ponta Grossa, Paraná. 2014.

SAMPAIO, C. A. C. ZUÑIGA, C. H. FUDERS, F. Ecosocioeconomías: un concepto en construcción. **Rev. FAEEBA**, Ed. e Contemp., Salvador, v. 27, n. 52, p. 13-25, maio/ago. 2018.

SAMPAIO, C. A. C. GRIMM, I. J. ALCÂNTARA, L. C. S. MANTOVANELI Jr., O. Eco-socioeconomies: analysis of experiences in the West of the United States of America.

**Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, 16(3), p. 369–382, 2020.

SANTOS, L. C. R. **Gestão urbana na perspectiva da ecossocioeconomia: análise dos arranjos institucionais para a governança do território do Cabula, Salvador BA**. Dissertação (mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2016. f. 172.

SAUVÉ, S. BERNARD, S. SLOAN, P. Environmental sciences, sustainable development and circular economy: Alternative concepts for trans-disciplinary research. **Environmental Development**, [S.l.], v. 17, p. 48-56, 2016.

SAVAGE, G. T. NIX, T. W. WHITEHEAD, C. J. BLAIR, J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 61-75. 1991.

SCALIOTTI, Oswaldo. Natura é reconhecida como uma das empresas mais éticas do mundo em 2019 pelo Ethisphere Institute. **Tribuna do Ceara**. Ceará, 2019. Disponível em: <https://tribunadoceara.uol.com.br/blogs/investe-ce/2019/03/01/natura-e-reconhecida-como-uma-das-empresas-mais-eticas-do-mundo-em-2019-pelo-ethisphere-institute/>. Acesso em: 18 jun. 2019.

SCHAEFER, A. CRANE, A. Addressing sustainability and consumption. **Journal of Macromarketing**, [S.l.], v. 25, n.1, p. 76-92. 2005.

SCHERER, A. A roupa rasgou? A Patagonia conserta de graça. **Revista Exame**. São Paulo: Editora Abril. 2015. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/a-roupa-rasgou-a-patagonia-conserta-de-graca/>. Acesso em: 3 set. 2018.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**: ideas and interests. USA: Sage publications, 2008. 280p.

SCOPUS. Dados resultantes de pesquisa realizada na plataforma de periódicos da CAPES em agosto de 2018. 2018. Pesquisa realizada pela autora. Acesso por meio do link: <https://www.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em: 22 ago. 2018.

SEIFFERT, M. E. B. **Sistemas de gestão ambiental (ISO 14001) e saúde e segurança ocupacional (OHSAS 18001)**: vantagens da implantação integrada. São Paulo: Atlas. 2008.

SENRA, K. V. **Políticas e Instituições para o Desenvolvimento Econômico Territorial (DET) no Brasil**. Boletim Regional. Informativo da Política Nacional de Desenvolvimento Regional, n. 4 maio/agosto 2007. Brasília, DF: Ministério da Integração Nacional. Secretaria de Políticas de Desenvolvimento Regional, p. 7-14. 2007.

SEVERINO, M. R. EID, F. Integração de cadeias produtivas em empreendimentos de economia solidária: uma adaptação do conceito da empresa capitalista. *In*: Encontro Nacional de Engenharia da Produção - ENEGEP, 27., 2007. **Anais...Foz do Iguaçu – PR**, 2007.

SEURING, S. MULLER, M. Core issues in sustainable supply chain management: a delphy study. **Business Strategy and The Environment**, [S.l.], v. 17, n. 8, p. 455-466, 2008a.

SEURING, S. MULLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, [S.l.], v. 16, p. 1699-1710, 2008b. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020>. Acesso em: 30 ago. 2018.

SEURING, S. Supply chain management for sustainable products - insights from research applying mixed methodologies. **Business Strategy and the Environment**, [S.l.], n. 20, p. 471–484, 2011.

SHÄFER, M. JAEGER-ERBEN, M. SANTOS, A. dos. Leap frogging to sustainable consumption? An explorative survey of consumption habits and orientations in southern Brazil. **Journal of Consumer Policy**, [S.l.], v. 34, n. 1, p175. 2011.

SHAO, J. Are present sustainability assessment approaches capable of promoting sustainable consumption? A cross-section review on information transferring approaches. **Sustainable Production and Consumption**, [S.l.], n. 7, p. 79-93, 2016.

SHARMA, S. HENRIQUES, I. Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 26, n. 2, p. 159-180. Feb. 2005.

SHASHI, R. SINGH, A. SHABANI, R. The identification of key success factors in sustainable coldchain management: Insights from the Indian food industry. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, [S.l.], v. 9, p. 01-16, 2016.

SHETH, J. N. MITTAL, B. NEWMAN, B. L. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, S. VASCONCELLOS, E. OLIVEIRA, M. SPERS, R. Critical Aspects of the Innovation Management: the cases Natura and Oxiten. **International Journal of Innovation**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 1-19, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5585/iji.v5i1.138>. Acesso em: 30 ago. 2018.

SISTEMA B. Natura. 2019. Disponível em: <https://sistemab.org/natura/>. Acesso em: 30 set. 2019.

SKINNER, B. F. **About Behaviorism**. London: Jonathan Cape, 1974.

SLACK, N. CHAMBERS, S. HARLAND, C. HARRISON, A. JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVEIRA, G. SLACK, N. 2001. Exploring the trade-off concept. **International Journal of Operations and Production Management**, [S.l.], v. 21, n. 7, p. 949-964. 2001.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SRIVASTAVA, S. Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. **International Journal of Management Reviews**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 53-80. 2007.

STRAUGHAN, R.D. J.A. ROBERTS. Environmental segmentation alternatives: A look at green consumer behavior in the new millennium. **Journal of Consumer Marketing**, [S.l.], v. 16, n. 6, p. 558-575, 1999.

SUCUPIRA, J. **A responsabilidade social das empresas**. 10 mai.2004. Disponível em: <http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>. Acesso em: 30 ago. 2018.

TANURE, B. PATRUS, R. **Natura**: a realização de um sonho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 224. Disponível em: <https://books.google.com.br/books>. Acesso em: 11 out. 2019.

THE NEW WORK TIMES. Reportagem: don'tbuythisjacket. Publicada em 25 de novembro de 2011. Disponível em: [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com). Acesso em: 05 ago. 2018.

TILIKIDOU, I. DELISTAVROU, A. Types and influential factors of consumers' non-purchasing ecological behaviors. **Business Strategy and the Environment**, [S.l.], v. 17, n. 1, p. 61-76. 2008.

TSENG, IMing-Lang. CHIU, Anthony S.F. LIANG, Dong. Sustainable consumption and production in business decision-making models. **Resources, Conservation and Recycling**. [S.l.], v. 128, p. 118 – 121, January, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.02.014>. Acesso em: 30 ago. 2018.

ÜLKÜ, M. A., HSUAN, J., Towards sustainable consumption and production: Competitive pricing of modular products for green consumers. **Journal of Cleaner Production**. [S.l.], n. 142, p. 4230-4242, 2017.

UNEP. GLOBAL COMPACT - UTOPIES. **Talk the walk**: advancing sustainable lifestyles through marketing and communications. 2005.

UNEP. United Nations Environment Programme. **Planning for Change**: guidelines for national programmes on sustainable consumption and production. 2008.

UNRUH, G. KIRON, D. KRUSCHWITZ, N. REEVES, M. RUBEL, H. FELDE, A. M. Z. Investing For a Sustainable Future. **MIT Sloan Management Review**, [S.l.], p. 3-30, 2016.

VASILEIADIS, V. P. MOONEN, A. C. SATTIN, M. OTTO, S. PONS, X. KUDSK, P. VERES, A. DORNER, Z. VAN DER WEIDE, R. MARRACCINI, E. PELZER, E. ANGEVIN, F. KISS, J. Sustainability of European maize-based cropping systems: Economic, environmental and social assessment of current and proposed innovative IPM-based systems, **European Journal of Agronomy**, [S.l.], n. 48, p. 1-11, 2013.

VASSALLO, C. Como - ao usar a biodiversidade brasileira, criar sua marca internacional e subverter dogmas da gestão - a Natura está transformando seu jeito de fazer negócio. A reinvenção da Natura. Um jeito diferente de fazer negócio.

**Revista Exame**, Ed. 787, Ano 37, n. 5, 12 de março de 2003. São Paulo: Editora Abril. Disponível em:

[https://documentacao.socioambiental.org/noticias/anexo\\_noticia/31727\\_20151005\\_164118.PDF](https://documentacao.socioambiental.org/noticias/anexo_noticia/31727_20151005_164118.PDF). Acesso em: 04 out. 2019.

VECCHIA, R. V. R. D. Arranjos produtivos locais como estratégia de desenvolvimento regional e local. **Revista Capital Científico do Setor de Ciências Sociais Aplicadas**, [S.l.], v. 4, n. 1, 2006.

VIEIRA, A. **Conheça o Sistema B**: um movimento de empresas onde o lucro anda junto com os benefícios sociais. 2014. In: Projto Draft. The Factory. Disponível em: <https://projetodraft.com/conheca-o-sistema-b-um-movimento-de-empresas-onde-o-lucro-anda-junto-com-os-beneficios-sociais/>. Acesso em: 15 set. 2019.

VIEIRA, P. F. WEBER, J. **Gestão de recursos naturais renováveis e desenvolvimento**: novos desafios para a pesquisa ambiental. Trad. Anne Sophie de Pontbriand-Vieira e Christilla de Lassus. São Paulo: Cortez, 1997. 500 p.

VILHA, A. P. M. CARVALHO, R. de Q. Desenvolvimento de novas competências e práticas de gestão da inovação voltadas para o desenvolvimento sustentável: estudo exploratório da Natura. 2005. **Cadernos EBAPE.BR** - Edição Especial. [S.l.], 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v3nspe/v3nspea14.pdf>. Acesso em: 04 out. 2019.

WAGNER, S.A. **Understanding Green Consumer Behavior**. London: Routledge, 1997.

WALKER, H. SISTO, L. MCBAIN, D. Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: lessons from the public and private sectors. **Journal of Purchasing and Supply Management**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 69-85, 2008.

WALTON, S. V. HANDFIELD, R. B. MELNYK, S. A. The green supply chain: integrating suppliers into environmental management processes. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, [S.l.], v. 34, n. 1, p. 2-11, 1998.

WCED. **World Commission on Environment and Development (WCED)**: our common future. New York: Oxford University Press, 1987.

WELFORD, R. FROST, S. Corporate social responsibility in Asian supply chains. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. [S.l.], v. 13, p. 166-176, 2006.

WEERTS, K. VERMEULEN, W. WITJES, S. On corporate sustainability integration research: Analysing corporate leaders' experiences and academic learnings from an organisational culture perspective. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], p. 1-14, 2018.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991.

WILLIAMSON, O. E. **Economic organization**: firms, markets and policy control. New York: New York University Press, 1986.

WINCHESTER, L. **Desafios para o desenvolvimento sustentável das cidades na América Latina e Caribe**. Santiago: EURE, 2006.

WOMACK, J. JONES, D. D. T. **Lean Thinking**: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Free Press, 1996.

YAN, B. SHI, S. YE, B. ZHOU, X. S. P. Sustainable development of the fresh agricultural products supply chain through the application of RFID technology. **Technology Management**, [S.l.], n. 16, p. 67-78, 2015.

YATES, J. A. MURPHY, C. N. **Coordinating international standards**: the formation of the ISO. *In*: ISO, Store Publications. [S.l.]. Disponível em: <https://www.iso.org/publication-list.html>. Acesso em: 21 set. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005. 207p.

YOUTHXCHANGE. **Towards sustainable lifestyles; training kit on responsible consumption, the guide**. Copyright, UNESCO-PNUMA, 2002. Disponível em: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000124085\\_por](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000124085_por). Acesso em: 21 set. 2018.

ZABKAR V. HOSTA M. Willingness to act and environmentally conscious consumer behavior: can pro social status perceptions help overcome the gap? **International Journal of Consumer Studies**, [S.l.], n. 37, p. 257-264. 2013.

## APÊNDICE A – MATRIZ ANALÍTICA

**Quadro 1:** Matriz Analítica de pesquisa

<b>QUESTÃO DE PESQUISA</b>	Como conciliar diretrizes conceituais de gestão interorganizacional que contribuam para a cadeia produtiva no processo entre o desenvolvimento de produto e a sustentabilidade de maneira integrada?				
<b>OBJETIVO GERAL</b>	Propor diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade.				
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>  ✓ <i>Técnica De Pesquisa</i>  ➤ <i>Versões das Diretrizes</i>	<b>CATEGORIAS</b>			<b>COLETA DOS DADOS</b>	
	<b>ANALÍTICAS (CA)</b>	<b>OPERATIVAS (CO)</b>		<b>PRIMÁRIOS</b>	<b>SECUNDÁRIOS</b>
<p>I) Identificar as aproximações e os distanciamentos existentes na literatura relacionada à gestão da cadeia produtiva alinhada ao produto orientado à sustentabilidade a partir da revisão sistemática dos principais temas: gestão interorganizacional, cadeia produtiva, produto orientado à sustentabilidade.</p> <p>✓ <i>Pesquisa exploratória e revisão sistemática da literatura incluindo a pesquisa bibliométrica</i></p> <p>➤ <i>1ª Versão – Teórica</i></p>	<p><b>CA 1</b></p> <p><b>A – CPS;</b></p> <p><b>B – POS;</b></p> <p><b>C – RSC;</b></p> <p><b>D – Teoria dos Stakeholders;</b></p> <p><b>E – Ecosocioeconomias (Ecos)</b></p>	<p><b>CO 1 – conceito</b></p> <p><b>A – CA1A:</b> (Philippi Jr. <i>et al.</i>, 2017; Sampaio, 2010; 2019; Sampaio &amp; Alves, 2019);</p> <p><b>B – CA1A – SSCM* - Modelo</b> (Carter &amp; Rogers, 2008; Pagell &amp; Wu, 2009);</p> <p><b>C – CA1B – SCMSP*** – Modelo</b> (Seuring &amp; Müller, 2008b);</p> <p><b>D – CA1B – Ecoeficiência:</b> (Marchand &amp; Walker, 2008; Ülkü &amp; Hsuan, 2017);</p> <p><b>E – CA1B – ACV****</b> (Abdul-Rashid <i>et al.</i>, 2017; Michelsen &amp; Fet, 2010; Kremer <i>et al.</i>, 2016; Shashi <i>et al.</i>, 2016; Seuring, 2011);</p> <p><b>F – CA1B – Consumo consciente:</b> (Costa &amp; Teodosio, 2011; Ottman, 2012);</p> <p><b>G – CA1C – 4 níveis RSC</b> (Carroll, 1999): Empresas B; Selos e certificações;</p> <p><b>H –CA1D –</b> (Robert Freeman, 1984);</p> <p><b>I - CA1E – Modalidades de agir e pressupostos das Ecos</b> (Sampaio, 2010; 2019; 2020; Sampaio &amp; Alves, 2019).</p>		<p><b>PRIMÁRIOS</b></p>	<p><b>SECUNDÁRIOS</b></p> <p>Referências bibliográficas Publicações: artigo; documentários; reportagens; livros; relatórios de sustentabilidade; entre outros.</p>

<p>II) Identificar elementos de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade a partir de um projeto demonstrativo emblemático internacional, o caso Patagonia, Inc.</p> <p>✓ <i>Pesquisa bibliográfica, descritiva e analítica</i></p> <p>➤ <i>2ª Versão – Teoria + Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc.</i></p>	<p><b>CA1 + CA2</b></p> <p>Gestão Interorganizacional da CPS da Patagonia, Inc.</p>	<p><b>CO1 + CO2</b></p> <p>Gestão da CPS da Patagonia, Inc. (Chouinard, 2011; 2016; Chouinard &amp; Stanley, 2012; Cardwell, 2014)</p>		<p>Referências bibliográficas</p> <p>Publicações: Artigo; tese; dissertação; documentário; Reportagem; livro; relatório de sustentabilidade; entre outros.</p>
<p>III) Identificar, descrever e analisar o caso da experiência emblemática brasileira, a linha Ekos da empresa Natura, que utiliza ativos da biodiversidade brasileira na composição de seus produtos.</p> <p>✓ <i>Estudo de caso, pesquisa bibliográfica, descritiva, analítica, observação de campo e entrevista</i></p> <p>➤ <i>3ª Versão – Teórica + Projeto Demonstrativo da Patagonia, Inc. + Estudo da Linha Ekos da Natura</i></p>	<p><b>CA1 + CA2 + CA3</b></p> <p>Gestão Interorganizacional da CPS da Linha Ekos da Natura</p>	<p><b>CO1 + CO2 + CO3</b></p> <p><b>Fornecedores:</b> CODAEMJ, AMARU, COFRUTA, CAMTA e D'IRITUIA</p>	<p>Registro de campo</p> <p>Formulário QCD (Anexo A)</p> <p>Entrevista (Apêndice B e C)</p>	<p>Publicações</p>

Fonte: a autora, 2020.

Nota: \* Sustainable Supply Chain Management (SSCM); \*\* Supplier Management Risk and Performance (SMRP); \*\*\* Supply Chain Management for Sustainable Products (SCMSP); \*\*\*\* Avaliação do Ciclo de Vida (ACV); Cadeia produtiva Sustentável (CPS); Produto orientado à sustentabilidade (POS); Responsabilidade Socioambiental Corporativa (RSC); Ecosocioeconomias (Ecos)

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – FORNECEDORES DE MATÉRIA-PRIMA - COOPERATIVAS E ASSOCIAÇÕES**

1. Nome da associação ou cooperativa.
2. Ano de fundação.
3. Principais fatos históricos da associação ou cooperativa.
4. Quantos sócios ou cooperados?
5. Quais são os principais produtos comercializados?
6. Quem são os seus clientes?
7. Quais são os principais parceiros?
8. Como funciona a negociação/comercialização dos produtos?
9. É estabelecido um contrato com seus clientes?
10. Quem elabora o contrato?
11. É estabelecido contrato de exclusividade?
12. Como acontece o pagamento entre cliente e fornecedor?
13. Qual é o processo de extração do produto?
14. Tem algum processo de pré-beneficiamento? Qual? Como funciona?
15. Como acontece o processo de escoamento e distribuição do produto?
16. Seus produtos possuem alguma certificação ou selo voltado à sustentabilidade, orgânicos, comércio justo e ético que vocês querem alcançar? Quais? Justifique.
17. Qual é a maior dificuldade da associação ou cooperativa?
18. Quais são as principais ameaças?
19. Quais são as principais oportunidades com os fornecedores de matéria-prima?
20. Quais são os pontos fortes?
21. O que é e como funciona a repartição de benefícios?
22. Quais os principais benefícios e problemas da repartição de benefícios?

## APÊNDICE C – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA A NATURA

Prezados,

Eu, **Osiris Canciglieri Junior**, doutor em Automação da Manufatura na Universidade de Loughborough (Grã-Bretanha), pós-doutor na Universidade de Loughborough, docente titular da Pontifícia Universidade Católica do Paraná e coordenador do Programa de Pós-Graduação (PPG) em Engenharia de Produção e Sistemas/PUCPR, e-mail: osiris.canciglieri@pucpr.br e, **Carlos Alberto Cioce Sampaio**, doutor em Engenharia de Produção pela UFSC com estágio *sandwich* em Sécio-Economie Du développement / Ecole des Hautes Études em Sciences Sociales (França), docente do PPG em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional de Blumenau, PPG em Gestão Ambiental pela Universidade Positivo e docente do PPG em Meio Ambiente e Desenvolvimento /UFPR, e-mail: carlos.cioce@gmail.com, sendo respectivamente orientador e coorientador da aluna Luciane Cristina Ribeiro dos Santos, a qual cursa doutorado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Vimos por meio desta carta institucional, solicitar a autorização da empresa Natura para realizar uma entrevista com representantes da área de Sustentabilidade, como parte da coleta de dados do projeto de tese, intitulado Diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade, cujo o objetivo geral é Propor diretrizes de gestão interorganizacional da cadeia produtiva alinhadas ao produto orientado à sustentabilidade. Ele se desmembra em objetivos específicos são: i) identificar as aproximações e os distanciamentos existentes na literatura relacionadas a gestão da cadeia produtiva de produto orientado à sustentabilidade a partir da revisão sistemática da literatura dos principais temas: gestão interorganizacional, cadeia produtiva, produto orientado à sustentabilidade; ii) identificar elementos de gestão interorganizacional da cadeia produtiva de produto orientado à sustentabilidade a partir do projeto demonstrativo da experiência emblemática internacional, o caso Patagonia, Inc.; iii) Identificar, descrever e analisar o caso da experiência emblemática brasileira, a linha Ekos, da empresa Natura, que utiliza ativos da biodiversidade brasileira na composição de seus produtos.

De maneira geral, a entrevista seria para obter informações complementares das que já estão disponibilizadas em mídias digitais que tratam da gestão de processos sustentáveis da linha Ekos, a exemplo do relatório anual da Natura.

O nosso olhar para a Natura tem o intuito de descrever as diretrizes de gestão interorganizacional de sua cadeia produtiva, representada por sua linha de produtos da marca Ekos. Especificamente a ideia seria identificar os elos da cadeia produtiva da linha Ekos da Natura; caracterizar de maneira genérica o processo de extração, armazenamento, industrialização, distribuição dos produtos Ekos da Natura e, por fim, determinar os elementos que constituem as diretrizes de gestão interorganizacional que orientam a cadeia do produto orientado à sustentabilidade.

Destaca-se que muitos desses dados já foram identificados, a partir dos dados disponibilizados pela empresa, contudo, seria muito importante e relevante para a tese essa conversa mais próxima com a empresa.

Desta forma, solicitamos uma entrevista, a qual pode ser realizada via Skype a partir de um conjunto de questões, conforme segue no fim desta carta.

Reitero a relevância e importância desta entrevista para a finalização desta tese.

Agradecemos a atenção e aguardamos retorno.

Osiris, Sampaio e Luciane

## APÊNDICE D - ROTEIRO DA ENTREVISTA A NATURA

**OBS:** Caso tenha alguma questão que não seja possível responder, entenderemos.

1) O projeto Ekos teve, inicialmente, o nome de projeto Manhattan? Por favor, poderia comentar?

2) Como aconteceu o contato com as primeiras comunidades fornecedoras de matéria-prima da biodiversidade brasileira? E quais foram as principais dificuldades encontradas?

3) Atualmente, quais são as principais dificuldades com os fornecedores de matéria-prima: traslado, logística, gestão, extração, armazenagem, escoarem, acesso etc. (explicar as dificuldades em cada área)?

4) A partir de uma matriz de análise ambiental organizacional, quais são as principais ameaças em relação aos fornecedores de matéria-prima?

5) Quais são as principais oportunidades em relação aos fornecedores de matéria-prima?

6) Quais são os principais pontos fortes?

7) Sobre a repartição de benefícios, quais são os principais problemas e dificuldades apontados pelos fornecedores de matéria-prima, associado ao acesso e gestão do benefício?

8) Quais são os pontos fortes da parceria com fornecedores da biodiversidade brasileira?

9) Vocês são certificados pelo *Fair Trade*?

10) Tem alguma certificação ou selo voltado a sustentabilidade, orgânicos, comércio justo e ético que vocês querem alcançar? Quais? Justifique, por favor.

- 11) Qual é o nível de satisfação com essas certificações?
- 12) Como se dá a relação entre a Natura e as comunidades extrativistas? Quais são os principais aspectos contratuais entre as partes?
- 13) Como a Natura administra os fatores de difícil controle relacionados à atividade extrativista (por exemplo, a garantia de matéria-prima necessária para a produção da demanda semanal/mensal/anual);
- 14) Em 2019, a empresa publicou os resultados sobre os testes associados ao ciclo de vida dos produtos. Em qual fase está esse processo de implementação? Qual é a etapa/parte mais crítica? Por quê?
- 15) A fábrica de Benevides, o Ecoparque, refere-se a um centro empresarial baseado no conceito de simbiose industrial, onde são utilizados resíduos de certas empresas utilizados como matéria-prima em outras. Poderia descrever como funciona, de onde vem esses resíduos?

## ANEXO A - FORMULÁRIO QUALITATIVO DE COLETA DE DADOS

1. Nome do Projeto Demonstrativo;
2. Município (sede)/Estado/País da experiência;
3. Modalidade: (a) Agenda 21 Local, (b) Turismo Comunitário, Solidário e Sustentável, (c) Responsabilidade Socioambiental Corporativo, (d) Economia Social, (e) Gestão de Unidades de Conservação Ambiental, (f) Mobilidade Urbana Sustentável, (g) *Slow cities*, (h) *Ecovillages*, (i) tecnologias apropriadas e (j) ecogastronomia
4. Homepage / Link do vídeo institucional do Projeto;
5. Entrevistado(s): nome, função, data, tempo da entrevista e local, telefone e email de contato;
6. Instituições participantes do projeto:
  - 6.1 Instituições coordenadoras: 6.2 Centros de pesquisa (universitários) que prestam assessoria; e 6.3 Demais instituições;
7. Financiamentos recebidos (nome da instituição, valor do financiamento, período);
8. Produção científica sobre o projeto (teses, dissertações, monografias, artigos, reportagens, vídeos e outros);
9. Gênese (como tudo começou, até os dias atuais) do projeto:
  - 9.1 Problemática (qual foi o problema que originou o projeto?); e 9.2 Objetivos do projeto (o que se resolveu efetivamente?);
10. Localização (território): sede e arredores:
  - 10.1 Discriminar localização específica caso se trate de uma bacia hidrográfica/unidades de conservação/microrregião;
  - 10.2 Coordenadas Latitudinais e Longitudinais da localização (Google maps);
  - 10.3 Anexar mapa de boa qualidade que demonstre localização microrregional/estadual;
  - 10.4 Características do local: 8.3.1 Ecológicas; 8.3.2 Culturais; 8.3.3 Sociais; 8.3.4 Econômicas; e Políticas
  - 10.5 Identificar indicadores que demonstrem sustentabilidade da experiência;
11. Marcos (Estratégias) do Projeto:
  - 11.1 Oportunidades (externo ao projeto) e pontos fortes (internos ao projeto); 11.2 Ameaças (externas) e pontos fracos (internas); 11.3 Cultura organizacional predominante (associativismo, empreendedorismo, religiosidade, movimento social e outros); 11.4 Conhecimentos tradicionais/populares considerados no projeto (tecnologias apropriadas); 11.5 Metodologias de trabalho (descentralização/centralização, racional/emotiva, participação induzida/voluntária, gestão profissional/voluntariado e outros); 11.6 Principais ações implementadas; 11.7 Resultados conseguidos durante o projeto; e 11.8 Impactos que ocorreram depois da implementação do projeto;
12. **Arranjo Institucional e Socioproductivo** (institucionalidade e cadeia produtiva envolvidas) **de base local**:
 

Encadeamento Vertical: Identifique local (comunidade, município), microrregional (Unidades de Conservação e Bacias Hidrográficas), estadual, nacional e internacionalmente os: 12.1 Fornecedores de insumos (quando há relação produtiva)/provedores de informação (relação política); 12.2 Distribuidores/consumidores dos produtos (quando há relação produtiva)/informações (relação política);

Encadeamento Horizontal: Identifique as: 12.3 Organizações de apoio ao projeto (instituições que influenciam, como as do Estado e organizações do terceiro setor); 12.4 Terceirizações que ocorrem no projeto (empresas).

Esquematize o arranjo em torno do projeto, conforme a matriz abaixo, aproveitando as informações identificadas dos itens 12.1, 12.2, 12.3 e 12.4

<b>E H</b> <b>n o</b> <b>c r</b> <b>a i</b> <b>d z</b> <b>e o</b> <b>a n</b> <b>m t</b> <b>e a</b> <b>n l</b> <b>t o</b>	<b>Encadeamento Vertical</b>		
	Local	12.1 Fornecedores de insumos/provedores de informação	Microrregional
	12.3 Organizações de apoio	<b>Projeto Demonstrativo</b>	12.4 Organizações terceirizadas
	Estadual	12.2 Distribuidores/consumidores dos produtos/informações	Nacional/Inter

13. Propostas e Intenções Futuras do projeto:

## ANEXO B - CUSTO DE PRODUÇÃO ESTIMADO – SOCIOBIODIVERSIDADE

PRODUTO: ANDIROBA (amêndoa)

SAFRA 2017

LOCAL: FLONA TAPAJÓS – PA

Produtividade Média: **1.600** kg/safra

DISCRIMINAÇÃO	A PREÇOS DE: R\$/safra	01-jul- 2017 R\$/1 kg	PARTICI - PAÇÃO (%)
<b>I - DESPESAS DE CUSTEIO DA LAVOURA</b>			
1 - Operação com animal	0,00	0,00	0,0%
2 - Operação com avião	0,00	0,00	0,0%
3 - Operação com máquinas próprias:			
3.1 - Tratores e Colheitadeiras	0,00	0,00	0,0%
3.2 - Conjunto de Irrigação	0,00	0,00	0,0%
4 - Aluguel de máquinas	0,00	0,00	0,0%
5 - Aluguel de animais	0,00	0,00	0,0%
6 - Mão de obra	1.920,00	1,20	74,6%
7 - Administrador Rural	9,37	0,01	0,4%
8 - Sementes	0,00	0,00	0,0%
9 - Fertilizantes	0,00	0,00	0,0%
10 - Agrotóxicos	0,00	0,00	0,0%
11 – Água	0,00	0,00	0,0%
12 – Receita	0,00	0,00	0,0%
13 - Outros:			
13.1 - Análise Foliar	0,00	0,00	0,0%
13.2 - Embalagens/Utensílios	5,20	0,00	0,2%
13.3 - Vernalização (alho)	0,00	0,00	0,0%
13.4 - Análise de Solo	0,00	0,00	0,0%
13.5 - Mudas	0,00	0,00	0,0%
13.6 - Taxas Ambientais	0,00	0,00	0,0%
13.7 - Demais Despesas	0,00	0,00	0,0%
13.8 - Implementos Manuais	0,00	0,00	0,0%
14 - Serviços Diversos	0,00	0,00	0,0%
<b>TOTAL DAS DESPESAS DE CUSTEIO DA LAVOURA (A)</b>	<b>1.934,57</b>	<b>1,21</b>	<b>75,2%</b>
<b>II - OUTRAS DESPESAS</b>			
15 - Transporte Externo	513,00	0,32	19,9%
16 - Despesas:			
16.1 - Despesas Administrativas	58,04	0,04	2,3%
16.2 - Despesas de Armazenagem	0,00	0,00	0,0%
16.3 - Beneficiamento	0,00	0,00	0,0%
17 - Seguro da Produção	0,00	0,00	0,0%
18 - Seguro do Crédito	0,00	0,00	0,0%
19 - Assistência Técnica	0,00	0,00	0,0%
20 - Classificação	0,00	0,00	0,0%
21 - Outros impostos/taxas	0,00	0,00	0,0%
22 – CDO	0,00	0,00	0,0%
23 – CESSR	54,83	0,03	2,1%
24 - FUNDECITRUS	0,00	0,00	0,0%
<b>TOTAL DAS OUTRAS DESPESAS (B)</b>	<b>625,87</b>	<b>0,39</b>	<b>24,3%</b>
<b>III - DESPESAS FINANCEIRAS</b>			
25 - Juros do financiamento	7,78	0,00	0,3%
<b>TOTAL DAS DESPESAS FINANCEIRAS (C)</b>	<b>7,78</b>	<b>0,00</b>	<b>0,3%</b>

<b>CUSTO VARIÁVEL (A+B+C = D)</b>	<b>2.568,22</b>	<b>1,60</b>	<b>99,8%</b>
<b>IV - DEPRECIAÇÕES</b>			
26 - Depreciação de benfeitorias/instalações	0,00	0,00	0,0%
27 - Depreciação de implementos	0,00	0,00	0,0%
28 - Depreciação de máquinas	0,00	0,00	0,0%
<b>TOTAL DE DEPRECIAÇÕES (E)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0%</b>
<b>V - OUTROS CUSTOS FIXOS</b>			
29 - Manutenção periódica de benfeitorias/instalações	0,00	0,00	0,0%
30 - Encargos sociais	4,27	0,00	0,2%
31 - Seguro do capital fixo	0,00	0,00	0,0%
<b>TOTAL DE OUTROS CUSTOS FIXOS (F)</b>	<b>4,27</b>	<b>0,00</b>	<b>0,2%</b>
<b>CUSTO FIXO (E+F = G)</b>	<b>4,27</b>	<b>0,00</b>	<b>0,2%</b>
<b>CUSTO OPERACIONAL (D+G = H)</b>	<b>2.572,49</b>	<b>1,60</b>	<b>100,0%</b>
<b>VI - RENDA DE FATORES</b>			
32 - Remuneração esperada sobre capital fixo	0,00	0,00	0,0%
33 - Terra própria	0,00	0,00	0,0%
34 - Arrendamento	0,00	0,00	0,0%
<b>TOTAL DA RENDA DE FATORES (I)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0%</b>
<b>CUSTO TOTAL (H+I = J)</b>	<b>2.572,49</b>	<b>1,60</b>	<b>100,0%</b>

*Elaboração: CONAB/DIPAI/SUINF/GECUP –*

## ANEXO C - CUSTO DE PRODUÇÃO – RESUMO

SOCIOBIODIVERSIDADE - AMÊNDOA DE ANDIROBA - EXTRATIVISTA

SAFRA ANUAL - 2018/18 - Santarém - PA

Ciclo de Cultura: ANUAL

Tipo do Relatório: Estimado

Mês/Ano: Agosto/2018

Produtividade	1600,00 kg			Ex-Ant	
DISCRIMINAÇÃO	CUSTO POR HA	CUSTO / kg	PARTICIPAÇÃO CV (%)	PARTICIPAÇÃO CT (%)	
<b>I - DESPESAS DE CUSTEIO DA LAVOURA</b>					
1 - Operação com animal	0,00	0,00	0,00	0,00	
2 - Operação com Avião	0,00	0,00	0,00	0,00	
3 - Operação com máquinas:					
3.1 - Tratores e Colheitadeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	
3.2 - Conjunto de Irrigação	0,00	0,00	0,00	0,00	
4 - Aluguel de Máquinas	0,00	0,00	0,00	0,00	
5 - Aluguel de Animais	0,00	0,00	0,00	0,00	
6 - Mão de obra	2.640,00	1,66	78,99	76,01	
7 - Administrador	9,54	0,01	0,29	0,27	
8 - Sementes	0,00	0,00	0,00	0,00	
9 - Fertilizantes	0,00	0,00	0,00	0,00	
10 - Agrotóxicos	0,00	0,00	0,00	0,00	
11 - Água	0,00	0,00	0,00	0,00	
12 - Receita	0,00	0,00	0,00	0,00	
13 - Outros:					
13.1 - Análise Foliar	0,00	0,00	0,00	0,00	
13.2 - Embalagens/Utensílios	5,60	0,00	0,17	0,16	
13.3 - Vernalização(Alho)	0,00	0,00	0,00	0,00	
13.4 - Análise de Solo	0,00	0,00	0,00	0,00	
13.5 - Mudras	0,00	0,00	0,00	0,00	
13.6 - Taxas Ambientais	0,00	0,00	0,00	0,00	
13.7 - Demais Despesas	0,00	0,00	0,00	0,00	
13.8 - Implementos Manuais	0,00	0,00	0,00	0,00	
14 - Serviços Diversos	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL DAS DESPESAS DE CUSTEIO DA LAVOURA (A)</b>	<b>2.655,14</b>	<b>1,67</b>	<b>79,45</b>	<b>76,44</b>	
<b>II - OUTRAS DESPESAS</b>					
15 - Transporte Externo	570,00	0,36	17,05	16,41	
16 - Despesas:					
16.1 - Despesas Administrativas	79,65	0,05	2,38	2,29	
16.2 - Despesas de armazenagem	0,00	0,00	0,00	0,00	
16.3 - Beneficiamento	0,00	0,00	0,00	0,00	
17 - Seguro da Produção	0,00	0,00	0,00	0,00	
18 - Seguro do crédito	0,00	0,00	0,00	0,00	
19 - Assistência Técnica	0,00	0,00	0,00	0,00	
20 - Classificação	0,00	0,00	0,00	0,00	
21 - Outros Impostos/Taxas	0,00	0,00	0,00	0,00	
22 - CDO	0,00	0,00	0,00	0,00	
23 - CESSR	27,60	0,02	0,83	0,79	
24 - FUNDECITRUS	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL DAS OUTRAS DESPESAS (B)</b>	<b>677,25</b>	<b>0,43</b>	<b>20,26</b>	<b>19,49</b>	
<b>III - DESPESAS FINANCEIRAS</b>					
25 - Juros do Financiamento	9,83	0,00	0,29	0,28	
<b>TOTAL DAS DESPESAS FINANCEIRAS (C)</b>	<b>9,83</b>	<b>0,00</b>	<b>0,29</b>	<b>0,28</b>	
<b>CUSTO VARIÁVEL (A+B+C=D)</b>	<b>3.342,22</b>	<b>2,10</b>	<b>100,00</b>	<b>96,21</b>	
<b>IV - DEPRECIACÕES</b>					
26 - Depreciação de benfeitorias/instalações	0,00	0,00	0,00	0,00	
27 - Depreciação de implementos	0,00	0,00	0,00	0,00	
28 - Depreciação de Máquinas	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL DE DEPRECIACÕES (E)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>V - OUTROS CUSTOS FIXOS</b>					
29 - Manutenção Periódica Benfeitorias/Instalações	0,00	0,00	0,00	0,00	
30 - Encargos Sociais	4,35	0,00	0,13	0,13	
31 - Seguro do capital fixo	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL DE OUTROS CUSTOS FIXOS (F)</b>	<b>4,35</b>	<b>0,00</b>	<b>0,13</b>	<b>0,13</b>	

<b>CUSTO FIXO (E+F=G)</b>	4,35	0,00	0,13	0,13
<b>CUSTO OPERACIONAL (D+G=H)</b>	3.346,57	2,10	100,13	96,34
<b>VI - RENDA DE FATORES</b>				
32 - Remuneração esperada sobre o capital fixo	0,00	0,00	0,00	0,00
33 - Terra Própria	126,53	0,08	3,79	3,64
34 - Arrendamento	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL DE RENDA DE FATORES (I)</b>	126,53	0,08	3,79	3,64
<b>CUSTO TOTAL (H+I=J)</b>	3.473,10	2,18	103,92	100,00