

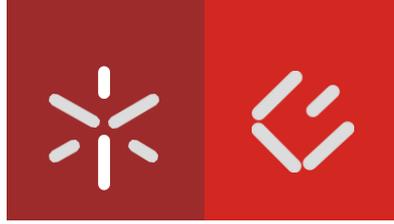


Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Marina Garcia Florêncio

O Contributo do Controlo de Gestão para a
Integração dos ODS: o caso da Empresa Natura



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Marina Garcia Florêncio

**O Contributo do Controlo de Gestão para a Integração dos
ODS: o caso da Empresa Natura**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Contabilidade

Trabalho efetuado sob a orientação da
Prof.ª Doutora Lídia Cristina Alves Morais Oliveira

Outubro de 2022

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos. Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos:

À minha orientadora professora Doutora Lídia Oliveira, pela excelente orientação, dedicação e por toda a disponibilidade e atenção despendida;

Aos professores do mestrado, pelo conhecimento transmitido, em especial à professora Teresa Soares;

Aos colegas do mestrado, pela troca enriquecedora e incentivo na concretização deste estudo, em especial a colega Ana Catarina Mendes, por todo estímulo e apoio na execução desta dissertação;

À minha família e amigos, que mesmo de longe se fizeram presentes durante este processo e vitais para a realização deste trabalho;

Por fim, agradeço de forma especial ao meu marido, pelo apoio, incentivo e por sempre acreditar em mim. A você, dedico este trabalho!

Marina Garcia Florêncio

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

O Contributo do Controlo de Gestão para a Integração dos ODS: o caso da Empresa Natura

RESUMO

A sustentabilidade tem, cada vez mais, se transformado numa prática reconhecida e incorporada no meio corporativo, seja pelas fortes pressões legislativas, crescentes exigências dos consumidores e investidores, ou mesmo por uma mudança na cultura da empresa, pelo que representa um elemento de diferenciação e ganho de competitividade. Com a introdução da Agenda 2030 e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), as empresas ganharam ainda mais destaque, ocupando papel central na promoção do desenvolvimento sustentável. Entretanto, a efetiva integração dos ODS no modelo de negócio das empresas ainda representa um grande desafio. Diante disso, o controlo de gestão revela-se como uma ferramenta essencial para apoiar esse processo de integração.

Com base no quadro de controlo de gestão de Malmi e Brown (2008), esta pesquisa, qualitativa e interpretativa, explora empiricamente as práticas de controlo de gestão que uma empresa referência na incorporação da sustentabilidade – a Natura – divulga utilizar para integrar os ODS, as suas motivações para esta integração e como tais práticas de controlo de gestão estão de fato sendo usadas neste processo. Para tal, recorreu-se a pesquisa documental a partir da análise dos relatos integrados da Natura, em conjunto com entrevistas públicas dos atores-chave da empresa. Os resultados demonstram que a empresa utiliza os cinco sistemas de controlo de gestão abordados por Malmi e Brown (2008), com o controlo cultural ocupando a posição de destaque. As questões culturais e os valores da empresa são a principal motivação para a integração dos ODS em suas práticas de controlo de gestão. Foi constatado que a Natura tem introduzido cada vez mais ferramentas inovadoras de modo a superar os desafios identificados e auxiliar no planeamento estratégico e na tomada de decisão, com destaque para as metodologias *Environmental Profit and Loss (EP&L)*, *Social Profit and Loss (SP&L)*, e *Integrated Profit and Loss (IP&L)*.

A pesquisa contribui para uma maior conscientização das empresas sobre o seu papel no alcance dos ODS e a importância de integrá-los no seu modelo de negócio, e para a literatura, ampliando a bibliografia existente e aprofundando insights sobre o assunto.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Controlo de Gestão, Integração, Natura.

The Contribution of Management Control to SDG's Integration: the case of Natura enterprise

ABSTRACT

Sustainability has been, increasingly becoming a recognized and incorporated practice in the corporate environment, whether by strong legislative pressures, growing demands from customers and investors, or even a change in the company's culture. So it represents an element of differentiation and competitiveness. Since the introduction of Agenda 2030 and the Sustainable Development Goals (SDG), companies play a central role in promoting sustainable development. However, the effective integration of SDG into the companies' business model still represents a great challenge. Consequently, management control reveals itself as an essential mechanism to support the integration process.

Based on the Malmi and Brown (2008)'s management control framework, this qualitative and interpretative research explores empirically the reported management control practices related to SDG integration by a reference company in sustainability – the Natura, as well as the company's motivation for that integration and how those management control practices are being used in the process. For this purpose, the study analyses Natura's annual reports, combined with public interviews of the company's key actors in sustainability's theme. The results show that the company uses all five management control systems approached by Malmi and Brown (2008), standing out the cultural control. The company's culture and values are the main motivation for integrating the SDG into its management control practices. It is found that Natura has been introducing increasingly innovative mechanisms in order to overcome the identified challenges and assist in strategic planning and decision making, with a particular emphasis on Environmental Profit and Loss (EP&L), Social Profit and Loss (SP&L), and Integrated Profit and Loss (IP&L) methodologies. The research contributes to a greater awareness of companies of their role in achieving the SDGs and the importance of integrating them into their business model, and to the literature, expanding the existing bibliography and deepening insights on the subject.

Keywords: Sustainable Development, Sustainable Development Goals (SDG), Management Control, Integration, Natura.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO.....	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS.....	ix
LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES.....	x
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Apresentação e justificativa do tema	1
1.2 Objetivos do estudo e questões de investigação	2
1.3 Contributos esperados da investigação	3
1.4 Estrutura do trabalho.....	4
2 REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1 Desenvolvimento sustentável: conceito, evolução e importância	6
2.2 Agenda 2030 e os ODS.....	11
2.3 Controlo de gestão: conceitualização e evolução	20
2.3.1 O Controlo de gestão pelo modelo de Malmi e Brown (2008).....	27
2.4 Controlo de gestão e os ODS: o Desafio da integração	29
2.5 Em resumo	34
3 METODOLOGIA	36
3.1 Perspectiva da investigação.....	36
3.2 Opções metodológicas.....	38
3.2.1 Estratégia de investigação: estudo de caso.....	38
3.2.2 Fontes de dados e análise documental.....	40
3.2.3 Métodos de análise dos dados	43
3.3 Em resumo	44

4	OS ODS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO E DE RELATO DA NATURA	45
4.1	Descrição da organização: A Natura	45
4.2	A comunicação dos contributos para os ODS através dos relatórios anuais.....	49
4.2.1	Visão de Sustentabilidade 2050	49
4.2.2	A integração dos ODS na Natura	50
4.2.3	Contributos ambientais	52
4.2.4	Contributos sociais.....	55
4.2.5	O controlo de gestão e o desenvolvimento sustentável na Natura	57
4.3	A integração dos ODS nas práticas de gestão da Natura: porquê e como	65
4.3.1	Motivações para integração do desenvolvimento sustentável e dos ODS.....	66
4.3.2	Os desafios da integração das dimensões ambiental e social	68
4.3.3	Os ODS na Natura	70
4.3.4	Atuação colaborativa: o caminho para alcançar os resultados	71
4.3.5	Os desafios da gestão no processo de integração dos ODS.....	73
4.3.6	O que é sucesso para a Natura?.....	75
4.4	Discussão integrada dos resultados	76
5	CONCLUSÃO	83
5.1	Principais conclusões	83
5.2	Contributos do estudo	86
5.3	Limitações	86
5.4	Pistas para investigações futuras	87
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
	SÍTIOS DA INTERNET	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução das Principais Iniciativas de Desenvolvimento Sustentável	9
Figura 2 - Os Cinco Passos do SDG Compass	17
Figura 3 - Metodologia de Cálculo da EP&L	60
Figura 4 - Impacto Ambiental Valorado	62
Figura 5 - Estrutura de Impacto para a IP&L da Natura.....	63
Figura 6 - O SDG Compass na Natura	77

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	13
Tabela 2 - Entrevistas, Podcasts e Webinars dos principais atores na Natura	42

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ADR - American Depositary Receipts

BSC - Balanced Scorecard

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão

DALY - Disability Adjusted Life Years

DNA - Deoxyribonucleic Acid

EP&L - Environmental Profit and Loss

EVA - Economic Value Added

EUA – Estados Unidos da América

GEE – Gases do Efeito Estufa

GRI - Global Reporting Initiative

IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

IDH-CN – Índice de Desenvolvimento Humano das Consultoras Natura

IIRC - International Integrated Reporting Council

IP&L - Integrated Profit and Loss

ISO - International Organization for Standardization

KPI - Key Performance Indicator

NINA - Núcleo de Inovação Natura na Amazônia

NPD - New Product Development

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ODM – Objetivo de Desenvolvimento do Milênio

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONG – Organização não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

QALY - Quality Adjusted Life Years

SASB - Sustainability Accounting Standards Board

SDG - Sustainable Development Goals

SP&L - Social Profit and Loss

TBL – Triple Bottom Line

UNEP - United Nations Environment Programme

UNGC - United Nations Global Compact

UNWCED - United Nations World Commission on Environment and Development

VRK – Values – Rules – Knowledge

WBCSD - World Business Council for Sustainable Development

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação e justificativa do tema

A sustentabilidade tem se tornado, progressivamente, uma prática reconhecida e incorporada no meio empresarial, além das empresas estarem cada vez mais conscientes do seu papel neste processo, visto que somente informações financeiras têm sido consideradas insuficientes para medir a capacidade de uma empresa gerar valor. Esta tendência conduz à identificação de que a integração dos aspectos ambientais e sociais no modelo de negócio pode resultar em novas oportunidades e na obtenção de uma série de benefícios para a organização (Rodriguez et al., 2002; Roth, 2008; GRI et al., 2015), que se torna capaz de responder às crescentes exigências dos consumidores e investidores (PWC, 2015, 2019).

A partir da introdução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e do *SDG Compass*, as empresas ganharam ainda mais destaque, dado que, apesar de se tratar de uma responsabilidade compartilhada, elas desempenham papel essencial no alcance dos ODS (GRI et al., 2015).

No entanto, apesar desta evolução e cada vez maior conscientização do meio corporativo em relação à sua função, com crescente discurso sobre a sustentabilidade e divulgação de relatórios externos relativos ao assunto, esta integração ainda tem sido considerada um desafio pelas empresas, que apesar de demonstrarem interesse no processo, nem sempre sabem como proceder (PWC, 2015, 2019).

Neste sentido, o controlo de gestão surge como mecanismo de apoio na integração do desenvolvimento sustentável no modelo de negócio, contribuindo para que as empresas se tornem mais sustentáveis e promovam efetivamente os ODS.

Diversos autores (Gond et al., 2012; Lueg & Radlach, 2016; Crutzen et al., 2017; Fleming et al., 2017; Van der Kolk, 2019) defendem que, por meio dos múltiplos tipos de sistemas de controlo de gestão, é possível avaliar o desempenho sustentável organizacional, analisando e gerindo associadamente os dados económicos, ambientais e sociais, permitindo, assim, aceder a informações integradas, assertivas e relevantes, de modo a orientar o comportamento dos colaboradores, além de guiar o planeamento estratégico e a tomada de decisão (Anthony, 1988; Flamholtz, 1996; Drury, 2012; Jordan et al., 2015).

Outro aspecto importante é a lacuna identificada entre a literatura conceitual e estudos empíricos relacionados às práticas de controlo de gestão aplicadas ao desenvolvimento sustentável. Nota-se que a

atenção dada à análise de como o controlo de gestão pode contribuir para a integração do desenvolvimento sustentável é ainda bastante escassa (Gond et al., 2012; Lueg & Radlach, 2016; Crutzen et al., 2017), não se sabe em que grau as empresas estão a efetivar a integração do desenvolvimento sustentável e dos ODS e como o controlo de gestão está a apoiar este processo. Segundo Crutzen et al. (2017), ainda há muita incerteza sobre a existência e a aplicabilidade do controlo de gestão no contexto da sustentabilidade, e até 2017 não havia nenhuma pesquisa empírica sobre se e como o controlo de gestão é estabelecido para alcançar o desenvolvimento sustentável e os ODS.

Adicionalmente, a integração dos ODS nas práticas de gestão é realizada por poucas empresas, devido a contemporaneidade do tema e o pouco conhecimento demonstrado pelo setor empresarial neste processo (PWC, 2015, 2019). Neste contexto, a pesquisa ter por base uma empresa referência no assunto e que tem os ODS integrados desde sua constituição pela ONU, em 2015, torna o estudo ainda mais pertinente. Desta forma, a partir da lacuna identificada por meio dos estudos anteriores e da crescente importância em compreender os aspectos relativos ao tema, torna-se relevante explorar como uma empresa pioneira na incorporação do desenvolvimento sustentável e dos ODS está respondendo a estes desafios.

Neste sentido, este estudo propõe uma compreensão aprofundada sobre as motivações e os desafios enfrentados neste processo, bem como uma análise em relação às práticas de controlo de gestão que estão a ser utilizadas na integração dos ODS, tendo por base o quadro conceitual de Malmi e Brown (2008), e como a empresa em questão tem efetivado a integração, de modo a gerar um contributo real para os ODS. Esta dissertação pretende contribuir, assim, para a discussão sobre como o controlo de gestão pode apoiar o processo de integração dos ODS no meio corporativo.

1.2 Objetivos do estudo e questões de investigação

Tendo em conta o importante papel desempenhado pelo setor privado no alcance dos ODS e a escassez de pesquisas empíricas relacionadas ao tema, de modo amplo, o propósito deste estudo consiste em analisar a relação entre o controlo de gestão e os ODS, compreendendo, por meio de um estudo de caso em profundidade na empresa brasileira Natura, como esta prática de gestão pode contribuir para sua integração.

Numa ótica mais específica, busca-se avaliar a evolução da divulgação das práticas de controlo de gestão direcionadas para os ODS, tendo em conta, essencialmente, os relatos integrados da empresa, e sob pano de fundo do modelo de Malmi e Brown (2008), bem como perceber as motivações que

levaram à integração dos ODS nas suas práticas de controlo de gestão e os desafios inerentes a este processo.

Desta forma, para atingir os objetivos propostos neste estudo foram estabelecidas as seguintes questões:

- 1) Quais as práticas de controlo de gestão que estão a ser divulgadas para a integração dos ODS?
- 2) Porquê que a empresa integra os ODS nas práticas de controlo de gestão?
- 3) Como as práticas de controlo de gestão estão a ser usadas na integração dos ODS?

De modo a responder às questões de partida supracitadas, foi adotada a filosofia interpretativa tendo em conta um estudo de caso único e qualitativo. Para tal, recorreu-se a pesquisa documental a partir, essencialmente, dos relatos publicados da empresa objeto do estudo e entrevistas públicas dos principais atores identificados e a análise dos dados foi suportada pela técnica de análise de conteúdo associada à análise do discurso.

1.3 Contributos esperados da investigação

Esta pesquisa aborda essencialmente a integração dos ODS no controlo de gestão, analisando de forma empírica e em um contexto real quais as técnicas utilizadas para que esta integração aconteça com êxito.

Conforme mencionado anteriormente, existem poucas pesquisas que exploram o contributo do controlo de gestão para a integração dos ODS e ainda menos que estudam este evento de forma empírica. Neste sentido, acredita-se que a pesquisa poderá contribuir para aprofundar o nível de conhecimento sobre um assunto relevante e emergente, ampliando, assim, a literatura sobre o tema.

O fato do estudo assentar numa empresa de um país emergente, neste caso o Brasil, pode também ser considerado um grande contributo para a pesquisa, visto que nestes países a investigação sobre o assunto é ainda mais limitada (Lueg & Radlach, 2016), servindo, assim, de base para pesquisas futuras. Adicionalmente, permitirá que haja comparação em relação aos estudos já realizados, essencialmente em países desenvolvidos, verificando assim, de que forma esta integração é realizada, salientando as diferenças e semelhanças.

A investigação também pretende ser uma mais-valia no campo prático, uma vez que de forma geral, conforme demonstra o *SDG Compass*, a atenção dada às questões relativas à sustentabilidade vem tomando uma proporção cada vez maior no meio corporativo, seja pelas considerações da própria empresa, por pressão das partes interessadas ou legislativas. No Brasil, isto não é diferente. Logo, apesar

de se tratar de um estudo em profundidade em uma organização específica, o intuito é contribuir para que outras empresas possam se apropriar desta investigação, essencialmente aquelas que ainda não introduziram os ODS, que não tiveram êxito na sua integração, ou que ainda não sabem como efetivar este processo. Para tal, espera-se que o presente estudo possa fornecer um conhecimento sólido sobre as práticas adotadas para esta incorporação e demonstrar de forma prática a importância do papel dos ODS na organização e na sociedade, bem como de que maneira esta integração pode ser realizada com sucesso e os possíveis benefícios para o negócio.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, onde é feita a apresentação e justificação do tema, baseada na relação e no contributo do controlo de gestão para a integração do desenvolvimento sustentável e dos ODS. Ainda no mesmo capítulo, são abordados os objetivos e questões de partida que guiam esta pesquisa, bem como os contributos esperados com esta investigação. Por fim, é evidenciada a estrutura do trabalho.

O capítulo dois aborda a revisão de literatura, partindo do geral para o mais particular. Desta forma, inicia-se com a conceitualização, evolução e importância do desenvolvimento sustentável, seguida pela abordagem da Agenda 2030 e dos ODS, com especial destaque ao *SDG Compass*, o guia de apoio na implementação dos ODS no meio corporativo. Posteriormente é tratada a conceitualização e evolução do controlo de gestão, bem como evidencia-se o modelo de Malmi e Brown (2008) e, finalmente, com base em estudos anteriores sobre o tema, é abordado o contributo do controlo de gestão para a integração dos ODS, salientando os desafios deste processo. A revisão de literatura apoia a análise dos resultados.

O terceiro capítulo compreende a metodologia da pesquisa. A abordagem é iniciada pela perspectiva da investigação, seguida das opções metodológicas que fundamentam o estudo, as fontes de dados utilizadas e o método de análise dos dados.

No quarto capítulo é apresentado o estudo empírico, com a abordagem dos ODS nas práticas de gestão e de relato da empresa objeto do estudo, a Natura, além da descrição da empresa. O desenvolvimento deste capítulo tem em conta a análise dos relatórios anuais da Natura, bem como informações públicas relativas ao assunto veiculadas por terceiros em diferentes contextos. Por fim, realiza-se a discussão integrada dos resultados com vista a fornecer respostas às questões de partida.

O quinto, e último, capítulo, conclui a investigação, dando a conhecer os principais achados do estudo e as respostas às questões de partida. São também abordadas as contribuições proporcionadas pelo estudo, as limitações da pesquisa e as pistas para futuras investigações.

Neste sentido, na sequência, é iniciada a revisão de literatura.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo encontra-se dividido em cinco seções. Na primeira é abordado o conceito, evolução e importância do desenvolvimento sustentável. Em seguida, a segunda seção trata da Agenda 2030 e dos ODS em específico, com particular relevância para o *SDG Compass* como guia de implementação dos ODS. Posteriormente é feita menção à conceitualização e evolução do controlo de gestão, com destaque para o modelo de Malmi e Brown (2008). Por meio de revisão de trabalhos anteriores, a quarta seção destaca os desafios da integração dos ODS no controlo de gestão. A quinta seção apresenta o resumo do capítulo.

2.1 Desenvolvimento sustentável: conceito, evolução e importância

O Relatório Brundtland, publicado em 1987, é comumente reconhecido como o ponto de partida na consolidação e disseminação da ideia de desenvolvimento sustentável (Berke & Conroy, 2000; Diesendorf, 2001; Rodriguez et al., 2002; Bansal, 2004; Johnston et al., 2007; Souter et al., 2010; Magarey, 2011; Greco et al., 2012; Lueg & Radlach, 2016). O documento intitulado de *Our Common Future* aborda a ideia de “desenvolvimento sustentável como o desenvolvimento que busca garantir as necessidades atuais, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades” (UNWCED, 1987, p.7).

O debate acerca do desenvolvimento sustentável tem muitas vezes girado em torno da relação do crescimento económico com a proteção do meio ambiente (Diesendorf, 2001; Souter & MacLean, 2012). Conforme pesquisa da KPMG (2005, citado por Roth, 2008), somente a partir do início do século XXI os relatórios corporativos divulgados passaram a abranger as três vertentes do desenvolvimento sustentável; até então era privilegiada a componente ambiental. Apesar do desenvolvimento sustentável ter de fato suas raízes nas questões ambientais e esta ser uma discussão de extrema relevância, esta abordagem trata apenas de um aspecto (Morris, 2002; Jabareen, 2008; Hák et al., 2016; Blewitt, 2018).

Diversas definições alternativas surgiram com o passar dos anos (Rodriguez et al., 2002; Johnston et al., 2007) e, embora os conceitos abordados converjam para os mesmos fundamentos principais, não há um consenso em relação a definição de desenvolvimento sustentável (Rodriguez et al., 2002; Jabareen, 2008; Roth, 2008). Esta lacuna na compreensão do que de fato é o desenvolvimento sustentável reflete a sua complexidade (Jabareen, 2008; Blewitt, 2018).

O conceito é muitas vezes considerado limitado (Diesendorf, 2001), vago e sem clareza (Jabareen, 2008), ambíguo (Bansal, 2004; Ball & Milne, 2005; Greco et al., 2012; Jollands et al., 2015), arbitrário (Lueg & Radlach, 2016), de difícil compreensão (Blair & Evans, 2004; Ball & Milne, 2005) e contraditório (Johnston et al., 2007; Jabareen, 2008; Blewitt, 2018), além de permitir margem para diversas interpretações e ser de complicada tradução para a prática (Berke & Conroy, 2000; Morris, 2002).

Com o intuito de minimizar a inconsistência dos conceitos utilizados até então, em 1994 emergiu o termo *Triple Bottom Line*, criado por Elkington (Alhaddi, 2015). Trata-se da ampliação da agenda ambiental, visto que, apesar das vertentes sociais e económicas terem sido indicadas em 1987 no Relatório Brundtland, é necessária uma maior integração para que seja possível alcançar o desenvolvimento sustentável em sua plenitude (Elkington, 2004).

Com inclinação para o ambiente corporativo, o *Triple Bottom Line* proporciona uma estrutura para mensurar o desempenho económico, social e ambiental das organizações, medindo o valor que as mesmas geram e destroem em relação às três dimensões (Rodriguez et al., 2002; Alhaddi, 2015). No que diz respeito à perspectiva económica, trata-se da repercussão das práticas corporativas, bem como o valor económico que a organização fornece ao sistema económico como um todo. O envolvimento das empresas em práticas que não comprometam os recursos ambientais para futuras gerações e o uso consciente e eficiente dos recursos naturais traduzem a vertente ambiental, que vai ao encontro do conceito tratado no Relatório Brundtland; enquanto a gestão de práticas de negócio favoráveis e justas para os indivíduos e para a comunidade, bem como a interação da organização com a sociedade, reflete a ótica social, pelo que desprezar esta perspectiva pode influenciar negativamente no desempenho da organização (Elkington, 1997, citado por Alhaddi, 2015, p. 6).

O mesmo autor (Elkington, 2018, junho 25), entretanto em 2018, afirma que a ideia inicialmente concebida foi interpretada de diversas maneiras e acredita que muitas vezes de forma limitada. A idealização do *Triple Bottom Line* tinha como foco incentivar as empresas a indagar e gerenciar o valor económico, financeiro e não financeiro, social e ambiental adicionado, ou destruído, tratando-se de uma transformação do capitalismo, onde o foco das empresas deveria ser voltado para ser “a melhor para o mundo” (p.5) e não apenas “a melhor do mundo” (p.5). No entanto, acabou por se tornar em muitos casos apenas num sistema contabilístico, de forma a gerar relatórios que muitas vezes não cumprem o papel principal de auxiliar efetivamente os gestores na tomada de decisão em relação aos impactos causados pela organização no tocante às três óticas (Elkington, 2018, junho 25).

Além das três dimensões já habitualmente conhecidas, Weybrecht (2014, p. 9) defende que ainda podem ser adicionados dois outros aspectos de forma a unir as dimensões social, ambiental e económica, ampliando a abrangência e o entendimento de desenvolvimento sustentável:

- Governança - atua como um princípio abrangente que fornece o contexto para que o desenvolvimento sustentável ocorra através da promoção de estruturas nos níveis local, nacional e internacional que sejam transparentes e eficazes.
- Cultura - incluindo nossas atitudes, valores, objetivos e práticas compartilhadas, fornece a estrutura para a sustentabilidade, pois orienta e molda nosso comportamento no dia-a-dia.

Em suma, o desenvolvimento sustentável só é possível de ser alcançado com a interação das dimensões social, ambiental e económica, sem que uma se sobreponha a outra (Berke & Conroy, 2000; Diesendorf, 2001; Rodriguez et al., 2002; Blair & Evans, 2004; Elkington, 2004; Jabareen, 2008; Souter & MacLean, 2012; Blewitt, 2018). No meio corporativo deve-se estender e aplicar tais princípios, de modo que a performance esteja relacionada com a viabilidade económica, minimização dos impactos ambientais e sociais causados, de forma que as necessidades da comunidade sejam consideradas e que as decisões sejam ponderadas para além do interesse económico (Elkington, 2004; Johnston et al., 2007).

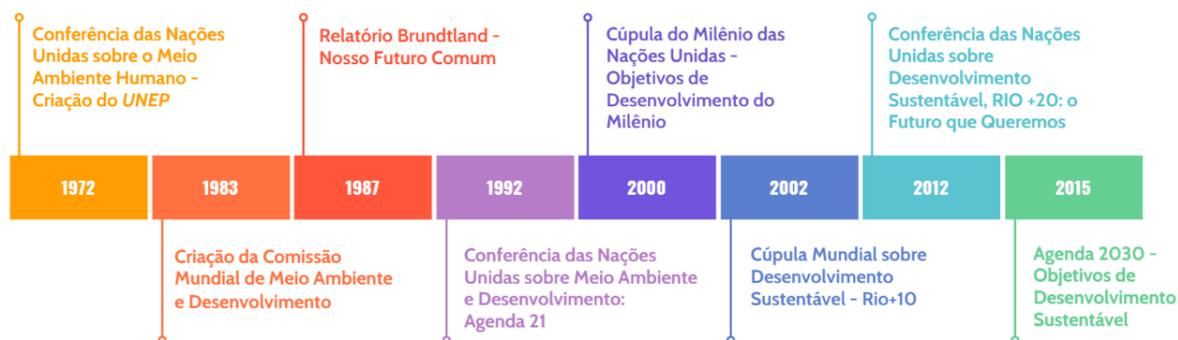
O reconhecimento da relevância do tema conduziu à realização de uma série de conferências ao longo dos anos, com o intuito de determinar políticas e práticas a serem adotadas com vista a atender a um propósito global e garantir de forma harmoniosa o desenvolvimento ambiental, social e económico.

A primeira discussão a nível global no que diz respeito às questões sobre o meio ambiente – conforme já mencionado, apesar do desenvolvimento sustentável ser bastante mais abrangente, sua origem está essencialmente centrada na questão ambiental – aconteceu em 1972 na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano em Estocolmo. Tal resultou na Declaração da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (*United Nations*, 1973), que, apesar de não ter estabelecido em acordo metas concretas a serem executadas pelos 113 países integrantes, indicou 26 princípios e um extenso plano de ação, com 109 recomendações, dividido em três categorias, com intuito de oferecer aos povos do mundo inspiração e guia para preservar e melhorar o meio ambiente humano (*United Nations*, 1973). O documento apontou ainda a necessidade de um esforço comum, entre sociedades, empresas e principalmente governos, que são os principais responsáveis pela implantação das normas e inspeção do cumprimento das medidas, tanto nos países desenvolvidos, como nos países em desenvolvimento, onde o desafio é ainda maior (*United Nations*, 1973). Além da Declaração, outro grande marco da Conferência foi a criação do *United Nations Environment Programme* (UNEP). Com sede no Quênia, o UNEP é o responsável pela coordenação das atividades ambientais da

ONU, atualmente com foco em 7 principais áreas: mudanças climáticas, desastres e conflitos, gestão do ecossistema, governança ambiental, produtos químicos e resíduos, eficiência de recursos e meio ambiente em análise, e tem como principais objetivos a definição da agenda ambiental global e o auxílio na implementação de práticas ambientais consistentes¹.

Após a primeira Conferência em Estocolmo diversas iniciativas se sucederam (ver Figura 1).

Figura 1 - Evolução das Principais Iniciativas de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Desenvolvido pela autora. Baseado em www.un.org/en/conferences/environment.

Em 1983 foi criada a Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento, com o objetivo de detalhar propostas na área ambiental a nível global, disponibilizando um relatório sobre “o meio ambiente e a problemática global”², notando-se ainda o meio ambiente com papel central. Quatro anos após sua criação foi publicado o Relatório Brundtland – *Our Common Future* (UNWCED, 1987), que além de reconhecer os limites ambientais para o crescimento, aponta também para aspectos no contexto social e económico, como por exemplo a relação entre a pobreza dos países emergentes e o consumo exacerbado dos países desenvolvidos, questões incompatíveis com o desenvolvimento sustentável. A declaração ainda indica uma série de ações que devem ser realizadas a fim de promover o desenvolvimento sustentável.

O Relatório Brundtland foi fundamental para a consolidação e disseminação da ideia de desenvolvimento sustentável de maneira global (UNWCED, 1987, p.43):

Em essência, o desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico, e as mudanças institucionais estão todas em harmonia e reforçam o potencial atual e futuro, para atender às necessidades e aspirações humanas.

¹ <https://www.unep.org/about-un-environment/why-does-un-environment-matter>, acessado em 27 de julho de 2021.

² <https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/wced>, acessado em 27 de julho de 2021.

Vinte anos após a primeira conferência sobre o meio ambiente, foi realizada no Rio de Janeiro a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, também conhecida como Cúpula da Terra, que salientou pela primeira vez a importância da inter-relação das vertentes ambiental, social e econômica e reconheceu que somente através do equilíbrio das três dimensões é possível o alcance do desenvolvimento sustentável (*United Nations*, 1992). A Conferência trouxe diversas conquistas, como: A Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento; a Declaração sobre os Princípios do Manejo Florestal; a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas e a Convenção sobre Diversidade Biológica, mas o principal documento produzido foi a Agenda 21³. Trata-se de um plano de ação detalhado concebido em consenso entre os Estados-Membros participantes em relação as prioridades para o alcance do desenvolvimento sustentável no século XXI, que inclui questões de cunho ambiental, como combate ao desmatamento e desertificação, e a proteção da atmosfera e prevenção da poluição de água e ar; mas também aborda as dimensões social e econômica, como combate à pobreza, e mudança nos padrões de produção e consumo, além de apresentar os meios para implementação e buscar formas de fortalecimento do papel exercido pelos principais grupos – mulheres, crianças e jovens, ONGs, povo indígena, empresas, entre outros – para o alcance do desenvolvimento sustentável (*United Nations*, 1992).

No início do novo milênio a sede da ONU em Nova Iorque sediou a Cúpula do Milênio, com objetivo de “consolidar o compromisso da comunidade internacional e fortalecer parcerias com governos e sociedade civil para construir um mundo sem ninguém para trás”⁴. Este evento foi de extrema relevância para o avanço do desenvolvimento sustentável, culminando na Declaração do Milênio, direcionada predominantemente para ações governamentais, e tendo como principal objetivo atender as necessidades dos mais pobres, além do combate a injustiça, a desigualdade, ao terror e ao crime, bem como proteção aos recursos naturais; e como principal desafio o alcance da globalização de forma igualitária (*United Nations*, 2000). Para isso, e analisando os principais problemas globais, foram estabelecidas 8 metas concretas com prazo até 2015, conhecidas como Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM)⁵.

Em 2002 foi realizado em Johannesburgo a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, também conhecida como RIO+10, cujo objetivo principal foi de fortalecimento dos acordos realizados sobre desenvolvimento sustentável, essencialmente no âmbito da Agenda 21 (*United Nations*, 2002).

³ <https://www.un.org/en/conferences/environment/rio1992>, acessado em 27 de julho de 2021.

⁴ <https://www.un.org/en/conferences/environment/newyork2000>, acessado em 29 de julho de 2021.

⁵ <https://www.un.org/millenniumgoals/>, acessado em 29 de julho de 2021.

A Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável teve lugar no Rio de Janeiro em 2012, vinte anos após a Cúpula da Terra e, por isso, ficou conhecida como Rio+20. O principal objetivo foi a renovação dos compromissos acordados em relação ao desenvolvimento sustentável, por meio de uma agenda pós-2015, com um documento intitulado de *O Futuro que Queremos*, que identificou a erradicação da pobreza como o maior desafio e admitiu que o progresso do desenvolvimento sustentável se deu de forma “desigual, insuficiente e com retrocessos na integração das três dimensões” desde a Cúpula da Terra em 1992 (*United Nations*, 2012, p.5). Assim, reconhece-se a necessidade de mensurar os avanços já alcançados e as lacunas ainda existentes que demandam atenção especial, bem como adotar medidas concretas para acelerar a implementação do desenvolvimento sustentável, por meio da criação de objetivos úteis, coesos e que considerem os diferentes contextos e prioridades de cada país (*United Nations*, 2012).

Desta forma, em 2015, tendo como fundamento os ODM, as ideias discutidas na Rio+20 e compreendendo a necessidade de integração e inter-relação dos três aspectos para a promoção do desenvolvimento sustentável, foi desenvolvida a Agenda 2030 e os ODS, que já haviam sido abordados previamente de forma embrionária, conforme *United Nations* (2012, p.47):

Os objetivos devem abordar e incorporar de forma equilibrada todas as três dimensões do desenvolvimento sustentável e suas interligações. Eles devem ser coerentes e integrados à agenda de desenvolvimento das Nações Unidas para além de 2015, contribuindo assim para a concretização do desenvolvimento sustentável e servindo como um motor para a implementação e integração do desenvolvimento sustentável no sistema das Nações Unidas como um todo. [...] os objetivos de desenvolvimento sustentável devem ser orientados, concisos e fáceis de comunicar, limitados em número, aspiracional, global e universalmente aplicáveis a todos os países, levando em conta diferentes realidades nacionais, capacidades e níveis de desenvolvimento e respeitando as políticas e prioridades nacionais.

2.2 Agenda 2030 e os ODS

A Agenda 2030, inicialmente intitulada *Transformando nosso mundo: Agenda 2030 para desenvolvimento sustentável*, é um plano, definido em 2015, que, além de reafirmar os compromissos assumidos nas conferências anteriores, estende a abrangência das questões já tratadas; buscando identificar as lacunas ainda existentes e clarificar as diretrizes para a promoção do desenvolvimento sustentável nos próximos 15 anos (*United Nations*, 2015). Trata-se de um propósito ambicioso que tem como foco central a erradicação da pobreza, considerada o problema mais crítico atualmente, além de objetivos voltados para encontrar maneiras de melhorar a vida das pessoas e promover o bem-estar, a

prosperidade, a proteção do meio ambiente e o crescimento económico sustentável⁶. Com abrangência e aplicabilidade a todos os países, sejam desenvolvidos ou em desenvolvimento, e considerando as realidades e prioridades de cada um deles, a Agenda 2030 é direcionada para as pessoas, o planeta e a prosperidade, buscando reforçar ainda a paz a nível global e as parcerias colaborativas (*United Nations*, 2015).

Em relação às pessoas, o documento assume fundamentalmente o compromisso de acabar com a pobreza e a fome. No que diz respeito ao planeta, o compromisso declarado abrange a preocupação com a produção e o consumo assumirem uma forma sustentável, além da proteção contra a degradação, e a luta contra as mudanças climáticas. Garantir que o progresso económico e social estejam em harmonia com a natureza é o primeiro passo para assegurar que as pessoas desfrutem de uma vida próspera. E visto que não há desenvolvimento sustentável sem paz e vice-versa, é preciso “promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas” (*United Nations*, 2015, p.2), bem como é necessário a mobilização global, envolvendo governos, sociedades, indivíduos e empresas para que a Agenda 2030 seja plenamente alcançada (*United Nations*, 2015).

Os ODS são o núcleo da Agenda 2030, são integrados entre si, indivisíveis e equilibram as três dimensões do desenvolvimento sustentável (*United Nations*, 2015). São os esforços mais abrangentes e atuais dos governos para o alcance do desenvolvimento sustentável, representando os meios pelos quais os atuais desafios podem ser encarados (Bebbington & Unerman, 2018; Setó-Pamies & Papaioikonomou, 2020). Scheyvens et al. (2016, p.373) salientam que os ODS, diferentemente dos ODM, dão maior ênfase “à sustentabilidade ambiental; ao desenvolvimento económico, focado no crescimento inclusivo; à aplicabilidade universal a todos os países; e com crescente preocupação em relação aos aspectos não materiais do desenvolvimento”. Porém, apesar de serem considerados mais amplos, minuciosos e audaciosos que os ODM, o ponto-chave é sua efetiva aplicação e monitorização, com intuito de verificar sua concretização ou as lacunas ainda remanescentes (Kotter, 2018). O acompanhamento do progresso da implementação dos ODS é ainda observado por uma série de indicadores concebidos (*United Nations*, 2015).

Os ODS, apresentados na Tabela 1, vão muito além de apenas um compromisso; trata-se de um complexo com 17 objetivos essenciais no que se refere aos principais desafios enfrentados, com 169 metas, além de orientação clara em relação a sua implementação, e são aplicáveis de maneira universal, considerando as diferentes realidades (*United Nations*, 2015):

⁶ <https://www.un.org/en/conferences/environment/newyork2015>, acessado em 29 de julho de 2021.

A Agenda 2030 não se limita a propor os ODS, mas trata igualmente dos meios de implementação que permitirão a concretização desses objetivos e de suas metas. Esse debate engloba questões de alcance sistêmico, como financiamento para o desenvolvimento, transferência de tecnologia, capacitação técnica e comércio internacional. Além disso, prevê mecanismos de acompanhamento dos ODS e de suas metas, para auxiliar os países a comunicar seus êxitos e a identificar seus desafios, bem como a traçar estratégias e avançar em seus compromissos com o desenvolvimento sustentável.⁷

Tabela 1 - Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

<p>Objetivo 1 – Erradicação da pobreza: Erradicar a pobreza em todas as formas e em todos os lugares.</p> <p>Objetivo 2 - Fome zero e agricultura sustentável: Erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável.</p> <p>Objetivo 3 - Saúde e bem-estar: Garantir o acesso à saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.</p> <p>Objetivo 4 - Educação de qualidade: Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.</p> <p>Objetivo 5 - Igualdade de gênero: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.</p> <p>Objetivo 6 - Água limpa e saneamento: Garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água potável e do saneamento para todos.</p> <p>Objetivo 7 - Energia limpa e acessível: Garantir o acesso a fontes de energia fiáveis, sustentáveis e modernas para todos.</p> <p>Objetivo 8 - Trabalho decente e crescimento econômico: Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e trabalho digno para todos.</p> <p>Objetivo 9 - Inovação infraestrutura: Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.</p> <p>Objetivo 10 - Redução das desigualdades: Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países.</p> <p>Objetivo 11 - Cidades e comunidades sustentáveis: Tornar as cidades e comunidades mais inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis.</p> <p>Objetivo 12 - Consumo e produção responsáveis: Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis.</p> <p>Objetivo 13 - Ação contra a mudança global do clima: Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos.</p> <p>Objetivo 14 - Vida na água: Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.</p> <p>Objetivo 15 - Vida terrestre: Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, travar e reverter a degradação dos solos e travar a perda da biodiversidade.</p> <p>Objetivo 16 - Paz, justiça e instituições eficazes: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis.</p> <p>Objetivo 17 - Parcerias e meios de implementação: Reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.</p>

Fonte: *United Nations* (2015).

⁷ http://antigo.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/desenvolvimento-sustentavel-e-meio-ambiente/135-agenda-de-desenvolvimento-pos-2015_ acessado em 24 de agosto de 2021.

Apesar da ampla abrangência dos ODS, vários autores (Koehler, 2015; Pogge & Sengupta, 2015; Hák et al., 2016; Persson et al., 2016; Fleming et al., 2017; Bebbington & Unerman, 2018) salientam que alguns aspectos são contestáveis. O propósito estabelecido não é efetivamente cumprido, trata-se ainda de algo conceitual e técnico, com algumas metas vagas e sem clareza em relação a como de fato será possível mensurar o progresso, e, portanto, é necessário maior operacionalização; a estrutura não reflete a proposta de total integração das três dimensões do desenvolvimento sustentável, visto que ainda falta alinhamento e sinergia entre os objetivos, as metas e os indicadores estabelecidos, além de algumas metas e indicadores requererem imensa adaptação para cada realidade ou até mesmo não serem passíveis de aplicação de forma universal conforme preconiza a Agenda 2030. Conforme aponta Roma (2019), na realidade brasileira o plano de “nacionalização” das metas foi concebido entre 2017 e 2019, com apenas 39 metas sendo mantidas na sua integralidade. Em 128 metas foram necessárias adaptações, 2 delas não foram consideradas relevantes para o Brasil e ainda 8 novas metas foram desenvolvidas, demonstrando assim a amplitude das adequações necessárias em cada contexto.

A Agenda 2030 e os ODS são, pela primeira vez, um plano que coloca o setor empresarial com papel central no progresso do desenvolvimento sustentável. O envolvimento, a contribuição e a influência do setor corporativo na concepção dos ODS são de extrema importância, refletindo não só sua relevância no processo de alcance do desenvolvimento sustentável, mas também demonstra que apenas a ação isolada dos governos não é capaz de atingir o proposto, bem como governos, sociedade e o setor público e privado dividem igualmente a responsabilidade neste progresso. As empresas tornam-se atores principais neste processo, comandando e liderando iniciativas sustentáveis (Diesendorf, 2001; Rodriguez et al., 2002; Elkington, 2004; Schaltegger et al., 2006; Scheyvens et al., 2016; Storey et al., 2017; Bebbington & Unerman, 2018). Segundo Weybrecht (2017, p. 84),

Embora governos e ONGs tenham um papel fundamental no avanço dos objetivos, é o setor empresarial que irá conduzir ao sucesso das metas individuais, pela forma como operam, desenvolvem novos modelos de negócios, investem em comunidades, inovam e colaboram. Para as empresas, a implementação bem-sucedida dos ODS fortalecerá o ambiente propício para fazer negócios, minimizando riscos e, ao mesmo tempo, proporcionando uma miríade de novas oportunidades.

É de salientar, porém, que, embora a participação do setor empresarial seja extremamente relevante na concepção dos ODS, há o risco de conflito de interesses entre os interesses corporativos próprios e o crescimento económico sustentável necessário para tornar realidade o desenvolvimento sustentável (Koehler, 2015; Scheyvens et al., 2016).

Bansal (2004) aponta que o desempenho das organizações pode ser influenciado pelo desenvolvimento sustentável corporativo. Neste sentido, uma série de oportunidades podem ser criadas

com a integração dos ODS nas estratégias das organizações, fomentando a inovação, novas oportunidades de mercado e impulsionando o crescimento (PWC, 2015). Acresce a redução dos riscos legais e normativos, melhora da imagem da empresa, aumento da confiança na marca, fortalecimento das relações com os *stakeholders*, ampliando, assim, a criação de valor e de vantagens competitivas (Verboven & Vanherck, 2016; Scheyvens et al., 2016).

Verboven e Vanherck (2016, p. 167) apontam os principais impulsionadores no êxito da promoção dos ODS:

- Integração nas estratégias da empresa;
- Implementação e ferramentas de gestão;
- Integração em P&D e desenvolvimento de novos produtos (NPD);
- Apoio financeiro.

Devido à relevância do setor empresarial nas questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável, acredita-se que seu contributo seja vital para o cumprimento dos ODS. Desta forma, com ênfase essencialmente no impacto das práticas corporativas foi criado o *SDG Compass (Global Reporting Initiative (GRI), United Nations Global Compact (UNGC) & World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), 2015)*.

O *SDG Compass* é um guia que promove o entendimento sobre o processo de construção e a definição dos ODS, clarifica como os ODS podem afetar o negócio, orienta as empresas sobre como podem alinhar suas estratégias aos ODS, aponta o melhor caminho para atender às demandas económicas, sociais e ambientais, e mapeia os impactos da internalização dos ODS na organização, assim como permite que as empresas gerenciem suas contribuições para os ODS (GRI et al., 2015). Apesar de, para muitas empresas, a integração dos ODS em suas estratégias de negócio representar um desafio, o *SDG Compass* aponta que este caminho pode proporcionar diversas oportunidades de crescimento. O objetivo do *SDG Compass* é fundamentalmente apontar o melhor caminho para atender às três perspectivas; assim, questões como inclusão social, geração de emprego, igualdade de oportunidades, produção de energias renováveis, consumo responsável, utilização de recursos naturais de forma sustentável, entre outros, poderão ser melhor abordadas (GRI et al., 2015). De acordo com Verboven e Vanherck (2016, p.167),

O *SDG Compass* tem como objetivo facilitar a efetiva realização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, de forma estratégica, e o aprimoramento das políticas de sustentabilidade na empresa. O objetivo da ferramenta é duplo: 1) explicar como os ODS influenciam as atividades empresariais e 2) oferecer orientação para a implementação e gestão dos ODS.

Em 2015, ano da concepção dos ODS, foi desenvolvido pela PWC um estudo intitulado *Faça disso o seu negócio: Engajando-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*, com o objetivo, essencialmente, de avaliar como as empresas pretendem se envolver com os ODS (PWC, 2015).

Apesar dos ODS, diferentemente dos ODM, terem foco nas mais abrangentes questões relacionadas às três vertentes do desenvolvimento sustentável e serem relevantes para todas as organizações, sejam em economias desenvolvidas ou emergentes, a pesquisa salienta que a maioria das organizações entrevistadas apenas planeia se envolver com os ODS considerados relevantes para o negócio e, apesar do maior desafio considerado pelas Nações Unidas ser relativo ao ODS 1, este não foi considerado como prioridade para as empresas (PWC, 2015).

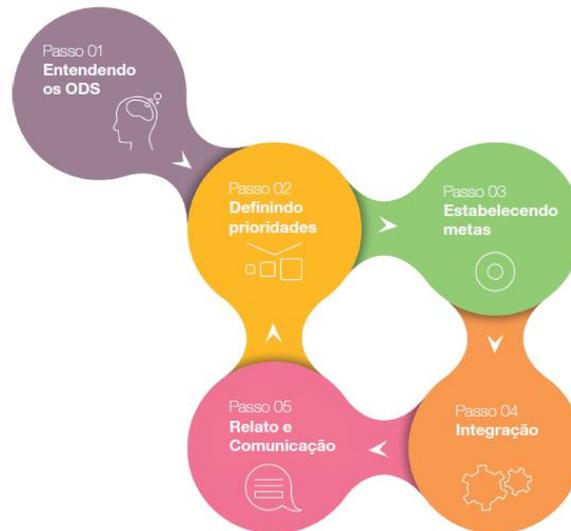
A pesquisa indica ainda que embora 92% das empresas inquiridas disserem ter conhecimento dos ODS e 71% referirem já estar a planear como responderão aos ODS, apenas 13% foram capazes de identificar as ferramentas necessárias para esta integração, o que demonstra a importância do *SDG Compass* neste processo. O *SDG Compass* é um guia com abordagem ampla e global, pelo que as ferramentas, de fato, ainda estão a ser desenvolvidas de acordo com a realidade e contexto de cada organização (PWC, 2015).

Embora, conforme apontado na Agenda 2030, as empresas tenham papel central no alcance do desenvolvimento sustentável, apenas 10% dos inquiridos consideram que a responsabilidade principal neste processo é das organizações, a maioria acredita ser dos governos; porém, é preciso que as organizações estejam alinhadas com as prioridades dos governos em um esforço coletivo para tornar realidade o desenvolvimento sustentável (PWC, 2015). Em contrapartida, o estudo demonstra que cada vez mais o desenvolvimento sustentável influencia no comportamento de consumo. No Brasil, 95% dos indivíduos entrevistados afirmaram, num panorama de cinco anos, priorizar produtos e serviços de empresas que tenham os ODS incorporados em sua estratégia, comprovando a importância e oportunidade de crescimento com a integração (PWC, 2015). O estudo ainda destaca que para que haja sucesso na integração dos ODS é preciso (PWC, 2015, p.28):

1. Acordar quais os ODS o negócio e a cadeia de valor têm impacto direta ou indiretamente nos países em que opera;
2. Acordar a metodologia e medir o impacto do negócio em relação a todos os ODS;
3. Entender os impactos negativos e positivos do negócio em cada ODS;
4. Entender as prioridades dos governos onde o negócio opera;
5. Priorizar a redução de impactos negativos e aumento dos impactos positivos, de acordo com o que deve ser alcançado pelos governos
6. Incorporar esse aprendizado no planeamento e estratégia do negócio;
7. Evidenciar como a empresa impacta os ODS e sua contribuição.

Desta forma, o *SDG Compass* apresenta cinco passos, conforme figura 2, desde a compreensão dos ODS até a comunicação, para apoiar as empresas na redução dos seus impactos negativos e na intensificação da sua colaboração positiva para a Agenda 2030 (GRI et al., 2015).

Figura 2 - Os Cinco Passos do *SDG Compass*



Fonte: GRI et al. (2015, p.7)

No Passo 1, além da clarificação dos 17 ODS, é demonstrado de que forma eles podem e devem ser internalizados nas empresas, se conectando assim com a estratégia organizacional. A intenção é que as empresas possam utilizar os ODS como uma orientação para coordenar, avaliar e comunicar suas estratégias, contraindo assim diversos benefícios, tais como: Identificação de oportunidades de negócios futuras; estabilização de sociedades e mercados, visto que é primordial para o sucesso dos negócios que as sociedades em que estejam inseridos também tenham sucesso; utilização de uma linguagem comum e de uma finalidade compartilhada, contribuindo para uma comunicação mais consistente e efetiva em relação aos impactos e desempenho, possibilitando parcerias para responderem desafios comuns, além de promover o *benchmarking* entre as empresas que tenham sucesso na internalização dos ODS e aquelas que estão a iniciar o processo. Visto a crescente demanda por maior *accountability* e decisões de compra cada vez mais baseadas na percepção de desempenho de sustentabilidade da empresa, o engajamento com os ODS possibilita o fortalecimento das relações com as partes interessadas e manutenção do ritmo com as políticas públicas, reduzindo, assim, os riscos legais; além disso, através da integração dos ODS em toda a cadeia de valor, é possível promover a utilização eficiente de recursos, o aumento das vendas, o fortalecimento da marca, a inovação de produtos e serviços, o desenvolvimento de novos segmentos de mercado, aumentando, desta forma, o valor da sustentabilidade corporativa (GRI et al., 2015).

O passo 2 refere-se a como as empresas podem definir prioridades, visto que os 17 ODS podem não ser todos relevantes ou aplicáveis para a organização; por isso, devem ser avaliados os impactos atuais e potenciais, positivos e negativos que as práticas corporativas em questão têm nos ODS, de forma a potencializar os positivos e minimizar os negativos (GRI et al., 2015).

O foco deve estar concentrado em 3 ações, que devem ser repetidas periodicamente, com o objetivo de verificar a evolução dos impactos causados e as medidas realizadas:

- 1) Mapeamento da cadeia de valor para identificar as áreas de impacto: com o intuito de verificar, desta forma, em que ponto da cadeia de valor os impactos, sejam eles positivos ou negativos, atuais ou futuros, podem ser mais significativos. O *SDG Compass* fornece diversas ferramentas para este mapeamento, simplificando ainda mais este processo;
- 2) Seleção de indicadores e coleta de dados: através do *SDG Compass* é estabelecida uma série de indicadores para cada ODS e suas metas, é ainda salientado outros indicadores relevantes, como GRI, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*, etc., que podem ser utilizados pelas empresas diretamente, ou como base para criação de indicadores próprios. O objetivo é que sejam selecionados indicadores relevantes para avaliar e mensurar os impactos gerados, de modo que seja possível a coleta de dados para cada indicador, identificando assim as ações necessárias a serem tomadas;
- 3) Definição de prioridades: para tal é necessário ponderar a amplitude e gravidade dos impactos negativos presentes e futuros, bem como sua relevância para os *stakeholders*, assim como considerar as possíveis oportunidades geradas a partir dos impactos positivos (GRI et al., 2015).

O passo 3 trata do estabelecimento de metas internas, definidas e incorporadas de acordo com as prioridades determinadas na etapa anterior, com a definição de *Key Performance Indicators (KPI's)* específicos com métricas para avaliar cada uma das prioridades; trata-se de uma conduta fundamental para o bom desempenho sustentável e alcance dos ODS na organização. A primeira medida é a definição do escopo das metas e seleção dos KPI's, orientados para as prioridades já traçadas em relação às três vertentes do desenvolvimento sustentável. Em seguida, é definida a linha de base e selecionado o tipo de objetivo; traça-se um ponto de partida bem definido, que permitirá a monitorização e comunicação do progresso, bem como a comparação dos dados reais e dos definidos na linha de base, permitindo, desta forma, ajustes que possam ser necessários ao longo do processo. Estabelece-se o nível de ambição das metas, que devem ter em conta questões mais amplas do que apenas o desempenho histórico da organização, ponderando as ambições dos ODS, isto é, metas estabelecidas “de fora para dentro”,

alinhadas às necessidades globais. Por fim, deve ser anunciado o compromisso com os ODS; trata-se de um mecanismo efetivo de comunicação do progresso no alcance dos ODS. Desta forma, é possível repercutir diretamente no comportamento de outras organizações, estimulando a criação ou o aumento do impacto positivo (GRI et al., 2015).

O passo 4 é referente à integração das metas de sustentabilidade ao plano de metas globais (financeiras e não financeiras, estratégicas e operacionais) e sua repercussão na visão, missão e valores da empresa, ou seja, a incorporação das questões referentes ao desenvolvimento sustentável na gestão e tomada de decisão, transformando de forma generalizada as práticas corporativas existentes, difundindo, assim, o entendimento de como o seu alcance agrega valor ao negócio e conectando o bom desempenho organizacional ao desenvolvimento sustentável (GRI et al., 2015).

O *SDG Compass* aponta que esta integração pode ocorrer por meio de ações como: 1) ancorar as metas de sustentabilidade nos negócios, tornando-as parte complementar do conjunto de metas; é de ter em conta a importância do comprometimento dos membros da alta gestão da organização na comunicação efetiva das metas e como seu alcance gera valor para a empresa; 2) incorporar a sustentabilidade em todas as funções; equipas dedicadas exclusivamente às questões da sustentabilidade e dos ODS são importantes, mas o envolvimento de todas as áreas na promoção do desenvolvimento sustentável é ainda mais significativo; através de ações delegadas e metas individuais, as metas globais tornam-se mais favoráveis de serem atingidas; 3) engajamento com parcerias; o alcance de metas comuns torna-se possível com a união dos integrantes da cadeia de valor, os *stakeholders*, governos e a sociedade como um todo, por meio do compartilhamento de esforços, competências, conhecimentos, recursos, etc. (GRI et al., 2015).

O último passo diz respeito ao relato e comunicação. Com a crescente demanda dos *stakeholders* por informações relativas às iniciativas de sustentabilidade nas organizações, bem como a pressão de reguladores do mercado financeiro e governos, tem sido exigido que estes dados sejam cada vez mais relatados e divulgados, além de atualmente grande parte das práticas referentes à sustentabilidade serem obrigatórias. Informações não financeiras têm se tornado cada vez mais importantes, tanto para os *stakeholders*, quanto para a gestão na tomada de decisão, visto que é também preciso satisfazer as necessidades das partes interessadas, pelo que esta etapa visa indicar as ações essenciais quanto ao relato e comunicação do desempenho na promoção dos ODS. Desta forma, através dos mais diversos meios de comunicação, dado que os relatórios formais habituais já não são a única forma de divulgação, a empresa deve relatar sua contribuição para cada ODS reconhecido como pertinente nos passos anteriores, respondendo por que foram apontados como relevantes, quais os

impactos positivos e negativos, bem como as estratégias de gestão referentes a tais impactos, além dos progressos alcançados, tornando, assim, a comunicação não só mais eficaz, mas também mais transparente e acessível (GRI et al., 2015).

Em 2019, o estudo realizado pela PWC (2019) demonstrou que os *stakeholders* e consumidores estão cada vez mais rigorosos, exigindo maior *accountability* e evidenciando alterações nos padrões de consumo e preferência crescente por produtos e serviços sustentáveis. Porém, apesar das mudanças comportamentais já alcançadas, o foco das organizações ainda continua em atender somente os ODS considerados relevantes para o negócio, e não necessariamente os de maior impacto para o planeta e para as pessoas. Embora 72% do inquiridos mencionarem os ODS em seus relatórios publicados, apenas 1% relatou medidas quantitativas para mostrar o progresso em direção às metas, demonstrando que ainda falta entendimento sobre de fato quais ações devem ser tomadas concretamente para o alcance dos ODS (PWC, 2019).

A discussão acima demonstra o papel central do setor empresarial no alcance dos ODS, porém, ainda com muitas questões a serem sanadas em relação a sua integração nas estratégias das organizações. Desta forma, a reflexão a seguir trata sobre os desafios desta implementação, sendo o controle de gestão considerado uma ferramenta na concretização deste processo.

2.3 Controle de gestão: conceitualização e evolução

Os crescentes desafios do mercado e o contexto de contínuas transformações, atrelado à globalização e aos avanços tecnológicos, exigem que as empresas tenham cada vez mais conhecimento do negócio, processos organizados, propósitos sólidos e que as suas estratégias sejam cada vez mais bem definidas. Neste sentido, diversos mecanismos de auxílio à gestão e a tomada de decisão têm sido progressivamente implementados nas organizações ao longo dos anos, com vista a dar resposta às necessidades existentes nas práticas corporativas.

Em meados do século XIX e início do século XX, a contabilidade, com foco nos processos, se concentrava nos custos operacionais e eficiência dos processos. Em 1920, sob influência principalmente da empresa DuPont, a atenção passa a ser para a determinação dos custos do produto e controle financeiro (Kamal, 2015). Kaplan (1984) defende que as práticas de controle e contabilidade de custos utilizadas na abordagem de gestão científica, desenvolvidas pela DuPont e General Motors por volta de 1925, que tinham como principais objetivos a utilização das informações de custo para mensurar a eficiência operacional, definição dos preços dos produtos e serviços, e controle do desempenho dos

funcionários, além de foco nos indicadores de desempenho financeiro, não são mais suficientes para o contexto atual.

Posteriormente, com a evolução e ramificação da contabilidade financeira e de custos, surge a contabilidade de gestão, com foco voltado para o fornecimento de informação para a tomada de decisão, para o planeamento e o controlo (Schaltegger & Burritt, 2010; Kamal, 2015). Com o surgimento da produção enxuta, o foco muda para a redução de desperdícios e perdas, com metas de custo, produção *just-in-time*, bem como a gestão do ciclo de vida do produto.

A partir da década de 80 outros indicadores de desempenho para o longo prazo passam a ter destaque, principalmente indicadores não financeiros, visto que a utilização apenas de indicadores financeiros para fornecimento de informação é considerada mais fácil de ser manipulada; logo, inovação e liderança do produto, fidelidade do cliente, confiança, competência e ética dos membros da empresa tornaram-se importantes parâmetros para avaliar o desempenho organizacional (Kaplan, 1984). Apesar de haver mecanismos padronizados, a contabilidade de gestão deve considerar o contexto, objetivos e estratégias de cada organização individualmente, e promover as adaptações necessárias com vista a alcançar os resultados pretendidos. As empresas passam a direcionar seus esforços para a criação de valor, por meio de estratégias bem definidas, uso eficaz dos recursos e ferramentas como o *Balanced Scorecard* (BSC) e o *Economic Value Added* (EVA) (Kamal, 2015).

As primeiras perspectivas sobre controlo relacionado à gestão datam de 1912 e 1914, sendo associadas ao passado, com a função de planeamento, e ao futuro, através da comparação (Emerson, 1912, citado por Giglioni & Bedeian, 1974, p.294; Church, 1914, citado por Giglioni & Bedeian, 1974, p.294).

O controlo foi definido por diversos autores como o processo de fixação de objetivos e padrões, verificação do desempenho alcançado em relação ao planeado previamente, com possibilidade de alterações nos planos ou ações corretivas no caso de desvios, servindo de orientação para ações futuras. Desta forma, o planeamento desempenha papel fundamental no controlo (Cornell, 1930; Davis, 1940; Newman, 1951; Brech, 1965; Reis & Rodrigues, 2011; Drury, 2012; Jordan et al., 2015). Neste sentido, Holden et al. (1941, p. 77, citado por Giglioni & Bedeian, 1974, p. 297) consideram que o processo de controlo engloba 3 elementos principais:

- a) objetivo - para determinar o que desejamos; b) procedimento - para planear como e quando uma tarefa deve ser realizada, organização para determinar quem é o responsável e padrões para determinar o que constitui um bom desempenho; c) avaliação - para determinar o quão bem uma tarefa foi realizada.

Robinson (1925, p. 147, citado por Giglioni & Bedeian, 1974, p. 296) defende que à medida que evolui o controlo passa a abordar ferramentas de apoio à tomada de decisão:

O controlo compreende os meios para fornecer ao gerente e aos executivos da organização informações contínuas, rápidas e precisas sobre a eficiência da operação, o que o negócio está fazendo, o que fez no passado e o que se espera que faça no futuro [...] os três principais elementos do controlo são: a) previsão de resultados; b) registro de resultados; c) atribuição de responsabilidade pelos resultados esperados com provisão para ação corretiva.

Assim como Robinson (1925), Urwick (1943) fornece um ponto de vista considerado mais abrangente e moderno; a ele é atribuída a autoria dos primeiros princípios do controlo (Urwick, 1943, p. 122, citado por Giglioni & Bedeian, 1974, p. 296):

- O Princípio de Uniformidade - Todas as figuras e relatórios usados para fins de controlo devem ser em termos da estrutura organizacional;
- O Princípio da Comparação - Todas as figuras e relatórios usados para fins de controlo devem ser em termos de padrões de desempenho exigidos e, de desempenho anterior;
- O Princípio da Utilidade - Figuras e relatórios usados para fins de controlo variam em valor diretamente na proporção do período que os separa dos eventos que eles refletem.

Apesar da contabilidade de gestão – que tem foco mais específico aos objetivos financeiros da organização – e do controlo de gestão se diferenciarem em diversos aspectos, Anthony et al. (2014) defendem que, para a prática do controlo, a gestão depende do sistema de contabilidade de gestão, bem como grande parte dos mecanismos e práticas relacionados à contabilidade gerencial exercem papel fundamental no controlo.

Robert Anthony, em 1965, apresenta uma abordagem sistemática sobre o controlo de gestão, apoiado em uma perspectiva contabilística, considerada como modelo clássico, que serviu de base para o desenvolvimento do assunto (Hewege, 2012), definindo-o como um processo no qual os gestores asseguram que os recursos sejam obtidos e usados eficaz e eficientemente, de modo a atingir os objetivos da organização (Anthony, 1965), com um modelo que se subdividia em controlo estratégico, controlo de gestão e controlo operacional. O controlo estratégico é definido como “o processo de decisão sobre os objetivos organizacionais, e suas mudanças, sobre as políticas para controlar a aquisição, uso e disposição dos recursos usados para atingir esses objetivos” (Anthony, 1965, p.24); o controlo operacional refere-se a “garantir que tarefas específicas sejam realizadas eficaz e eficientemente” (Anthony, 1965, p.69); e o controlo de gestão é o elo entre os dois, trata-se de “garantir que os recursos sejam obtidos e usados de maneira eficaz e eficiente na realização dos objetivos organizacionais” (Anthony, 1965, p.27).

Posteriormente, Anthony (1988) aprimorou o conceito previamente definido, atrelando-o à influência que os gestores teriam sobre os demais membros da empresa para implementar as estratégias

organizacionais. Esta ótica comportamental do controlo de gestão é reforçada por diversos autores que afirmam que o controlo de gestão tem *a priori* um foco interno, aplicado em diferentes níveis na empresa, com objetivo de influenciar o comportamento dos membros desta, para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados (Flamholtz, 1996; Merchant & Van der Stede, 2007; Drury, 2012; Hewege, 2012; Jordan et al., 2015).

Flamholtz (1996) sintetiza que o controlo de gestão é um mecanismo que visa garantir o desempenho eficiente da organização, bem como mitigar o possível conflito de interesse existente entre os diversos agentes do processo. Desta forma, são apresentadas quatro funções principais do controlo (Flamholtz, 1996, pp. 597-598):

O controlo deve ser capaz de motivar as pessoas a tomar decisões e agir de maneira consistente com os objetivos organizacionais. Sem sistemas de controlo, as pessoas tomam decisões e agem destinadas a atender às suas próprias necessidades, em vez de objetivos da organização [...] Deve integrar os esforços das diversas partes da organização [...] Deve fornecer informações sobre os resultados das operações e o desempenho das pessoas [...] Deve facilitar a implementação dos planos estratégicos.

Ainda na ótica comportamental, Merchant e Van der Stede (2007) diferenciam o controlo estratégico, com foco no ambiente externo, do controlo de gestão, com foco no ambiente interno da organização, e com atenção especial ao comportamento dos funcionários. Para Drury (2012), o controlo se divide em: a) controlo de ação ou comportamental, com objetivo de prevenir que determinados comportamentos aconteçam, envolvendo a observação das ações dos funcionários; b) controlo de pessoal, cultural e social, que envolvem, respectivamente, o auxílio aos funcionários, em relação a capacitação e recursos necessários para que haja um desempenho satisfatório, o “conjunto de valores, normas sociais e crenças que são compartilhados por membros da organização e que influenciam suas ações” (Drury, 2012, p.395), e a “seleção de pessoas que já foram socializadas para adotar normas e padrões de comportamento específicos para realizar tarefas específicas” (Drury, 2012, p.395); c) controlo de resultados, trata-se da coleta e relato dos resultados obtidos. São identificadas ainda outras duas formas de controlo: a) controlo de *feedback*, que tem foco no passado, identificando os erros que já ocorreram e promovendo ações corretivas no caso de desvios; b) Controlo *feed-forward*, em que erros prováveis são identificados com antecedência, com base em previsões, e, portanto, podem ser corrigidos antes de ocorrerem (Drury, 2012).

Diversos modelos, teorias e paradigmas concebidos mais tarde contribuíram para o desenvolvimento e evolução do controlo de gestão. Destaque para os controlos cibernéticos (Hofstede, 1978, citado por Hewege, 2012), teoria de agência (Kaplan, 1984; Macintosh, 1994, citado por Hewege, 2012; Anthony & Govindarajan, 2007), teoria organizacional e teoria dos sistemas (Otley, et al., 1995,

citado por Hewege, 2012), sistema estratégico de medição de desempenho (Kaplan & Norton, 1996, citado por Berry et al., 2009), teoria da contingência (Hopwood, 1974, citado por Hewege, 2012, p.6; Drury, 2012), alavancas de controlo de Simons (Simons, 1995), estrutura de gerenciamento e controlo de desempenho (Ferreira & Otley, 2009), e controlo de gestão como pacote, com um quadro conceitual que engloba controlos culturais, planeamento, controlos cibernéticos, sistema de recompensa e compensação, e controlos administrativos (Malmi & Brown, 2008). Desta forma, sua conceitualização foi sendo ampliada ao longo do tempo. Drury (2012) e Otley e Soin (2014) são unânimes na caracterização do controlo de gestão, que descrevem como o processo de direcionamento das organizações através dos ambientes que operam para atingir objetivos de curto e longo prazo; assim, não é possível que haja controlo sem que haja planos e objetivos traçados.

Apesar do grande desenvolvimento do controlo de gestão e de sua terminologia, alguns autores consideram o conceito amplo, ambíguo, com margem para diversas formas de interpretação e muitas vezes um subproduto da contabilidade financeira, sem apresentar uma definição universalmente aceita (Giglioni & Bedeian, 1974; Merchant & Van der Stede, 2007; Kamal, 2015; Van der Kolk, 2019).

O controlo de gestão é um termo utilizado para um amplo conjunto de abordagens com mecanismos formais e informais. Os mecanismos formais, normalmente associados à definição e implementação da estratégia, envolvem a estrutura organizacional, sistemas de recompensa, orçamento, regras e procedimentos operacionais padrão, sistemas de planeamento estratégico e controlos operacionais, de modo a controlar o comportamento dos funcionários, enquanto os métodos informais incluem perspectivas relacionadas à liderança, crenças, cultura, valores e normas que visam orientar o comportamento dos membros (Malmi & Brown, 2008; Riccaboni & Leone, 2010; Hewege, 2012; Gond et al., 2012; Lueg & Radlach, 2016; Crutzen et al., 2017). Salienta-se ainda que sistemas de controlo de gestão expressam um conjunto inter-relacionado de controlos numa organização.

Os sistemas de controlo de gestão podem ser considerados como uma destas ferramentas de gestão, que possibilita o planeamento, orçamento, análise, medição e avaliação das informações contabilísticas e financeiras, bem como serve de base confiável e útil para as decisões dos gestores, com intenção de alcançar os objetivos estratégicos traçados e criar vantagem competitiva (Duréndez et al., 2016).

Para Jordan et al. (2015), o controlo de gestão é uma coleção de mecanismos que motivam os funcionários descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, priorizando a ação e a tomada de decisão em tempo útil, bem como favorece a delegação de autoridade e responsabilização. Os autores definem assim oito princípios do controlo de gestão:

- i. Os instrumentos de controlo de gestão consideram objetivos na perspectiva financeira e não financeira;
- ii. É necessário que haja descentralização das decisões e a delegação da autoridade e responsabilização;
- iii. Organiza a convergência dos interesses individuais com os objetivos estratégicos da organização;
- iv. Os instrumentos de controlo de gestão são orientados para a ação e não concebidos apenas como documentos burocráticos;
- v. A orientação do controlo de gestão é essencialmente para o futuro;
- vi. O controlo de gestão é de natureza comportamental, atua em maior grau nas pessoas do que sobre números;
- vii. O controlo de gestão compreende um sistema de incentivos e sanções;
- viii. Os principais atores no controlo de gestão são os responsáveis operacionais e não os “*controllers*”.

Hewege (2012) aponta que uma das funções do controlo de gestão é harmonizar os objetivos pessoais dos colaboradores com os objetivos organizacionais, além de acreditar que o controlo de gestão abrange sistemas humanos e técnicos numa empresa e que somente através da prática sincronizada dos dois sistemas é possível atingir os objetivos traçados pela organização. Mas destaca que o controlo de gestão relacionado ao comportamento humano pode significar questões complexas, visto que devido às diferenças no contexto social, cultural e político, bem como às diferenças das próprias organizações e das pessoas, poderá produzir respostas variáveis aos mesmos estímulos. Para o autor, em síntese, o controlo de gestão pode ser visto como um método que compreende o controlador, o controlado e o mecanismo de controlo.

Horngrén et al. (2015) também seguem a mesma linha de pensamento de Jordan et al. (2015) e consideram que é através do controlo de gestão, isto é, um método de medição e análise de informações financeiras e não financeiras, que os gestores desenvolvem, comunicam e implementam a estratégia, bem como coordenam e avaliam o desempenho da organização. Acreditam, ainda, que o ponto-chave está na verificação de como a informação gerada pelo controlo de gestão pode apoiar os gestores na tomada de decisão e se os benefícios produzidos serão superiores aos custos inerentes ao processo.

Face aos crescentes desafios, Cowton e Dopson (2002) salientam uma particular tendência neste processo de mudança e reorientação do controlo de gestão, em que tem sido dada maior atenção a investigar de que forma o controlo de gestão de fato ocorre nas organizações.

O controlo de gestão é considerado como uma função da gestão, com diversos componentes complementares entre si, logo, a associação de tais elementos tende a aumentar a possibilidade de eficácia do processo, o alcance dos objetivos traçados e a implementação das estratégias (Van der Kolk, 2019).

Na abordagem das alavancas de controlo de Simons (1995), o sistema de crença tem por objetivo estabelecer os valores, propósitos e o compromisso organizacional, bem como comunicá-los aos membros e motivá-los em direção a estes. O sistema de fronteira determina e comunica os parâmetros organizacionais, impondo os limites e regras que devem ser considerados pelos membros na realização das atividades. O sistema de controlo de diagnóstico tem o propósito de avaliar e monitorar o desempenho organizacional alcançado comparativamente com as metas pré-definidas, por meio de ações corretivas no caso de desvios, logo, trata-se de um sistema de controlo *feedback*. O sistema de controlo interativo é utilizado pela alta gestão para se envolver pessoal e regularmente no processo de tomada de decisão dos níveis mais baixos, com objetivo de focar a atenção e aperfeiçoar a comunicação e aprendizagem organizacional, bem como identificar e gerenciar riscos e oportunidades. Simons (1995) defende que a atuação interativa dos quatro sistemas de controlo de seu quadro tem o potencial de maximizar a eficácia da organização no alcance dos objetivos.

Neste sentido, assim como Simons (1995), Malmi e Brown (2008) acreditam que o controlo de gestão deve ser entendido como um pacote e não como um único sistema, visto que muitas vezes existem vários sistemas de controlo de gestão nas organizações, mas não há um vínculo entre os mesmos. Logo, a concepção do sistema de controlo de gestão como um pacote fornece uma abordagem mais ampla, capaz de estender a compreensão referente ao impacto dos vários tipos de sistema de controlo de gestão, assim como visa facilitar e melhorar o desenvolvimento dos controlos de gestão, com intenção de apoiar os objetivos, controlar as atividades e estimular o desempenho da organização (Malmi & Brown, 2008). Portanto, a análise dos resultados desta pesquisa tem em conta esta ótica mais dilatada.

Assim, conclui-se que o controlo de gestão está em constante evolução. Com a ampliação do conhecimento, das técnicas e práticas, ao longo dos anos, foi sendo aperfeiçoado e alargado, com vista não só a servir de informação para apoio na tomada de decisão, mas também moldar o comportamento dos membros da organização, de forma a responder aos diversos objetivos estratégicos e organizacionais, tendo o *controller* papel particular e fundamental neste processo, mas compreendendo como principais intervenientes os responsáveis operacionais.

2.3.1 O Controlo de gestão pelo modelo de Malmi e Brown (2008)

O quadro conceitual de Malmi e Brown (2008) foi desenvolvido com base em uma extensa pesquisa sobre os sistemas de controlo de gestão e até o momento é considerado uma das mais amplas abordagens sobre o assunto, incluindo controlos formais e informais (Lueg & Radlach, 2016; Mass et al., 2016; Crutzen et al., 2017; Traxler et al., 2020)

Os autores apontam que as diversas maneiras pelas quais o sistema de controlo de gestão é definido muitas vezes não abordam a ampla dimensão que existe. Para eles, os sistemas de controlo de gestão são o conjunto dos sistemas, regras, práticas, valores, ou seja, todos os mecanismos que os gestores utilizam para garantir que as condutas e as decisões dos funcionários sejam coerentes com os objetivos da organização, sejam eles estratégicos ou operacionais, de modo que vão além da ideia de apenas fornecer informação para a tomada de decisão. A principal característica destes mecanismos é a influência que exercem no comportamento dos membros da organização Malmi e Brown (2008).

Segundo Malmi e Brown (2008, p.291), “a força da tipologia reside no amplo escopo dos controlos no sistema de controlo de gestão como um pacote, e não na profundidade de sua discussão sobre sistemas individuais”. Desta forma, sua abordagem considera cinco tipos de controlos: planeamento, controlos cibernéticos, recompensa e compensação, controlos administrativos e culturais.

O planeamento determina os “objetivos das áreas funcionais da organização” (Malmi & Brown, 2008, p.291), “fornece os padrões a serem alcançadas em relação às metas e esclarece o nível de esforço e o comportamento esperado dos membros da organização” (p.291), de modo a garantir que convirjam entre si. É, portanto, observado sob duas perspectivas, o planeamento de ações, com metas para curto prazo, e o planeamento de longo alcance, com a definição de metas e ações para o médio e longo prazo e com foco estratégico. Os autores salientam ainda que é importante ter em conta que o planeamento deve compreender, para além do estabelecimento de metas que guiem as decisões futuras, o envolvimento e comprometimento dos colaboradores com tais metas (Malmi & Brown, 2008). Lueg e Radlach (2016) acrescentam que, tendo em conta a integração do desenvolvimento sustentável ao planeamento, é necessário o estabelecimento de planos de ação específicos adaptados ao contexto em questão, de modo que a comunicação relativa à sustentabilidade, através de metas e objetivos, permita direcionar melhor o comportamento dos membros, além de reduzir possíveis resistências.

Os controlos cibernéticos são sistemas de controlo de gestão do tipo *feedback*, com mensuração do desempenho em relação aos padrões estabelecidos, detectando os desvios e efetuando as alterações necessárias. Entretanto, os controlos cibernéticos só podem ser considerados como sistema de controlo de gestão se houver a “vinculação do comportamento às metas e o estabelecimento da responsabilização

por variações no desempenho” (Malmi & Brown, 2008, p.292). São ainda identificados quatro sistemas cibernéticos: orçamentos, medidas financeiras, não financeiras e híbridas (Malmi & Brown, 2008).

Os controles de recompensa e compensação têm como foco motivar e melhorar o desempenho dos membros e equipas da empresa, equilibrando, desta forma, os objetivos individuais e organizacionais. As recompensas e compensações tendem a garantir que haja um maior e mais direcionado esforço por parte dos membros da organização. Malmi e Brown (2008) destacam ainda que, mesmo que as recompensas estejam habitualmente ligadas aos controles cibernéticos, isto é, atreladas ao desempenho em relação aos padrões estabelecidos, as organizações podem também oferecer recompensas e compensações por outras razões.

Malmi e Brown (2008) defendem que os controles de planeamento, cibernéticos e de recompensa estão fortemente ligados, uma vez que, após estabelecidos os objetivos, inicia-se a fase de avaliação de desempenho com a possível aplicação de recompensas atreladas ao atingimento das metas.

Os controles administrativos são aqueles que “direcionam o comportamento dos funcionários através da organização dos indivíduos e grupos, do monitoramento do comportamento e a quem você responsabiliza por tal comportamento, através do processo de especificação de como as tarefas ou comportamentos devem ser realizados ou não” (Malmi & Brown, 2008, p.293). São considerados três grupos de controles administrativos: projeto e estrutura organizacional; estruturas de governança; e procedimentos e políticas (Malmi & Brown, 2008).

Os controles culturais são caracterizados em consonância com as demais definições previamente apresentadas, ou seja, trata-se do conjunto de valores, crenças e normas sociais que são compartilhados pelos colaboradores e, assim, influenciam seus atos. Desta forma, Malmi e Brown (2008) têm em conta os controles de clã, controles de valor e os controles baseados em símbolos dentro da perspectiva dos controles culturais. Os autores consideram ainda que os controles culturais são mais abrangentes e menos imperativos, de modo que fornecem um “quadro contextual para outros controles” (Malmi & Brown, 2008, p.295).

Visto que o mercado globalizado exige informações cada vez mais abrangentes, que extrapolem as informações financeiras e forneçam uma imagem mais ampla da realidade organizacional, alguns autores (Ball & Milne, 2005; Gond et al., 2012; Lueg & Radlach, 2016; Crutzen et al., 2017) defendem que o controlo de gestão é fundamental no apoio às organizações em tornarem-se mais sustentáveis, apesar de ainda haver pouca evidência sobre seu papel na promoção do desenvolvimento sustentável. Lueg e Radlach (2016) acrescentam que o quadro de Malmi e Brown (2008) tende a garantir uma compreensão mais abrangentes da implementação do desenvolvimento sustentável na prática, ou seja,

apesar desta abordagem ter sido desenvolvida sob uma ótica do controlo de gestão convencional pode ser considerada adequada para tratar das questões de sustentabilidade na organização.

2.4 Controlo de gestão e os ODS: o Desafio da integração

A sustentabilidade vem ganhando força e tornando-se uma prática cada vez mais aceite e aplicada corporativamente; porém, sua integração nas estratégias organizacionais ainda representa um grande desafio para as empresas (Jollands, et al., 2015; Traxler et al., 2020). Lueg e Radlach (2016) acreditam que para que haja êxito neste processo o primeiro passo é fornecer uma definição clara sobre sustentabilidade, assim como aponta o passo 1 do *SDG Compass (Entendendo os ODS)*, de modo que este processo pode ser apoiado pelo sistema de controlo administrativo, conforme definido por Malmi e Brown (2008), por meio de declarações escritas comunicadas à toda empresa.

À medida que as organizações percebem os benefícios de considerar não só a dimensão económica, mas também a social e a ambiental nas estratégias do negócio, uma série de mecanismos de controlo de gestão, tais como orçamento, BSC, custo de ciclo de vida do produto, entre outros, passam a ser adaptados de forma a atender e integrar a sustentabilidade nas empresas. Mais recentemente ferramentas específicas com o objetivo de monitorar, avaliar e relatar o desempenho sustentável tem emergido. Como é o caso da metodologia *Environmental Profit and Loss (EP&L)*, que é “um método que atribui valor monetário aos impactos ambientais da empresa”, ou seja, por meio da utilização de um único indicador, a “EP&L expressa sustentabilidade em termos que todas as empresas entendem”⁸. Conforme aponta Arena et al. (2015, p. 627),

A EP&L é usada para a responsabilização externa: complementa as comunicações financeiras puras com uma perspectiva dos impactos ambientais da organização e fornece uma visão sintética do desempenho económico e ambiental, traduzindo em termos monetários os resultados ambientais. No entanto, a EP&L também tem um potencial de ser usada para apoiar processos de tomada de decisão e motivar os gestores a adotar comportamentos mais ecológicos. Em particular, pode ajudar os gestores a visualizar no mesmo documento os impactos económicos e ambientais associados a uma escolha específica [...] A conta de lucros e perdas é, de fato, normalmente usada para monitorar os resultados da empresa e é tipicamente um elemento central do sistema de recompensa.

Desta forma, além de permitir comparações, por meio da padronização do KPI, e traduzir as informações desejadas de sustentabilidade sobre capital e riscos ambientais para os investidores, a EP&L também apoia a definição das prioridades e o direcionamento dos esforços, tornando mais eficaz a tomada de decisão.

⁸ <https://ecochain.com/knowledge/what-is-an-environmental-profit-and-loss-account/>, acessado em 06 de maio de 2022.

Entretanto, apesar do crescente número de ferramentas para apoiar a integração do desenvolvimento sustentável no meio corporativo, as pesquisas da PWC (2015, 2019) demonstram que ainda há discrepância no percentual de inquiridos que dizem que irão integrar os ODS e o percentual que de fato integrou, ou sabe como fazê-lo, ou quais ferramentas usar.

Neste sentido, Fleming et al. (2017) e Silva (2021) corroboram com a PWC (2015; 2019), ao afirmarem que, apesar dos ODS apresentarem uma visão bastante mais ampla, na prática, os desafios ainda são muitos, principalmente sobre de que forma devem ser implementados, monitorados e avaliados em relação ao seu progresso. Ainda faltam KPI's para mensurar a efetiva contribuição das organizações na promoção dos ODS, visto que na maioria das vezes são apenas mencionados nos relatos publicados, sem qualquer quantificação, bem como em muitos casos somente os impactos positivos são considerados, negligenciando qualquer impacto negativo causado pela organização, tratando-se, assim, apenas de uma mudança organizacional simbólica.

O controle de gestão, conforme apresentado anteriormente, desempenha um papel fundamental no apoio à implementação de práticas sustentáveis nas organizações, conectando seus membros com os ODS. Lueg e Radlach (2016) apontam que os sistemas de controle de gestão têm sido considerados uma ferramenta essencial para promover a integração do desenvolvimento sustentável, nas três dimensões, com as estratégias da organização. Entretanto, a contabilidade financeira e de gestão convencionais têm sido consideradas insuficientes para a mensuração das práticas ambientais e sociais, e o equilíbrio com o desempenho económico organizacional. Para que o controle de gestão alcance os objetivos orientados para a sustentabilidade é necessária a adaptação dos modelos formais já existentes, ou a implementação de um modelo traçado para promover as estratégias e objetivos de sustentabilidade.

Pesquisas anteriores (Ball & Milne, 2005; Oskarsson & von Malmborg, 2005; Riccaboni & Leone, 2010; Schaltegger & Burritt, 2010; Gond et al., 2012; Pondeville et al., 2013; Jollands et al., 2015; Lueg & Radlach, 2016; Crutzen et al., 2017; Johnstone, 2020) apontam para a importância de diversas configurações e combinações de sistema de controle de gestão, visto que muitas vezes existem diferentes objetivos que a organização visa alcançar. No que diz respeito às questões da sustentabilidade, isto se confirma, tanto pelo tema ainda ser relativamente recente nas organizações, o que torna a medição e a análise mais difíceis, quanto pelo controle tradicional já existente ser muitas vezes incompatível com os ODS. Desta forma, para que a integração do desenvolvimento sustentável, nomeadamente os ODS, ao controle de gestão seja efetiva e a contribuição para as questões de sustentabilidade seja positiva, é necessária uma associação dos diversos sistemas de controle de gestão, formais e informais.

Gond et al. (2012) propõem uma série de controlos integrados voltados para a sustentabilidade que são derivados de sistema de controlo de gestão, evidenciando desta forma a inter-relação necessária. Nomeadamente, a integração técnica refere-se “à necessidade de considerar práticas únicas de controlo de sustentabilidade dentro de um sistema mais amplo de controlo de gestão” (Gond et al., 2012, p. 209), compreendendo a conexão entre os dois tipos de sistemas de controlo, de modo que a tomada de decisão seja fundamentada num conjunto de informações estruturadas o mais abrangente possível em relação aos dados económicos, ambientais e sociais da organização. A integração organizacional trata-se das práticas e comportamentos dos indivíduos em relação ao controlo de gestão e ao controlo de sustentabilidade, ou seja, a integração do desenvolvimento sustentável ao controlo de gestão deve ser vista como uma prática comum, aquilo que os membros realizam, suas ações e não apenas as ferramentas implementadas na organização. Em relação à integração na dimensão cognitiva, considera-se que os sistemas de controlo voltados para a sustentabilidade também devem ser considerados sob uma ótica de comunicação, criando um ambiente favorável para discussões e possibilitando a troca de conhecimento entre os envolvidos; a integração através da perspectiva cognitiva é considerada de extrema importância para o êxito na integração da sustentabilidade no controlo de gestão da organização (Gond et al., 2012). Desta forma, é possível identificar como uma maior integração das dimensões ambiental, social e económica no sistema de controlo de gestão pode contribuir para o desenvolvimento sustentável na organização, bem como a integração dos ODS na estratégia empresarial.

Jollands et al. (2015) salientam a importância dos controlos informais na conquista da sustentabilidade organizacional, especificamente os valores fundamentais; porém, corrobora com os demais autores ao afirmar que apenas o valor fundamental como forma de controlo não é suficiente para alcançar os objetivos. É preciso um conjunto de controlos, ou seja, um sistema de controlo de gestão, com diversos elementos para que haja sucesso. Os valores fundamentais, tanto corporativos quanto pessoais, afetam de maneira significativa no sucesso da integração dos ODS nas organizações, pelo que este tipo de controlo informal pode ser visto como um dos principais motivadores para que as organizações implementem os ODS (Fleming et al., 2017).

O modelo *Values-Rules-Knowledge* (VRK) utilizado por Fleming et al. (2017, p.97) sugere que os comportamentos e ações praticados pelos tomadores de decisão são definidos principalmente pela interação dos sistemas de valores, regras e conhecimentos:

- Valores: fornecem as motivações fundamentais e princípios orientadores que sustentam e informam os objetivos e comportamentos dos tomadores de decisão;
- Regras: especificam (restringem e habilitam) quais valores são legítimos e priorizados nos processos de tomada de decisão. As regras são entendimentos compartilhados entre os envolvidos que se referem a prescrições impostas sobre quais ações são proibidas ou permitidas;

- Conhecimentos: conjuntos de conceitos conectados que as pessoas usam dentro de um processo de decisão para descrever um problema/opportunidade, identificar opções e suas possíveis implicações para o mundo.

As organizações têm variados interesses na integração do desenvolvimento sustentável, seja por pressão das partes interessadas, responder às demandas institucionais e legislativas, melhora da imagem da empresa, ou aumento de vantagem competitiva através do reconhecimento como empresa inclinada à sustentabilidade (Arjaliès & Mundy, 2013; Albertini, 2019; Lueg & Radlach, 2016; Pizzi et al., 2020).

Pressões externas das partes interessadas (governos, ONGs, consumidores, investidores, entre outros) desempenham importante papel na implementação de sistemas de controlo de gestão para responder aos ODS. Desta forma, a influência dos *stakeholders* é um dos principais motivadores para a integração dos ODS no controlo de gestão da organização, além de influenciar diretamente nas decisões relacionadas às estratégias organizacionais proativas de desenvolvimento sustentável (Wijethilake, 2017; Albertini, 2019; Johnstone, 2020; Pizzi et al., 2020; Nishitani et al., 2021).

Apesar do crescente interesse na integração do desenvolvimento sustentável organizacionalmente, Lueg e Radlach (2016) afirmam que as primeiras publicações que relacionam o desenvolvimento sustentável ao controlo de gestão datam do ano 2000 e somente a partir de 2005 houve aumento neste tipo de pesquisa, com mais da metade dos estudos até 2013 concentrados nos EUA e Europa.

A pesquisa relativa a como de fato o controlo de gestão contribui para a integração da sustentabilidade na organização, particularmente os ODS, é ainda mais escassa, além de notar-se que a importância dada ao relato e a comunicação tem muitas vezes se sobreposto a avaliar o desempenho e fomentar comportamentos voltados para o desenvolvimento sustentável da organização (Riccaboni & Leone, 2010; Gond et al., 2012; Lueg & Radlach, 2016; Crutzen, et al., 2017; Fleming et al., 2017; Wijethilake, 2017; Bebbington & Unerman, 2018; Schio et al., 2019; Johnstone, 2020; Traxler et al., 2020; Silva, 2021; Guarani et al., 2021; Nishitani et al., 2021).

Outro ponto que requer atenção é o fato de prioritariamente ser a vertente ambiental a sofrer a integração nas organizações, visto que inicialmente teve enfoque maior em relação ao desenvolvimento sustentável e seu gerenciamento e controlo são de certa forma mais fáceis pela sua tangibilidade, enquanto a perspectiva social é abordada com menos frequência, assim como poucas empresas dispõem de controlo de gestão que trate todos os aspectos do desenvolvimento sustentável (Riccaboni & Leone, 2010; Gond et al., 2012; Lueg & Radlach, 2016).

A noção de sucesso ainda está intensamente atrelada às questões económicas, com formas convencionais de medir o desempenho da organização, alinhando as práticas organizacionais apenas com os objetivos económicos, e com controlos de gestão tradicionais muitas vezes inconsistentes com a sustentabilidade (Ball & Milne, 2005; Gond et al., 2012). Neste sentido, é necessária uma mudança de paradigma para que o controlo de gestão possa ser adaptado e integrado no enfrentamento das questões ambientais e sociais, de forma a atingir os ODS.

Rosati e Faria (2019, p.588) salientam que os relatórios corporativos publicados que incluem os ODS podem auxiliar as empresas no “planeamento, implementação, medição e comunicação” em relação aos esforços para o alcance dos ODS. Porém, Traxler et al. (2020) defendem que esses relatórios publicados representam apenas um lado da moeda. Para Pizzi et al. (2020, p.406), muitas empresas utilizam os relatórios não financeiros apenas para ganhar legitimidade, de forma a “manter, ganhar ou reparar a reputação” e minimizar possíveis percepções negativas em relação a suas atividades. Identifica-se muitas vezes uma lacuna entre o que a empresa declara em seus relatórios publicados e o que efetivamente pratica. Somente a apresentação do relato não significa que a empresa tenha de fato um compromisso com o desenvolvimento sustentável (Riccaboni & Leone, 2010; Scheyvens et al., 2016; Crutzen et al., 2017).

Para a implementação de práticas sustentáveis a vertente económica ainda tem papel principal, ou seja, ainda que as questões ambientais e sociais sejam urgentes e relevantes, se a viabilidade económica, redução de custos, o retorno sobre investimento e o lucro não forem satisfeitos, as questões ambientais e sociais podem ser ignoradas. Isto demonstra que a relação custo-benefício ainda está bastante atrelada à implementação (ou não) de sistemas de controlo de gestão para as questões de sustentabilidade. Ainda que haja pressão das partes interessadas, se não for percebido nenhum benefício com a utilização dos sistemas de controlo de gestão, as organizações tendem a ignorar esta ferramenta, assim como em muitos casos a integração voluntária dos ODS não ocorre, sendo verificada apenas por meio de pressões legislativas e políticas (Scheyvens et al., 2016; Crutzen et al., 2017; Albertini, 2019; Nishitani et al., 2021).

Com base no *SDG Compass*, Fleming et al. (2017) defendem que o primeiro ponto a se ter em atenção para a integração dos ODS é sua compreensão, que deve ser clara e abrangente, envolvendo todos os membros da organização, e direcionando-os para as metas dos ODS. Guarani et al. (2021) acrescentam que para que o progresso no alcance dos ODS seja efetivamente mensurado é necessário um sistema de controlo de gestão direcionado para os mesmos, que monitore indicadores de resultados, mesure os custos e os benefícios adquiridos.

Battaglia et al. (2016, p.213) salientam que:

Os sistemas de controlo de gestão envolvem coordenação, alocação de recursos, motivação e medição de desempenho de recursos humanos, físicos e financeiros. Ao mesmo tempo, os sistemas de controlo de gestão também podem ser eficazes para incorporar questões de sustentabilidade na estratégia organizacional.

Desta forma, os sistemas de controlo de gestão são capazes de definir e comunicar as estratégias e objetivos de sustentabilidade da organização, moldar as práticas e comportamento dos membros, motivá-los em direção aos ODS, monitorar, mensurar e avaliar o desempenho da sustentabilidade e o progresso no alcance dos ODS, além de auxiliar a organização numa melhor gestão dos riscos inerentes e das eventuais oportunidades. Assim, seu uso adequado exerce importante papel em garantir que as três vertentes do desenvolvimento sustentável sejam integradas igualmente, bem como tem potencial de impulsionar a empresa em direção aos ODS (Lueg & Radlach, 2016; Wijethilake, 2017; Crutzen et al., 2017; Traxler, et al; 2020).

2.5 Em resumo

Este capítulo abordou, inicialmente, a literatura relacionada com o desenvolvimento sustentável, tratando, de modo geral, seu conceito, sua importância e sua evolução ao longo dos anos. Em seguida, foi apresentado com detalhe a Agenda 2030 e os ODS, buscando entender sua abrangência e sua importância, o papel que as empresas desempenham neste processo e como o meio corporativo pode influenciar de forma significativa no seu alcance. Foi dado destaque ao *SDG Compass*, o guia direcionado para as empresas no que diz respeito a como de fato integrar os ODS em suas práticas, de modo que o contributo seja real. Posteriormente, tratou-se do controlo de gestão de forma ampla, em termos da sua conceitualização e evolução, com ênfase ao quadro conceitual de Malmi e Brown (2008), que aborda o controlo de gestão como um pacote, tendo em conta os sistemas de controlo de planeamento, cibernéticos, recompensa e compensação, administrativos e culturais. Por fim, com base em estudos anteriores que serviram de fundo e inspiração para esta pesquisa, foi evidenciada a inter-relação entre o controlo de gestão e os ODS.

Conforme demonstrado, o desenvolvimento sustentável tem ganhado cada vez mais importância no meio corporativo, seja por pressão das partes interessadas, para cumprir com exigências legislativas, ou pela própria cultura e valores da organização (Arjaliès & Mundy, 2013; Albertini, 2019; Pizzi et al., 2020). Tal situação tem levado as empresas a cada vez mais buscarem mecanismos que apoiem esta integração, visto que este é ainda um dos grandes desafios encontrados neste processo (Jollands, et al.,

2015; Lueg & Radlach, 2016; Fleming et al., 2017; Crutzen et al., 2017; Traxler et al., 2020; Silva, 2021), de modo que estejam preparadas para a nova realidade, com consumidores e investidores cada vez mais exigentes no tocante ao assunto. Assim, ter os ODS como direcionador das decisões integradas do negócio possibilita um aumento de vantagem competitiva para estas empresas (PWC, 2015, 2019).

Neste sentido, o controlo de gestão se apresenta como importante mecanismo de suporte na incorporação do desenvolvimento sustentável e dos ODS; entretanto, o controlo de gestão tradicional é considerado insuficiente para avaliar as três vertentes do desenvolvimento sustentável de forma integrada (Lueg & Radlach, 2016), exigindo adaptações no sistema de controlo de gestão existente e/ou associação de diversos tipos de sistema de controlo de gestão de forma a garantir efetivamente a integração.

Faz-se necessário destacar que trata-se de um assunto emergente e ainda pouco desenvolvido no campo acadêmico. Assim, o foco está, essencialmente, nos estudos que permitiram *insights* relativamente ao que tem motivado as organizações a integrarem os ODS em suas práticas de gestão e de que modo as empresas têm realizado este processo, além de buscar entender como o controlo de gestão pode atuar como ferramenta de apoio à efetiva integração *Tripple Bottom Line*.

Após a revisão de literatura, o capítulo seguinte trata da metodologia que apoia o estudo empírico.

3 METODOLOGIA

O presente estudo pretende investigar a integração dos ODS no controlo de gestão através do estudo de caso da empresa Natura, a partir do que é divulgado pela empresa em seus relatórios anuais e veiculado em entrevistas públicas dos principais atores envolvidos no processo, de forma a avaliar a evolução da divulgação das práticas de controlo de gestão direcionadas para os ODS, bem como compreender as motivações que levaram a empresa a integrar os ODS nas suas práticas de controlo de gestão e os desafios inerentes a este processo.

Para tal, tendo por base o estudo de caso da Natura, intenciona-se responder às seguintes questões de partida:

- 1) Quais as práticas de controlo de gestão que estão a ser divulgadas para a integração dos ODS?
- 2) Porquê que a empresa integra os ODS nas práticas de controlo de gestão?
- 3) Como as práticas de controlo de gestão estão a ser usadas na integração dos ODS?

Neste capítulo apresenta-se a metodologia de investigação utilizada na pesquisa. Após a revisão de literatura e revisão de estudos anteriores, este capítulo trata da perspectiva de investigação adotada, do método utilizado, bem como das fontes de coleta e dos métodos de análise dos dados.

3.1 Perspectiva da investigação

Em um processo de investigação é necessário identificar a filosofia, a estratégia e os métodos mais adequados à pesquisa, com foco no propósito do estudo, visando atingir as respostas para as questões propostas, e chegar aos resultados a que se busca da forma mais fiável possível, assim como suscitar um real contributo para o contexto em que o estudo está inserido. Neste sentido, a filosofia adotada envolve suposições em relação a como o mundo é visto e são estas suposições que sustentarão a estratégia e os métodos de pesquisa adotados (Saunders et al., 2009).

O estudo em causa visa abordar de forma empírica a integração dos ODS no controlo de gestão, adotando uma filosofia de investigação interpretativa, dado que a pesquisa busca compreender o mundo social a partir da interpretação dos atores sociais e da análise de suas realidades sociais, apesar da percepção sob esta ótica representar o grande desafio das investigações interpretativas (Hopper & Powell, 1985; Saunders et al., 2009). O principal objetivo é potencializar conhecimento que seja capaz de fornecer explicação, descrever e dar sentido aos fenômenos observados (Baker & Bettner, 1997; Ryan et al., 2002).

De acordo com Cohen e Crabtree (2006), o conhecimento é negociado dentro de culturas, ambientes sociais e convivência com outras pessoas, neste sentido, a verdade não pode ser baseada em uma realidade objetiva⁹. Saunders et al. (2009) corroboram com esta ideia e acrescentam que na filosofia de investigação interpretativa a realidade é socialmente construída e o conhecimento depende do contexto da realidade. Creswell e Creswell (2017) salientam ainda que os indivíduos buscam a compreensão do mundo em que vivem e trabalham, e os investigadores desta linha filosófica tendem a confiar na visão e opinião dos participantes do estudo.

Esta pesquisa tem ainda o objetivo de contribuir tanto para o campo teórico como para o prático. Neste sentido, e conforme aponta Scapens (1994, 2006, citado por Major, 2009, p. 46), somente por meio de estudos profundos e baseados em teorias interpretativas e críticas é possível aprimorar o conhecimento sobre a realidade organizacional e práticas de contabilidade adotadas, eliminando assim o desfasamento entre a teoria e a prática.

Diversos autores (Hopper & Powell, 1985; Vieira, 2009; Beck et al., 2010) apontam que investigações dentro da filosofia interpretativa normalmente utilizam métodos qualitativos, visto que a atenção está voltada para a qualidade, riqueza e detalhes dos dados, que habitualmente as pesquisas quantitativas não são capazes de fornecer.

Não realizamos pesquisas apenas para acumular dados. O objetivo de pesquisa é descobrir respostas para perguntas por meio da aplicação de procedimentos sistemáticos. Pesquisa qualitativa busca adequadamente as respostas examinando várias configurações sociais e os grupos ou indivíduos que habitam esses ambientes. (Lune & Berg, 2017, p.15)

Face ao exposto, e uma vez que se trata de uma investigação social que busca compreender, interpretar e explicar em profundidade a evolução das práticas de controlo de gestão divulgadas para a integração dos ODS, as motivações para integração dos ODS nas práticas de controlo de gestão e os desafios relativos ao processo, o método qualitativo apresenta-se apropriado nesta pesquisa.

Conforme salientam Lune e Berg (2017), apesar dos estudos que utilizam a abordagem qualitativa serem considerados complexos, com dados muitas vezes imprecisos e com necessidade de rigor em sua análise, tal abordagem é ideal para obter respostas para questões do tipo “como”, e “porquê”, principal objetivo deste estudo.

A seguir são apresentados o método de investigação, as fontes de dados, os procedimentos de coleta e os métodos de análise dos dados, a fim de responder às questões de partida concebidas.

⁹ <http://www.qualres.org/HomeInte-3516.html>, acessado em 29 de abril de 2021.

3.2 Opções metodológicas

O método de investigação determina o caminho que o estudo deve seguir e sua escolha influenciará nas respostas às questões de partida, no alcance dos objetivos planejados e na qualidade da pesquisa. Desta forma, para um estudo científico, é necessário definir o método que promove o desenvolvimento do conhecimento ao longo do processo de investigação (Gil, 2008; Vieira, 2009).

3.2.1 Estratégia de investigação: estudo de caso

Tendo em vista que se pretende estudar a integração dos ODS nas práticas de controlo de gestão de uma organização específica, esta pesquisa adota o método de estudo de caso como estratégia de investigação.

A estratégia de estudo de caso é um mecanismo valioso para o investigador perceber fenômenos contemporâneos e complexos, em contextos reais em que há pouco controlo sobre os acontecimentos; de modo que possibilite o pesquisador compreender como os atores operam ou como o mundo social funciona (Yin, 2001; Cooper & Morgan, 2008; Lune & Berg, 2017).

Ao que interessa a essa pesquisa, trata-se de uma abordagem de estudo de caso único, visto que atende a uma organização específica. Conforme aponta Lune e Berg (2017, pp.177-178), este tipo de abordagem é bastante útil para pesquisar comportamentos, atitudes e motivações em ambientes corporativos, pois possibilita “abrir caminhos para novas descobertas”, uma vez que permite rica compreensão do contexto e análise detalhada e aprofundada de um fenômeno ainda pouco explorado (Hagan, 2006; Siggelkow, 2007; Saunders et al., 2009), como é o caso do estudo em causa.

Esta estratégia de pesquisa envolve, habitualmente, a utilização de múltiplos métodos de recolha de dados (Robson, 2002, p.178, citado por Saunders et al. 2009). Neste sentido, para este estudo, com vista a responder às questões de partida e atender os objetivos propostos, será utilizada a pesquisa documental como fonte de dados, além de entrevistas públicas dos principais atores envolvidos no processo. O objetivo é analisar a comunicação da Natura relativamente às práticas de controlo de gestão que apoiam a integração dos ODS, não apenas por meio de documentos divulgados pela própria empresa, mas também através do discurso dos principais atores sobre o tema, em diferentes contextos.

O estudo de caso se revela ainda um método com ampla capacidade para fornecer respostas para perguntas “como” e “porquê” (Yin, 2001), que são o objetivo deste estudo, além de ser considerada uma estratégia válida para a “compreensão de situações de incerteza, instabilidade, singularidade e conflito de valores (Cooper & Morgan, 2008, p.159); desta forma, auxilia tanto no desenvolvimento da

teoria, quanto torna o estudo pertinente para a prática, em consonância com os contributos esperados desta investigação.

A escolha da organização objeto do estudo de caso não deve ser feita de forma aleatória, visto que para responder às perguntas traçadas e obter *insights* relevantes para a pesquisa é desejável escolher uma organização específica. Logo, é preciso que haja um fundamento que justifique a escolha da organização a ser investigada, seja por sua importância económica, dimensão, participação de mercado, capacidade de inovação e/ou sua contribuição para o assunto abordado (Moll et al., 2006; Siggelkow, 2007). Relativamente à integração dos ODS, o estudo de Rosati e Faria (2019) reforça estas características.

Face ao exposto, o estudo tem por base a empresa Natura por diversas razões. Primeiramente, trata-se de uma empresa bastante significativa; é líder no setor no Brasil e atua ainda em dez outros países. Sua importância económica é refletida tanto a partir da receita gerada (R\$ 11 bilhões em 2020 - Natura, 2020a), quanto na geração de empregos (aproximadamente 7 mil colaboradores, sendo 73% no Brasil - Natura, 2020a), além do alto interesse na introdução de novas tecnologias e inovações (em 2020 foram investidos R\$ 233 milhões em P&D - Natura, 2020a). Em segundo lugar, porém ainda mais importante, é uma empresa pioneira na integração do desenvolvimento sustentável em suas práticas de gestão e integração do ODS, tendo já em 2016, ano seguinte à introdução dos ODS pela ONU, os incluído em seu relatório anual (ver Natura, 2016b).

Adicionalmente, a Natura é também pioneira na implementação do relato integrado, sendo uma das quarenta empresas globais selecionadas para testar as diretrizes do *International Integrated Reporting Council* (IIRC - atual *Value Reporting Foundation*) em 2011¹⁰. Assim, os relatórios anuais da Natura reúnem e conectam as informações financeiras, não financeiras, de cunho social e ambiental em um único relatório. Mais do que isso, o relato integrado tem como objetivo não apenas a junção dos relatórios financeiro e de sustentabilidade, mas trata-se de uma abordagem mais completa, sucinta e simplificada, que além de comunicar como o modelo de negócio cria valor e conecta as três vertentes do desenvolvimento sustentável, promovendo, desta forma, a compreensão de suas interdependências, apoia a criação de uma gestão cada vez mais integrada nas organizações (*Value Reporting Foundation*, 2021).

Neste sentido, as práticas de controlo de gestão divulgadas pela Natura, atreladas ao desenvolvimento sustentável e aos ODS, passaram a ganhar um espaço cada vez maior ao longo de suas

¹⁰ <https://www.integratedreporting.org/news/iirc-announces-selection-of-global-companies-to-lead-unique-integrated-reporting-pilot-programme/>, acessado em 22 de abril de 2022.

publicações, conforme é possível observar na análise documental deste estudo. Para a Natura, o relato integrado deve “ser reflexo de uma estratégia empresarial que efetivamente incorpore todas as dimensões do negócio em sua gestão e análise de riscos e oportunidades” (Natura, 2012, p. 144).

A importância da Natura em relação ao desenvolvimento sustentável é traduzida nos diversos prêmios que a empresa já conquistou referentes ao tema e na participação nos principais índices de sustentabilidade do mundo. Atualmente é uma das três empresas brasileiras que integram o índice Global 100¹¹, é uma das dez empresas brasileiras que integram o índice Dow Jones de Sustentabilidade para mercados emergentes¹², pelo 7º ano, e é também uma das empresas que integra o índice de sustentabilidade empresarial da B3, a bolsa de valores oficial do Brasil, pelo 17º ano consecutivo, ou seja, a Natura compõe este índice desde sua criação em 2005¹³.

Desta forma, o estudo de caso na Natura, através de uma análise em profundidade, permite demonstrar como determinadas práticas de gestão são aplicadas, nomeadamente para a integração dos ODS, tendo em conta como as decisões são tomadas, a forma de comunicação da organização e os sistemas utilizados para gestão, fornecendo *insights* relevantes para responder melhor às questões de partida e atender aos objetivos propostos.

Visto que a utilização de diferentes fontes de dados para a análise de um mesmo fenômeno permite compreender da melhor e mais completa forma possível o caso estudado, além de viabilizar a comparação e validação dos dados, esta pesquisa optou pelo uso de múltiplas fontes de dados, que são abordadas na sequência.

3.2.2 Fontes de dados e análise documental

As fontes de dados documentais incluem relatórios, planos, dossiês, registros, comunicados internos, vídeos, além de documentos produzidos e publicados pela empresa ou por terceiros, com o objetivo de contextualizar o caso, agregar informação ao estudo, tornando-o ainda mais detalhado, e/ou validar dados obtidos por meio de outras fontes (Meirinhos & Osório, 2010).

Neste sentido, as fontes documentais analisadas neste estudo, foram obtidas através do *website* da empresa e incluem, principalmente, os relatórios anuais publicados pela Natura, especificamente dos anos de 2015 a 2020.

¹¹ <https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/2022-global-100-rankings/100-most-sustainable-corporations-of-2022>, acessado em 18 de março de 2022.

¹² https://www.sdgmovement.com/wp-content/uploads/2021/12/DJSIComponentsEmergingMarkets__2021.pdf, acessado em 18 de março de 2022.

¹³ <http://iseb3.com.br/carteiras-e-questionarios>, acessado em 18 de março de 2022.

Atendendo ao decurso de elaboração da dissertação, o período de recolha de dados finalizou em junho de 2022, pelo que o relatório anual da empresa referente a 2021 até esta data não havia sido publicado, justificando a utilização de dados desses relatórios reportados até ao ano de 2020.

Dyduch e Krasodomska (2017) defendem que a utilização de relatórios anuais como fonte de dados é bastante relevante, uma vez que tais relatórios são a principal fonte de comunicação corporativa com as partes interessadas, além de ser um mecanismo utilizado pelas organizações para divulgar publicamente suas atividades relacionadas com a responsabilidade social corporativa, governança e práticas direcionadas para o desenvolvimento sustentável. Estudos como os de Fleming et al. (2017), Rosati e Faria (2019), Pizzi et al. (2020) e Silva (2021) corroboram com esta afirmação ao demonstrar que os relatórios anuais publicados são de fato uma fonte de dados extremamente importante na divulgação da contribuição das organizações para a promoção dos ODS.

Adicionalmente, recorreu-se a documentos suplementares divulgados pela Natura, designadamente, relatório Natura EP&L 2016¹⁴, relatório *Visão de Sustentabilidade 2050 da Natura*, relatório *Programa Carbono Neutro*, relatório *Visão 2030 Compromisso com a Vida*, relatório *Natura Integrated Profit & Loss 2021*, além de outras informações consideradas relevantes contidas no *website* da empresa, de forma a complementar as informações extraídas dos relatórios anuais publicados.

Apesar de se tratar da última fase do *SDG Compass* (Relato e Comunicação), a análise iniciou-se por estes documentos por serem públicos e de fácil acesso, o que também auxiliou na identificação dos atores-chave envolvidos no processo de integração dos ODS. Estes documentos foram analisados com o objetivo de perceber a divulgação que a Natura tem realizado no que diz respeito às práticas de controlo de gestão direcionadas para o desenvolvimento sustentável e seu contributo para os ODS.

Conforme salientam Riccaboni e Leone (2010) e Scheyvens et al. (2016), apenas a divulgação do relato não significa que a empresa tenha de fato o compromisso com a integração do desenvolvimento sustentável. Desta forma, recorreu-se ainda a entrevistas públicas, *podcasts* e *webinars*, no período de 2017 a 2022, divulgados por terceira parte diferente da empresa, com os principais atores envolvidos no processo, nomeadamente, Keyvan Macedo e Denise Hills. Keyvan Macedo, faz parte da empresa desde 2005, ocupou, ao longo dos anos, posições como gerente de P&D, gerente de logística e operações, gerente de negócios, gerente de sustentabilidade, e desde 2020 ocupa a posição de Diretor de Sustentabilidade Natura&Co. Denise Hills é desde 2019 Diretora Global de Sustentabilidade Natura&Co América Latina, além de vice-presidente do Conselho da Rede Brasil do Pacto Global da ONU.

¹⁴ Exceção a esta fonte, que foi obtida através do *website*: <https://docplayer.com.br/48833674-Natura-ep-l-ago-2016.html>, acessado em 21 de novembro de 2021.

No que diz respeito à seleção dos atores, considerou-se os seguintes critérios:

- Vínculo em posição de gestão, ou acima, na área de sustentabilidade da Natura, identificado a partir dos relatórios anuais;
- Envolvimento no processo de integração dos ODS nas práticas de gestão, identificado a partir de vídeos e documentos escritos por terceira parte.

Desta forma, a tabela 2 especifica e detalha os vídeos examinados.

Tabela 2 - Entrevistas, *Podcasts* e *Webinars* dos principais atores na Natura

ANO	ATOR NA NATURA	CLASSIFICAÇÃO	TÍTULO	AUTOR	DURAÇÃO	LINK
2017	Keyvan Macedo	<i>Webinar</i>	Apresentação de casos brasileiros: Natura	Engenharia de Produção POLI-USP	16 ' 45"	https://www.youtube.com/watch?v=4AWMa70JE2A
2020	Keyvan Macedo	Entrevista / <i>Podcast</i>	A Sustentabilidade descomplicada da Natura	BHB FOOD	46 ' 43"	https://www.youtube.com/watch?v=e9gT3uhKSBg
2021	Denise Hills	Entrevista / <i>Podcast</i>	Não dá mais para imaginar uma empresa que não seja ESG ESG #013	Exame	13 ' 47"	https://exame.com/esg/natura-os-dados-socioambientais-devem-ser-tratados-como-os-financeiros/
2021	Denise Hills	Entrevista	CBN Sustentabilidade conversa com Denise Hills diretora global de sustentabilidade da Natura	Rádio CBN	30 ' 47"	https://www.youtube.com/watch?v=ZJB0kK0mhZQ
2021	Denise Hills	Entrevista	O que é sustentabilidade e como nela se inspirar nestes tempos obscuros, para a diretora da Natura	Canal Inconsciente Coletivo	35 ' 26"	https://www.youtube.com/watch?v=1cJNBENGxc
2021	Keyvan Macedo	<i>Webinar</i>	ESG: um novo horizonte para finanças e negócios, com Keyvan Macedo, Natura &Co	Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial	13 ' 02"	https://www.youtube.com/watch?v=roU7OTPs2aQ
2022	Denise Hills	Entrevista	Bate-Papo ganhadora SDG Pioneers 2022 Brasil	Rede Brasil do Pacto Global	54 ' 40"	https://www.youtube.com/watch?v=xvyjhGvgkBQ

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Foi efetuada a transcrição do material obtido em vídeo, gerando em torno de 50 páginas de material transcrito. Em seguida, efetuou-se a construção de uma narrativa fundamentada no discurso dos atores corporativos, com o propósito de apoiar nas respostas às questões de partida.

Para além das informações de acesso aberto supracitadas, utilizou-se ainda outras fontes de dados, nomeadamente, matérias veiculadas pela Revista Exame, pelo Instituto Filantropia, pelo Sistema FIEP e pela *Cosmetics design-europe.com*.

O objetivo é analisar a comunicação da Natura relativamente às práticas de controlo de gestão que apoiam a integração do desenvolvimento sustentável, bem como a contribuição da empresa para os ODS, não apenas por meio de documentos contabilísticos por excelência, nomeadamente, os relatórios anuais, mas também através do discurso, relativamente ao tema, dos atores-chave em diferentes contextos, com vista a, desta forma, complementar e correlacionar as informações, promovendo a validação dos dados obtidos através do relato e comunicação efetuados pela empresa.

3.2.3 Métodos de análise dos dados

Este estudo recorreu à análise de conteúdo, definida por Bardin (2016, p.37) como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, que podem ser tanto orais, no caso de discursos, exposições ou entrevistas por exemplo, quanto escritas, como documentos de comunicação em massa, por exemplo os relatórios anuais da empresa, conforme se utiliza nesta investigação.

Haywood e Boihang (2020, p.176) consideram que a técnica de análise de conteúdo seja adequada para avaliar a divulgação das empresas em relação à contribuição para os ODS.

Considerando que os relatórios anuais fornecem *insights* sobre a estratégia, governança, desempenho e perspectiva de uma empresa para a criação de valor, esses relatórios fornecem uma riqueza de informações para investigar a divulgação atual dos ODS das empresas.

Segundo Bengtsson (2016), o objetivo da análise de conteúdo não é a sintetização do material coletado, mas sim compreender de forma global as principais ideias e seus significados, permitindo interpretar os resultados e obter conclusões realistas. Para ela, o investigador deve optar por uma análise de superfície ampla (uma análise manifesta) ou de uma estrutura profunda (uma análise latente). Godoy (1995), entretanto, defende que a análise de conteúdo permite o pesquisador extrapolar o discurso explícito, buscando o sentido naquilo que se encontra por trás do conteúdo aparente, de forma a tornar os resultados relevantes e válidos, ou seja, para ela a pesquisa não se restringe a uma análise manifesta ou latente, mas sim inicia-se pelo conteúdo manifesto com a possibilidade de alcançar o conteúdo latente, sendo possível ainda a utilização de indicadores quantitativos ou qualitativos nesta análise.

Pode-se por assim dizer que o método de análise de conteúdo é balizado por duas fronteiras: de um lado a fronteira da linguística tradicional e do outro o território da interpretação do sentido das palavras (hermenêutica). Se o caminho escolhido voltasse para o domínio da linguística tradicional, a análise de conteúdo abarcará os métodos lógicos estéticos, onde se busca os aspectos formais típicos do autor ou texto. Nesse território, o estudo dos efeitos do sentido, da retórica (estilo formal), da língua e da palavra, invariavelmente evolui, na linguística moderna, para a “análise de discurso” (Campos, 2004, p. 612).

Neste sentido, recorreu-se à associação da técnica de análise do discurso das entrevistas públicas, *podcasts* e *webinars*, que conforme ainda destaca Saunders et al. (2009, p. 512) “ao escolher uma abordagem de análise de discurso, explora-se o uso da linguagem em contextos específicos para construir uma realidade social [...] diferentes discursos produzirão diferentes explicações sobre a mesma prática”.

Os resultados são lidos à luz da revisão de literatura, tendo por base o modelo de controlo de gestão de Malmi e Brown (2008), que considera um vasto conjunto de controlos formais e informais e é apontado como a abordagem mais ampla sobre o tema (Lueg & Radlach, 2016; Crutzen et al., 2017; Traxler et al., 2020). Desta forma, entende-se ser a perspectiva mais adequada para esta investigação.

3.3 Em resumo

Esta pesquisa, sob a perspectiva interpretativa, utiliza o estudo de caso qualitativo como estratégia de investigação para verificar a integração dos ODS nas práticas de controlo de gestão da empresa Natura, visto que se trata de uma empresa bastante relevante em diversos aspectos, principalmente no que diz respeito ao pioneirismo na introdução das práticas sustentáveis e na integração dos ODS. De forma a permitir um exame aprofundado e rica compreensão sobre quais as práticas de controlo de gestão a Natura divulga utilizar na integração dos ODS, o porquê da empresa integrar os ODS em suas práticas de gestão e como tais práticas estão a ser utilizadas nesta integração, recorreu-se a diversas fontes de dados, por meio da análise documental, tendo em conta essencialmente os relatos publicados pela empresa e as entrevistas públicas dos atores-chave da Natura. Para tal, atendeu-se a análise de conteúdo do material coletado em paralelo com a análise do discurso, suportadas pela revisão de literatura, nomeadamente o quadro conceitual de Malmi e Brown (2008).

A seção a seguir é dedicada à análise e discussão dos resultados obtidos através do estudo empírico.

4 OS ODS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO E DE RELATO DA NATURA

Este capítulo tem o objetivo de caracterizar a Natura e analisar os resultados obtidos a partir dos relatórios anuais da empresa e do discurso das entrevistas públicas, *podcasts* e *webinars*, tendo em conta o quadro de Malmi e Brown (2008), de forma a permitir responder às questões de partida traçadas. Para tal, encontra-se dividido em quatro seções. Inicialmente é apresentada a descrição e evolução da empresa objeto de estudo; em seguida é realizada a análise da comunicação da Natura, por meio, essencialmente, de seus relatórios anuais, em relação às práticas de controlo de gestão que apoiam a integração do desenvolvimento sustentável e os contributos da empresa para os ODS. A terceira seção trata da integração dos ODS nas práticas de gestão da Natura a partir da análise do discurso dos principais atores da Natura, essencialmente Keyvan Macedo e Denise Hills. Por fim, é realizada a discussão integrada dos resultados.

4.1 Descrição da organização: A Natura

Fundada em 1969, “a razão de ser da Natura tem sido criar produtos e serviços que promovem uma relação harmoniosa do indivíduo consigo mesmo, com os outros e com a natureza”¹⁵, por meio da comercialização de produtos cosméticos, de higiene pessoal e de perfumaria, inicialmente com uma única loja física em São Paulo e sob comando de seu fundador, Luiz Seabra. Em 1974, a partir do aumento da demanda, a empresa percebe a necessidade de ampliar o negócio e, para isso, passa a adotar o modelo de venda direta, atualmente intitulado pela empresa de venda por relações, com a introdução das Consultoras Natura, que possibilitaram um atendimento mais próximo do público e por meio da utilização de catálogo de vendas, como importante meio de comunicação e divulgação da marca, substituídos, em 2020, por revistas digitais e interativas (Natura, 2019, 2020a).

Em 1979, Guilherme Leal e Pedro Passos tornam-se sócios da Natura ao lado de Luiz Seabra. A cargo de Guilherme Leal fica a expansão do alcance da empresa para as demais regiões do Brasil, e de Pedro Passos a ampliação da gama de produtos. No ano seguinte, a empresa já contava com 200 colaboradores e 2.000 consultoras (Natura, 2019).

Atualmente, Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos, os 3 cofundadores, são os copresidentes da empresa que compõem o Conselho de Administração da Natura, juntamente com o presidente executivo da empresa e outros 8 conselheiros independentes (Natura, 2020a).

¹⁵ <https://www.naturaeco.com/pt-br/marcas/bem-estar-bem/>, acessado em 16 de março de 2022.

O ano de 1983 representa um marco para a Natura, com a introdução de refis para seus produtos. Desta forma, a empresa atua com práticas pioneiras em relação ao comportamento empresarial vinculado ao desenvolvimento sustentável, sendo a primeira empresa brasileira do setor a oferecer refis (Natura, 2019).

A partir do lançamento da linha EKOS, em 2000, que tem foco nos ativos da biodiversidade brasileira, a Natura passa a se relacionar com comunidades da Amazônia para o fornecimento destes insumos. Desde então a empresa tem especial relação com a região, desenvolvendo uma série de programas para fomentar o desenvolvimento da região de forma sustentável (Natura, 2019, 2020a).

Com foco cada vez maior em processos de inovação, a Natura abre, em 2001, sua fábrica em Cajamar, no estado de São Paulo, sendo o “maior e mais avançado centro integrado de pesquisa, desenvolvimento, produção e distribuição de cosméticos da América do Sul” (Natura, 2019, p.25). Em 2007, a Natura inaugura a fábrica em Benevides, no estado do Pará, o que permitiu estar ainda mais próxima da região da Amazônia (Natura, 2019, 2020a). Mais tarde, em 2014, a Natura constitui o Ecoparque, também em Benevides. Trata-se de um centro empresarial tecnológico que tem por fundamento a simbiose industrial, além do crescimento da região, tendo o desenvolvimento sustentável como orientador. Posteriormente, a Natura transfere seu Núcleo de Inovação Natura na Amazônia (Nina), inicialmente constituído em Manaus, para o Ecoparque¹⁶. E em 2015, de forma a apoiar os processos de distribuição, a Natura inaugura o mais moderno Hub de separação do mundo, atuando como ponte entre as fábricas e os centros de distribuição no Brasil e nos países onde tem operação¹⁷. O ano de 2004 simboliza um grande avanço para a Natura, visto que se torna uma empresa de capital aberto, ingressando na Bolsa de Valores de São Paulo, a B3¹⁸.

Desde 2005, a Natura tem cada vez mais intensificado suas iniciativas em prol do desenvolvimento sustentável, com a criação de diversos programas que visam potencializar os impactos positivos e engajar, principalmente, as consultoras, a população da região da Amazônia e os consumidores nesta direção (Natura, 2019). Em 2014 criou a Visão de Sustentabilidade 2050, um plano com metas de curto, médio e longo prazo, com o intuito de intensificar os impactos positivos e mitigar os negativos.

¹⁶ <https://www.natura.com.br/blog/sustentabilidade/ecoparque-onde-nosso-nucleo-de-inovacao-atua-em-prol-da-sociobiodiversidade>, acessado em 16 de março de 2022.

¹⁷ <https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia>, acessado em 04 de março de 2022.

¹⁸ <https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia>, acessado em 15 de março de 2022.

No mesmo ano, em função de suas iniciativas voltadas para o desenvolvimento sustentável, a Natura conquista a certificação como Empresa B¹⁹. Trata-se do reconhecimento atribuído às empresas que dão a mesma importância aos resultados económicos, sociais e ambientais (Natura, 2020a). A empresa conta ainda com as certificações ISO 9001, ISO 14001 e ISO 22716, que atestam os padrões de produção e gestão (Natura, 2020a).

A Natura foi amplamente reconhecida por suas iniciativas voltadas para a promoção do desenvolvimento sustentável, tendo conquistado diversos prémios relacionados ao assunto (Natura, 2020a). Entretanto, apesar de todo seu envolvimento e pioneirismo em relação à integração do desenvolvimento sustentável no meio corporativo, em 2010 a Natura foi multada em R\$ 21 milhões pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) por acesso irregular e ausência de autorizações prévias para a realização de pesquisas com insumos da biodiversidade brasileira. A empresa divulgou não concordar com os procedimentos utilizados, alegando que a multa é um desestímulo para os negócios no país e decorrente de uma legislação imperfeita, tendo contestado formalmente os autos de infração recebidos (Natura, 2010).

Sua atuação no mercado internacional começou em 1982, por meio de um distribuidor local no Chile. Em 1988, a Natura passa a distribuir para a Bolívia também por meio de parceiro local e, em 1994, a empresa inicia operações próprias de distribuição na Argentina e Peru. Em 2005 começa a operar no México e na França, com uma loja própria em Paris. Dois anos depois, a Natura expande sua atuação para a Colômbia e em 2010, inicia o processo de produção na Argentina, Colômbia e México. Com forte presença na América Latina, a Natura dá um passo ainda maior com a abertura de uma loja em Nova Iorque em 2016, alterada para uma *pop-store* em 2020, e, em 2019, ingressa no mercado asiático, por meio de operações multicanais na Malásia (Natura, 2019, 2020a).

Com vista a ampliar ainda mais sua parcela de mercado, em 2016 a Natura conclui a aquisição da Aesop, empresa de cosméticos Australiana, e em 2017 adquire a empresa britânica The Body Shop, que faz parte do mesmo setor, criando, assim, o grupo Natura&Co, em que a Natura é a controladora. Em 2020, a Natura conclui a aquisição da Avon, empresa americana do ramo de cosméticos com mais de 130 anos de mercado. Desta forma, a Natura&Co Holding torna-se controladora da Avon e Natura, que por sua vez controla Aesop e The Body Shop, passando a ter presença em mais de 110 países e tornando-se o quarto maior grupo do mundo no setor (Natura, 2019, 2020a). No final de 2019, com a

¹⁹ A Certificação como Empresa B, administrada por Analistas de Padrões do B Lab, entidade sem fins lucrativos, fundada em 2006 nos Estados Unidos, não é apenas uma forma de reconhecer as qualidades de um produto ou serviço, ela se preocupa em acompanhar e medir fatores que vão além do desempenho económico do negócio, levando em consideração, acima de tudo, o desempenho social e ambiental que a empresa gera no curso da sua operação. No Brasil, o engajamento, divulgação e promoção do movimento B fica a cargo do Sistema B Brasil, organização parceira do B Lab desde 2012. Para maiores informações acessar: <https://www.sistemabbrasil.org/>.

Natura tornando-se subsidiária integral do grupo, as ações listadas na B3 passam a considerar o grupo Natura&Co, e não mais a Natura, que continua como empresa aberta, mas sem ações listadas, e no início de 2020 o grupo passa a ter também *American Depositary Receipts* (ADRs) na bolsa de Nova Iorque (Natura, 2019, 2020a).

Desta forma, a Natura não apenas aumenta sua participação de mercado em diferentes áreas geográficas, como também, por meio da integração de áreas estratégicas das quatro empresas, reduz custos, cria ganhos em escala e de eficiência, e amplia a sinergia entre as empresas, além de alinhar as estratégias voltadas para o desenvolvimento sustentável das quatro empresas (Natura, 2020a). A exemplo disto, o grupo lançou um único Código de Conduta Global e a *Visão 2030 Compromisso com a Vida*, plano sucessor da Visão de Sustentabilidade 2050, com metas traçadas para todo o grupo até 2030, com o propósito de potencializar os impactos positivos nas três vertentes do desenvolvimento sustentável (Natura, 2020a).

Atualmente a empresa utiliza uma estratégia multicanal, de forma a alcançar os consumidores de várias maneiras, por meio de *e-commerce*, venda por relações e lojas, próprias e franquizadas, abertas a partir de 2016. Em 2020, a Natura já contava com 70 lojas próprias, sendo 63 no Brasil e 7 no exterior, e 519 lojas franquizadas, que são geridas unicamente por Consultoras Natura que tenham atingido um nível elevado de acordo com o plano de progressão de carreira traçado pela Natura para as consultoras (Natura, 2020a). Entretanto, a essência da Natura está no seu modelo de venda direta. Em 2020 foi considerada a 5ª maior empresa de venda direta do mundo e, em 2021, o Grupo Natura&Co ficou em 2º lugar como maior empresa de venda direta do mundo, visto que o principal modelo utilizado pela Avon também é a venda por relações²⁰.

As consultoras natura desempenham importante papel para a marca e são reconhecidas por isso, com diversos programas e benefícios voltados a elas. Desta forma, o número de consultoras esteve sempre a crescer ao longo dos anos. Em 2020 a empresa atingiu a marca de mais de 1,2 milhões de consultoras somente no Brasil, mais de 2 milhões considerando todas as operações da Natura, e mais de 8 milhões considerando o grupo Natura&Co (Natura, 2020a).

Com presença em 10 países, em 2020, a empresa apresentou uma receita líquida de R\$ 11 bilhões, sendo R\$ 7,3 bilhões só no Brasil, e o grupo Natura&Co obteve receita líquida de R\$ 37 bilhões (Natura, 2020a). Contando com um total de 6.920 colaboradores, sendo 5.109 no Brasil, além de se relacionar com mais de 5 mil fornecedores e mais de 8 mil famílias em 40 comunidades na Amazônia para o fornecimento de insumos da região, a Natura busca cada vez mais, por meio de uma gestão que

²⁰ <https://www.directsellingnews.com/global-100-lists/>, acessado em 16 de março de 2022.

integra os aspectos económico, ambiental e social, gerar impacto positivo e criar valor para a sociedade (Natura, 2020a).

4.2 A comunicação dos contributos para os ODS através dos relatórios anuais

Nesta seção busca-se analisar a evolução dos relatórios publicados pela Natura relativamente às atividades que contribuem para os ODS. Optou-se nesta primeira fase por iniciar a pesquisa a partir da última fase do *SDG Compass* (Relato e Comunicação), analisando as informações que a empresa divulga em relação às práticas de gestão que promovem o desenvolvimento sustentável e que contribuem para os ODS, visto que estas informações são públicas e de mais fácil acesso.

Para tal, a seção está estruturada da seguinte forma. Inicialmente é abordada a Visão de Sustentabilidade 2050, definida pela Natura em 2014, e em seguida apresenta-se a integração dos ODS e do *SDG Compass* na empresa. A terceira e quarta subseções fazem menção às contribuições ambientais e sociais, respectivamente, publicadas pela empresa, para, por fim, tratar das práticas de controlo de gestão atreladas ao desenvolvimento sustentável e aos ODS que são divulgadas pela Natura.

4.2.1 Visão de Sustentabilidade 2050

Tendo em conta a evolução já mencionada na revisão de literatura e o importante papel que as empresas desempenham no alcance do desenvolvimento sustentável, a Natura é uma organização que salienta sua preocupação, principalmente, com a dimensão ambiental, em consonância ao destacado por diversos autores (Riccaboni & Leone, 2010; Gond et al., 2012; Lueg & Radlach, 2016). Tal se verifica desde sua criação, em 1969, inicialmente demonstrada por meio de seus produtos, que direta e indiretamente contribuem para o impacto positivo nesta vertente. Posteriormente, a partir de 2001, seu contributo para o tema passou a ser divulgado em seus relatos corporativos, englobando, ainda, sua contribuição para a vertente social; desta forma, a Natura demonstra que seu direcionamento para o desenvolvimento sustentável é anterior à introdução dos ODS, pela ONU, em 2015.

Em 2014 a empresa deu um passo ainda maior. Com a publicação do documento *Pense Impacto Positivo Visão de Sustentabilidade 2050* (Natura, 2014), foi introduzida sua Visão de Sustentabilidade 2050, que passou a fazer parte de seu relatório anual a partir de 2015. A Natura (2014) reconhece que os modelos económicos de negócios atuais são insustentáveis e que existe uma série de problemas urgentes que precisam de atenção para que se alcancem modelos sustentáveis, tal como preconiza a

Agenda 2030. Apesar de se tratar de um esforço coletivo (entre empresas, sociedade, governos, ONGs e indivíduos), a Natura (2014) realça o papel fundamental das empresas neste processo.

O principal objetivo a que a Visão de Sustentabilidade 2050 se pauta é a geração de impacto positivo em toda sua cadeia e em todas as dimensões (económica, ambiental, social e cultural). Para a Natura (2014) gerar impacto positivo significa colaborar para tornar a sociedade e o meio ambiente melhores, sendo a melhor para o mundo, reafirmando o que destaca Elkington (2018, junho 25). Trata-se de um plano de longo prazo, mas com ciclos para o médio e curto prazo. O primeiro ciclo foi desenhado com ambições até 2020 sobre temas considerados materiais e interdependentes pela empresa, com o estabelecimento de metas quantitativas (para o que a empresa já tem domínio) e qualitativas (para o que ainda não há pleno conhecimento ou controlo). Não se trata de objetivos engessados, pelo contrário, a Visão de Sustentabilidade 2050 é flexível e adaptável de acordo com as mudanças, demandas e necessidades da sociedade (Natura, 2014).

4.2.2 A integração dos ODS na Natura

Apesar da Visão de Sustentabilidade 2050 ter sido criada antes dos ODS, segundo o seu relato, a Natura seguiu passos bastante semelhantes aos estabelecidos pelo *SDG Compass* (GRI et al., 2015). Inicialmente foram definidos os temas considerados materiais pela empresa, ou seja, suas prioridades de acordo com as principais demandas globais, a fim de potencializar os impactos positivos e neutralizar os negativos. Posteriormente, foram estabelecidas metas mensuráveis, denominadas pela Natura de ambições ou compromissos, estabelecidas para ciclos de curto, médio e longo prazo, tal como indicado pelo *SDG Compass*, isto é, metas de fora para dentro, alinhadas às necessidades globais (Natura, 2014).

Uma das metas estabelecidas pela Natura (2014) está intimamente relacionada com a questão do mapeamento da cadeia de valor abordado no *SDG Compass* (GRI et al., 2015). Desta forma, a partir da rastreabilidade de 100% dos insumos produzidos por fabricantes diretos, segundo a Natura (2014), é possível garantir que as matérias-primas utilizadas resultam de cadeias de fornecimento que atendem ao processo de rastreabilidade e avaliação socioambiental.

A incorporação das questões referentes ao desenvolvimento sustentável está nas raízes da Natura, de acordo com o passo 4 do *SDG Compass* (GRI et al., 2015). Suas crenças, incluídas nos relatos publicados desde 2017, expressam de forma clara seu compromisso, comunicando também que as metas de sustentabilidade têm papel fundamental nas metas globais e no planeamento estratégico da empresa, sendo compartilhadas para a organização como um todo (Natura, 2017).

A vida é um encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só, tudo é interdependente. Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações. A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade. O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações. Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo. A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações. A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável. (Natura, 2020a, p.4)

Com temas relacionados ao modelo de gestão, às mudanças climáticas, à redução de resíduos, à ética e transparência, ao desenvolvimento humano e social das comunidades com as quais se relaciona, aumento de renda e ampliação de ofertas de educação para consultoras e colaboradores, entre outros (Natura, 2014), a Natura demonstra alinhar sua Visão de Sustentabilidade 2050 à Agenda Global no que diz respeito às principais demandas atuais e contribuir direta e indiretamente para os ODS.

Em 2016 a Natura efetuou uma análise de impacto com intuito de verificar seu potencial de transformação no que se refere aos 17 ODS (Natura, 2016b). Assim, a partir do Relatório Anual de 2016, a Natura passou a correlacionar as ambições já definidas na Visão de Sustentabilidade 2050 aos ODS neste importante documento de comunicação com os *stakeholders*. Entretanto, esta correlação foi constantemente alterada até 2019, conforme consta em seus relatórios anuais (Natura, 2016b-2020a), demonstrando que a empresa apresentou uma mudança de reflexão ao longo dos anos no que diz respeito à correlação com os ODS. A partir de 2019 a Natura apresenta constância, passando, inclusive, a correlacionar as metas dos ODS (Natura, 2019).

Apesar da empresa não considerar que as ambições 2020, definidas na Visão de Sustentabilidade 2050, contribuam para os ODS 2 (Fome zero e agricultura sustentável), 7 (Energia limpa e acessível) e 9 (Inovação infraestrutura), acredita-se que indiretamente possa contribuir. No caso do ODS 2 (Fome zero e agricultura sustentável), por meio, por exemplo, de seu compromisso em aumentar a renda média de suas consultoras e sua relação com as famílias e comunidades fornecedoras na região da Amazônia. Acredita-se que a Natura promova o ODS 9 (Inovação infraestrutura), através da sua constante busca pela inovação, não apenas em seus produtos e fórmulas, mas também suas plantas industriais, seus processos operacionais e de gestão, além de levar inovação para as comunidades fornecedoras, promovendo industrialização inclusiva e sustentável em todas as suas fases (Natura, 2014).

Em 2019, a Natura revisou e atualizou sua estratégia de atuação, introduzindo um novo posicionamento e estruturando os temas materiais em três causas, que se relacionam e promovem os

17 ODS, com intuito de impulsionar ainda mais sua rede de relações em direção a uma sociedade mais sustentável, onde, principalmente, consultoras e colaboradores tornem-se agentes desta transformação:

Elencamos necessidades da sociedade que a partir do nosso modelo de negócios podemos ajudar a solucionar. Usaremos o nosso negócio e as nossas conexões para gerar transformação em temas de interesse público. [...] Atuamos e monitoramos os resultados constantemente e agora alinhamos essas ações em torno de três eixos para ampliar o engajamento e a mobilização que geramos nesses temas. Assim, aumentamos a força de transformação do nosso modelo de negócios. (Natura, 2019, p.41)

Para cada causa, segundo o seu relato, foi traçada o que a Natura chama de teoria de mudança, com a definição dos procedimentos, das prioridades, das parcerias necessárias e dos KPI's, além de cada uma delas ter processos de governança e de gestão próprios, de forma a apoiar o planejamento estratégico e a tomada de decisão (Natura, 2019), atuando como um sistema de controle de gestão administrativo, conforme indicado por Malmi e Brown (2008).

Em 2020, com a pandemia do Covid-19, os principais problemas globais ficaram mais evidentes e exigiram um esforço coletivo ainda maior. Neste sentido, a Natura, por meio de seu relatório anual de 2020, demonstrou as medidas tomadas para o seu enfrentamento, salientando estar ainda mais dedicada em seu propósito de gerar impacto positivo e reduzir os impactos negativos (Natura, 2020a).

Desta forma, seguindo o último passo do *SDG Compass* (GRI et al., 2015), a Natura aborda com ênfase, em seus relatórios anuais, as ambições 2020 estabelecidas na Visão de Sustentabilidade 2050, os impactos, positivos e negativos, gerados e suas estratégias para tais impactos. Trata-se de uma importante ferramenta de comunicação do progresso alcançado em relação aos compromissos diretamente assumidos e aos ODS correlacionados. De salientar, que todos os relatórios anuais analisados são assegurados por uma terceira parte independente, nomeadamente uma das *Big Four* (2015 e 2016 – EY; 2017, 2018 e 2019 – KPMG; 2020 – PWC), e desde 2000 seguem o padrão da GRI. Desta forma, a Natura demonstra seguir os princípios de transparência partilhados pela empresa (Natura, 2020a).

4.2.3 Contributos ambientais

A Natura destaca a sua especial relação com a região da Amazônia, explorando cada vez mais caminhos económicos sustentáveis para o local. Em seu relatório anual de 2016, a empresa dá ênfase ao seu Programa Natura Amazônia, criado em 2011, e que contribui para 13 dos 17 ODS (Natura, 2016b). O programa está fundamentado sobre os eixos: floresta em pé, bem-estar para as pessoas da região e zero desmatamento, e conta ainda com uma série de metas específicas para a região

desenvolvidas em sua Visão de Sustentabilidade 2050 (Natura, 2014), além de metas estabelecidas para o grupo Natura&Co até 2030, com vista a ampliar o impacto positivo na Amazônia²¹.

A atenção principal do programa está no ODS 15 (Vida Terrestre), com a promoção e gestão do uso sustentável da floresta, bem como sua preservação e regeneração (Natura, 2016b).

Neste sentido, segundo o seu relato, a empresa incentiva as comunidades fornecedoras da região a adotarem modelos de produção que garantam não só a geração de renda, mas também a segurança alimentar e a preservação da floresta. A empresa divulga que destina ainda parte de seus recursos à “repartição de benefícios pelo acesso ao patrimônio genético e ao conhecimento tradicional adquirido em comunidades”²², às capacitações, ao apoio à infraestrutura das comunidades, além de remunerar as comunidades também pela conservação ambiental; em 2020 foram destinados ao todo R\$ 32,9 milhões, com vista a transformar a região em polo de inovação e sustentabilidade (Natura, 2020a).

Uma das principais preocupações da Natura está relacionada a redução e compensação de emissão dos gases do efeito estufa (GEE). Por meio do Programa Carbono Neutro, criado em 2007, a empresa dá a conhecer que mensura, reduz e compensa suas emissões de GEE, ou seja, além de monitorar e investir continuamente em ações para redução do volume de emissão em toda sua cadeia produtiva, a Natura divulga que compensa 100% das emissões que não são possíveis de ser evitadas, por meio da compra de crédito de projetos que comprovem seu impacto positivo socioambiental (Natura, 2020b).

A Natura estabeleceu, em 2014, uma ambição específica para redução em suas emissões de GEE (Natura, 2014). Ao longo de seus relatórios anuais publicados, a empresa apresentou a evolução alcançada relativamente ao tema, além de ter divulgado que o impacto nas mudanças climáticas resultante das suas atividades é o mais significativo. Por se tratar da meta com menor nível de atingimento ao final do prazo estipulado (juntamente com a meta definida para o tema Água), conforme demonstrado em seus relatórios anuais, esta questão recebeu atenção ainda maior da Natura em 2020, com análises específicas e novas metas para o próximo ciclo que vai até 2030 (Natura, 2020a). Desta forma, a empresa relata que contribui diretamente para os ODS 13 (Ação contra a mudança global do clima) e 17 (Parcerias e meios de implementação).

A partir do processo de mapeamento de sua cadeia produtiva, foi possível avaliar o que a empresa chama de pegada hídrica. Em seu relato relativo a 2016, a Natura comunica que deu início ao

²¹ <https://www.natura.com.br/blog/sustentabilidade/programa-amazonia-entenda-como-a-natura-apoia-a-economia-da-floresta-viva>, acessado em 15 de fevereiro de 2022.

²² A Lei nº 13.123, de 20 de maio de 2015, dispõe sobre o acesso ao patrimônio genético, sobre a proteção e o acesso ao conhecimento tradicional associado e sobre a repartição de benefícios para conservação e uso sustentável da biodiversidade.

estudo sobre o consumo de água em toda a cadeia de valor (Natura, 2016b), tendo sido concluído em 2017, o que possibilitou identificar o ponto de maior impacto do processo (Natura, 2017). Por isso, ainda que a Natura divulgue que já tenha melhorado seus processos industriais, realize monitoramento mensal por colaborador, por unidade produzida e nos principais fornecedores, além de medições diárias em todas as suas fábricas, a redução no consumo de água durante a fase de uso ainda representa um desafio (Natura, 2019). Apesar da empresa ter estabelecido uma meta específica para a definição de estratégias para mitigar e neutralizar este impacto, não houve qualquer tipo de avanço nos anos subsequentes ao estudo realizado em 2017, conforme demonstrado nas evoluções alcançadas, no índice de atingimento da meta e no *status* do desempenho em seus relatórios anuais (ver Natura, 2018, p. 70; 2019, p. 160; 2020a, p. 62).

Corroborando com a pesquisa de PWC (2015), a Natura (2014) identifica que a sociedade tem cada vez mais dado valor às empresas que exercem papel de agente de transformação. Desta forma, além da produção ser cada vez mais sustentável, a empresa divulga que busca estimular também a mudança de hábitos e comportamentos de consumo, com produtos que se tornam importantes meios de comunicação e engajamento (Natura, 2014), relatando que, assim, contribui com o ODS 12 (Consumo e produção responsáveis).

Por meio do programa de logística reversa, iniciado em 2016, a Natura divulga, em seus relatórios anuais, a evolução de suas estratégias de gestão de resíduos e do alcance da meta específica estabelecida para o tema (Natura, 2016b). Em 2019, a Natura divulgou que o programa avançou para um sistema de controlo de gestão por recompensa, tendo em conta a conceitualização de Malmi e Brown (2008), visto que à medida que os consumidores retornassem embalagens vazias poderiam trocá-las por produtos da marca (Natura, 2019).

Segundo a empresa, outro aspecto fundamental na sua contribuição para o alcance do ODS 12 (Consumo e produção responsáveis) é o envolvimento com seus fornecedores, de forma a assegurar o desenvolvimento sustentável em toda sua cadeia de valor (Natura, 2014). Para isso, a Natura estabeleceu uma meta específica para a melhoria contínua dos métodos de escolha e gestão dos fornecedores, com foco no aumento da integração das dimensões ambiental, social e financeira (Natura, 2014), divulgando que contribui também para o ODS 17 (Parcerias e meios de implementação).

O programa QLICAR, criado em 2004, é uma das iniciativas, divulgadas pela empresa, voltadas para engajar fornecedores a seguirem o mesmo caminho para o alcance do desenvolvimento sustentável, tratando-se de um programa de desenvolvimento, gestão e avaliação dos fornecedores considerados estratégicos para empresa, tendo em conta os aspectos **Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade,**

Ambiental/Social e Relacionamento (Natura, 2014, negrito da autora). A Natura estabeleceu o processo de auditoria como pré-requisito para seleção e monitoramento dos novos fornecedores²³, além de comunicar que procede a avaliação anual dos fornecedores estratégicos, definindo estratégias e planos de melhoria quando necessário para serem implementados pelos próprios fornecedores internamente com apoio da Natura. Desta forma, segundo o Relatório Anual de 2020 da Natura (2020a), o programa contribui para os processos de gestão e melhora do desempenho socioambiental dos parceiros, além de promover a troca entre empresas no que diz respeito às suas práticas sociais e ambientais.

Em seus relatos publicados, a Natura divulga a evolução da meta traçada, tendo em 2018 efetuado a revisão do processo de seleção e gestão dos fornecedores, e em 2019 adotado um novo sistema de gestão de fornecedores, com maiores recursos e fornecimento de dados, auxiliando de forma mais precisa a tomada de decisão, além de apresentar o avanço em relação ao número de fornecedores considerados estratégicos e sua representatividade no valor total em compras, dados fundamentais para a gestão de riscos da empresa (Natura, 2018, 2019, 2020a).

4.2.4 Contributos sociais

A Natura divulga que por meio de “uma visão integrada, a partir do modelo de negócios, quer mitigar o impacto ambiental e gerar valor positivo à sociedade” (Natura, 2020a, p. 85). Desta forma, a empresa divulga a relevância dada para a promoção do impacto social positivo, buscando contribuir para o desenvolvimento humano e social, por meio de metas traçadas voltadas para inclusão social, igualdade de gênero, incentivo à educação, ao trabalho, ao aumento de renda para as consultoras e as comunidades fornecedoras principalmente (Natura, 2014).

Para a Natura, impacto social positivo significa promover a inclusão social e a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar de toda a nossa rede de relações, fomentando a educação, a diversidade, o trabalho e a geração de renda. Acreditamos ser capazes de gerar impacto social positivo por meio de nosso próprio modelo de negócio e de nossa busca por soluções inovadoras, colaborativas e exponenciais para os desafios da rede de relacionamentos da companhia. Tudo em linha com o objetivo principal de contribuir para o desenvolvimento humano e social e para a construção de uma sociedade mais democrática e sustentável. (Natura, 2018, p.53)

Em seu relatório anual de 2016, a Natura divulga as principais ações do Programa Natura Amazônia que contribuem também para a promoção do impacto social positivo, através de diversos projetos regionais relacionados à formação de lideranças e empoderamento feminino, colaboração em projetos sociais e no fortalecimento de escolas na região, possibilitando o acesso à educação de

²³ Para mais informações ver: <https://www.natura.com.br/fornecedores/pre-requisitos/auditoria>, acessado em 18 de março de 2022.

qualidade, além do desenvolvimento de parcerias com os governos para projetos de saneamento básico e acesso à água potável por exemplo (Natura, 2016b), relatando que, assim, contribui direta e indiretamente para grande parte dos ODS.

Com metas específicas voltadas para a região Amazônica, a Natura divulga, em seus relatórios anuais, a evolução alcançada nas ambições traçadas e, portanto, sua contribuição para a dimensão social. Em 2020, 16,5% (em valor de compra) da matéria-prima utilizada pela Natura no Brasil foi proveniente da Amazônia; para isso a Natura se relaciona com mais de 8 mil famílias em 40 comunidades fornecedoras, o que cria novos negócios, gera desenvolvimento e inclusão social, renda, e consequentemente melhora na qualidade de vida para esta população, apesar das metas terem ficado abaixo de 75% de cumprimento, o que é considerado pela Natura como não atingida (Natura, 2020a).

A Natura tem ainda metas relacionadas ao empoderamento feminino e inclusão de pessoas com deficiência em suas atividades, e divulga a evolução do alcance em seus relatos publicados, tendo cumprido, conforme o seu relato, ambas as ambições a quase 100% ao final do prazo estipulado (Natura, 2020a), realçando que, desta forma, contribui diretamente para os ODS 5 (Igualdade de gênero) e 10 (Redução das desigualdades). A partir de 2017, segundo os seus relatórios anuais, a empresa passa a englobar iniciativas, considerando também a inclusão e direitos do público LGBTQ+ e a equidade étnico-racial (Natura, 2017), tendo estabelecido em 2020 uma meta específica voltada para este grupo para o novo ciclo que vai até 2030 (Natura, 2020a).

Uma das ferramentas de gestão criadas e divulgadas pela Natura para auxiliar na geração de impacto social positivo é o Índice de Desenvolvimento Humano das Consultoras Natura (IDH-CN) (Natura, 2015). Trata-se de um indicador que mede o desenvolvimento humano das consultoras considerando três dimensões - saúde, educação e trabalho, avaliando o impacto da Natura em sua qualidade de vida, para, a partir dos resultados divulgados em seu relato publicado, ser possível identificar as áreas que precisam de maior apoio e definir as estratégias necessárias (Natura, 2016b). Tendo em conta os resultados de 2016, a vertente educação foi identificada como prioritária segundo o relatório anual (Natura, 2016b). Em 2017, a empresa divulgou que os esforços foram voltados para a saúde, com a criação de uma série de benefícios neste sentido para consultoras e seus familiares, além da medição se tornar bienal (Natura, 2017); e, no relatório anual de 2018, a Natura divulga que a avaliação do indicador passou a considerar também as operações na América Latina (Natura, 2018).

A Natura assume que o apoio à educação de qualidade tem grande importância para a empresa, tal como é evidenciado em sua matriz de materialidade, que considerou, inicialmente, seis temas materiais, para os quais os esforços deveriam ser direcionados, sendo o tema educação um deles

(Natura, 2016b-2020a). Por meio da linha não cosmética *Crer para Ver*, criada em 1995, a empresa relata que impacta diretamente no ODS 4 (Educação de qualidade), entendendo que o caminho para o desenvolvimento sustentável é através do incentivo à educação de qualidade, visto que, desta forma, diversos outros ODS são impactados indiretamente²⁴.

É por meio do Instituto Natura que 100% do lucro arrecadado com a linha *Crer para Ver* é gerido e destinado para projetos educacionais, até 2015 voltados apenas para iniciativas de apoio à educação pública (Natura, 2016b). A partir do relatório anual de 2016, e com base nos resultados do IDH-CN do mesmo ano, a Natura divulga que o valor arrecadado também passa a beneficiar as consultoras e seus familiares e, em 2020, lança o programa de crédito educativo sem juros para esta população, financiado com os valores arrecadados com a linha *Crer para Ver* (Natura, 2020a). Por meio de seus relatos publicados, a Natura divulga ainda a evolução do valor arrecadado com esta iniciativa, passando de R\$ 19,5 milhões em 2015 para R\$ 55,9 milhões em 2020, o que demonstra seu compromisso em engajar consultoras e consumidores em prol desta causa (Natura, 2015, 2020a).

4.2.5 O controle de gestão e o desenvolvimento sustentável na Natura

Através da divulgação efetuada pela empresa nos seus relatórios anuais é possível verificar que a Natura atua de acordo com o modelo de Malmi e Brown (2008), na medida em que considera todos os sistemas de controle de gestão abordados pelos autores.

Por meio da sua Visão de Sustentabilidade 2050 e das metas traçadas para o curto, médio e longo prazo, a Natura estabelece seu sistema formal de planejamento, que visa ainda engajar os colaboradores em prol de um objetivo comum, a geração de impacto positivo (Natura, 2014). Segundo o relato da Natura, as metas de sustentabilidade têm relevância considerável. Porém, somente a partir de 2019 a Natura divulga, no seu relatório anual, que tais metas impactam inclusive na remuneração variável das equipas, buscando, por meio de sistemas de controle de recompensa, motivar e melhorar o desempenho dos colaboradores; além disso, a gestão integrada acompanha o alcance das ambições 2020, a fim de verificar se existem pontos de melhoria, correções em possíveis desvios ou onde os esforços devem ser intensificados (Natura, 2019, 2020a).

A visão e as crenças da Natura, compartilhadas por toda a empresa e publicadas em seus relatórios anuais a partir de 2017, representam seus controles culturais, conforme definição de Malmi e Brown (2008), sendo incorporados de maneira formal pela Natura (Natura, 2017).

²⁴ <https://www.natura.com.br/blog/mais-natura/crer-para-ver-educacao-de-todos-para-todos>, acessado em 15 de fevereiro de 2022.

As práticas de controlo de gestão da Natura consideram ainda a gestão dos riscos inerentes ao negócio. Tal como referido no Relatório Anual 2016, é por meio do desenho do mapa de riscos que são identificados os principais riscos e oportunidades, definidas as responsabilidades do seu processo de gestão e as ações para acompanhamento, controlo e mitigação (Natura, 2016b), tratando-se, desta forma, de um sistema de controlo de gestão administrativo, conforme destacado por Malmi e Brown (2008). Em seus relatórios anuais, a Natura divulga sua evolução no que diz respeito a identificação, mapeamento e o desenvolvimento de indicadores de monitoramento dos riscos, bem como as atualizações realizadas na matriz de risco e de controlos internos ao longo dos anos (Natura, 2020a).

No relatório anual de 2016, a Natura divulgou que deu início à verificação do seu modelo de gestão de riscos, identificando os principais riscos inerentes ao negócio (Natura, 2016b). Em 2017 a empresa divulgou que detalhou e mapeou os riscos identificados no ano anterior, bem como criou indicadores para seu monitoramento (Natura, 2017). Em seu relatório de 2018, a empresa divulga que as matrizes de risco e de controlos internos foram atualizadas, a fim de aperfeiçoar as considerações feitas em 2017 (Natura, 2018). Em 2019, com o objetivo de aumentar a transparência, a Política de Gerenciamento de Riscos Corporativos foi revista e divulgada, passando a considerar o grupo Natura&Co, além dos riscos relacionados às mudanças climáticas receberem atenção especial, sendo desmembrados em um mapa de riscos e oportunidades próprio (Natura, 2019). Segundo o relatório de 2020:

Por meio da nossa Política de Gerenciamento de Riscos, disponível no site, estabelecemos as diretrizes, princípios, papéis e responsabilidades no gerenciamento de riscos corporativos bem como orientações aos negócios na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos e oportunidades. (Natura, 2020a, p.128)

Desta forma, a gestão dos riscos tanto auxilia na redução dos riscos, quanto aumenta a geração de valor da empresa.

Outra prática de controlo de gestão destacada pela Natura é o processo de avaliação de desempenho, classificado como um sistema de controlo de gestão cibernético de acordo com Malmi e Brown (2008). É por meio dele que a empresa relata que busca convergir os interesses individuais com os objetivos do negócio, alinhando metas individuais, atualizadas a cada quatro meses, e contínua comunicação sobre os comportamentos prioritários que se deve ter em conta ao modelo de negócio (Natura, 2020a), conforme preconiza Jordan et al. (2015). Desta forma, segundo a empresa, é possível criar valor para si, para seus colaboradores e para a sociedade como um todo, uma vez que os objetivos divulgados pela Natura estão totalmente conexos às necessidades globais e aos ODS.

Ao contrário do que afirmam alguns autores (Scheyvens et al., 2016; Crutzen et al., 2017; Albertini, 2019; Nishitani et al., 2021), apesar da viabilidade económica ter importante papel para a Natura, a vertente ambiental desempenha função essencial na tomada de decisão. Isto é, por meio da ferramenta calculadora ambiental, a empresa relata que é possível calcular o impacto ambiental de um produto em toda a cadeia de valor, desde o seu desenvolvimento até o descarte, tratando-se de uma fase obrigatória no processo de P&D e inovação (Natura, 2017).

Criada em 2010, inicialmente como uma calculadora apenas para mensurar o impacto das emissões de GEE, a ferramenta evoluiu para a análise da geração de resíduos, ciclo de vida do produto, origem e disponibilidade dos insumos (Natura, 2017), e, segundo o relatório de 2018, a metodologia passaria a incluir o impacto relativo ao consumo de água (Natura, 2018). Desta forma, a Natura divulga que esta metodologia subsidia a tomada de decisão de seguir ou não com o processo (Natura, 2017), atuando por meio de um sistema de controlo de gestão *feed forward*, que permite identificar com antecedência o possível impacto causado e assim desenvolver métodos para reduzi-lo, como salienta Drury (2012). Neste sentido, a Natura desmitifica a ideia de que a noção de sucesso está atrelada essencialmente às questões económicas, conforme apontam Ball e Milne (2005), uma vez que “a avaliação de impacto ambiental é uma etapa obrigatória do processo de inovação e, aliada aos demais fatores inerentes ao negócio, integra as análises de viabilidade de um futuro lançamento” (Natura, 2018, p.35). Ou seja, para um novo lançamento, é preciso atender em igual peso as dimensões económicas e ambientais.

Visto que a contabilidade de gestão convencional tem sido considerada insuficiente para análise das práticas ambientais e sociais e seu equilíbrio com a vertente económica, conforme apontam vários autores (Gond et al., 2012; Lueg & Radlach, 2016; Crutzen et al., 2017; Johnstone, 2020), e cada vez mais “novas ideias e ferramentas para o controlo de gestão, são essenciais no contexto de uma mudança para a sustentabilidade” (Ball & Milne, 2005, p.324), metodologias inovadoras têm surgido para preencher esta lacuna, como é o caso da metodologia EP&L, também usada pela Natura.

Implementada em 2016 e intitulada pela Natura de contabilidade ambiental, a EP&L é uma ferramenta que calcula os impactos ambientais positivos e negativos gerados em toda sua cadeia de valor e os traduz para valores monetários. A Natura destaca que é a primeira empresa do mundo a efetuar a análise para toda sua gama de produtos e para todas as fases: produção, comercialização, uso e destinação final dos produtos (Natura, 2016b). Para tal, são considerados seis aspectos ambientais que não sofreram nenhuma alteração ao longo de seus relatórios anuais (Natura, 2016b-2020a).

O primeiro cálculo, realizado em 2016, considerou os dados de 2013 e contou com um relato publicado adicional específico para a EP&L, com informações detalhadas sobre os principais objetivos da ferramenta, a metodologia de cálculo e os resultados.

Figura 3 - Metodologia de Cálculo da EP&L

Cálculo do EP&L	Pegada Ambiental	X	Coefficientes de Valoração	=	EP&L
Metodologia PwC, já usada em outros cases, de outros segmentos de mercado.	-> 176 categorias de insumos (ME/MP) -> 6 países de vendas -> 16 categorias de produtos -> 72 subcategorias de produtos -> 2.544 SKUs -> 6 temas ambientais		-> Mais de 18 mil coeficientes -> Valor em R\$ por impacto e por região		Visualização dos resultados por: -> Etapa da cadeia -> Unidade regional -> Matéria-prima -> Subcategoria de produto -> Tipo de impacto

Fonte: Natura (2016a, p.10)²⁵.

Entretanto, a publicação complementar ocorreu apenas em 2016 (Natura, 2016a); nos demais anos os dados referentes a EP&L constam apenas no relatório anual da Natura (Natura, 2017-2020a). Em 2017, o cálculo considerou os dados de 2014 a 2016, além da Natura demonstrar perceber a necessidade de também incluir questões de cunho social na análise, indicando que “o próximo passo será implantar, mais uma vez de forma pioneira, metodologia semelhante focada no âmbito social” (Natura, 2017, p.35). Atualmente, a empresa divulga que a análise é realizada anualmente, bem como são feitas projeções para os anos seguintes, sendo, assim, utilizada como um sistema de controle de gestão *feed forward*, de acordo com a conceitualização de Drury (2012), antecedendo os possíveis impactos gerados e buscando com prioridade soluções (Natura, 2017-2020a). O modelo é atualizado anualmente com base em dados das atividades-chave da empresa – ver Natura *Integrated Profit & Loss* 2021 (Natura, 2022).

Com o objetivo de apoiar o estabelecimento de um novo capitalismo, a EP&L busca (Natura, 2016a, p. 4):

- Inovar na análise de desempenho dos negócios pela avaliação efetiva do TBL;
- Considerar o capital natural e social como ativos críticos para o desenvolvimento dos negócios;

²⁵ <https://docplayer.com.br/48833674-Natura-ep-l-ago-2016.html>, acessado em 21 de novembro de 2021.

Dados referentes a publicação de 2016, apesar dos 6 temas ambientais terem sido mantidos os demais itens referentes a pegada ambiental foram alterados ao longo dos anos, além da ferramenta passar por contínuo processo de melhoria.

- Direcionar a empresa para um cenário de economia de baixo carbono e de sustentabilidade em seu entendimento mais amplo;
- Compreender a necessidade de incorporar no modelo de *accountability* da empresa os impactos positivos e negativos socioambientais, e não tratá-los como externalidades.

Assim como destacado por diversos autores (Riccaboni & Leone, 2010; Gond et al., 2012; Lueg & Radlach, 2016), na Natura a vertente ambiental também foi a primeira a ser integrada e valorada, por meio da ferramenta de contabilidade ambiental EP&L, mas a empresa busca o contínuo aprimoramento desta metodologia, a fim de que se torne uma ferramenta efetiva de gestão (Natura, 2017). A Natura divulga acreditar que mensurar o impacto social é mais difícil do que o impacto ambiental; porém, “é apenas quando capturamos os capitais natural, humano e social juntos que obtemos uma representação melhor do valor da Natura para a sociedade” (Natura, 2022, p.11).

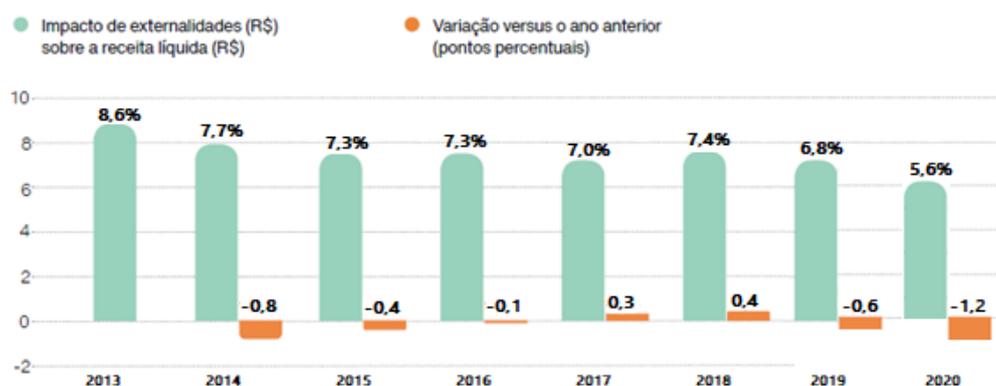
Neste sentido, em seu relatório anual de 2018, a Natura demonstra avançar na incorporação das questões sociais no cálculo do impacto gerado, dando início ao *Social Profit and Loss* (SP&L), considerando inicialmente o impacto social gerado apenas às consultoras Natura (Natura, 2018). No ano seguinte, a empresa relata que a avaliação passou a considerar também as comunidades fornecedoras (Natura, 2019) e, em 2020, a Natura divulga que expandiu a metodologia SP&L para seus colaboradores (Natura, 2020a).

Similar ao cálculo das externalidades ambientais, temos ampliado a valoração dos impactos sociais do nosso negócio. Em 2018, realizamos a primeira análise do SP&L (*Social Profit and Loss*) com as consultoras Natura e, em 2019, promovemos a avaliação com as comunidades fornecedoras. Em 2020, vamos aplicar a metodologia de monetização para os colaboradores. (Natura, 2019, pp. 89-90)

Por meio de seus relatórios anuais, a Natura divulga a evolução da valoração de seus impactos. Apesar do impacto ambiental ter saldo negativo e ser bastante representativo em relação à receita líquida da empresa, através, principalmente, de seus programas Natura Amazônia, Logística Reversa e Carbono Neutro, a Natura demonstra conseguir reduzir este impacto (Natura, 2020a).

Em 2020, mesmo apresentando receita líquida 17% maior que em 2019, a Natura apresentou o melhor resultado EP&L desde o início da introdução da ferramenta (Natura, 2020a), conforme figura 4, o que demonstra que a empresa tem se empenhado ativamente para cada vez mais reduzir seu impacto ambiental negativo e ampliar o positivo.

Figura 4 - Impacto Ambiental Valorado



Fonte: Natura (2018, p.34), adaptado e atualizado pela autora.

Apesar de em seu relatório de 2018 a Natura já demonstrar a tendência para uma ótica integrada de controlo de gestão, a partir da ferramenta *Integrated Profit and Loss* (IP&L), apenas em 2020 foi concluído o primeiro cálculo (Natura, 2018, 2020a).

Já começamos a trabalhar sob uma perspectiva integrada, que avalia de maneira conjunta os impactos ambiental, social e humano de nosso negócio. Dentro da Natura, nós a chamamos de IP&L (*Integrated Profit and Loss*). Ele expressa em valor monetário a resultante das externalidades ambientais e sociais da companhia, visando integrar esses impactos ao modelo de negócios, para que as informações possam orientar as decisões estratégicas da companhia. (Natura, 2018, p.35)

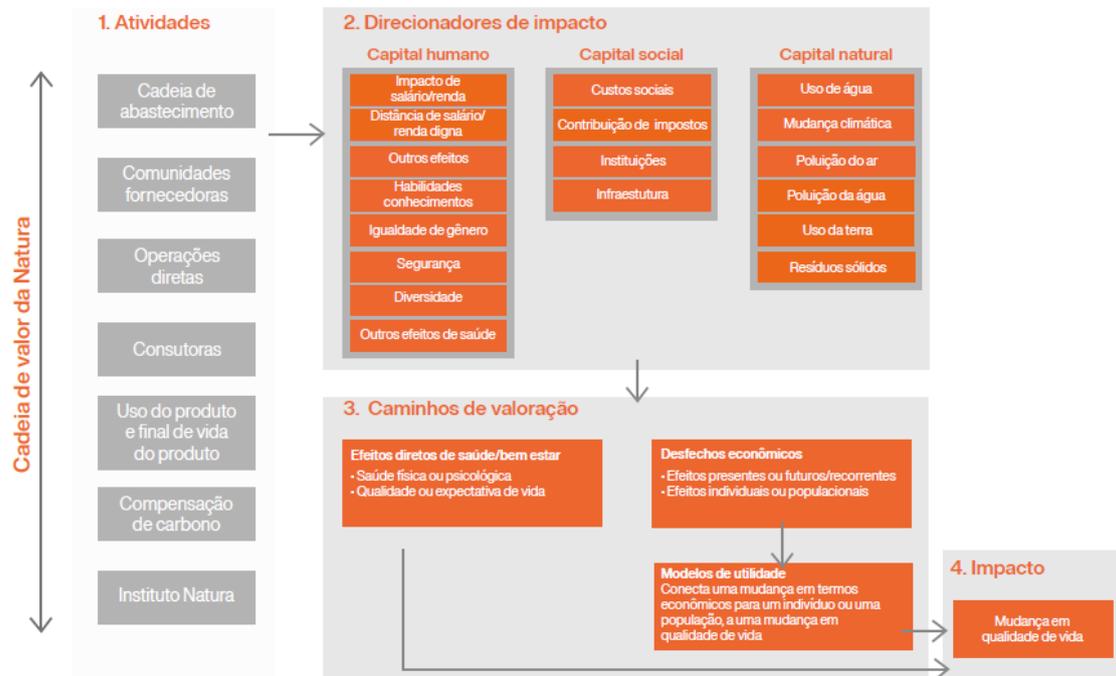
Trata-se de uma ampliação das ferramentas EP&L e SP&L, ou seja, um sistema de controlo de gestão integrado, que considera os impactos do modelo de negócio nas dimensões ambiental, social e do capital humano (Natura, 2020a). Segundo a empresa (Natura, 2020a, pp.65-66):

Reconhecemos a necessidade de desenvolver uma abordagem disruptiva que permita conectar os impactos das nossas ações com as decisões de negócios e os impactos financeiros, o IP&L (*Integrated Profit and Loss*). Ele inova ao demonstrar, de forma detalhada, que a geração de valor da Natura vai muito além de seus indicadores financeiros, como receita e lucro. A análise integrada permite avaliar, por exemplo, o impacto gerado na vida das pessoas que fazem parte da cadeia produtiva, além da pegada ambiental gerada no planeta.[...] O principal objetivo do IP&L é ser uma ferramenta que ajuda a direcionar as decisões de negócio, pois há uma série de ganhos e perdas a serem gerenciados ao longo do exercício.

Em 2022, a Natura relata que atualizou e aprimorou o IP&L, tornando-o público através de um documento adicional (Natura, 2022). Neste documento, a Natura relata que se baseou e adaptou o caminho de impacto introduzido pelo *Social & Human Capital Protocol* (2019), criando uma estrutura de medição do impacto que engloba quatro passos conforme a figura 5. Desta forma, a empresa divulga que mapeia o caminho do impacto para cada atividade definida e especifica o nível de impacto para cada uma delas, acreditando que trata-se de uma metodologia absoluta de sustentabilidade, que além de

englobar todas as vertentes do desenvolvimento sustentável em seu cálculo, identifica e divulga os impactos positivos e negativos (Natura, 2022).

Figura 5 - Estrutura de Impacto para a IP&L da Natura



Fonte: Natura (2022, p.22).

Para a empresa, os dados gerados pela IP&L permitem direcionar a estratégia corporativa, bem como servir de base para a tomada de decisão em vários níveis, de forma a impulsionar o negócio. Entretanto, ainda requer desenvolvimento, seja nos processos de coleta e sistemas de gestão de dados, ou seja porque grande parte dos conhecimentos relacionados a IP&L ainda estão concentrados em consultorias ou nos meios acadêmicos, pelo que é preciso evoluir na incorporação ao negócio (Natura, 2022).

Em seu relato adicional publicado em 2022, a Natura também divulga os indicadores utilizados para a mensuração do impacto gerado.

É crítico definir um indicador de impacto consistente, comparável e relevante que, em nosso caso, reflete “a mudança no bem-estar daqueles afetados no mais longo prazo”. A unidade para medir um indicador de impacto tão singular se baseia nas unidades de medida *Disability Adjusted Life Years* (DALY ou Anos de vida perdidos ajustados por incapacidade) ou *Quality Adjusted Life Years* (QALY ou Anos de vida ajustados por qualidade), adaptadas para os propósitos dessa estrutura de impacto. (Natura, 2022, p.21)

De acordo com a Natura (2022), traduzir em valores monetários os impactos gerados possibilita uma maior interação com os dados e relatos financeiros, visto que, assim, é possível compará-los e correlacioná-los, facilitando a comunicação e interpretação. A empresa relata que a IP&L permite

responder de forma transparente às premissas normativas e governamentais, às crescentes exigências dos consumidores em relação ao assunto, além da demanda cada vez maior por parte dos investidores no que diz respeito a métricas direcionadas para o desenvolvimento sustentável, acreditando que quanto antes conseguir endereçar para estas questões maior será sua vantagem competitiva (Natura, 2022).

A Natura divulgou que o resultado do IP&L de 2020 apontou impacto positivo nos aspectos social e do capital humano, e negativo no aspecto ambiental (em consonância aos resultados do EP&L, conforme figura 4) (Natura, 2020a). Porém, apesar do resultado, a Natura considera que quantificar os impactos é o primeiro passo para promover a neutralização dos negativos e ampliação dos positivos, com tais ferramentas em constante evolução acompanhando as demandas globais (Natura, 2020a).

Por meio das ferramentas EP&L, SP&L e IP&L, a Natura demonstra buscar uma gestão ainda mais integrada, que conecte os impactos sociais, ambientais e do capital humano ao impacto económico, garantindo que os preceitos de desenvolvimento sustentável e dos ODS sejam integrados em seus processos. Pretende, assim, a obtenção de informações cada vez mais assertivas que guiem o planeamento estratégico e a tomada de decisão, além de auxiliar no mapeamento e gestão dos riscos e oportunidades associados e na identificação dos impactos mais significativos, para que seja possível direcionar os esforços.

Adicionalmente, a Natura considera que os resultados EP&L, SP&L e IP&L publicados em seus relatórios anuais tornam-se importantes mecanismos de prestação de contas e transparência, que visam ainda engajar outras empresas no desenvolvimento de suas práticas de gestão para promoção do desenvolvimento sustentável e dos ODS (Natura, 2017).

Queremos que a valoração pautada cada vez mais as decisões futuras do negócio, além de se configurar como um instrumento importante de prestação de contas e de transparência para a Natura. (Natura, 2017, p.35)

Com o final do primeiro ciclo da Visão de Sustentabilidade 2050, a Natura divulgou a *Visão 2030 Compromisso com a Vida* (Natura, 2021). Trata-se de um plano com metas para os próximos 10 anos e estendido a todas as marcas pertencentes ao grupo Natura&Co, em um esforço conjunto para a geração de impacto positivo a partir da definição de novos temas materiais, que tiveram como base, essencialmente, os resultados alcançados até 2020. Desta forma, a empresa demonstra que busca intensificar seus esforços principalmente nas ambições 2020 não alcançadas em 100% e que representam um maior impacto (Natura, 2020a).

A Natura tem profunda relação com as práticas de sustentabilidade e os ODS desde sua introdução. Por meio de um de seus copresidentes, integra o Conselho do Pacto Global da ONU, que tem a cargo a determinação das estratégias da iniciativa. Além disso, a diretora global de sustentabilidade

da Natura&Co América Latina é vice-presidente do Conselho de Administração da Rede Brasil do Pacto Global e a vice-presidente de Marca, Inovação, Internalização e Sustentabilidade da empresa é membro do Comitê Executivo do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD); a empresa é ainda signatária em diversas iniciativas relacionadas ao desenvolvimento sustentável (Natura, 2020a). Apesar deste engajamento oferecer um risco de conflito de interesse, segundo a Natura sua participação reforça a atuação alinhada a Agenda 2030 em prol do cumprimento dos ODS, buscando ainda mobilizar toda sua cadeia de valor nesta integração (Natura, 2020a).

Conforme a Natura destaca, apenas indicadores financeiros são incapazes de atestar o real valor gerado para a sociedade e como parte de sua estratégia tem assumido cada vez mais práticas inovadoras de gestão (Natura, 2020a). Assim, em consonância com diversos autores (Malmi & Brown, 2008; Gond el al., 2012; Arjaliès & Mundy, 2013; Lueg & Radlach, 2016; Crutzen et al., 2017; Rosati & Faria, 2019; Traxler et al., 2020), a Natura demonstra associar controlos de gestão formais e informais para fomentar comportamentos direcionados para o desenvolvimento sustentável, definindo as estratégias relacionadas ao tema e os mecanismos de apoio à tomada de decisão, bem como a medição e controlo do desempenho em relação às estratégias traçadas, de modo a promover a efetiva integração. Adicionalmente, a empresa evidencia utilizar seus relatos publicados como mecanismo de auxílio ao planeamento, mensuração e comunicação no que diz respeito aos esforços em direção ao desenvolvimento sustentável e os ODS, destacando sua contribuição para o tema e demonstrando aos *stakeholders*, de forma transparente, como a empresa está a gerar valor.

4.3 A integração dos ODS nas práticas de gestão da Natura: porquê e como

Esta seção tem o objetivo de analisar a comunicação da Natura no que diz respeito às práticas de controlo de gestão que apoiam a integração do desenvolvimento sustentável e dos ODS, sob uma diferente perspectiva. Desta forma, através do discurso, proveniente de entrevistas públicas, *podcasts* e *webinars*, dos atores-chave envolvidos no processo, busca-se complementar, para posteriormente ser possível correlacionar, as informações extraídas dos relatórios anuais da empresa, apresentadas no ponto 4.2, bem como apoiar nas respostas às questões de partida. Para tal, a seção está estruturada como se segue. Inicia-se pela abordagem das motivações para integração do desenvolvimento sustentável e dos ODS na Natura. Na segunda subseção são discutidos os desafios da integração das dimensões ambiental e social, seguido pela análise dos ODS na Natura a partir do ponto de vista dos atores-chave da empresa. A quarta subseção trata da atuação colaborativa, vista pela Natura como o

caminho para acelerar o alcance dos ODS; posteriormente, são apresentados os desafios da gestão no processo de integração dos ODS e, por fim, faz-se menção ao que é sucesso para a Natura segundo o discurso dos principais atores.

Conforme mencionado na metodologia, os principais atores foram definidos de acordo com a posição ocupada na área de sustentabilidade da Natura, bem como seu envolvimento no processo de integração dos ODS. Neste sentido, foram analisados os discursos relativamente ao tema de: Keyvan Macedo, atual Diretor de Sustentabilidade Natura&Co; e Denise Hills, Diretora Global de Sustentabilidade Natura&Co América Latina.

4.3.1 Motivações para integração do desenvolvimento sustentável e dos ODS

Falar de Natura sem falar de sustentabilidade é algo impossível segundo Keyvan Macedo (Aberje, 2021)²⁶. A empresa já nasceu com este propósito desde seu início, ou seja, esta cultura e mentalidade de olhar para questões ambientais e sociais como parte do negócio está no DNA da Natura. Desta forma, Denise Hills (Rede Brasil do Pacto Global, 2021)²⁷ salienta que a empresa cada vez mais busca que seu modelo de negócio seja capaz de enxergar onde pode gerar impacto positivo.

Keyvan Macedo (BHB Food, 2020)²⁸ afirma que a Natura considera, além das vertentes econômica, ambiental e social, a dimensão cultural em sua abordagem de desenvolvimento sustentável. Assim, no mesmo sentido de Weybrecht (2014), a empresa acredita que por meio da vertente cultural é possível desenvolver um modelo de negócio que direcione o comportamento e as decisões do dia-a-dia dos funcionários, fornecendo conhecimento de forma a mobilizá-los nessa direção. As ações de engajamento da Natura têm o objetivo de impulsionar mudanças de comportamento, em consonância com Lueg e Radlach (2016). Neste sentido, um dos exemplos de engajamento apontados por Keyvan Macedo (BHB Food, 2020) foi a semana de sustentabilidade criada pela Natura em 2018, com o intuito de envolver cada vez mais os colaboradores nessa causa, além de torná-los também disseminadores desse conhecimento e assim agentes de transformação.

Keyvan Macedo (Aberje, 2021) defende ainda que, na Natura, esta cultura faz parte do dia-a-dia da empresa, de forma que a discussão acerca da efetiva integração de todas as vertentes do desenvolvimento sustentável e dos ODS ultrapassa qualquer exigência legislativa ou dos *stakeholders*, por exemplo. Assim, a Natura assume de forma voluntária importantes compromissos com objetivo de

²⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=roU70TPs2aQ>, acessado em 05 de maio de 2022.

²⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=xvyjhGvgkBQ>, acessado em 10 de abril de 2022.

²⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=e9gT3uhKSBg>, acessado em 05 de maio de 2022.

atender aos principais problemas endereçados pela Agenda 2030, indicando que a preocupação da empresa é trazer um contributo real para o tema através do seu modelo de negócio. Segundo Keyvan Macedo (Aberje, 2021), e consoante à Crutzen et al. (2016), para a Natura, só é possível promover o desenvolvimento sustentável através de uma mudança cultural e, portanto, comportamental, que busque eliminar os *trade-offs*.

Para corroborar a afirmação de Keyvan Macedo (Aberje, 2021) de que a Natura e a sustentabilidade são indissociáveis, dados do Instituto Filantropia (2017) apontam a Natura como a empresa mais lembrada no Brasil quando se fala em sustentabilidade, ou seja, a cultura de se envolver com as questões ambientais e sociais na mesma proporção que se envolve com as questões económicas do negócio coloca a Natura em uma posição de destaque diante dos consumidores, que, conforme salienta Denise Hills (Rede Brasil do Pacto Global, 2022), em consonância com diversas pesquisas (PWC, 2015; Union + Webster, 2019²⁹), estão cada vez mais exigentes, com preferência crescente por empresas consideradas sustentáveis, o que proporciona à Natura ganho de competitividade.

Face ao exposto, o destaque na Natura fica a cargo do sistema de controlo de gestão cultural, de acordo com a conceitualização de Malmi e Brown (2008), por ser o grande direcionador dos compromissos e propósitos assumidos, seguindo a mesma linha de Jollands et al. (2015) e Fleming et al. (2017), que afirmam que os valores fundamentais da empresa afetam significativamente no sucesso da integração dos ODS, sendo um dos principais motivadores para que esta integração ocorra. Entretanto, conforme aponta Hewege (2012), a relação entre o controlo de gestão e o comportamento humano pode significar questões complexas, em função das diferenças individuais das pessoas, do contexto e da própria organização por exemplo; logo, não basta a cultura para orientar e direcionar o comportamento dos colaboradores.

Neste sentido, consoante à Crutzen et al. (2017) e tendo em conta a conceitualização de Malmi e Brown (2008), Keyvan Macedo (BHB Food, 2020) salienta a importância de sistemas de controlo de gestão administrativos, visto que não basta a empresa ter a cultura corporativa direcionada para o desenvolvimento sustentável, sendo preciso também estabelecer padrões e regras, de modo a reduzir os possíveis conflitos em termos de atingimento das metas. Como exemplos destacam-se procedimentos e normas bem definidos que sirvam de orientação para todos os colaboradores, facilitando o entendimento e disseminação da cultura e mentalidade da empresa e possibilitando maior independência para as equipas e seus membros nas funções do dia-a-dia, a fim de que possam compreender o impacto de suas decisões.

²⁹ <https://agenciafiep.com.br/2019/02/28/consumidores-preferem-empresas-sustentaveis/>, acessado em 19 de maio de 2022.

Keyvan Macedo (BHB Food, 2020) destaca também a importância dos sistemas de recompensa, que, além de motivar os membros a seguirem conforme os objetivos definidos, demonstram também a seriedade da Natura e dos colaboradores em relação ao tema. Denise Hills (Canal Inconsciente Coletivo, 2021)³⁰ pontua ainda a importância do planejamento estratégico aliado a mentalidade e cultura da Natura para a promoção do desenvolvimento sustentável. Ou seja, ambos acreditam que a associação de múltiplos sistemas de controle de gestão tende a conduzir a melhores resultados na promoção do desenvolvimento sustentável e contribuição para os ODS.

Apesar de em todas as entrevistas públicas dos principais atores, nomeadamente Keyvan Macedo e Denise Hills, ser apontada a questão cultural e dos valores da Natura como principal motor e direcionador para a integração do desenvolvimento sustentável e dos ODS, Guilherme Leal, um dos copresidentes destacou em 2017 que “a Amazônia é uma marca conhecida no mundo todo. Sabíamos que poderia ser um caminho para internacionalizar a companhia, mas teria de ser muito legítimo, muito verdadeiro. Tivemos de descobrir como isso funcionava, porque era muito diferente do padrão tradicional de produção” (Mano & Vieira, 2017, novembro 16). Portanto, ainda que a Natura apresente crenças totalmente conectadas ao desenvolvimento sustentável e aos ODS, este envolvimento também apresenta uma oportunidade de marketing e ganho de reputação para a empresa.

4.3.2 Os desafios da integração das dimensões ambiental e social

Tanto Denise Hills (Rádio CBN, 2021)³¹ quanto Keyvan Macedo (Aberje, 2021) afirmam que não é possível lidar com uma dimensão do desenvolvimento sustentável em detrimento de outra. Embora a Natura tenha integrado primeiro a vertente ambiental, em consonância com os vários motivos apontados por autores como Riccaboni e Leone (2010), Gond et al. (2012) e Lueg e Radlach (2016), Denise Hills (Canal Inconsciente Coletivo, 2021) destaca que a vertente social tem ganhado o protagonismo adequado nos últimos anos, com metas que buscam além de endereçar para questões de desigualdade, de diversidade e de distribuição de renda por exemplo, promover o impacto positivo nesta vertente.

O desafio apontado por Keyvan Macedo (Aberje, 2021) no que diz respeito à integração da dimensão social é a falta de indicadores padronizados, diferentemente do que acontece com a dimensão ambiental, para a qual já existem protocolos internacionais e uma agenda mais madura. Porém, Keyvan Macedo (Aberje, 2021) afirma que mesmo com uma agenda mais consolidada, as metodologias e

³⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=1cJNBENGxc>, acessado em 06 de maio de 2022.

³¹ <https://www.youtube.com/watch?v=ZJB0kK0mhZQ>, acessado em 06 de maio de 2022.

métricas direcionadas para a vertente ambiental também estão em constante evolução, com o setor privado se mobilizando cada vez mais para criar novos padrões. É o caso do projeto de desenvolvimento em conjunto de um sistema de avaliação de impacto ambiental por grandes empresas do setor de cosméticos, incluindo a Natura, que divulgado de forma voluntária, acessível às demais empresas do setor e verificado por partes independentes, busca trazer informações transparentes, de fácil compreensão e comparáveis, criando uma nova abordagem padronizada para a indústria de cosméticos (Culliney, 2021, outubro 07)³².

Neste sentido, Louise Scott (Culliney, 2021, outubro 07), Vice-presidente de P&D do grupo Natura&Co, aponta que:

Os consumidores estão, com razão, exigindo cada vez mais transparência da origem dos produtos e seu impacto ambiental. Há uma proliferação de iniciativas de pontuação ambiental em toda indústria de cosméticos, mas sem uma abordagem padrão, comparável e em todo o setor para comunicar o impacto ambiental dos produtos cosméticos é difícil para os consumidores fazerem comparações.

Visto que a atenção dada à vertente social tem sido mais recente, este desafio é ainda maior. Denise Hills (Rádio CBN, 2021) afirma que cada vez mais são necessários parâmetros para avaliar se uma empresa é de fato sustentável, referências que devem ir além do que simplesmente é divulgado nos relatórios anuais. Neste sentido, ela pontua a importância de a Natura compor o índice de sustentabilidade da B3, visto que tal índice, além de permitir comparações entre empresas, atua como referencial para apoiar investidores que buscam por organizações que estejam efetivamente alinhadas à Agenda 2030, aumentando a confiança dos mesmos. Para Denise Hills (Rádio CBN, 2021), lucro e propósito estão conectados, ou seja, é preciso ser sustentável e rentável, demonstrando que esta forma de fazer negócio apresenta menor risco e, por isso, esta estratégia é ainda capaz de capturar investidores. Pedro Passos, um dos copresidentes da Natura, reforça esta ideia ao afirmar que “é óbvio que também é preciso demonstrar que a empresa está na trajetória de bons resultados. Não basta ser bonzinho, ter visão idealizada, se não há condições de mostrar performance. Esse é o bom dilema da gestão” (Mano & Vieira, 2017, novembro 16).

Denise Hills (Rádio CBN, 2021), ainda, salienta que as certificações que a Natura tem também desempenham este papel, tornando-se mais uma referência e atestando o compromisso assumido pela empresa, com destaque especial para a certificação como Empresa B. Para Keyvan Macedo (BHB Food, 2020), as certificações além de apoiar no processo de legitimidade ante o consumidor e os acionistas, desempenham também o papel de guia em relação às melhores práticas de negócio, uma vez que os

³² <https://www.cosmeticsdesign-europe.com/Article/2021/10/07/Henkel-L-Oreal-LVMH-Natura-Co-and-Unilever-talk-environmental-beauty-consortium-goals>, acessado em 06 de maio de 2022.

processos de certificação são constantemente atualizados com as últimas tendências do mercado; logo, para manter a certificação, a Natura tem também que se manter atualizada, acompanhando a evolução de seus critérios.

Segundo Keyvan Macedo (Aberje, 2021), o fato dos relatórios anuais da Natura serem do tipo integrado é um fator a mais para demonstrar que a importância dada pela empresa às questões financeiras, ambientais e sociais é a mesma, apesar dele acreditar que a reputação da Natura é muito mais devida a sua história do que pelo que divulga.

Denise Hills (Rádio CBN, 2021) acrescenta que a Natura entende a interdependência das quatro vertentes do desenvolvimento sustentável (econômica, ambiental, social e cultural) que considera e a importância de ter métricas que avaliam a eficiência e o impacto gerado pelo negócio sob todas essas dimensões; assim, tem buscado cada vez mais inovações que promovam o desenvolvimento de novos padrões; a exemplo disso, são as metodologias EP&L, SP&L e IP&L. O grupo Natura&Co definiu em 2020 o valor de investimento de 800 milhões de dólares para atender a Agenda 2030 (Valenti, 2020, junho 15). De acordo com Denise Hills (Rádio CBN, 2021), a Visão de Sustentabilidade 2050 e a *Visão 2030 Compromisso com a Vida* são os grandes direcionadores deste investimento, além de grande parte desse valor ser destinado à geração de inovação e desenvolvimento de tecnologias inclusive inexistentes até o momento, para que, assim, possam efetivamente gerar impacto positivo e contribuir para o alcance dos ODS.

4.3.3 Os ODS na Natura

Keyvan Macedo (Engenharia de Produção POLI-USP, 2017)³³ destaca que, a partir do estudo realizado pela organização em 2016, foi possível entender como o modelo de negócio da Natura tornava tangível os ODS. Segundo Denise Hills (Rede Brasil do Pacto Global, 2022), a Natura leva muito a sério esse compromisso, integrando a Agenda 2030 e os ODS no dia-a-dia do negócio. Ou seja, a Visão de Sustentabilidade 2050 e agora a *Visão 2030 Compromisso com a Vida* são a materialização dos ODS dentro da Natura, com metas, para os diferentes horizontes de tempo, inteiramente atreladas aos ODS e que buscam gerar uma real contribuição para a Agenda 2030.

Denise Hills (Rede Brasil do Pacto Global, 2022) ressalta que a atuação estratégica da Natura tem estes fundamentos desde sua constituição, com propósitos que em 1969 nem tinham a nomenclatura de desenvolvimento sustentável ou ODS, demonstrando que o envolvimento da

³³ <https://www.youtube.com/watch?v=4AWMa70JE2A>, acessado em 06 de maio de 2022.

organização com o tema ocorre muito antes dos ODS, e que, após sua introdução pela ONU, em 2015, suas estratégias foram alinhadas a eles. Apesar da Natura se relacionar com as questões abordadas na Agenda 2030 mesmo antes de seu surgimento, Keyvan Macedo (BHB Food, 2020) destaca os ODS como o principal referencial em relação a como endereçar para aos principais problemas enfrentados atualmente, de forma que os ODS e seus 169 indicadores indicam os possíveis impactos que o modelo de negócio pode gerar direta ou indiretamente. Keyvan Macedo (BHB Food, 2020) aponta ainda para o fato da Natura ter definido uma matriz de materialidade que prioriza as questões mais relevantes para a organização, ao mesmo tempo que busca convergir com as expectativas dos *stakeholders*, em conformidade com o que destaca o passo 2 (Definindo prioridades) do *SDG Compass*.

Tamanha é a integração do desenvolvimento sustentável no modelo de negócio da Natura que, segundo Keyvan Macedo (Aberje, 2021), a empresa já não tem um comitê de sustentabilidade desde 2012, por entender que o tema está associado e é de responsabilidade de todas as áreas da empresa, e, portanto, a análise dos impactos sociais, ambientais e económicos gerados é realizada por todos os setores, de acordo com os procedimentos definidos pela Natura. Desta forma, a empresa passa a ter efetivamente uma gestão integrada de todas as dimensões do desenvolvimento sustentável. Denise Hills (Rede Brasil do Pacto Global, 2022) acrescenta que o grande papel das empresas é ter negócios conectados aos desafios sociais e ambientais, e por meio deles ser capaz de transformar. Ou seja, a Natura não vê os ODS apenas como uma lista do que fazer, mas sim como uma oportunidade de impulsionar esta transformação. Mais do que isso, para Denise Hills (Exame, 2021), os próximos anos remanescentes até 2030 (prazo final da Agenda 2030) serão decisivos, tratando-se da década da ação, da efetiva implementação dos ODS, de investimento massivo em tecnologia que apoie esta integração e com atuações em rede e colaborativas que acelerem este processo.

4.3.4 Atuação colaborativa: o caminho para alcançar os resultados

Assim como preconiza o *SDG Compass*, Denise Hills (Rede Brasil do Pacto Global, 2022) reafirma o importante papel que as empresas têm na promoção da Agenda 2030 e, mais do que isso, ela ressalta o ODS 17 (Parcerias e meios de implementação), como um dos mais importantes, pois na década da ação somente será possível contribuir e alcançar de fato o que a Agenda 2030 propõe a partir de uma atuação em rede, colaborativa e em parceria.

Algumas metas definidas pela Natura na *Visão 2030 Compromisso com a Vida* são consideradas bastante arrojadas, como é o caso de se tornar carbono zero até 2030. Denise Hills (Rede Brasil do

Pacto Global, 2022) declara que a Natura tem consciência de que não é simples fazer isso e ainda não sabe exatamente como esta meta será atingida, de modo que o planejamento, as metodologias e as ações ainda estão a ser trabalhadas. Mas da mesma forma que há alguns anos não era possível fazer a conta do impacto de carbono e hoje, além de ser expresso em valores monetários, existe uma série de regulações em relação ao assunto, segundo Denise Hills (Rede Brasil do Pacto Global, 2022), a Natura acredita que esta evolução é constante e por isso trabalhando em rede será possível alcançar a meta estabelecida. Acrescenta que a Natura busca não apenas demonstrar que é possível lucrar com propósito no que diz respeito aos impactos socioambientais, mas acima de tudo ser um exemplo desta transformação (Rede Brasil do Pacto Global, 2022, Denise Hills).

Neste sentido, a Natura, atendendo ao passo 4 do *SDG Compass* no que diz respeito ao engajamento com parcerias, em um esforço colaborativo com grandes empresas de diferentes setores (como Microsoft, Nike, Unilever, Starbucks, Mercedes-Benz, entre outras) formou “um consórcio dedicado ao compartilhamento de recursos e táticas para reduzir as emissões de carbono, compartilhando informações sobre corte de emissões, investimento em tecnologia de redução de carbono e coordenação de metas de políticas públicas” (Bloomberg, 2020, julho 21). Esta ação atesta a afirmação de Keyvan Macedo (BHB Food, 2020) quanto à importância de atuações de esforços coletivos, que possibilitam um ganho de escala, agilidade, compartilhamento de conhecimentos, metodologias, tecnologias e novos modelos de negócio e de gestão, além de viabilizar a redução de custos do processo, agregando valor para a empresa e trazendo um real contributo para os ODS, mais especificamente o ODS 13 (Ação contra a mudança global do clima) neste caso.

A atuação em parceria, em acordo com o ODS 17 (Parcerias e meios de implementação) e com o passo 4 do *SDG Compass*, envolve também os governos; conforme afirma Denise Hills (Rádio CBN, 2021), trata-se de uma responsabilidade compartilhada. Entretanto, Keyvan Macedo (BHB Food, 2020) ressalta que as empresas não devem esperar algum movimento, criação de benefícios ou de leis por parte dos governos para colocarem as ações em prática, de modo que grande parte das ações podem ou devem ocorrer de forma voluntária, como é o caso da Natura, apesar de salientar que os processos regulatórios desempenham um importante papel no direcionamento das empresas para atender determinadas questões.

Keyvan Macedo (BHB Food, 2020) ainda aponta que apesar de haver receio por parte de muitas empresas, este processo colaborativo pode ocorrer entre empresas do mesmo setor. Tal como indicado na revisão de literatura, no passo 4 do *SDG Compass*, isto é, por meio de “iniciativas setoriais que trazem vários líderes da indústria em conjunto em esforços para elevar os padrões e práticas de toda a indústria

como um todo e superar desafios comuns” (GRI et al., 2015, p.26) é possível obter inúmeros benefícios. É o caso do consórcio formado pelas empresas do setor cosmético - Natura&Co, Henkel, L’Oréal, LVMH e Unilever - que, em parceria, estão a desenvolver um sistema de avaliação de impacto ambiental, com o objetivo de fornecer aos consumidores informações “claras, transparentes e comparáveis” (Culliney, 2021, outubro 07), além de permitir medir e comunicar o impacto ambiental de forma mais assertiva, gerando uma real contribuição para o tema. Desta forma, cada empresa vai colaborar com sua *expertise* no assunto; a Natura vai partilhar seu conhecimento na valoração do impacto ambiental, por meio da metodologia EP&L utilizada pela empresa.

4.3.5 Os desafios da gestão no processo de integração dos ODS

De forma diferente do que apontam Fleming et al. (2017) e Silva (2021), a Natura não apenas menciona os ODS em seus relatos, como divulga em detalhe as ações que estão a ser realizadas para sua promoção, bem como o *status* do desempenho, seja ele positivo ou negativo, como é o caso do resultado EP&L que ainda apresenta valores negativos. Keyvan Macedo (Aberje, 2021) defende a importância de relatar não apenas o que deu certo e os bons resultados, mas também de compartilhar os aprendizados e o que ainda deve ser melhorado, no sentido de não apenas colaborar para os princípios de transparência defendidos pela Natura, mas também acelerar esta contribuição, de forma que outras empresas não precisem cometer os mesmos erros.

Conforme apontam diversos autores (Lueg & Radlach, 2016; Crutzen et al., 2017; Fleming et al., 2017; Johnstone, 2020; Silva, 2021), a introdução das questões relativas ao desenvolvimento sustentável no modelo de negócio e de gestão das organizações ainda é um tema recente, com deficiência de indicadores para apoiar a implementação, mensuração e avaliação do desempenho no que diz respeito a contribuição para os ODS. Este é o principal desafio apontado por Keyvan Macedo (Aberje, 2021), ou seja, medir o impacto gerado para que a partir disso seja possível traçar o planejamento estratégico e direcionar a tomada de decisão. Denise Hills (Rádio CBN, 2021) ainda acrescenta que a quantificação é o primeiro passo; somente a partir da mensuração do impacto gerado é que é possível fazer algo.

Questões sociais e ambientais fazem parte da gestão de negócio da Natura e, por isso, são tratadas da mesma forma que as informações financeiras; assim, conforme salienta Denise Hills (Rádio CBN, 2021), não as ter em consideração é cada vez mais expor a empresa a um risco para o modelo

de negócio e de governança, além de investidores buscarem cada vez mais por empresas que são capazes de transformar riscos em oportunidades, que é o que a Natura busca fazer.

Denise Hills (Exame, 2021) pontua que, a partir do momento em que há total entendimento de que dados sociais e ambientais são dados de gestão, e portanto, tão importantes quanto qualquer outro dado financeiro dentro da empresa, estas informações passam a ser consideradas como ferramenta de apoio à tomada de decisão. Os impactos gerados são iminentes a qualquer negócio. Neste sentido, Denise Hills (Rádio CBN, 2021) afirma que saber gerir efetivamente e de forma integrada todas as dimensões do desenvolvimento sustentável, minimizando estes impactos, como a Natura tem feito, é o grande desafio para que seja possível a promoção e contribuição para os ODS. Ou seja, para Denise Hills (Rádio CBN, 2021), quando a Natura transforma o desenvolvimento sustentável em indicador, estratégia e processo de decisão, ela gera ainda fonte de diferenciação, aumento de competitividade e um crescimento realmente sustentável da empresa. Keyvan Macedo (BHB Food, 2020) ainda salienta que a Natura busca gerir e minimizar os impactos antecedendo-os. Isto é, por meio de uma série de ferramentas, a empresa busca identificar os possíveis impactos e criar soluções antes que sejam gerados, tratando-se, assim, de um sistema de controlo de gestão *feed forward*, tendo em conta a definição de Drury (2012).

Segundo Denise Hills (Rádio CBN, 2021), o compromisso assumido pela Natura em sua *Visão 2030 Compromisso com a Vida* demonstra que a empresa não apenas compreende a importância do tema, como o pratica no seu dia-a-dia, como parte fundamental da sua estratégia e de seu processo de gestão. Denise Hills (Rádio CBN, 2021) salienta, ainda, que a Natura tem buscado cada vez mais a integração das questões sociais e ambientais não apenas na divulgação em seus relatos integrados, mas principalmente em sua gestão, como é o caso da aplicação das metodologias EP&L, SP&L e IP&L.

As EP&L, SP&L e IP&L atendem ao que Keyvan Macedo (Aberje, 2021) aponta como sendo um dos grandes desafios, a criação de padrões, uma vez que expressam o impacto ambiental e social em valores monetários, que é um indicador universalmente conhecido e entendido no meio corporativo³⁴.

Guilherme Leal, um dos fundadores e copresidentes da Natura, ressalta que “ao fazer essa conta, queremos estimular o desenvolvimento de uma nova economia, na qual o valor real dos produtos e dos serviços incorpore, de fato, os impactos que eles provocam em todas as dimensões” (Herzog, 2016, setembro 12). O objetivo é que os dados extraídos a partir destas metodologias sejam usados pela gestão e tornem-se uma referência cada vez mais, não se restringindo ao meio acadêmico ou a uma discussão apenas teórica.

³⁴ <https://ecochain.com/knowledge/what-is-an-environmental-profit-and-loss-account/>, acessado em 06 de maio de 2022.

Para Denise Hills (Canal Inconsciente Coletivo, 2021), o desenvolvimento e o compartilhamento de metodologias inovadoras e modernas para medição, avaliação e apoio à tomada de decisão, seja em relação a produtos, investimentos ou definição de estratégias, são a principal contribuição da Natura para o alcance dos ODS.

4.3.6 O que é sucesso para a Natura?

Denise Hills (Rede Brasil do Pacto Global, 2022) afirma que é preciso desmistificar a ideia de que desenvolvimento e sustentabilidade são incompatíveis, ou seja, Denise Hills acredita que ser sustentável é o que torna a Natura rentável, bem como o valor da empresa não é medido apenas por indicadores financeiros, mas está associado principalmente a sua capacidade de contribuir de forma positiva para a sociedade (Rede Brasil do Pacto Global, 2022). Para Keyvan Macedo (BHB Food, 2020), dizer que tudo que é sustentável é mais caro também é uma inverdade, uma vez que quando se integra as questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável no modelo de negócio é possível também um ganho de eficiência e de produtividade.

Segundo Denise Hills (Exame, 2021), é impossível imaginar que em alguns anos negócios que não tenham estes compromissos inerentes ao modelo de negócio e que não olhem para estas questões como mais do que algo que se deve atender, mas principalmente como oportunidades, consigam se manter no mercado. Para Keyvan Macedo (BHB Food, 2020), a longevidade de uma empresa está diretamente ligada à sua capacidade de se adaptar e responder às demandas da sociedade, ele afirma que é preciso que seja uma relação ganha-ganha-ganha, ou seja, ganha a empresa, o consumidor e também o planeta ou a sociedade como todo.

Para Denise Hills (Canal Inconsciente Coletivo, 2021), negócios que têm a clareza da interdependência das dimensões social, ambiental e econômica, são os negócios que terão prosperidade, e quanto mais cedo esta integração ocorrer, mais cedo a empresa vai colher os resultados, como é o caso da Natura. Denise Hills (Rádio CBN, 2021) acredita ainda que cada vez mais bons resultados, boas empresas e sustentabilidade são sinônimos, e que em alguns anos este possivelmente será o novo *business as usual*.

Mais do que desmistificar a noção de sucesso essencialmente atrelada às questões econômicas, conforme apontam alguns autores (Ball & Milne, 2005; Gond et al., 2012), segundo Denise Hills (Rede Brasil do Pacto Global, 2022), a Natura acredita que negócios que não considerem todas as vertentes do desenvolvimento sustentável não serão rentáveis, eficientes ou terão longevidade. Atender os ODS e

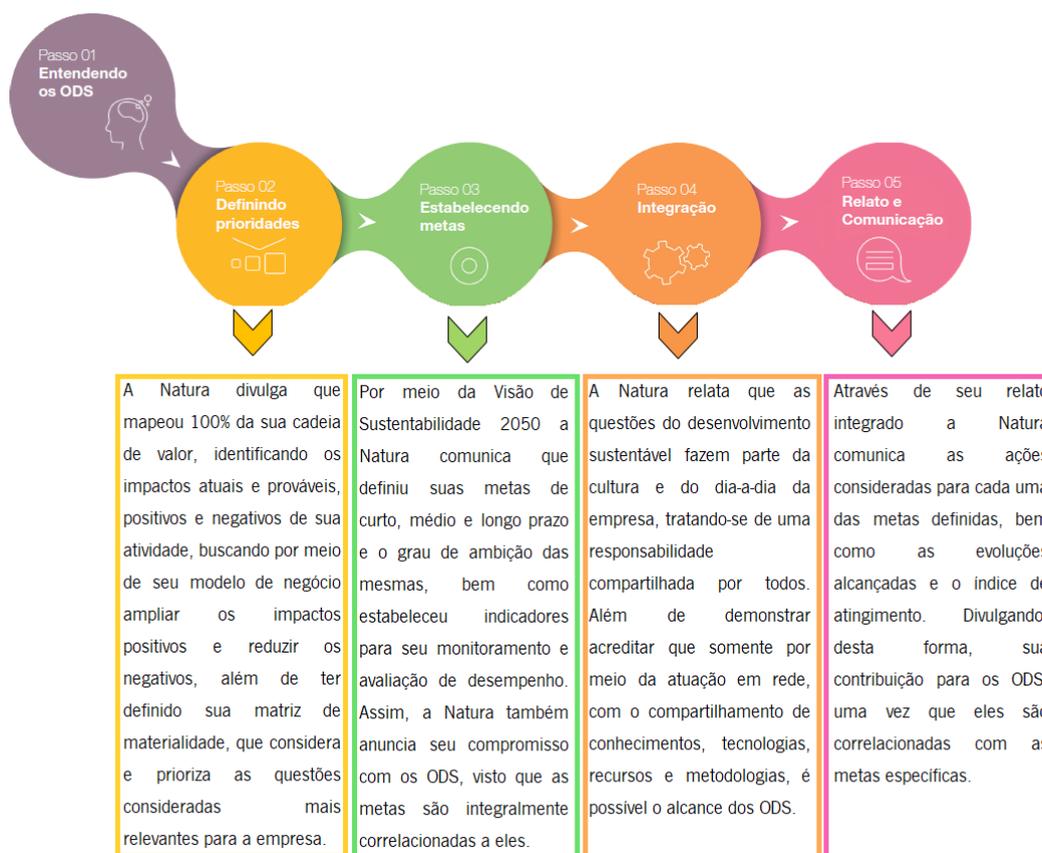
atrelar as questões de desenvolvimento sustentável ao modelo de negócio é o que tornará as empresas resilientes, competitivas e, desta forma, empresas de sucesso.

4.4 Discussão integrada dos resultados

A análise é sustentada na divulgação externa da empresa e de seus principais atores quanto ao tema em estudo, disponível ao público em geral, e tem em conta o quadro conceitual de Malmi e Brown (2008), que aborda o controlo de gestão como pacote, abrangendo de forma ampla controlos formais e informais. Desta forma, a discussão tem por base a análise integrada dos resultados obtidos nas seções 4.2 e 4.3, sendo ainda correlacionada com a literatura prévia.

Relativamente aos ODS, a Natura relata que eles são o grande referencial para responder aos principais problemas ambientais e sociais atuais, representando uma oportunidade de impulsionar a transformação necessária. Assim como aponta a literatura que sustenta esta pesquisa, a Natura utiliza seus relatórios anuais como importante ferramenta de comunicação em relação ao progresso no alcance dos ODS e as práticas de gestão que apoiam este processo, atuando como um mecanismo de legitimação. Apesar da integração ter ocorrido por meio da correlação dos ODS com as ambições previamente definidas na Visão de Sustentabilidade 2050, de acordo com o relatado pela empresa, os passos seguidos se assemelham aos definidos pelo *SDG Compass*, conforme figura 6, o que tende a garantir à empresa efetividade na integração. Por meio de seus relatos integrados e do discurso dos seus atores-chave, é possível perceber ainda as ações e o contributo da empresa para cada um dos ODS.

Figura 6 - O *SDG Compass* na Natura



Fonte: Desenvolvido pela autora. Baseado em GRI et al. (2015, p.7)

No que diz respeito às práticas de controlo de gestão que estão a ser divulgadas para a integração dos ODS, após uma análise aprofundada da ampla abordagem dos sistemas formais e informais do quadro conceitual de Malmi e Brown (2008), constata-se que a Natura relata utilizar todos os sistemas de controlo de gestão abordados pelos autores, evidenciando os seguintes resultados:

- Sistema de Controlo de Gestão de Planeamento – Através da Visão de Sustentabilidade 2050 e da *Visão 2030 Compromisso com a Vida*, a Natura apresenta seu planeamento de ação, para o curto prazo e o planeamento de longo alcance, com metas para o médio e longo prazo. Segundo a empresa, tais Visões estabelecidas são a materialização dos ODS internamente, com metas quantitativas e qualitativas que tem em conta as prioridades definidas de acordo com os impactos gerados, e que consideram na mesma proporção as questões sociais e ambientais, além de apresentarem um alto nível de integração, visto que os objetivos sociais e ambientais fazem parte da estratégia global da empresa, sendo amplamente comunicada interna e externamente. Assim, como defendido na literatura (ver Reis & Rodrigues, 2011; Drury, 2012; Otley & Soim, 2014; Jordan et al., 2015), para a Natura a fase de planeamento é essencial neste processo, ou seja, não há controlo sem que haja planeamento.

- Sistema de Controlo de Gestão Cibernético - Para que haja a efetiva mensuração e avaliação do desempenho em relação aos padrões previamente definidos, a Natura relata que são estabelecidos uma série de indicadores, de forma a identificar possíveis desvios e proceder às correções necessárias, a fim de atingir as metas traçadas, utilizando seus relatórios anuais como meio de comunicação do índice de atingimento das metas e do *status* do desempenho. Apesar da Natura utilizar os controlos cibernéticos, que são do tipo *feedback*, a empresa divulga utilizar ainda os controlos do tipo *feed forward*, buscando fazer previsões e identificar com antecedência os possíveis impactos gerados, seja pelos seus produtos, ou pelo seu modelo de negócio, de forma que possa previamente desenvolver métodos para sua redução.
- Sistema de Controlo de Gestão de Recompensa – Embora diversas pesquisas (Arjaliès & Mundy, 2013; Lueg & Radlach, 2016; Crutzen et al., 2017) apontarem que os sistemas de controlo de recompensa são menos adotados, a Natura relata, seja por meio de seus relatórios anuais, ou por meio do discurso de seus atores-chave, que as metas de sustentabilidade fazem parte das metas globais da empresa, e por isso compõe a remuneração variável do seu quadro de funcionários, de modo que o esquema de compensação atrelado ao atingimento da Visão de Sustentabilidade 2050 abrange a empresa como um todo e não apenas a alta gerência, divulgando que, desta forma, busca motivar e engajar os funcionários na direção dos objetivos da empresa, que são atrelados aos ODS. A empresa divulga ainda que busca envolver também os consumidores nesta direção, por meio de seu programa de logística reversa, que, além de recompensá-los, tem o intuito de motivar uma mudança de hábitos de consumo.

Assim, como apontam Malmi e Brown (2008), na Natura os sistemas de controlo de recompensa estão associados aos sistemas de controlo cibernéticos, que por sua vez estão vinculados ao sistema de controlo de planeamento, isto é, a recompensa e compensação dos membros está atrelada ao desempenho dos mesmos individualmente e da empresa como um todo relativamente às metas estabelecidas.

- Sistema de Controlo de Gestão Administrativo – Por meio da sua estrutura de governança e da gestão de riscos e oportunidades, a Natura divulga que são definidas as diretrizes, os princípios, as responsabilidades de gestão, as ações para mapeamento, acompanhamento, análise, controlo e comunicação em relação às metas voltadas para atender ao desenvolvimento sustentável e os ODS. Ou seja, os principais procedimentos são estabelecidos tendo como orientação as ambições traçadas, de forma a definir quem, como e quando. Adicionalmente, as certificações ISO e Empresa B que a Natura possui também se enquadram como sistemas de controlo de gestão administrativo, uma vez que se tratam de estruturas formais e padronizadas que, além de legitimar a empresa, desempenham um papel

de apoio em relação à aplicação dos melhores procedimentos e práticas. Os discursos analisados dos principais atores corroboram esta informação, no sentido de que salientam que, apesar das questões relativas ao desenvolvimento sustentável e aos ODS fazerem parte do dia-a-dia e do DNA da Natura, é necessário o estabelecimento de padrões e regras que ampliem a compreensão da cultura e dos valores da empresa e direcionem o comportamento dos colaboradores. Assim, apesar de entender ser um compromisso compartilhado por todos os membros da organização, a Natura apresenta em sua estrutura formal um departamento de sustentabilidade, que é responsável pela definição das políticas e procedimentos que envolvem os aspectos sociais e ambientais e seu equilíbrio com a vertente econômica, além de dispor de um código de conduta desenvolvido para todo o grupo e um código de conduta direcionado para os fornecedores, a fim de orientar e alinhar a forma de atuação.

- Sistema de Controlo de Gestão Cultural – Embora pesquisas relativas ao tema (Lueg & Radlach, 2016; Crutzen et al., 2017) apontem que a maioria das empresas utiliza em maior grau os sistemas de controlo cibernéticos e administrativos para a integração do desenvolvimento sustentável, supostamente “pelo fato de que as organizações já os haviam empregado para medir o desempenho financeiro” (Lueg & Radlach, 2016, p.161), a Natura, apesar de fazer uso de todos os cinco tipos de sistemas de controlo de gestão considerados no quadro de Malmi e Brown (2008), relata que o sistema de controlo cultural é o grande direcionador. A empresa corrobora com a afirmação de Lueg e Radlach (2016, p.161) de que “do ponto de vista do controlo, os controlos culturais são mais poderosos pois fornecem a base para a compreensão do desenvolvimento sustentável e dos mecanismos formais de controlo”.

A Natura enfatiza em seus relatos integrados as ações direcionadas às vertentes ambiental e social, além de apresentar ainda alguns símbolos de sustentabilidade, como por exemplo o Ecoparque no estado do Pará com arquitetura ecológica, e demonstrar que estas questões fazem parte das atividades do dia-a-dia de todas as suas áreas. As entrevistas públicas acrescentam que a vertente cultural é ainda considerada uma das dimensões do desenvolvimento sustentável na Natura, coerente com Weybrecht (2014), incorporando de maneira formal as quatro vertentes do desenvolvimento sustentável (econômica, ambiental, social e cultural) em sua visão e crenças. A Natura acredita que os valores fundamentais da empresa afetam de maneira significativa no sucesso da integração dos ODS, em consonância com Jollands et al. (2015) e Fleming et al. (2017), relatando ainda que por meio do sistema de controlo de gestão cultural é possível ampliar a compreensão da inter-relação das dimensões ambiental, social e econômica, bem como o nível de conscientização em relação às metas de sustentabilidade da empresa; e, consoante à Crutzen et al. (2017), divulga acreditar que pelo controlo

de gestão cultural ser mais sutil e menos imperativo em relação aos controlos formais tendem a ser de mais fácil implementação e enfrentarem menor resistência.

Estas constatações demonstram que, conforme divulgado, a Natura acredita, assim como Crutzen et al. (2017), que os controlos formais e informais são complementares, de modo que se reforçam e tendem a reduzir os riscos de conflitos na organização, bem como a empresa considera que, consoante com grande parte da literatura sobre o tema (Ball & Milne, 2005; Oskarsson & von Malmborg, 2005; Malmi & Brown, 2008; Riccaboni & Leone, 2010; Schaltegger & Burritt, 2010; Gond et al., 2012; Pondeville et al., 2013; Jollands et al., 2015; Lueg & Radlach, 2016; Crutzen et al., 2017; Johnstone, 2020), a associação de diversos sistemas de controlo de gestão tende a conduzir a melhores resultados na integração do desenvolvimento sustentável e contribuição para os ODS.

Posteriormente, buscou-se compreender as motivações que levaram a Natura a integrar os ODS nas suas práticas de controlo de gestão. Apesar de grande parte da literatura prévia (Wijethilake, 2017; Crutzen et al., 2017; Albertini, 2019; Johnstone, 2020; Pizzi et al., 2020; Nishitani et al., 2021) apontar a pressão das partes interessadas como uma das principais razões para as empresas integrarem o desenvolvimento sustentável e os ODS em suas práticas de gestão, segundo o discurso dos seus principais atores, a motivação da Natura se dá essencialmente pela cultura da empresa. Isto é, a sustentabilidade e os ODS são incorporados nas atividades cotidianas, em todas as funções e áreas, de forma que os valores e propósitos divulgados pela empresa tornam-se os direcionadores do comportamento dos colaboradores. Conforme os achados indicam, a efetiva integração e promoção do desenvolvimento sustentável e dos ODS só é possível a partir de uma mudança cultural e, conseqüentemente, uma mudança comportamental. Desta forma, a Natura ainda impulsiona sua atuação em rede, tal como preconiza o *SDG Compass*, com os colaboradores propagando os conhecimentos adquiridos e tornando-se agentes de transformação.

Os achados desta pesquisa apoiam a literatura prévia que sugere que os modelos de negócios atuais têm sido considerados insustentáveis, bem como a contabilidade e o controlo de gestão tradicionais são insuficientes para a análise integrada de todas as vertentes do desenvolvimento sustentável (Lueg & Radlach, 2016). Desta forma, a Natura relata buscar desenvolver novos modelos e introduzir cada vez mais ferramentas que apoiem a efetiva integração e promoção dos ODS, fomentando o estabelecimento de parâmetros inovadores de mensuração que possibilitem maior comparabilidade e transparência das informações divulgadas.

Faz-se necessário destacar que, através da correlação da análise documental e do discurso dos principais atores, é possível perceber que os principais desafios apontados para a integração do

desenvolvimento sustentável e dos ODS nas práticas de gestão são consoantes aos apresentados na literatura (Scheyvens et al., 2016; Fleming et al., 2017; Kotter, 2018; Silva, 2021). Ou seja, ainda faltam KPI's para medir, monitorar e avaliar o impacto gerado, principalmente em relação à vertente social, de modo a fornecer dados concretos que possam apoiar o planeamento estratégico e a tomada de decisão.

Neste sentido, os achados deste estudo indicam que cada vez mais a Natura tem explorado caminhos que possibilitam a criação de metodologias de controlo para apoiar a gestão, coincidente ao apontado por Lueg e Radlach (2016), com vista a desenvolver novos padrões e se antecipar ao que a empresa acredita que brevemente será o novo *business as usual*. O destaque fica a cargo das metodologias EP&L, SP&L e IP&L, que traduzem em valor monetário, uma unidade de medida amplamente conhecida e padronizada, os impactos ambientais, sociais e do capital humano gerados.

Em consonância com a literatura (Riccaboni & Leone, 2010; Gond et al., 2012; Lueg & Radlach, 2016), a integração do desenvolvimento sustentável na Natura também foi iniciada pela vertente ambiental, para a qual a empresa considera ter padrões mais consolidados e por isso sua avaliação se torna de certa forma mais fácil. No que diz respeito às principais metodologias de controlo de gestão utilizadas atualmente pela empresa para a mensuração do impacto gerado, nomeadamente EP&L, SP&L e IP&L, a lógica foi a mesma, iniciando pelo que a empresa denominou de contabilidade ambiental e posteriormente ampliando a análise para a vertente social. Atualmente, a Natura relata utilizar ainda uma perspectiva integrada, que amplia a análise e fornece dados mais detalhados e precisos para a gestão. Tal permite, uma efetiva avaliação *Triple Bottom Line*, fundamentando o planeamento estratégico e a tomada de decisão num conjunto de informações estruturadas, mais abrangentes, assertivas e integradas em relação aos dados económicos, ambientais e sociais, tornando-se, ainda, importantes mecanismos de prestação de contas, de modo que facilitam a comunicação e interpretação dos dados. Desta forma, a Natura divulga que considera como seu principal contributo para o alcance dos ODS o compartilhamento destas e de outras metodologias utilizadas para medição, avaliação e apoio à tomada de decisão, e que possibilitam a efetiva integração de todas as vertentes do desenvolvimento sustentável.

Por meio do cruzamento dos dados, é possível perceber que, de acordo com o relatado, a Natura acredita que é preciso conectar lucro e propósito, ou seja, apenas indicadores financeiros não são suficientes para medir o valor gerado pela empresa, coerente com Lueg e Radlach (2016). Segundo a empresa, a vertente ambiental tem a mesma importância que a vertente económica em sua análise de viabilidade e a dimensão social tem ganhado o destaque que merece, sendo cada vez mais integrada. Neste sentido, os resultados apontam que, diferente da literatura (Scheyvens et al., 2016; Crutzen et al., 2017; Albertini, 2019; Nishitani et al., 2021), para a Natura a viabilidade económica não tem papel de

destaque em relação às demais vertentes. Contrariamente, a empresa acredita que ser capaz de gerir as informações sociais e ambientais conjuntamente com as informações financeiras significa mais do que reduzir riscos: é transformar os riscos em oportunidades. Considera também que por meio da eliminação dos *trade-offs* e da integração efetiva das três dimensões, é possível a obtenção de uma série de benefícios, consoante à pesquisa PWC (2015, 2019), garantindo a empresa uma posição de destaque ante os consumidores e investidores com crescente exigência em relação à sustentabilidade corporativa, permitindo, assim, responder de forma mais assertiva às premissas normativas e reduzir os riscos legais. Esta forma de atuação, segundo a Natura, possibilita um ganho de eficiência e de produtividade, conforme também aponta o *SDG Compass*, gerando um crescimento efetivamente sustentável, além de solidificar a imagem da empresa, aumentando a confiança na marca e fortalecendo as relações com os *stakeholders*, tornando-se uma fonte de diferenciação e de aumento de vantagem competitiva.

Em suma, os resultados empíricos deste estudo fornecem alguns *insights*, relativamente aos desafios que a integração dos ODS coloca às práticas de controlo de gestão e como uma empresa referência no assunto tem efetivamente realizado esta integração, de modo a trazer um contributo real para os ODS. A análise dos resultados sugere que a combinação de diversos tipos de sistemas de controlo de gestão, para a integração das vertentes ambiental e social à dimensão económica, tende a garantir melhor resultado neste processo, bem como a questão cultural e os valores da organização desempenham papel essencial (apesar de haver uma série de razões para que as empresas incorporem os ODS em suas práticas de gestão).

No capítulo subsequente são apresentadas as principais conclusões da pesquisa, além de suas limitações, dos contributos alcançados e recomendações para investigações futuras.

5 CONCLUSÃO

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões identificadas, respondendo às questões de partida que orientaram esta investigação. São ainda destacados os contributos obtidos por esta pesquisa, as limitações do estudo e pistas para investigações futuras.

5.1 Principais conclusões

Tendo por base o estudo de caso da Natura, esta pesquisa teve como objetivos: avaliar a evolução da divulgação das práticas de controlo de gestão direcionadas para os ODS, a partir, essencialmente, dos relatórios anuais da empresa; compreender as motivações que levaram a empresa a integrar os ODS nas suas práticas de controlo de gestão; e estudar os desafios que a integração dos ODS coloca às práticas de controlo de gestão.

Para tal, foram analisados estudos anteriores sobre o tema com o intuito de obter *insights* para o desenvolvimento deste trabalho. Desta forma, foi confirmada a escassez de estudos que abordam o controlo de gestão como ferramenta de apoio na integração dos ODS, principalmente em países em desenvolvimento, o que reforça a necessidade e o interesse na abordagem.

Do ponto de vista metodológico esta pesquisa se enquadra sob a filosofia de investigação interpretativa. Trata-se de um estudo de caso único, de natureza qualitativa, na empresa Natura. Os dados foram recolhidos de documentos divulgados pela empresa (relatórios anuais dos anos de 2015 a 2020, relatório Natura EP&L 2016, relatório Visão de Sustentabilidade 2050, relatório Natura *Integrated Profit & Loss* 2021, entre outros) e ainda de entrevistas públicas dos atores corporativos chave, com destaque para Keyvan Macedo, Diretor de Sustentabilidade Natura&Co e Denise Hills, Diretora Global de Sustentabilidade Natura&Co América Latina. Desenvolveu-se a análise documental com recurso à técnica de análise de conteúdo associada a análise do discurso.

No âmbito do estudo empírico, teve-se em conta o quadro de Malmi e Brown (2008) para a análise dos tipos de sistemas de controlo de gestão utilizados pela Natura, em paralelo ao *SDG Compass*, de modo a verificar os passos seguidos pela Natura no processo de integração, bem como os contributos para os ODS divulgados pela empresa.

Neste sentido, são apresentadas as principais conclusões obtidas de forma a dar respostas às questões de partida traçadas.

1) Quais as práticas de controlo de gestão que estão a ser divulgadas pela Natura para a integração dos ODS?

Os resultados obtidos evidenciam que a Natura divulga utilizar todos os cinco tipos de sistemas de controlo de gestão que compõem o quadro conceitual de Malmi e Brown (2008). Isto é, a empresa aplica em diferentes medidas os sistemas de controlo de gestão de planeamento, cibernético, de recompensa, administrativo e cultural. No entanto, destaca o sistema de controlo de gestão cultural como o direcionador, visto que, segundo a Natura, para que a integração dos ODS ocorra, é primordial que as questões de sustentabilidade façam parte da conduta da empresa e estejam enraizadas internamente. A Natura comunica, ainda, que, além destes, os sistemas de controlo de gestão do tipo *feed forward* têm profunda relevância para o modelo de negócio da empresa, de modo a permitir antever os possíveis impactos gerados e desenvolver soluções para os mesmos.

Os achados corroboram a literatura prévia (Jollands et al., 2015; Lueg & Radlach, 2016; Crutzen et al., 2017; Van der Kolk, 2019; Johnstone, 2020), que sugere que a associação de diversos tipos de sistemas de controlo de gestão, formais e informais, possibilitam melhores resultados na integração de todas as vertentes do desenvolvimento sustentável e no contributo para os ODS.

Por meio da análise dos relatórios anuais da Natura, tendo em conta o horizonte temporal, foi possível concluir que a empresa tem buscado a contínua evolução dos mecanismos de controlo utilizados, seja na ampliação dos aspectos analisados, no desenvolvimento dos métodos já existentes ou na criação de ferramentas próprias, de modo que se tornem práticas efetivas de apoio à gestão.

2) Porquê que a Natura integra os ODS nas práticas de controlo de gestão?

Os achados deste estudo sugerem, que, a principal motivação apontada pela Natura para a integração dos ODS em suas práticas de controlo de gestão é a questão cultural e os valores da empresa, reforçando a importância dada ao sistema de controlo de gestão cultural, e em consonância com Lueg e Radlach (2016).

Esta conclusão se baseia no fato de a empresa relatar que considera a dimensão cultural como uma das vertentes do desenvolvimento sustentável. Ainda que questões legislativas e pressão das partes interessadas desempenhem papel importante no processo de integração do desenvolvimento sustentável e promoção dos ODS, efetivamente, para a Natura este processo só é bem-sucedido a partir de uma mudança cultural, que direcione o comportamento dos colaboradores de modo a convergir com os objetivos da empresa e com as decisões relativas às questões ambientais e sociais, fazendo parte das atividades do dia-a-dia tanto quanto as decisões financeiras.

3) Como as práticas de controlo de gestão estão a ser usadas pela Natura na integração dos ODS?

Apesar dos ODS serem correlacionados com as metas já estabelecidas pela Natura em 2014 e não propriamente terem servido de fundo para a definição das mesmas, o principal desafio relatado pela Natura é coerente com a literatura (PWC, 2015; Lueg & Radlach, 2016; Crutzen et al., 2017; Fleming et al., 2017; Johnstone, 2020; Silva, 2021), ou seja, a mensuração. Ainda faltam indicadores padronizados para apoiar a implementação, medição e avaliação do desenvolvimento sustentável corporativo e o contributo das empresas para os ODS, além do controlo de gestão convencional ser considerado insuficiente para a análise das práticas ambientais e sociais e sua integração com a dimensão económica, sendo, muitas vezes, necessária a adaptação dos modelos já existentes ou a criação de novos modelos que possibilitem a promoção dos ODS (ver Lueg & Radlach, 2016).

De modo a superar os desafios indicados, os resultados deste estudo apontam que a Natura demonstra buscar cada vez mais ferramentas que solucionem estas questões, desenvolvendo novos padrões de medição, que servem ainda como mecanismos de prestação de contas. É o caso das metodologias EP&L, SP&L e IP&L que têm ganhado cada vez mais destaque neste processo, visto que são consideradas pela Natura ferramentas de contabilidade cada vez mais integradas, que permitem avaliar de modo conjunto os impactos ambiental, social e do capital humano do negócio, além de conectar ao impacto financeiro, seja ele positivo ou negativo, uma vez que têm em conta um mesmo parâmetro (a valoração monetária) para expressar os impactos gerados. Estas ferramentas apoiam o mapeamento e gestão de riscos e oportunidades, guiam o planeamento estratégico e direcionam as decisões do negócio. As evidências permitiram determinar, que, apenas por meio da gestão integrada é possível contribuir efetivamente para os ODS, de modo que seu alcance permite transformar os riscos em oportunidades, além de gerar valor para a empresa.

Por fim, a partir dos resultados obtidos é possível identificar de que forma o controlo de gestão contribui para a integração do desenvolvimento sustentável e dos ODS na Natura, bem como os benefícios identificados pela empresa provenientes de sua atuação, destacando-se: ganho de eficiência e produtividade; aumento de confiança na marca e garantia de uma posição de destaque na perspectiva dos consumidores e investidores, sendo assim, uma fonte de diferenciação; redução dos riscos normativos; fortalecimento das relações com os *stakeholders* e, conseqüentemente, aumento da vantagem competitiva. Desta forma, os resultados evidenciam que a utilização associada de diversos tipos de sistemas de controlo de gestão é uma prática bastante favorável para apoiar a efetiva integração dos ODS, ao fornecer informação assertiva e integrada das três vertentes do desenvolvimento sustentável,

de modo a direcionar o comportamento dos indivíduos da organização e suportar o planeamento estratégico e a tomada de decisão.

5.2 Contributos do estudo

A abordagem relativamente ao controlo de gestão como metodologia de apoio à integração do desenvolvimento sustentável e dos ODS, por meio de uma pesquisa interpretativa e qualitativa, contribuiu para uma área ainda pouco explorada, principalmente em países em desenvolvimento e de forma empírica, tendo em conta as três dimensões do desenvolvimento sustentável, visto que a maioria das pesquisas anteriores tem foco na vertente ambiental, bem como poucos estudos consideraram um conjunto amplo de sistemas de controlo de gestão, como é feito nesta pesquisa. Adicionalmente, o estudo de um fenómeno em um contexto real permite fornecer uma série de benefícios, seja no campo teórico ou prático (Cooper & Morgan, 2008).

Os achados podem ser aproveitados por empresas que busquem ferramentas de apoio na integração dos ODS, visto que oferece *insights* relevantes relativamente aos principais desafios enfrentados neste processo e como uma empresa de vanguarda tem aplicado os diversos tipos de controlo de gestão de modo a efetivamente integrar os ODS em suas práticas, contribuindo, assim, para o campo prático. Ao buscar evidenciar os possíveis benefícios adquiridos pelas empresas ao integrar os ODS em suas práticas de controlo de gestão, este estudo busca, ainda, estimular outras organizações a adotarem estes mecanismos.

As contribuições para o campo teórico ocorrem pelo aprofundamento dos conhecimentos sobre o tema, suportado em evidências de um estudo de caso numa empresa referência no assunto. Assim, foi possível fornecer *insights* empiricamente e em um outro contexto, de modo a expandir a literatura existente relativa ao tema e servir de base para pesquisas futuras, com o intuito aprofundar a compreensão acerca do controlo de gestão e sua relação e contribuição para os ODS.

5.3 Limitações

Apesar deste estudo contribuir para a ampliação do conhecimento relativamente à utilização do controlo de gestão como mecanismo de apoio na integração dos ODS, ele enfrenta algumas limitações.

A escolha pelo método de estudo de caso conduz a uma análise particularizada, sem a possibilidade de generalizações das conclusões obtidas. Desta forma, ainda que se trate de uma

abordagem aprofundada em relação às questões tratadas, não é possível extrapolar os achados para outras realidades e contextos.

Por fim, o fato da pesquisa ter em conta apenas o que é divulgado pela empresa, seja por meio de seus relatórios anuais, ou por meio das entrevistas públicas dos principais atores, imprimindo o ponto de vista dos mesmos, limita a análise, não sendo possível ter uma visão completa do processo. O acesso a documentos internos e específicos em relação às práticas adotadas e informações chave sobre o processo de integração mostrou-se restrito.

5.4 Pistas para investigações futuras

Para pesquisas futuras, recomenda-se o estudo aprofundado de outras empresas que sejam também referência na integração do desenvolvimento sustentável e dos ODS em suas práticas de gestão, seja no Brasil ou em outros países, proporcionando, assim, comparação entre as práticas adotadas por diferentes empresas e em diferentes contextos, de modo a estimular e ampliar a discussão sobre o tema, que ainda é escassa.

Sugere-se, também, que esta pesquisa seja replicada no médio prazo, de forma a verificar a evolução das práticas de controle de gestão divulgadas que suportam a integração dos ODS, bem como os contributos relatados pelas empresas.

Tendo em conta que esta pesquisa teve enfoque na análise do que é divulgado, seja pela Natura ou por terceira parte em representação da empresa, outra sugestão interessante seria o estudo com foco em documentação interna e na percepção de diferentes atores, fornecendo novos *insights* e diferentes perspectivas acerca das práticas de controle de gestão utilizadas para apoiar a integração do desenvolvimento sustentável e os contributos para os ODS.

Por fim, embora a análise deste estudo seja sustentada pelo quadro conceitual de Malmi e Brown (2008), outros modelos, paradigmas e teorias podem ser utilizadas para analisar os dados. Desta forma, pesquisas futuras poderão explorar a relação entre o controle de gestão e os ODS a partir de outras perspectivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. (2021). ESG: um novo horizonte para finanças e negócios, com Keyvan Macedo, Natura&Co. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=roU7OTPs2aQ>, acessado em 05 de maio de 2022.
- Albertini, E. (2019). The Contribution of Management Control Systems to Environmental Capabilities. *Journal of Business Ethics*. Vol. 159, pp. 1163-1180.
- Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies*. Vol. 1, No. 2, pp. 6-10.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Harvard Business Press.
- Anthony, R. N. (1988). *The management control function*. Boston: Harvard Business Press.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. 12.ª ed. Nova Iorque: Mc Graw-Hill International Edition.
- Anthony, R. N., Govindarajan, V., Hartmann, F. G. H., Kraus, K., & Nilsson, G. (2014). *Management Control Systems: European Edition*. Berkshire: McGraw Hill Education.
- Arena, M., Conte, A., & Melacini, M. (2015). Linking environmental accounting to reward systems: the case of the Environmental Profit and Loss Account. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 108, Parte A, pp. 625-636.
- Arjaliès, DL. & Mundy J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*. Vol. 24, No. 4, pp. 284-300.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Baker, C. R., & Bettner, M. S. (1997). Interpretative and critical research in accounting: commentary on its absence from mainstream accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*. Vol. 8, No.4, pp. 293-310.
- Ball, A. & Milne, M.J. (2005). Sustainability and management control, em: Berry, A.J., Broadbent, J. and Otley, D. (Eds), *Management Control: Theories, Issues, and Performance*, Editora Palgrave Macmillan, Basingstoke. pp. 314-337.
- Bansal, P. (2004). Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal*. Vol. 26, No. 3, pp. 197-218.
- Battaglia, M., Passetti, E., Bianchi, L. & Frey, M. (2016). Managing for integration: a longitudinal analysis of management control for sustainability. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 136, Parte A, pp. 213-225.

- Bebbington, J. & Unerman, J. (2018). Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: An enabling role for accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol. 31, No. 1, pp. 2-24.
- Beck, A. C., Campbell, D., & Shrives, P. J. (2010). Content analysis in environmental reporting research: Enrichment and rehearsal of the method in a British–German context. *The British Accounting Review*. Vol. 42, No.3, pp. 207–222.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*. Vol. 2, pp. 8–14
- Berke, P. & Conroy, M. (2000). Are We Planning for Sustainable Development? *Journal of the American Planning Association*. Vol.66, No. 1, pp. 21-33.
- Berry, A. J., Coad, A.F., Harris, E.P., Otley, D.T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*. Vol. 41, No. 1, pp. 2-20.
- BHB FOOD. (2020). A Sustentabilidade descomplicada da Natura. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=e9gT3uhKSBg>, acessado em 05 de maio de 2022.
- Blair, F. & Evans, B. (2004). *Seeing the bigger picture: delivering local sustainable development*. York: Joseph Rowntree Foundation.
- Blewitt, J. (2018). *Understanding Sustainable Development*. 3ª ed. Oxfordshire: Routledge.
- Bloomberg. (2020, julho 21). Microsoft, Nike e Natura formam consórcio para zerar emissões de carbono. Exame. Disponível em: <https://exame.com/esg/microsoft-nike-e-natura-formam-consorcio-para-zerar-emissoes-de-carbono/>, acessado em 06 de maio de 2022.
- Bogdan, R. & Bilken, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Brech, E. F. L (1965). *Organisation the framework of management*. 2ª ed. Londres: Long-mans, Green.
- Campos, C. J. G. (2004). Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*. Vol. 57, No. 5, pp. 611-614.
- Canal Inconsciente Coletivo. (2021). O que é sustentabilidade e como nela se inspirar nestes tempos obscuros, para a diretora da Natura. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=1cJNBENGxc>, acessado em 06 de maio de 2022.
- Church, A. H. (1914). The science and practice of management. *Enginnering magazine Co*. Nova Iorque.
- CK Staff. (2022, janeiro 19). The 100 most sustainable corporations of 2022. Corporate Knights. Disponível em: <https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/2022-global-100-rankings/100-most-sustainable-corporations-of-2022>, acessado em 18 de março de 2022.

- Cohen, D. J., & Crabtree, B. J. (2006). Qualitative research guidelines project. Disponível em: <http://www.qualres.org/HomeGuid-3868.html>.
- Cooper, D. & Morgan, W. (2008). Case Study Research in Accounting. *Accounting Horizons*. Vol.22, No. 2, pp. 159-178
- Cornell, W. B. (1930). *Business organization*. Vol. 3 de *Modern Business*. Nova Iorque: Alexander Hamilton Institute.
- Cowton, J. C., Dopson, S. (2002). Foucault's prison? Management control in an automotive distributor. *Management Accounting Research*. Vol. 13, No. 2, pp. 191–213.
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative and quantitative, and mixed methods approaches*. 5ª ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Crutzen, N., Zvezdov, D., & Schaltegger, S. (2017). Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 143, No. 1, pp. 1291-1301.
- Culliney, K. (2021, outubro 07). Beauty majors say brand-agnostic environmental impact system will make industry more `transparent` and `comparable`. *CosmeticsDesign-Europe.com*. Disponível em: <https://www.cosmeticsdesign-europe.com/Article/2021/10/07/Henkel-L-Oreal-LVMH-Natura-Co-and-Unilever-talk-environmental-beauty-consortium-goals>, acessado em 06 de maio de 2022.
- Davis, R. C. (1940). *Industrial organization and management*. 2ª ed. Nova Iorque: Harper.
- Diesendorf, M. (2001). Models of sustainability and sustainable development. *International Journal of Agricultural Resources, Governance and Ecology*. Vol.1, No. 2, pp.109-123.
- Drury, C. (2012). *Management & Cost Accounting*. 8ª ed. Londres: Cengage Learning EMEA.
- Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of family business*. Vol. 6, No. 1, pp. 10-20.
- Dyduch, J., & Krasodomska, J. (2017). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An empirical study of Polish listed companies. *Sustainability*. Vol. 9, No. 11, pp. 1-24.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks – Triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Elkington, J. (2004). *The Triple Bottom Line Does It All Add Up?* 1ª ed. Londres: Routledge.
- Elkington, J. (2018, junho 25). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. *Harvard Business review*. Disponível em: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>.

- Emerson, H. (1912). *The twelve principles of efficiency. Enginnering magazine Co.*. Nova Iorque.
- Engenharia de Produção POLI-USP. (2017) . Apresentação de casos brasileiros: Natura. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4AWMa70JE2A>, acessado em 06 de maio de 2022.
- Exame (2021). Para a Natura, não dá para imaginar um negócio de sucesso que não seja ESG. Disponível em: <https://exame.com/esg/natura-os-dados-socioambientais-devem-ser-tratados-como-os-financeiros/>, acessado em 06 de maio de 2022.
- Ferreira, A. & Otley, D. T. (2009). The design and use of management control systems: an extended framework for analysis. *Management Accounting Research*. Vol. 20, No. 4, pp. 263-282.
- Flamholtz, E. (1996). Effective Organizational Control'. A Framework, Applications, and Implications. *European Management Journal*. Vol. 14, No. 6, pp. 596–611.
- Fleming, A., Wise, R. M., Hansen, H. & Sams, L. (2017). The sustainable development goals: A case study. *Marine Policy*. Vol. 86, pp. 94-103.
- Gigliani, G. B. & Bedeian, A. G. (1974). A Conspectus of Management Control Theory: 1900-1972. *Academy of Management Journal*. Vol. 17, No. 2, pp. 292-305.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª ed. São Paulo: Atlas.
- Global Reporting Initiative (GRI), United Nations Global Compact (UNGC) & World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2015). *SDG Compass: Diretrizes para implementação dos ODS na estratégia dos negócios*.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. Vol. 35, No. 3, pp. 20–29.
- Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*. Vol. 23, No. 3, pp. 205– 223.
- Greco, G., Sciulli, N., & D'Onza, G. (2012). From Tuscany to Victoria: Some Determinants of Sustainability Reporting by Local Councils. *Local Government Studies*. Vol. 38, No. 5, pp.681-705.
- Guarini, E., Mori, E., & Zuffada, E. (2021). New development: Embedding the SDGs in city strategic planning and management. *Public Money & Management*. Vol. 41, No. 6, pp.494-497.
- Hagan, F. E. (2006). *Research Methods in Criminal Justice and Criminology*. 7ª ed. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Hák, T., Janoušková, S., & Moldan, B. (2016). Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators. *Ecological Indicators*. Vol. 60, pp. 565-573.
- Haywood, L. K., & Boihang, M. (2020). Business and the SDGs: Examining the early disclosure of the SDGs in annual reports. *Development Southern Africa*. Vol. 38, No. 2, pp. 175-188.

- Herzog, A. L. (2016, setembro 12). O dano ambiental agora tem preço definido. Exame Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/o-dano-ambiental-agora-tem-preco-definido/>, acessado em 06 de maio de 2022.
- Hewege, C. R. (2012). A Critique of the Mainstream Management Control Theory and the Way Forward. *SAGE Open*. pp. 1-11.
- Hofstede, G. (1978). The poverty of management control philosophy. *Academy of Management Review*. Vol. 3, No. 3, pp. 450-461.
- Holden, P. E., Fish, L. S., & Smith, H. L. (1941). *Top management organization and control*. Universidade de Stanford: Stanford University Press.
- Hopper, T., & Powell, A. (1985). Making sense of research into the organizational and social aspects of management accounting: A review of its underlying assumptions. *Journal of Management Studies*. Vol. 22, No. 5, pp. 429–465.
- Hopwood, A. (1974). *Accounting and human behaviour*. Londres: Haymarket.
- Horngrén, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis*. 15ª ed. Inglaterra: Pearson Education Limited.
- Instituto Filantropia. (2017). A Sustentabilidade Empresarial à Mercê Dos Escândalos De Corrupção. Disponível em: <https://www.filantropia.org/informacao/a-sustentabilidade-empresarial-a-merce-dos-escandalos-de-corrupcao>, acessado em 18 de maio de 2022.
- Jabareen, Y. (2008) A new conceptual framework for sustainable development. *Environment Development and Sustainability*. Vol.10, No. 2, pp.179-192.
- Johnston, P., Everard, M., Santillo, D. & Robèrt, K. (2007). Reclaiming the Definition of Sustainability. *Environmental Science and Pollution Research*. Vol. 14, No. 1, pp.60-66.
- Johnstone, L. (2020). A systematic analysis of environmental management systems in SMEs: Possible research directions from a management accounting and control stance. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 244, 118802, pp. 1-13.
- Jollands, S., Akroyd, C., & Sawabe, N. (2015). Core values as a management control in the construction of “sustainable development”. *Qualitative Research in Accounting & Management*. Vol. 12, No. 2, pp. 127-152.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2015). *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (Vol. 10). Lisboa: Áreas Editora.
- Kamal, S. (2015). Historical Evolution of Management Accounting. *The Cost and Management*. Vol. 43, No. 4, pp. 12-19.

- Kaplan, R. S. (1984). The evolution of management accounting. *The Accounting Review*. Vol. 59, No. 3, pp. 390-418.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- KPMG *Global Sustainability Services*. (2005). KPMG *international survey of corporate responsibility reporting 2005*. Disponível em: http://www.theiafm.org/publications/243_International_Survey_Corporate_Responsibility_2005.pdf.
- Koehler, G. (2015). Seven Decades of 'Development', and Now What? *Journal of International Development*. Vol. 27, No. 6, pp. 733-751.
- Kotter, R. (2018). Understanding sustainable development. *International Journal of Environmental Studies*. Vol. 75, No. 6, pp. 1041-1048.
- Lueg, R. & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*. Vol. 34, No. 2, pp. 158-171.
- Lune, H. & Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*. 9^a ed. Boston: Pearson Education.
- Macintosh, N. B. (1994). *Management accounting and control systems: An organizational and behavioral approach*. Nova Iorque: John Wiley.
- Magarey, G. (2011). Sustainability Research and Practice: Bridging the Gap, em: Evans, E., Burrit, R. & Guthrie, J. (Eds), *Bridging the Gap between Academic Accounting Research and Professional Practice*. Sydney, The Institute of Chartered Accountants in Australia. pp. 120-123.
- Major, M. J. (2009). Reflexão sobre a investigação em Contabilidade de Gestão. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. Vol.8, No. 1, pp. 43-50.
- Malmi, T. & Brown, A. D. (2008). Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 19, No. 4, pp. 287-300.
- Mano, C. & Vieira, R. (2017, novembro 16). Para a Natura, o caminho da sustentabilidade é "longo e difícil". Exame. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/para-a-natura-o-caminho-da-sustentabilidade-e-longo-e-dificil/>, acessado em 05 de maio de 2022.
- Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: Revista de Educação*. Vol. 2, No. 2, pp. 49-65.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 2^a ed. Edimburgo: Prentice Hall.

Moll, J., Major, M., & Hoque, Z. (2006). The qualitative research tradition. Em Z. Hoque (Ed.), *Methodological issues in accounting research: Theories and methods* (pp. 375– 398). Londres: Spiramus.

Morris, J. (2002). *Sustainable Development: promoting progress or perpetuating poverty?* Londres: Profile Books Ltd.

Natura (2010). Relatório Anual 2010. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloads/81b9297f024a58e92bb32292132f2139ca019dcf20bde125efdeb9e935c83011/relatorio_anual_2010.pdf, acessado em 01 de fevereiro de 2022.

Natura (2012). Relatório Anual 2012. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorios/663f0c20435669ac3eeb6a47b41d2bab7f8345dc19bddca4d03bd93a1b11233/relatorioanual_2012_completogri_port.pdf.pdf, acessado em 10 de novembro de 2021.

Natura (2014). Pense Impacto Positivo Visão de Sustentabilidade 2050. Disponível em: https://static.rede.natura.net/html/home/2019/janeiro/home/visao-sustentabilidade-natura-2050-progresso-2014.pdf?iprom_id=visao2050_botao&iprom_name=destaque2_botao_leiamais_23052022&iprom_creative=pdf_leiamais_visao2050&iprom_pos=1, acessado em 01 de novembro de 2021

Natura (2015). Relatório Anual 2015. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorios/d1d1c93216f34843bfcd659b790962f949e4f5d6b9e24980d569e24980400a60/relatorio_anual_2015_caderno_de_indicadores_gri.pdf, acessado em 01 de novembro de 2021.

Natura (2016a). Natura EP&L. Disponível em: <https://docplayer.com.br/48833674-Natura-ep-l-ago-2016.html>, acessado em 21 de novembro de 2021.

Natura (2016b). Relatório Anual 2016. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorios/3f72aebc6b2beecc602c5b443c93b3b52cb5d1c484188ee9a48e2bc21d7030e3/relatorio_anual_2016.pdf, acessado em 01 de novembro de 2021.

Natura (2017). Relatório Anual 2017. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloads/1528919eefa95cb60bd96c990b5b6ff3acb43e034268ce978835e3523adacd7b/relatorio_anual_2017_.pdf, acessado em 01 de novembro de 2021.

Natura (2018). Relatório Anual 2018. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloads/1528919eefa95cb60bd96c990b5b6ff3acb43e034268ce978835e3523adacd7b/relatorio_anual_2018_.pdf

[3595f938bb75/relatorios/8321a62d4128b42ac9397ce5469a1055cb1d96505b13a691901bf0376249db62/relatorio_anual_natura_2018.pdf](https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorios/8321a62d4128b42ac9397ce5469a1055cb1d96505b13a691901bf0376249db62/relatorio_anual_natura_2018.pdf), acessado em 01 de novembro de 2021.

Natura (2019). Relatório Anual 2019. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/ff61f29f-105d-74f4-6689-17d24972360d?origin=1>, acessado em 01 de novembro de 2021.

Natura (2020a). Relatório Anual 2020. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/85193346-4970-040b-2d96-b7362e4ef85e?origin=1>, acessado em 01 de novembro de 2021.

Natura (2020b). Programa Carbono Neutro. Disponível em: https://static.rede.natura.net/html/2022/natura-programa-carbono-neutro/natura_co2_2022_pt-br.pdf, acessado em 21 de novembro de 2021.

Natura (2021). Visão de Sustentabilidade 2030 Compromisso com a Vida. Disponível em: https://natura.co/press_release_20200615_vision_PT.pdf, acessado em 01 de fevereiro de 2022.

Natura (2021). *Integrated Profit & Loss* 2021. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/fc712a2b-4888-981a-3c96-d9ac26ac0760?origin=2>, acessado em 10 de junho de 2022.

Newman, W. H. (1951). *Administrative Action*. Nova Iorque: Prentice-Hall.

Nishitani, K., Nguyen, T. B. H., Trinh, T. Q., Wu, Q. & Kokubu, K. (2021). Are corporate environmental activities to meet sustainable development goals (SDGs) simply greenwashing? An empirical study of environmental management control systems in Vietnamese companies from the stakeholder management perspective. *Journal of Environmental Management*. Vol. 296, 113364, pp.1-14.

Oskarsson, K. & von Malmborg, F. (2005). Integrated Management Systems as a Corporate Response to Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 12, No. 3, pp. 121-128.

Otley, D., Broadbent, J., & Berry, A. (1995). Research in management control: An overview of its development [Special issue]. *British Journal of Management*. Vol. 6, No. 1, pp. 31-44.

Otley D. & Soin K. (2014), *Management Control and Uncertainty*. Londres: Palgrave Macmillan.

Persson, Å., Weitz, N., & Nilsson, M. (2016). Follow-up and Review of the Sustainable Development Goals: Alignment vs. Internalization. *Review of European Community & International Environmental Law*. Vol. 25, No. 1, pp. 59-68.

- Pizzi, S., Rosati, F. & Venturelli, A. (2020). The determinants of business contribution to the 2030 Agenda: Introducing the SDG Reporting Score. *Business Strategy and the Environment*. Vol. 30, No. 1, pp. 404-421.
- Pogge, T., & Sengupta, M. (2015). The Sustainable Development Goals: a plan for building a better world? *Journal of Global Ethics*. Vol. 11, No. 1, pp. 56-64.
- Pondeville, S., Swaen, V. & De Rongé, Y. (2013). Environmental management control systems: The role of contextual and strategic factors. *Management Accounting Research*. Vol. 24, No. 4, pp. 317-332.
- PWC. (2015). *Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals*. Disponível em: https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf.
- PWC. (2019). *Creating a strategy for a better world How the Sustainable Development Goals can provide the framework for business to deliver progress on our global challenges*. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/sdg-2019.pdf>.
- Rádio CBN. (2021). CBN Sustentabilidade conversa com Denise Hils diretora global de sustentabilidade da Natura. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ZJB0kK0mhZQ>, acessado em 06 de maio de 2022.
- Rede Brasil do Pacto Global. (2022). Bate-Papo Ganhadora SDG Pioneers 2022 Brasil. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=xvyjhGvgkBQ>, acessado em 10 de abril de 2022.
- Reis, H. & Rodrigues, J. (2011). *Controlo de Gestão: Ao encontro da eficiência*. Lisboa: Escolar Editora.
- Riccaboni, A. & Leone, E. L. (2010). Implementing strategies through management control systems: the case of sustainability. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 59, No. 2, pp. 130-144.
- Robinson, W. R. (1925). *Fundamentals of business organization*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. 2ª ed. Oxford: Blackwell.
- Rodriguez, S. I., Roman, M. S., Sturhahn, S. C., & Terry, E. H. (2002). *Sustainability Assessment and Reporting for the University of Michigan's Ann Arbor Campus 2002*. Universidade de Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Roma, J. C. (2019). Os objetivos de desenvolvimento do milênio e sua transição para os objetivos de desenvolvimento sustentável. *Revista Ciência e Cultura*. Vol. 71, No. 1, pp. 33-39.
- Rosati, F. & Faria, L. G. D. (2019). Business contribution to the Sustainable Development Agenda: Organizational factors related to early adoption of SDG reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 26, No. 3, pp.588-597.
- Roth, H. P. (2008). Using cost management for sustainability efforts. *Journal of Corporate Accounting & Finance*. Vol. 19, No. 3, pp. 11-18.

- Ryan, B., Scapens, R. W., & Theobald, M. (2002). *Research method and methodology in finance and accounting*. Londres: Thomson.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Scapens, R. (1994). Never mind the gap: towards and institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*. Vol. 5, No. 3-4, pp. 301-321.
- Scapens, R. W. (2006). Understanding management accounting practices: a personal journey. *The British Accounting Review*. Vol. 38, No. 1, pp. 1-30.
- Schaltegger, S., Bennett, M. & Burritt, R. (2006) Sustainability Accounting and Reporting: Development, Linkages and Reflection. An Introduction. Em: Schaltegger, S., Bennett, M. & Burritt, R., Eds. *Sustainability Accounting and Reporting*. Dordrecht, Springer, pp.1-33.
- Schaltegger, S. & Burritt R. L. (2010). Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders? *Journal of World Business*. Vol. 45, No. 4, pp. 375-384.
- Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). The Private Sector and the SDGs: The Need to Move Beyond 'Business as Usual'. *Sustainable Development*. Vol. 24, No. 6, pp. 371-382.
- Schio, N., Mazzioni, S., Moura, G. D. de, & Magro, C. B. D. (2019). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e as Empresas Participantes do Mercado Acionário Brasileiro. XIX USP *Conference in Accounting*. pp. 1-21.
- Setó-Pamies, D., & Papaoikonomou, E. (2020). Sustainable Development Goals: A Powerful Framework for Embedding Ethics, CSR, and Sustainability in Management Education. *Sustainability*. Vol. 12, No. 5, pp. 1762-1769.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*. Vol. 50, No. 1, pp. 20–24.
- Silva, S. (2021). Corporate contributions to the Sustainable Development Goals: An empirical analysis informed by legitimacy theory. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 292, pp. 1-14.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business Press.
- Sistema FIEP (2019). 87% dos consumidores brasileiros preferem comprar de empresas sustentáveis. Disponível em: <https://agenciafiep.com.br/2019/02/28/consumidores-preferem-empresas-sustentaveis/>, acedido em 19 de maio de 2022.
- Social & Human Capital Coalition (2019). *Social & Human Capital Protocol*. Disponível em: https://docs.wbcsd.org/2019/02/Social_and_Human_Capital_Protocol.pdf.

- Souter, D., MacLean, D., Akoh, B. & Creech, H. (2010). *ICTs, the Internet and Sustainable Development: Towards a new paradigm*. The International Institute for Sustainable Development. Manitoba, Canadá.
- Souter, D. & MacLean, D. (2012). *Changing our Understanding of Sustainability: The impact of ICTs and the Internet*. The International Institute for Sustainable Development. Manitoba, Canada.
- Storey, M., Killian, S., & O'Regan, P. (2017). Responsible management education: Mapping the field in the context of the SDGs. *The International Journal of Management Education*. Vol. 15, No. 2, Parte B, pp. 93-103.
- Traxler, A. A., Schrack, D., & Greiling, D. (2020). Sustainability reporting and management control – A systematic exploratory literature review. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 276, 122725, pp. 1-17.
- United Nations. (1973). Report of the United Nations Conference of the Human Environment. Disponível em: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/NL7/300/05/IMG/NL730005.pdf?OpenElement>, acessado em 16 de julho de 2021.
- United Nations. (1992). United Nations Conference on Environment & Development: Agenda 21. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>, acessado em 16 de julho de 2021.
- United Nations. (2000). United Nations Millennium Declaration. Disponível em: <https://www.un.org/en/development/devagenda/millennium.shtml>, acessado em 05 de agosto de 2021.
- United Nations. (2002). World Summit on Sustainable Development. Disponível em: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N02/636/93/PDF/N0263693.pdf?OpenElement>, acessado em 05 de agosto de 2021.
- United Nations. (2012). The Future We Want. Disponível em: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N12/461/64/PDF/N1246164.pdf?OpenElement>, acessado em 12 de agosto de 2021.
- United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Disponível em: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement>, acessado em 18 de agosto de 2021.
- United Nations World Commission on Environment and Development (UNWCED). (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>, acessado em 10 de julho de 2021.
- Urwick, L. F. (1943). *The Elements of Administration*. Nova Iorque: Harper.

- Value Reporting Foundation. (2011). IIRC Announces Selection of Global Companies to Lead Unique Integrated Reporting Pilot Programme. Disponível em: <https://www.integratedreporting.org/news/iirc-announces-selection-of-global-companies-to-lead-unique-integrated-reporting-pilot-programme/>, acessado em 22 de abril de 2022.
- Value Reporting Foundation (2021). *Transition to integrated reporting A guide to getting started*. Disponível em: https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/09/Transition-to-integrated-reporting_A-Getting-Started-Guide.pdf, acessado em 03 de junho de 2022.
- Valenti, G. (2020, junho 15). Natura separa US\$ 800 milhões para sustentabilidade até 2030. Disponível em: Exame. <https://exame.com/exame-in/natura-separa-us-800-milhoes-para-sustentabilidade-ate-2030/>, acessado em 06 de maio de 2022.
- Van Der Kolk, B. (2019). Management Control Packages: A Literature Review and Guidelines for Public Sector Research. *Public Money & Management*. Vol. 39, No. 7, pp. 512-520.
- Verboven, H., & Vanherck, L. (2016). Sustainability management of SMEs and the UN Sustainable Development Goals. *Sustainability Management Forum*. Vol. 24, No. 2-3, pp. 165-178.
- Vieira, R. (2009). Paradigmas teóricos da investigação em contabilidade. Em M. J. Major, & R. Vieira (Orgs.), *Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática* (pp.11–34). Lisboa: Escolar Editora.
- Yin, R. (2001). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Weybrecht, G. (2014). *The Sustainable MBA: A business guide to sustainability*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Weybrecht, G. (2017). From challenge to opportunity – Management education's crucial role in sustainability and the Sustainable Development Goals – An overview and framework. *The International Journal of Management Education*. Vol. 15, No. 2, parte B, pp. 84-92.
- Wijethilake, C. (2017). Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems. *Journal of Environmental Management*. Vol. 196, pp. 569-582.
- Zazala Quist. (2021, julho 28). What's an Environmental Profit & Loss account? And how do companies use it? Ecochain. Disponível em: <https://ecochain.com/knowledge/what-is-an-environmental-profit-and-loss-account/>, acessado em 06 de maio de 2022.

SÍTIOS DA INTERNET

<http://antigo.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/desenvolvimento-sustentavel-e-meio-ambiente/135-agenda-de-desenvolvimento-pos-2015>, acessido em 24 de agosto de 2021.

<http://iseb3.com.br/carteiras-e-questionarios>, acessido em 18 de março de 2022.

<https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/wced>, acessido em 27 de julho de 2021.

<https://www.directsellingnews.com/global-100-lists/>, acessido em 16 de março de 2022.

<https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia>, acessido em 04 de março de 2022.

<https://www.natura.com.br/blog/mais-natura/crer-para-ver-educacao-de-todos-para-todos>, acessido em 15 de fevereiro de 2022.

<https://www.natura.com.br/blog/sustentabilidade/ecoparque-onde-nosso-nucleo-de-inovacao-atua-em-prol-da-sociobiodiversidade>, acessido em 16 de março de 2022.

<https://www.natura.com.br/blog/sustentabilidade/programa-amazonia-entenda-como-a-natura-apoia-a-economia-da-floresta-viva>, acessido em 15 de fevereiro de 2022.

<https://www.natura.com.br/fornecedores/pre-requisitos/auditoria>, acessido em 18 de março de 2022.

<https://www.naturaeco.com/pt-br/marcas/bem-estar-bem/>, acessido em 16 de março de 2022.

https://www.sdgmovement.com/wp-content/uploads/2021/12/DJSIComponentsEmergingMarkets__2021.pdf, acessido em 18 de março de 2022.

<https://www.un.org/en/conferences/environment/rio1992>, acessido em 27 de julho de 2021.

<https://www.un.org/en/conferences/environment/newyork2000>, acessido em 29 de julho de 2021.

<https://www.un.org/millenniumgoals/>, acessido em 29 de julho de 2021.

<https://www.un.org/en/conferences/environment/newyork2015>, acessido em 29 de julho de 2021.

<https://www.unep.org/about-un-environment/why-does-un-environment-matter>, acessido em 27 de julho de 2021.