

planeta
natureza
competitividade
investimentos
ODS
desenvolvimento
saúde
sustentabilidade
ecologia
reciclar
clima
futuro
Natura
inovação
empregos
smart eco
energia
bio eficiência
tecnologia
inclusão
preservar
água
vida

Desenvolvimento sustentável e geração de impacto positivo – caso Natura e Amazônia

Cobertura geográfica: Região Norte

Setor: Sociobio-diversidade

Tipo de medida: Política corporativa e comunitária



NAÇÕES UNIDAS

CEPAL

Esse estudo de caso faz parte do Repositório de casos sobre o *Big Push* para a Sustentabilidade no Brasil, desenvolvido pelo Escritório no Brasil da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) das Nações Unidas.

Acesse o repositório em: <https://biblioguias.cepal.org/bigpushparaasustentabilidade>.

Os direitos autorais pertencem à CEPAL, Nações Unidas. A autorização para reproduzir ou traduzir total ou parcialmente esta obra deve ser solicitada à CEPAL, Divisão de Publicações e Serviços Web: publicaciones.cepal@un.org. Os Estados-Membros das Nações Unidas e suas instituições governamentais podem reproduzir esta obra sem autorização prévia. Solicita-se apenas que mencionem a fonte e informem à CEPAL tal reprodução.

A imagem da capa foi gerada com o Wordclouds.com.

As opiniões expressadas nesse documento, que não foi submetido à revisão editorial, são de exclusiva responsabilidade dos autores e das autoras e podem não coincidir com a posição da CEPAL ou das instituições em que estão filiados.

Os autores e as autoras são responsáveis pelo conteúdo e pela exatidão das referências mencionadas e dos dados apresentados.

Desenvolvimento sustentável e geração de impacto positivo: caso Natura e Amazônia

Natura

Resumo

O presente trabalho se baseia no estudo de caso sobre a relação da empresa de cosméticos Natura S.A. com o desenvolvimento sustentável da região amazônica, tendo como base a sociobiodiversidade para composição dos produtos da companhia e estruturação de programas que contribuem para o manejo sustentável da floresta em pé. Em 1999, a companhia deu início a um relacionamento com a região amazônica ao lançar a linha Ekos, de produtos com ingredientes de origem vegetal da sociobiodiversidade brasileira. Desde então, a empresa expandiu o uso desses ativos para outras linhas de produtos e mantém relação com mais de 4,6 mil famílias na região pan-amazônica. Este caso busca concluir que, por meio de inovação, é possível pensar em novas formas de organização econômica na região, pautando-se pela promoção de bem-estar social, econômico e ambiental, em linha com a abordagem cepalina do *Big Push* para a Sustentabilidade.

A. Introdução

No fim dos anos 1990, diante da crescente preocupação com a degradação do meio ambiente pela ação do homem, a Natura Cosméticos S.A. tomou a decisão de incorporar ingredientes da biodiversidade brasileira na fabricação de seus produtos. Além de contribuir para o desenvolvimento sustentável por meio da transformação de desafios socioambientais em oportunidades de negócios, a motivação também foi a possibilidade de inovar em tecnologias verdes. Tendo a Amazônia brasileira como coração desse projeto, a empresa foi pioneira ao desenvolver um modelo de negócio que busca a valorização da economia da floresta em pé a partir da união entre ciência, natureza e conhecimento tradicional.

Depois de alguns anos de estudo em bibliografias, laboratório e campo, os ingredientes da biodiversidade brasileira passaram a ser utilizados de fato em 2000, ano de lançamento da marca Ekos. Nesse momento, o uso sustentável desses recursos se tornou uma plataforma de inovação de produtos da Natura e uma de suas principais linhas de pesquisa. Em 2002, mais uma decisão pioneira foi tomada: a Natura assumiu o compromisso de relacionamento e gestão com as comunidades fornecedoras de ingredientes da sociobiodiversidade, por meio de cooperativas de agricultores familiares. Isso porque, aos poucos, companhia entendeu que o relacionamento com os povos e as comunidades locais era fator essencial para manutenção da biodiversidade e do compromisso da empresa com comércio justo, repartição de benefícios e transparência na cadeia de abastecimento.

Por reconhecer a importância do ecossistema amazônico, em 2011, a companhia decidiu intensificar suas ações na região. O foco era potencializar as redes de trocas e as conexões entre os diversos atores, visando fomentar o enorme potencial da região e promover benefícios socioambientais para além das comunidades fornecedoras. Naquele ano, foi lançado o Programa Natura Amazônia (PAM), cujo objetivo primordial era tornar a Natura um vetor da criação de negócios sustentáveis e da promoção de desenvolvimento local a partir de ciência, inovação e empreendedorismo, com foco na valorização da sociobiodiversidade, do conhecimento tradicional e da cultura regional.

A partir da criação do PAM, foi adotada a estratégia de atuar em Territórios Sustentáveis, focando os investimentos em áreas geográficas prioritárias na Amazônia – foram definidas as regiões do Médio Juruá, Nordeste Paraense (NEPA), Xingu-Tapajós, Acre-Purus e Manaus Norte-Sul, visando transformá-las em polos da sociobiodiversidade, com criação de renda e fortalecimento institucional das comunidades agroextrativistas locais.

O presente estudo tem como objetivo analisar o caso da Natura como uma empresa que faz da sustentabilidade um modelo de negócios, a partir da discussão de iniciativas específicas da empresa que se articulam com essa visão de negócios sustentáveis. A presente análise guia-se pela abordagem do Big Push para a Sustentabilidade.

B. Modelo de negócio sustentável

A trajetória da atuação da Natura em sociobiodiversidade está profundamente ligada à criação de Ekos, a primeira marca da empresa a utilizar ingredientes da biodiversidade brasileira em seus produtos. Seu lançamento, em 2000, materializou o propósito pioneiro da companhia de integrar os ativos à sua plataforma de inovação. Tratava-se não só da criação de uma nova linha de cosméticos, mas de um novo modelo de negócios pautado pela valorização da floresta em pé e pelo desenvolvimento socioeconômico da população local.

O lançamento da marca foi precedido por uma ampla pesquisa dos diferentes ecossistemas do país para identificar potenciais insumos da biodiversidade brasileira. Os primeiros ativos usados na fabricação dos cosméticos de Ekos foram a Castanha, a Andiroba, o Cupuaçu e o Guaraná, negociados com fornecedores que compravam as matérias-primas dos agricultores locais. Mas a companhia sentiu a necessidade de estabelecer uma conexão maior com as comunidades agroextrativistas. Elas tinham – e continuam a ter – papel fundamental na conservação da biodiversidade, sendo guardiãs de um conhecimento fundamental para o desenvolvimento das pesquisas sobre os ativos. Assim, em 2002, a Natura optou por assumir o relacionamento direto com as famílias locais por meio de cooperativas e associações, um compromisso importante para um modelo de negócios que visava gerar riqueza compartilhada.

A marca Ekos, naturalmente, cresceu com essa evolução, expandindo o conceito de produtos comprometidos com a sociobiodiversidade brasileira para outras linhas e para a própria identidade da Natura. Inicialmente voltada para o banho, Ekos estendeu sua linha para produtos como hidratantes corporais, cremes para as mãos e pés, perfumes, desodorantes e óleos trifásicos. Nesse sentido, é importante ressaltar que a empresa também pesquisou o patrimônio genético dos ativos para desenvolver

novas formas de utilizá-lo. O sucesso do lançamento contribuiu fortemente para a construção da imagem da Natura. Dois anos após a criação de Ekos, seus produtos já representavam cerca de 10% do faturamento anual da empresa, promovendo um aumento de 38% no volume de vendas. Além disso, a marca também teve protagonismo no processo de internacionalização da Natura, com alta aceitação pelos consumidores, principalmente, na França e nos EUA.

As transformações trazidas por Ekos provocaram uma reação em cadeia em outras categorias de produtos. Em 2004, houve a vegetalização de todas as fórmulas de sabonetes da Natura, que passaram a ser 100% livres de gordura animal, incorporando maior concentração de óleos vegetais produzidos na Amazônia. Os ativos também deixaram de ser ingredientes exclusivos de Ekos para serem adicionados, ao longo dos anos, a cosméticos de outras linhas, como Chronos, Natura Homem, Tododia, itens de maquiagem e perfumaria.

Em sua trajetória, Ekos teve dois relançamentos nos quais buscou aprofundar seu posicionamento e oferta. O primeiro foi em 2011, quando levou às prateleiras novos produtos com embalagens e rótulos atualizados que davam mais evidência às propriedades naturais e às características de cada insumo, expondo informações sobre tecnologia verde e contando histórias e tradições que envolvem os ativos e as comunidades parceiras. Em 2016, foram lançados frascos feitos de material 100% reciclado pós-consumo, usados em diversas linhas de produtos da companhia. Isso significa tirar do meio ambiente treze milhões de garrafas PET de 2 litros descartadas anualmente, recuperá-las e reciclá-las, e deixar de emitir 818 toneladas de carbono por ano, considerando as operações da Natura no Brasil e na América Latina. Essa tecnologia já havia sido aplicada em 2014, nos refis da linha de fragrâncias Natura Ekos Frescores, produzidos com PET 100% reciclado pós-consumo, gerando 72% menos emissões de gases do efeito estufa.

Também em 2016, em sintonia com os 10 Objetivos do Milênio da Organização das Nações Unidas – ONU (mais tarde ampliados para 17 e rebatizados de Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, ou ODS – ONU, 2015), Ekos assumiu o desafio de promover novas alternativas de produção e consumo para contribuir com o desenvolvimento da região amazônica. Em sua atuação com as comunidades agroextrativistas, a Natura contribui para preservar a Igualdade de Gênero (ODS 5), para constituir formas de Trabalho Decente e Crescimento Econômico (ODS 8) e preservar a Vida sobre a Terra (ODS 15), principalmente.

A premissa transformadora de Ekos é construir uma história em que toda a cadeia envolvida – desde a produção até o consumo final dos produtos – seja beneficiada. As comunidades fornecedoras ganham com a renda da extração dos ativos e com a descoberta de novas possibilidades de empreender, com R\$ 330 milhões investidos nas comunidades em 2018; os processadores das matérias-primas ganham com a preparação de novos produtos; as consultoras com a receita gerada pela venda dos cosméticos, que aumentou 12% em 2018, na comparação com o ano anterior (Natura, 2019b). E, finalmente, ganham os consumidores, que têm à sua disposição artigos de beleza inovadores, com benefícios para o cuidado com o corpo e com valores socioambientais agregados.

Estudo de caso Ucuuba

A Ucuuba é um importante exemplo de como é possível inverter a lógica de produção – do conceito de exploração para o de conservação – no bioma amazônico. O nome, que vem da junção das palavras do tupi *uku* (gordura) e *uba* (árvore), significa “árvore que produz substância gordurosa”. De porte médio, essa espécie que enriquece a paisagem de áreas alagadas da Amazônia está seriamente ameaçada de extinção. Sua madeira leve e clara, com um cerne que varia de bege-claro a castanho-escuro, é muito procurada pelos madeireiros, sobretudo para uso na construção civil e para a produção de cabos de vassouras. No entanto, seu verdadeiro valor não está na madeira, e, sim, nas sementes, que se desprendem dos frutos quando maduros e boiam na água, formando um tapete vermelho sobre os igapós e igarapés. Mais que isso: produzem uma manteiga natural com alto poder de hidratação, reparadora da pele e de textura leve.

Tipicamente amazônica, a Ucuuba tem como habitat as várzeas – planícies periodicamente cobertas pelas águas dos rios. É comum encontrá-la também nas margens de igarapés, furos e áreas que costumam ser atingidas pelas cheias. Na década de 1980, com a produção nacional de compensados, a madeira da Ucuuba foi intensamente explorada, chegando a ocupar a terceira posição entre as espécies mais exportadas. Isso a colocou na lista vermelha da União Internacional para a Conservação da Natureza e dos Recursos Naturais (IUCN, na sigla em inglês), como uma das espécies que estariam extintas até 2050.

A Natura identificou o potencial de uso das sementes de Ucuuba em 2004, durante um mapeamento para o desenvolvimento de óleos e manteigas a partir de matérias-primas encontradas na Amazônia. E, nove anos depois, apresentou sua linha Natura Ekos Ucuuba. Diante do cenário de vulnerabilidade da espécie, a Natura desenvolveu um projeto de conservação em parceria com um centro de pesquisa nacional e as quatro comunidades fornecedoras de sementes: MMIB, COFRUTA, CAEPIM e CART. O trabalho identificou boa diversidade genética nas áreas fornecedoras, mobilizou e sensibilizou os comunitários para o tema e gerou o Manual de Boas Práticas de Manejo e Conservação de Ucuuba.

Foram produzidas e distribuídas 5 mil mudas nas comunidades para promover a conservação on farm – plantio de enriquecimento nas áreas de coleta. Por meio de estudos do retorno financeiro do comércio da madeira, foi possível estabelecer que a safra anual de uma ucuubeira preservada gera uma renda três vezes maior para as comunidades do que a exploração madeireira. Isso porque, no lugar da derrubada, que só acontece uma vez e rende somente entre R\$ 10 e R\$ 20 por árvore, a extração de sementes pode ser feita por 10 anos, no mínimo, e rende em média R\$ 25 por planta, por ano. Com essas ações, as ucuubeiras começaram a ser preservadas nos locais onde a Natura passou a atuar.

Essa cadeia produtiva, que inclui a Ucuuba e outras espécies usadas na produção de cosméticos da empresa, também contribui para a conservação de 1,8 milhão de hectares na Amazônia, área equivalente a 12 vezes o tamanho da cidade de São Paulo (Natura, 2019a). O número considera as áreas em que a Natura desenvolve iniciativas que geram impacto positivo para a conservação. A informação, com metodologia reformulada, é atualizada anualmente pelo Projeto de Estimativa do Desflorestamento da Amazônia do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE/PRODES, s/d), responsável por realizar o mapeamento via satélite do desmatamento na Amazônia Legal.

O valor estabelecido para a compra de Ucuuba foi definido a partir do diálogo aberto com as comunidades, seguindo princípios de comércio justo, e é reajustado anualmente. A árvore da Ucuuba produz seus frutos no “inverno” amazônico, período chuvoso que vai de dezembro a junho. Quando os frutos estão maduros, se rompem e liberam a semente, que apresenta um arilo, uma cobertura carnosa de cor vermelha intensa. As sementes caem ao redor da árvore, que muitas vezes se encontra em áreas alagadas. Os ribeirinhos costumam coletar as sementes de Ucuuba uma a uma, junto às árvores ou na água dos rios, depositando-as em pequenos cestos chamados paneiros. Por meio de uma capacitação feita pela Natura, eles foram instruídos a colherem apenas 50% dos frutos, deixando que a outra metade seja levada pelo rio e semeada naturalmente em outros locais, garantindo, assim, a preservação da espécie.

O caso da Ucuuba trouxe à tona a questão da igualdade de gênero – um dos ODS da ONU –, que, por heranças culturais, ainda é muito precária na região. Lá, a gestão dos recursos econômicos gerados com o trabalho nas áreas rurais e florestais fica mais restrita aos homens, enquanto as mulheres se dedicam a atividades domésticas. A Natura contribui para transformar essa realidade com o trabalho junto ao Movimento de Mulheres das Ilhas de Belém (MMIB), por meio do qual teve acesso ao patrimônio genético e ao conhecimento tradicional da Ucuuba. Com a parceria com a empresa, as mulheres do MMIB passaram a ter uma nova fonte de renda pelo fornecimento das sementes. Em uma região antes sustentada somente pela pesca e pelo turismo, elas ganharam mais autonomia e puderam melhorar seu padrão de vida, além de receberem a repartição de benefícios.

Esses recursos permitiram, em 2013, a reforma da sede da associação, que hoje abriga uma biblioteca para atender associados e alunos de seis escolas da ilha, contribuindo para a educação de crianças, jovens e adultos. Ali também são realizados cursos de capacitação sobre temas como manejo

do solo e cultivo orgânico, que oferecem subsídios para que a comunidade possa melhorar e diversificar a produção, além de agregar valor ao trabalho e aos produtos fornecidos. Outra conquista permitida pelo recurso foi a criação do projeto Vida e Companhia, com atendimento médico e atividades para qualidade de vida da população idosa da ilha. Além de tudo, a associação pôde se organizar e se fortalecer, tornando-se uma referência de empreendedorismo e liderança social na região.

C. Estruturação de investimentos no âmbito do Programa Natura Amazônia

Em 2011, a Natura lançou o Programa Natura Amazônia (PAM), cujo objetivo é fomentar negócios sustentáveis e o desenvolvimento local, sempre com foco na valorização da sociobiodiversidade, do conhecimento tradicional e da cultura da região.

Para atingir esse propósito, porém, era preciso estruturar melhor a presença da empresa na Amazônia, até então pautada pela relação com comunidades fornecedoras e pela produção de *noodles*, a massa base para sabonetes, em sua unidade industrial situada em Benevides (PA). Em 2012, foi inaugurado o Núcleo de Inovação Natura na Amazônia (NINA), em Manaus, com o objetivo de estabelecer uma rede com instituições locais e mundiais voltadas à ciência, à tecnologia e à inovação. Já em 2014, a atividade industrial em Benevides foi expandida com a inauguração do Ecoparque, um parque industrial cujo propósito é atrair parceiros para impulsionar a geração de negócios sustentáveis na Amazônia. Dois anos depois, o NINA foi transferido para lá. A Natura vem atuando também no desenvolvimento local no entorno do município paraense, com foco na qualificação da mão-de-obra local, na educação básica e no fomento ao empreendedorismo.

A partir da criação do PAM, a atuação da Natura no relacionamento com as comunidades fornecedoras, que se encontrava dispersa pelo Brasil, pôde convergir para a região, potencializando o impacto positivo e possibilitando que as iniciativas pudessem ganhar robustez a partir da atuação em rede. A empresa adotou a estratégia de atuar em Territórios Sustentáveis, focando os investimentos em áreas geográficas prioritárias na Amazônia e respeitando as vocações, recursos e potencialidades locais.

No Médio Juruá e na Região do Baixo Tocantins (NEPA), a Natura colaborou com a formação de redes de parcerias com as populações locais e demais atores, como governos, ONGs, institutos de pesquisa e formação, entidades regionais e outras empresas, para identificar seus desafios e prioridades e, assim, focar em algumas temáticas para o fortalecimento do desenvolvimento local do território. Nessas regiões, a Natura concentra esforços e investimentos para a promoção e a escalabilidade de iniciativas e negócios da sociobiodiversidade.

Os investimentos do PAM são baseados em três pilares:

- i. **Ciência, Tecnologia e Inovação:** tem como princípio alavancar a pesquisa acadêmica e científica sobre os ativos da região e a etnobotânica, buscando novas matérias-primas, ingredientes vegetais e outros insumos. E, ainda, aprimorar os processos produtivos e a tecnologia sustentável empregada, visando a conservação e a regeneração ambiental e a agregação de valor local.
- ii. **Fortalecimento Institucional:** empoderar as comunidades e articular as redes de organizações parceiras a fim de viabilizar ambientes favoráveis ao desenvolvimento local.
- iii. **Cadeias Produtivas:** estruturar, aprimorar e expandir cadeias produtivas sustentáveis da sociobiodiversidade, incrementando e fortalecendo as cooperativas e as famílias envolvidas com o fornecimento de insumos para a promoção da inclusão social e o respeito à diversidade pela geração de trabalho e renda e o relacionamento com populações agroextrativistas.

Tabela 1
Principais diretrizes e compromissos do PAM

	2016	2017	2018	Compromisso da Visão para 2020
Comunidades com as quais a Natura se relaciona	33	34	37	-
Famílias beneficiadas na Pan-Amazônia	2.119	4.294	4.636	10.000
Volume de negócios na região pan-amazônica (R\$ milhões)	973	1.222	1.507	1.500

Fonte: Elaboração própria com base em Natura, “Relatório Anual 2018” [online], São Paulo https://static.rede.natura.net/html/2019/a-natura/pdf/relatorio_anual_natura_2018.pdf [data de consulta: 24 de outubro de 2019], 2019.

1. Ciência, tecnologia e inovação

Com o lançamento do Programa Natura Amazônia, a criação do pilar de Ciência, Tecnologia e Inovação foi fundamental para otimizar o desenvolvimento de novas matérias-primas e ingredientes vegetais a serem aplicados tanto na fabricação de novos produtos, quanto na substituição de insumos de fontes não renováveis, sintéticos e de origem animal. Entre as diretrizes da Natura, está priorizar o uso de espécies nativas da Amazônia para pesquisa e desenvolvimento de novos ingredientes.

Para que uma matéria-prima oriunda da sociobiodiversidade seja adotada, são realizados estudos que levam em conta a produção desde a ponta da cadeia, no contato com os produtores rurais, até a escala industrial. O processo de pesquisa tem alto grau de complexidade e pode durar de três a cinco anos. São contempladas diversas etapas, como análise de patentes, regularização do acesso ao patrimônio genético e do conhecimento tradicional associado, revisão bibliográfica, pesquisa fitotécnica, desenvolvimento de tecnologias, testes de segurança e eficácia, registros nacionais e internacionais, desenvolvimento dos processos de escalonamento da produção vegetal e escalonamento industrial. As pesquisas em campo contam com o apoio de instituições de pesquisa, ONGs, órgãos governamentais e empresas beneficiadoras, além da parceria fundamental com as comunidades agroextrativistas.

O acesso a um novo recurso vegetal é feito prioritariamente em comunidades, grupos de agricultores familiares e áreas protegidas com os quais a Natura já se relacione, para potencializar os benefícios sociais e ambientais. No processo de inovação, a participação dos produtores rurais é de importância crucial para a validação das etapas de produção e das tecnologias adotadas, que precisam estar adequadas à realidade local. Pautado pela aprendizagem, cooperação e confiança, o relacionamento com as cooperativas e associações começa com a obtenção do consentimento. Por meio dele, os atores envolvidos expressam concordar em compartilhar o patrimônio genético com a Natura e são estabelecidas as bases da repartição de benefícios. Em seguida, inicia-se a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico, passando para o fornecimento da matéria-prima ou ingrediente vegetal para produção industrial dos cosméticos.

A matéria-prima vegetal, fresca ou seca, pode ser qualquer parte da planta – flores, frutos, folhas, ramos, raízes, sementes – ou mesmo a planta inteira. Já os ingredientes vegetais podem ser extratos, manteigas e óleos essenciais obtidos após etapa de processamento. Em muitos casos, o próprio fornecedor rural comercializa o produto pré-processado, sendo apoiado pela Natura por meio do investimento em capacitação e tecnologia, o que agrega valor ao negócio do pequeno produtor e garante vantagens logísticas e maior rastreabilidade do ciclo de vida completo dos produtos. Atualmente, 70% dos ingredientes comprados na região amazônica são produzidos em agroindústrias locais – um percentual que vem avançando nos últimos anos.

Além das pesquisas para desenvolvimento de novos ativos vegetais e sua cadeia de produção, são realizados estudos para a implementação de sistemas produtivos sustentáveis, priorizando a adoção de modelos ecológicos de produção vegetal (manejo florestal e cultivo). Preferencialmente, a monocultura

deve ser proveniente de fontes sustentáveis que garantam boas práticas de manejo e abastecimento. Além disso, a Natura não incentiva pesquisas científicas com Organismos Geneticamente Modificados – OGMs na produção das culturas da sociobiodiversidade.

O pilar de Ciência, Tecnologia e Inovação também é responsável por incorporar, ao desenho dos sistemas de produção, tecnologias verdes com foco na conservação da biodiversidade pelo uso eficiente dos recursos naturais, reuso de resíduos e baixo carbono; tecnologias sociais que privilegiam a inclusão econômica e o uso dos recursos da sociobiodiversidade; e tecnologias responsáveis que promovam o trabalho seguro, a integridade e a transparência.

2. Fortalecimento institucional

No pilar de Fortalecimento Institucional, a atuação da Natura se dá por meio de parcerias multissetoriais para a implementação dos Planos de Desenvolvimento Local. Isso é feito através de investimentos em empreendedorismo, educação e cadeias produtivas da sociobiodiversidade, e pelo fomento à formação de redes de desenvolvimento local. A companhia também contribui para a formação de lideranças e apoia o fortalecimento de associações e cooperativas. Além disso, promove treinamentos técnicos voltados ao manejo e à produção agrícola sustentável e investe na agregação de valor local por meio do beneficiamento dos ativos pelas comunidades. Para tanto, a companhia conta com um time dedicado ao trabalho de campo com as comunidades, a Gerência de Relacionamento e Abastecimento da Sociobiodiversidade (GRAS).

Um caso relevante se dá com o Médio Juruá, região com a qual a empresa mantém relacionamento desde 2000. Inicialmente, sua atuação estava baseada na compra de Andiroba e de Murumuru, mas, ao longo dos anos, a Natura estreitou o vínculo e ampliou suas iniciativas na região. Em 2011, criou o Fundo Médio Juruá (FMJ), que serviu como uma escola de gestão de projetos para as pequenas organizações locais, contribuindo para a consolidação do planejamento de cadeias produtivas em curso e para o fortalecimento das organizações locais. Em seguida, a companhia conduziu uma iniciativa de identificação das prioridades locais, com foco no desenvolvimento territorial, o que culminou na criação do Fórum do Território do Médio Juruá (FTMJ), em 2014, com objetivo principal de integrar as organizações e instituições que atuam localmente de forma a promover o desenvolvimento socioeconômico das comunidades ribeirinhas.

Historicamente, o processo de desenvolvimento da região ocorreu em torno da cadeia produtiva da borracha, marcada por um sistema de trabalho muitas vezes análogo à escravidão (Esterci e Schweickardt, 2010; Souza, 2010). Em meio a essas dificuldades, o processo de luta por direitos culminou na demarcação das Unidades de Conservação de Uso Sustentável e na organização de associações e cooperativas de base comunitária.

Em 2017, a Sitawi, organização da sociedade civil que mobiliza capital para impacto socioambiental positivo, sob a liderança da Natura e da Coca-Cola, coordenou a elaboração de um projeto apresentado à United States Agency for International Development – USAID, agência de desenvolvimento internacional do governo norte-americano, que resultou no aporte de USD 2,3 milhões no FMJ. Os recursos estão sendo destinados a investimentos em educação, saneamento, infraestrutura, acesso à água potável, conservação da biodiversidade – incluindo espécies ameaçadas de extinção, como os quelônios e o pirarucu – e estudos sobre as cadeias produtivas da região, como Andiroba, Murumuru, Ucuuba e Açaí.

O projeto apresentado à USAID teve como base as necessidades da região evidenciadas a partir do Índice de Progresso Social-Comunidades (IPS), utilizado pela Natura e demais membros do FMJ como instrumento de diagnóstico e avaliação de impacto socioambiental na região. Seu uso permite que empresas, órgãos governamentais, ONGs e movimentos da sociedade civil alinhem os esforços de investimento na região, considerando o que as próprias comunidades apontam como questões prioritárias.

O IPS é uma metodologia criada pelo economista americano Michael Porter, com base em pesquisas de campo, empregado como alternativa aos indicadores baseados exclusivamente em quesitos financeiros, como o Produto Interno Bruto (PIB; Porter, Stern e Green, 2015). O IPS permite a mensuração da promoção de transformações socioambientais. Aplicado pela Ipsos (financiado pela Natura e Coca-Cola) em 2015 e 2017, o levantamento registrou progresso em relação ao acesso à água e ao saneamento básico, que avançaram, respectivamente, nove pontos percentuais entre a população urbana, e 21 pontos percentuais entre os ribeirinhos (Natura, 2016). Os resultados são fruto do trabalho e da mobilização social das organizações do FMJ. A geração de renda das famílias extrativistas também avançou no período, com crescimento de 9% entre a população urbana e 5% entre os ribeirinhos. Outro aspecto com evolução positiva foi o acesso ao conhecimento básico, que aumentou seis pontos percentuais nos dois casos.

Outra parceria multissetorial da qual a Natura faz parte é a Rede Jirau de Agroecologia, no Baixo Tocantins (PA), que tem como missão promover a cooperação interinstitucional para realizar ações relacionadas a ensino, pesquisa, inovação e extensão. A Rede Jirau também trabalha para fomentar o empreendedorismo e a troca de conhecimentos, com base nos princípios da agroecologia e da economia solidária, contribuindo para o fortalecimento das cadeias produtivas da sociobiodiversidade. A parceria inclui ações que promovem formação técnica e tecnológica, impulsionando a pesquisa e a inovação na região. Por meio da Rede Jirau, já foram realizadas diversas atividades, como feiras dos produtores locais e cursos de especialização voltados ao fomento da agroecologia.

Entre os temas prioritários identificados em diversos processos de diálogo e consulta realizados para o Programa Natura Amazônia, foram identificadas lacunas e necessidades de investimento nos campos da educação, empreendedorismo, infraestrutura, políticas públicas, entre outros. Como resultado desse mapeamento de desafios, em 2013, a Natura passou a apoiar as Casas Familiares Rurais, associações de agricultores que se unem para promover a Pedagogia da Alternância, metodologia de ensino que prevê a formação de jovens a partir de ciclos que alternam o aprendizado em sala de aula e a prática em campo, nas pequenas propriedades familiares. A ideia é atender às peculiaridades geográficas e culturais e aos anseios das populações do campo, buscando driblar a baixa oferta de educação no meio rural e proporcionando acesso aos ensinos médio e técnico adequado à realidade local. Por meio da metodologia, as novas gerações de agricultores vislumbram possibilidades de se fixar no campo e garantir renda para suas famílias de maneira sustentável.

O apoio oferecido pela Natura, em conjunto com outros parceiros, consiste na estruturação do projeto político-pedagógico das escolas, regularização fiscal, capacitação em gestão, contabilidade e suporte em projetos e editais. A empresa já viabilizou o acesso de 2.300 jovens de áreas rurais ao ensino médio de qualidade e à formação técnica profissionalizante. Também investiu na reforma de duas escolas comunitárias rurais do Baixo Tocantins e uma no Médio Juruá, com injeção de recursos em infraestrutura, centros digitais e materiais didáticos. Assim, a Natura colabora para conectar os jovens às cooperativas fornecedoras de ativos da biodiversidade, em um arranjo traz múltiplos benefícios: de um lado, os jovens permanecem nas áreas de floresta com oportunidades de trabalho e vida digna e, do outro, as cooperativas garantem capacitação técnica fundamental para sua perenidade e para a prosperidade da economia da floresta em pé.

3. Cadeias produtivas

Terceiro pilar de estruturação do Programa Natura Amazônia, o desenvolvimento de cadeias produtivas sustentáveis é feito em conjunto com parceiros, por meio dos quais a Natura realiza estudos de coeficiente de produção e, a partir destes, são estabelecidos preços justos nas cadeias de abastecimento para dignificar o trabalho e remunerar a contribuição de cada um de maneira adequada e previamente acordada.

Em 2000, quando a companhia começou efetivamente a empregar os ativos da sociobiodiversidade em suas fórmulas, a compra dos insumos era feita de forma indireta, por meio de fornecedores intermediários. A definição do valor das matérias-primas configurava um impasse, visto

que até então não tinham sido estabelecidos padrões claros para a aplicação industrial daquelas substâncias. Ao optar pelo relacionamento direto com cooperativas e associações, a Natura também decidiu adotar a transparência nas negociações com os povos locais, remunerando-os com preços acordados coletivamente, a partir da estrutura de custos da produção e negociações transparentes entre as partes e que permitem uma margem de lucro igualmente justa, pois calcula todas as partes do processo.

Definidas em reuniões deliberativas com planilhas abertas e reajustadas anualmente, as remunerações são baseadas nas estruturas de custo das diferentes cadeias de produção. Os valores são definidos a partir da mensuração do tempo que cada trabalhador despende na colheita, cultivo ou tratamento pós-colheita. Inclui também todas as despesas, como as referentes às atividades de boas práticas de manejo e produção agrícola e de fortalecimento do quadro social. A Natura utiliza a rastreabilidade para fazer o controle de notas fiscais de compra e venda de cada fornecedor e a mensuração dos ativos comercializados com cada família envolvida. Em 2018, o total investido nas comunidades foi de R\$ 330 milhões, um aumento de 11,9% em relação ao ano anterior.

A Natura também incentiva o aperfeiçoamento da estrutura de custos e a competitividade de seus parceiros, tendo como referência valores de mercado praticados para os mesmos insumos e as práticas sustentáveis de biocomércio. Os contratos de abastecimento firmados consideram os limites de produção de cada fornecedor, logística, datas de safra, tempos de organização social e econômica para preparação da safra, assim como a sazonalidade das espécies produzidas. Cada novo acordo realizado conta com projeção de volumes de compras para três anos, sendo que a empresa é a única que opera na região com adiantamento de 30% do pagamento da produção. Além disso, ao contrário das práticas comuns na região, a empresa não exige exclusividade de fornecimento, o que dá liberdade aos parceiros para negociarem seus eventuais excedentes.

A produção de matérias-primas nas comunidades é sensível a diversos fatores, como a aceitação do produto no mercado e a performance do ingrediente vegetal. Para minimizar os impactos negativos diante da possível queda de demanda, a Natura encoraja os parceiros a diversificarem a produção. O cuidado com o relacionamento com os parceiros dura por todo o tempo de fornecimento, inclusive ao ser interrompido. A eventual descontinuidade na compra de determinada matéria-prima é devidamente planejada, atenuando os prejuízos das comunidades. Zelar por relações comerciais transparentes e justas com seus parceiros é uma forma de a Natura valorizar o trabalho dos homens e mulheres da região.

Entre os anos de 2007 e 2017, a empresa desenvolveu, em conjunto com a organização Union for Ethical Biotrader (UEBT), um processo de certificação das cadeias da sociobiodiversidade e, em 2018, foi a primeira empresa a obter o selo de certificação UEBT, renovado em 2019. O selo atesta que todos os ingredientes vegetais da formulação dos produtos Ekos passaram por um sistema que avalia princípios e práticas que garantem a manutenção dos ecossistemas, repartição justa dos benefícios pelo uso da biodiversidade e do conhecimento tradicional associado, respeito pelas condições de trabalho, geração de renda e desenvolvimento local, entre outros pontos.

D. Relação entre o estudo de caso e o *Big Push* para a Sustentabilidade

Autores como Nobre e outros (2018) classificam o modelo econômico que gerou a ocupação do território amazônico – baseado em desmatamento para promoção da agricultura, pecuária e geração de energia por meio de hidrelétricas em grande escala – como não gerador de qualidade de vida e riqueza para as populações locais. Apoiar uma agenda de desenvolvimento participativa pode ser a chave para inverter essa lógica e fazer com que um mercado pequeno como o de produtos madeireiros não-florestais, que movimentaram cerca de R\$ 1,9 bilhão em 2016, possa ser uma alternativa de conservação de floresta.

É a partir da visão de que é possível realizar essa transformação que a Natura estruturou seu modelo de negócios. Se o *Big Push* para a Sustentabilidade representa uma articulação e coordenação de

políticas públicas e privadas (CEPAL/FES, 2019), é possível descrever o Programa Natura Amazônia como grande articulador de tal impulso ambiental dentro da empresa. Ao investir em ciência, fortalecimento institucional e desenvolvimento de cadeias sustentáveis de produção, a Natura busca mostrar que é possível conciliar lucro e crescimento com desenvolvimento e compartilhamento de riqueza.

O modelo de negócio desenvolvido pela Natura e apresentado nesse estudo de caso evidencia a possibilidade de coexistência do tripé de viabilidade econômica, justiça social e sustentabilidade ambiental abordado pelo *Big Push* para a Sustentabilidade (CEPAL/FES, 2019). Ao realizar investimentos em três eixos no âmbito do Programa Amazônia, sendo eles ciência, tecnologia e inovação; cadeias produtivas da sociobiodiversidade e fortalecimento institucional, a Natura parte do princípio de que externalidades positivas de aprendizagem e inovação se irradiam para toda a cadeia de valor a partir de uma matriz produtiva mais integrada, complexa e intensiva em conhecimento.

O caso relatado no presente estudo também apresenta uma clara relação com *Big Push* para a Sustentabilidade ao abrir o caminho para um modelo de negócio de floresta em pé em escala nacional e internacional, atendendo a um mercado em expansão que se preocupa com a sustentabilidade da origem dos produtos, através de uma parceria com as populações que pode ser replicada em outras comunidades, na Amazônia e por toda a economia, em um modelo que possui retornos de escala e gera empregos. Também se verifica a criação de um novo modelo de parceria com as comunidades e de agregação de valor aos recursos naturais, intensivo em tecnologia e aprendizado construído a partir de saberes tradicionais e de conhecimento científico. As iniciativas relatadas neste estudo são ilustrativas de um modelo de negócios que pode agregar valor e inovação de forma sustentável ao rico capital natural do país, especialmente na Amazônia, contribuindo para um estilo de desenvolvimento capaz de promover o desenvolvimento socioeconômico mantendo e recuperando a base de capital florestal. Por fim, a eficiência da sustentabilidade também é observada nesse caso, por meio dos indicadores econômicos, sociais e ambientais reportados ao longo do estudo.

Assim, verifica-se que a Natura vem contribuindo para o *Big Push* para a Sustentabilidade, ao apresentar ações que se alinham diretamente com essa abordagem. Destaca-se que a empresa realiza essas ações como parte de seu *core business*, o que demonstra que investimentos sustentáveis podem ser rentáveis do ponto de vista de uma grande indústria nacional. Mais do que isso, a sustentabilidade torna-se um diferencial competitivo que contribuiu para que a Natura seja hoje em dia um dos grandes *players* no mercado internacional de beleza.

Não apenas a Natura emprega recursos próprios, com investimentos de mais de R\$ 1,5 bilhão na região desde 2011, como mobiliza recursos de organizações não governamentais e de outras companhias para estruturar institucionalmente a região. Como parte de sua Visão de Sustentabilidade 2050 (Natura, 2014), a Natura busca ainda que suas práticas sejam referência e inspiração em comportamento empresarial, contribuindo para que a mudança seja sistêmica. Destacam-se, ainda, os objetivos de curto e de longo prazo a que a empresa se colocou, como parte de seu compromisso de gerar impacto social, econômico e ambiental positivo até 2050.

E. Conclusão

A Natura acredita que uma empresa é um organismo vivo, integrante de um conjunto dinâmico de relações. O valor e a longevidade de uma organização estão ligados à sua capacidade de contribuir para a promoção do bem-estar e da ética da vida, do desenvolvimento sustentável e da geração de impacto positivo. Essa visão se reflete em seu posicionamento em sociobiodiversidade e é também materializada no pilar de Fortalecimento Institucional do Programa Natura Amazônia.

Desde 2000, a Natura fomenta, na região amazônica, a economia por meio do manejo sustentável de sistemas agrícolas. O objetivo é criar um modelo socioeconômico a partir do qual a floresta deixe de ser exclusivamente fornecedora de matérias-primas e passe a ter sua vocação tecnológica e sua cultura

reveladas e valorizadas, impulsionando o surgimento de oportunidades que tragam benefícios relevantes para a sociedade. Assim, é possível propiciar o desenvolvimento local a partir de produtos e serviços da sociobiodiversidade e de iniciativas de inovação e pesquisa de ingredientes naturais sustentáveis, com base em redes interdependentes.

No que diz respeito a desafios, o Programa Natura Amazônia enfrenta, desde sua criação, uma série de barreiras para sua plena implantação, como a alta carga tributária sobre produtos florestais não-madeireiros, a precariedade da infraestrutura de produção e logística na região e a necessidade de equilíbrio entre o respeito à cultura local e as demandas do negócio. Enquanto trabalham para superá-los, os colaboradores envolvidos, homens e mulheres da floresta e parceiros de diversas instituições, seguem atuando no fortalecimento das bases para que o modelo produtivo sustentável se multiplique.

Mesmo com uma atuação consistente na Amazônia por quase duas décadas, a Natura entende, ainda, que a floresta demanda um aprendizado constante – tanto pelas condições que a própria natureza impõe quanto pela cultura e pelo modo de vida das comunidades que ali vivem. Sendo assim, a companhia acredita que o trabalho na região é uma evolução permanente, com foco em aprimorar as práticas sustentáveis e oferecer a melhor condição de vida, educação e trabalho para as pessoas que ali habitam. É, ainda, um esforço que precisa ser coletivo para que tenha impactos realmente sistêmicos no modo como se estrutura a atividade econômica da região.

Nesses quase 20 anos de relação estreita, a empresa buscou se aprofundar cada vez mais na cultura local, aprendendo, dia a dia, com quem mais entende da floresta: seus moradores. Hoje, a Natura mantém relacionamento com mais 4 mil famílias fornecedoras na região. E, com o acesso a esse conhecimento tradicional tão fundamental, pôde criar condições para que essas comunidades pudessem se desenvolver de forma sustentável, além de promover a conscientização sobre a importância da conservação da floresta em pé. Dessa forma, criou-se um ecossistema de inovação que abrange todos os pontos do processo – do manejo à comercialização da matéria-prima, passando por técnicas de preservação das espécies.

Este estudo busca concluir que, por meio de inovação, é possível pensar em novas formas de organização econômica na região, pautando-se pela promoção de bem-estar social, econômico e ambiental, e replicar esse modelo em escala, impulsionando ainda mais o crescimento da própria floresta amazônica e inspirando ações de desenvolvimento de outros biomas brasileiros e suas comunidades em linha com a proposta do *Big Push* para a Sustentabilidade.

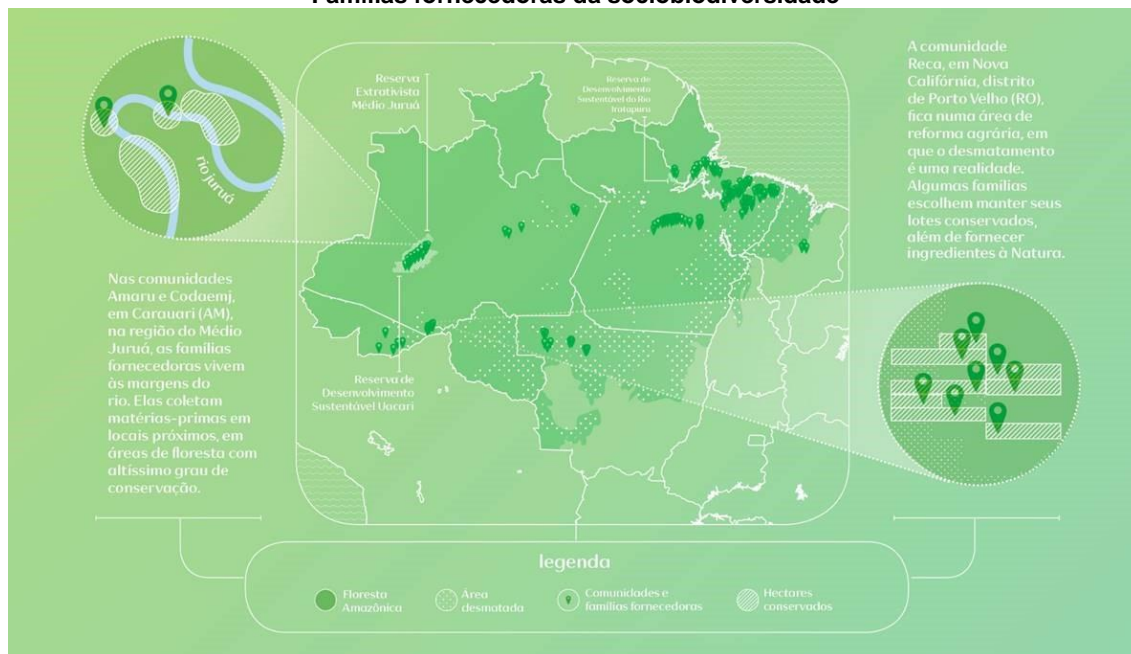
Referências bibliográficas

- CEPAL/FES (Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe)/(Fundação Friedrich Ebert Stiftung) (2019), “Big Push Ambiental: Investimentos coordenados para um estilo de desenvolvimento sustentável”, *Perspectivas*, Nº 20, (LC/BRS/TS.2019/1 e LC/TS.2019/14), São Paulo.
- Esterci, Neide e Kátia Helena Serafina Cruz Schweickardtii (2010), “Territórios amazônicos de reforma agrária e de conservação da natureza”, *Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi. Ciências Humanas*, vol. 5, Nº 1, Belém.
- INPE/PRODES (Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais) / (Projeto de Estimativa do Desflorestamento da Amazônia) (s/d), “Projeto Prodes Digital: Mapeamento do desmatamento da Amazônia com Imagens de Satélite” [base de dados online], São José dos Campos <http://www.obt.inpe.br/prodes/14> [data de consulta: 2 de fevereiro de 2020].

- Natura (2019a), "Natura contribui para conservar 1,8 milhão de hectares de floresta em pé" [online], <https://www.natura.com.br/blog/inovacao/natura-contribui-para-conservar-1-8-milhao-de-hectares-de-floresta-em-pe> [data de consulta: 24 de outubro de 2019], junho.
- _____ (2019b), "Relatório Anual 2018" [online], São Paulo https://static.rede.natura.net/html/2019/a-natura/pdf/relatorio_anual_natura_2018.pdf [data de consulta: 24 de outubro de 2019].
- _____ (2016), "Índice de Progresso Social de Comunidades – IPS Comunidades do Médio Juruá (AM): Sumário Executivo" [online], <http://www.progressosocial.org.br/wp-content/uploads/2015/07/Resumo-Executivo-IPS-Comunidades.pdf> [data de consulta: 22 de janeiro de 2020].
- _____ (2014), "Visão de sustentabilidade 2050" [online], <https://static.rede.natura.net/html/home/2019/janeiro/home/visao-sustentabilidade-natura-2050-progresso-2014.pdf> [data de consulta: 24 de outubro de 2019], novembro.
- Nobre, Carlos e outros (2016), "Land-Use and Climate Change Risks in the Amazon and the Need of a Novel Sustainable Development Paradigm", *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, vol. 113, Nº 39.
- ONU (Organização das Nações Unidas) (2015), *Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (A/ RES/70/1)*, Nova Iorque, Publicação das Nações Unidas.
- Porter, Michael, Scott Stern e Michael Green (2015), "Índice de Progresso Social 2015" [online], http://www.progressosocial.org.br/wp-content/uploads/2016/03/IPS-Global_sumario.pdf [data de consulta: 22 de janeiro de 2020].
- Souza, Armando Cloves Marques (2010), *Plano Territorial do Desenvolvimento Rural Sustentável do Médio Juruá*, Estudo Técnico, Manaus, Secretaria de Desenvolvimento Territorial, Ministério do Desenvolvimento Agrário.

Anexo – Material Complementar

Mapa 1
Famílias fornecedoras da sociobiodiversidade



Fonte: Natura.

Nota: Órgãos gestores das unidades de conservação: Reserva de Desenvolvimento Sustentável Uacari (Unidade de Conservação Estadual): Secretaria de Estado do Meio Ambiente do Amazonas (SEMA/Am); Reserva Extrativista Médio Juruá (Unidade de Conservação Federal): Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMbio); e Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Rio Iratapuru (Unidade de Conservação Estadual): Secretaria de Estado do Meio Ambiente do Amapá (SEMA/AP).