PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
ESCOLA DE ECONOMIA E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SUSTENTABILIDADE

IRINEU JOSÉ BOTTONI

INOVAR PARA SUSTENTAR: ESTRATÉGIAS, MODELOS E PRÁTICAS NA TRANSIÇÃO PARA NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS

CAMPINAS – 2025

IRINEU JOSÉ BOTTONI

INOVAR PARA SUSTENTAR: ESTRATÉGIAS, MODELOS E PRÁTICAS NA TRANSIÇÃO PARA NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Sustentabilidade (PPGS) da Escola de Economia e Negócios (ECON) da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas) como exigência para a obtenção do título de Mestre em Sustentabilidade.

Orientadora: Professora Dra. Cibele Roberta Sugahara

CAMPINAS – 2025

Sistema de Bibliotecas e Informação - SBI
Gerador de fichas catalográficas da Universidade PUC-Campinas
Dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Bottoni, Irineu José

B751i Inovar para sustentar : estratégias, modelos e práticas na transição para negócios sustentáveis / Irineu José Bottoni. - Campinas : PUC-Campinas, 2025.

137 f.

Orientador: Cibele Roberta Sugahara.

Dissertação (Mestrado em Sustentabilidade) - Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade , Escola de Economia e Negócios, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas , 2025.
Inclui bibliografia.

1. Inovação sustentável. 2. Gestão Estratégica da Sustentabilidade. 3. Modelos de Negócios. I. Sugahara, Cibele Roberta. II. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Escola de Economia e Negócios. Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade . III. Título.

IRINEU JOSE BOTTONI

INOVAR PARA SUSTENTAR: ESTRATEGIAS, MODELOS E PRATICAS NA TRANSI<;AO PARA NEGOCIOS SUSTENTAVEIS.

Este exemplar corresponde a redat;:ao final da Disserta;:ao de Mestrado em Sustentabilidade da PUC-Campinas, e aprovada pela Banca Examinadora.

I

APROVADO: **02 de dezembro de 2025.**

Documento assinado digitalmente
gov.br
CIBELE ROBERTA SUGAHARA
Data: 09/12/2025 07:25:28-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof.a Dr.a **Cibele Roberta Sugahara**
(Orientadora - PUC-CAMPINAS)

Documento assinado digitalmente
gov.br
DENISE HELENA LOMBARDO FERREIRA
Data: 09/12/2025 09:17:44-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof.a Dr.a Denise Helena Lombardo Ferreira
(PUC-CAMPINAS)

Documento assinado digitalmente
gov.br
GRAZIELLA MARIA COMINI
Data: 10/12/2025 19:08:09-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof.a Dr.a Graziella **Maria** Comini
(USP)

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Professora Dra. Cibeli Roberta Sugahara pela atenção, acolhimento e orientação oferecidos ao longo desta dissertação.

Expresso também minha gratidão aos membros da banca examinadora — Professora Dra. Denise Helena Lombardo Ferreira (PUC-Campinas), Professora Dra. Graziella Maria Comini (USP – São Paulo) e Professor Diego de Melo Conti (PUC-Campinas), pelas valiosas observações apresentadas tanto no exame de qualificação quanto na defesa final, as quais contribuíram de modo significativo para o aprimoramento deste trabalho.

Agradeço a todos os professores do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Sustentabilidade (PPGS) da Escola de Economia e Negócios (ECON) da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas) pelo constante apoio e dedicação. De modo especial, registro meu reconhecimento à coordenadora do Programa, Professora Dra. Bruna Ângela Branchi, por sua atenção, orientação e parceria ao longo de todo o percurso formativo.

Manifesto ainda minha gratidão aos amigos e colegas Bruno Aguiar Normanha, Camila Bonetti, Maria Eunice Pereira de Paula, Renan Conti Rocha, Samuel Marchi Gonçalves, Sônia Regina Barreto Muniz e Thais Domingues, que, direta ou indiretamente, contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa.

Por fim, agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade da PUC-Campinas pela concessão da bolsa parcial de estudos, apoio fundamental para a realização e o avanço deste trabalho científico.

RESUMO

BOTTONI, Irineu José. **Inovar para sustentar: estratégias, modelos e práticas na transição para negócios sustentáveis**. 2025. 137 f. Dissertação (Mestrado em Sustentabilidade) - Escola de Economia e Negócios (ECON) da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Campinas, 2025.

A adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) reposicionou as empresas de agentes externos a protagonistas do processo de desenvolvimento sustentável, tornando-as fatores centrais na construção de soluções para os desafios sociais e ambientais globais. Esse novo enquadramento institucional estabelece um marco normativo e ético que exige a reconfiguração das estratégias empresariais com foco em sustentabilidade e inovação. Esta dissertação investiga a integração da inovação sustentável à gestão estratégica de organizações líderes em sustentabilidade, com base em três dimensões analíticas principais: (i) postura estratégica frente à sustentabilidade; (ii) modelos de negócio orientados para a sustentabilidade; e (iii) práticas de inovação sustentável em modelos de negócio. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, baseada em estudos de caso múltiplos e análise documental, complementada por pesquisa bibliográfica e bibliométrica sobre inovação e modelos de negócios sustentáveis, com foco na produção científica internacional publicada entre 2002 e 2025. A seleção das empresas foi orientada pelos relatórios GlobeScan / ERM Sustainability Institute Leaders Survey, que identificam organizações de referência em práticas sustentáveis. Os resultados obtidos demonstram que as organizações comprometidas com a agenda do desenvolvimento sustentável alcançaram um alinhamento efetivo entre inovação e sustentabilidade. Verificou-se que esse alinhamento é viabilizado por uma liderança transformacional, capaz de conectar propósito corporativo e inovação, articulando valores éticos, estratégicos e operacionais. A consolidação desse processo dependeu da integração institucional da sustentabilidade nos mecanismos de governança, remuneração e tomada de decisão, bem como da adoção de métricas econômicas, sociais e ambientais integradas, que permitiram mensurar, comunicar e ampliar o impacto positivo das estratégias corporativas.

Palavras-chave: Inovação sustentável; gestão estratégia da sustentabilidade; modelos de negócio sustentáveis; postura estratégica; modelos de negócios.

ABSTRACT

BOTTONI, Irineu José. **Innovating to sustain: strategies, models and practices in the transition to sustainable business**. 2025. 137 p. Dissertation (Master's in Sustainability) - School of Economics and Business (ECON) of the Pontifical Catholic University of Campinas. Campinas, 2025.

The adoption of the Sustainable Development Goals (SDGs) has repositioned companies from external agents to key players in the sustainable development process, making them central actors in creating solutions to address global social and environmental challenges. This new institutional framework establishes a normative and ethical milestone that demands a reconfiguration of business strategies with a focus on sustainability and innovation. This dissertation investigates the integration of sustainable innovation into strategic management in organizations recognized for their sustainability leadership, based on three main analytical dimensions: (i) strategic posture towards sustainability; (ii) sustainability-oriented business models; and (iii) sustainable innovation practices within business models. The research adopts a qualitative approach, combining multiple case studies and documentary analysis, complemented by bibliographic and bibliometric research on innovation and sustainable business models, focusing on international scientific production published between 2002 and 2025. The selection of companies was guided by the GlobeScan / ERM Sustainability Institute Leaders Survey, which identifies global leaders in sustainability practices. The results demonstrate that organizations committed to the sustainable development agenda have achieved an effective alignment between innovation and sustainability. This alignment is enabled by transformational leadership, capable of connecting corporate purpose and innovation by integrating ethical, strategic, and operational values. The consolidation of this process depends on the institutional integration of sustainability into mechanisms of governance, remuneration, and decision-making, as well as on the adoption of integrated economic, social, and environmental metrics, which enable the measurement, communication, and amplification of the positive impact of corporate strategies.

Keywords: Sustainable innovation; Strategic management of sustainability; Sustainable business models; Strategic posture; business models.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Classificação metodológica da pesquisa..... **59**
Figura 2 - Documentos por ano de publicação..... **66**
Figura 3 - Autores mais citados na *Scopus* **67**
Figura 4 - Modelos de negócios sustentáveis e os agrupamentos por autores..... **67**
Figura 5 - Relações de coautoria **68**
Figura 6 - Filtro e seleção dos artigos da pesquisa..... **70**
Figura 7 - Unilever - Nível de integração da sustentabilidade em relação à Postura Estratégica..... **87**
Figura 8 - Natura &CO - Nível de integração da sustentabilidade em relação à Postura Estratégica **88-89**
Figura 9 - Evolução da Unilever em relação à Inovação como Processo – Modelos de negócios..... **107**
Figura 10 - Evolução da Natura &CO em relação à Inovação como processo – Modelos de negócios..... **107**

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Histórico do termo Desenvolvimento Sustentável **22**
Quadro 2 - Histórico de Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável nas Empresas **27**
Quadro 3 - Evolução das definições de Inovação segundo o Manual de Oslo (1992–2018) **29**
Quadro 4 - Funções empresariais e Inovação em processo de negócios **30**
Quadro 5 - Estrutura Multidimensional da Inovação.....**36**
Quadro 6 - Inter-relações entre estratégias de sustentabilidade corporativa e impulsionadores de casos de negócios.....**40**
Quadro 7 - Estrutura Integrada: Estratégia de Sustentabilidade, Grau de Inovação e Impulsionadores de Valor. **42**
Quadro 8 - Elementos de um modelo de negócios genérico **46**
Quadro 9 - Princípios normativos para Modelos de Negócios Sustentáveis, segundo Boons e Lüdeke-Freund (2013).....**49**
Quadro 10 - Abordagens de inovação em modelos de negócios sustentáveis **50**
Quadro 11 - Comparação entre os arquétipos de modelos de negócios sustentáveis **52**
Quadro 12 - Arquétipos de Inovação para Modelos de Negócio Sustentáveis **54**
Quadro 13 - Arquétipos de modelos de negócios sustentáveis segundo Ritala *et al*. (2018).....**54**
Quadro 14 - Barreiras e Impulsionadores para Inovação em Modelos de negócios orientados para a sustentabilidade **56**
Quadro 15 - Empresas selecionadas para a pesquisa **60**
Quadro 16 - Padrões e iniciativas de reporte de sustentabilidade **61**
Quadro 17- Estrutura de análise individual das empresas **63**
Quadro 18 - Empresas e Coleta de dados pesquisados **64**
Quadro 19 - Critérios de seleção dos artigos e autores de referência **69**
Quadro 20 - Artigos selecionados por número de citações **70**
Quadro 21 - Objetivo dos artigos selecionados **71**
Quadro 22 - Caracterização das Empresas: Unilever e Natura &Co (2024) **72**
Quadro 23 - Análise das dimensões para a sustentabilidade das empresas **75**

Quadro 24 - Tipologia de análise de Inovação para sustentabilidade: Postura Estratégica **76**
Quadro 25 - Análise da estrutura normativa de modelos de negócios **78**
Quadro 26 - Análise das práticas de inovação sustentável **79**
Quadro 27 - Propósito e Missão Sustentável da Unilever (2010–2024) **81**
Quadro 28 - Postura Estratégica – Unilever formalização do Proposito e Missão **82**
Quadro 29 - Propósito e Missão Sustentável – Natura &Co **83**
Quadro 30 - Análise comparativa – Postura Estratégica em Sustentabilidade (Unilever e Natura &Co) **85**
Quadro 31 - Evolução da Proposição de Valor da Unilever (2010-2024) **91**
Quadro 32 - Evolução da Proposição de Valor da Natura & Co (1992-2024)..... **92**
Quadro 33 - Evolução da Arquitetura da Cadeia da Unilever (2010-2024)..... **94**
Quadro 34 - Evolução da Arquitetura de Cadeia Natura &Co (2002 – 2024). **95**
Quadro 35 - Evolução da Interface com Cliente/Mercado da Unilever (2010–2024) **97**
Quadro 36 - Evolução da Interface com Cliente/Mercado da Natura &Co (2002–2024) **99**
Quadro 37 - Evolução da Lógica Financeira da Unilever (2010–2024) **102**
Quadro 38 - Evolução da Lógica Financeira da Natura &Co (2002–2024)..... **104**
Quadro 39 - Comparativo da Evolução da Inovação como Processo: Modelos de Negócios Sustentáveis – Unilever versus Natura &Co **106**
Quadro 40 - Plano de Sustentabilidade da Unilever (2010) **108**
Quadro 41 - Análise do USLP (2010) segundo arquétipos de Ritala *et al*. (2018) **109**
Quadro 42 - Análise do USLP (2010) segundo arquétipos de Ritala *et al.* (2018) **111**
Quadro 43 - Práticas de Inovação Sustentável da Natura &Co (2002–2024) **112**
Quadro 44 - Desafios e barreiras enfrentados na implementação de estratégias de sustentabilidade (Unilever e Natura &Co) **115**

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDP *Carbon Disclosure Project*

CNUMAD Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

ESG *Environmental, Social and Governance*

ESRS *European Sustainability Reporting Standards*

IOS Inovação Orientada para Sustentabilidade

IPCC Painel Intergovernamental sobre Mudança Climáticas

IP&L *Impact and Profit & Loss*

ISSB *International Sustainability Standards Board*

IUCN *International Union for Conservation of Nature* (em português: União Internacional para a Conservação da Natureza)

IMNS Inovação de Modelos de Negócios Sustentáveis

MNS Modelos de Negócios Sustentáveis

NDCs Contribuições Nacionalmente Determinadas

OCDE Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ODM Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

ODS Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU Organização das Nações Unidas

OWG *Open Working Group*

PNUMA Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

SASB *Sustainability Accounting Standards Board*

SBTi Science Based Targets initiative.

TCFD *Task Force on Climate-related Financial Disclosures*

TBL *Triple Botton Line* (em português: Tripé da Sustentabilidade ou Triple Resultado Final)

WCED *World Commission on Environment and Development* - (em português: Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento)

WWF *World Wide Fund for Nature* (em português: Fundo Mundial para a Natureza)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12

Pergunta de pesquisa 15

Objetivos 15

Objetivo geral 15

Objetivos específicos 15

Justificativa 15

Estrutura do trabalho 16

2. REFERENCIAL TEÓRICO 18

2.1 Desenvolvimento Sustentável: o surgimento de um novo marco normativo e sua institucionalização 18

2.2 Sustentabilidade organizacional em perspectiva 23

2.3 Inovação e sustentabilidade em perspectiva organizacional 27

2.3.1 Tipos de inovação 29

2.3.2 Inovação orientada para a sustentabilidade 32

2.3.3 Estrutura conceitual multidimensional da inovação 35

2.4 Liderança para inovação: postura estratégica das empresas frente à sustentabilidade 38

2.5 Inovação como processo – modelos de negócios orientados para sustentabilidade 45

2.5.1 .. Inovação de modelos de negócios orientados para a sustentabilidade 47

2.6 Inovação como resultado: práticas de modelos de negócios orientados para sustentabilidade e seus arquétipos 51

3. METODOLOGIA 58

3.1 Caracterização da pesquisa 58

3.2 Procedimento de seleção dos casos e fonte de coleta de dados 59

3.3 Técnicas de análise de dados 62

3.4 Estudos de casos 63

3.5 Caracterização da pesquisa bibliométrica 64

3.5.1 Resultados da pesquisa bibliométrica 65

3.5.2 Seleção dos artigos e avaliação crítica da pesquisa bibliométrica 69

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO 72

4.1 Caracterização das empresas da pesquisa 72

4.2 Descrição das tipologias de inovação para a sustentabilidade utilizadas nas análises 74

4.2.1 Descrição da análise da Liderança para Inovação: Postura Estratégica frente à sustentabilidade 75

4.2.2 Descrição da análise de Inovação como processo: modelos de negócios orientados para sustentabilidade 77

4.2.3 Descrição da análise de Inovação como resultado: práticas de Inovação Sustentável 78

4.3 Discussão dos resultados encontrados sobre a Liderança para Inovação: postura estratégica 80

4.3.1 Propósito e missão sustentável 80

4.3.2 Metas e compromissos globais 83

4.3.3 Governança *Environmental, Social and Governance* (ESG) 84

4.3.4 Transparência e reporte 85

4.4 Discussão dos resultados sobre inovação como processo: modelos de negócios orientados para sustentabilidade 89

4.4.1 Proposição de Valor 89

4.4.2 Arquitetura da Cadeia ou Cadeia Produtiva 93

4.4.3 Interface com cliente/mercado 96

4.4.4 Lógica financeira 100

4.5 Discussão sobre os resultados encontrados sobre inovação como resultado: práticas de inovação sustentável 108

4.5.1 Práticas de Inovação sustentável implementadas - dimensões e arquétipos 108

4.5.2 Desafios e barreiras para implementação das práticas de inovação sustentável 115

5. SÍNTESE ANALÍTICA DAS DIMENSÕES DE INOVAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE 118

5.1 Comentários finais sobre as análises: liderança para inovação – postura estratégica 119

5.2 Comentários finais das análises: inovação como processo – modelos de negócios 119

5.3 Comentários finais sobre as análises: inovação como resultado – práticas de inovação sustentável 120

6. LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS 122

6.1 Limitações 122

6.2 Pesquisas futuras 123

CONCLUSÃO 124

REFERÊNCIAS 126

1. INTRODUÇÃO

A necessidade de conciliar o desenvolvimento das sociedades humanas e a preservação dos ecossistemas é cada vez mais urgente. Segundo o relatório World Population Prospects 2024 da Organização das Nações Unidas (ONU), a população mundial deverá atingir a marca de 10,3 bilhões de pessoas por volta de 2080, um aumento de 2,1 bilhões em relação aos 8,2 bilhões registrados em 2024 (ONU, 2024). Esse crescimento demográfico intensifica a pressão sobre os sistemas naturais e evidencia a importância de estratégias sustentáveis para assegurar condições de vida dignas às futuras gerações.

Os impactos das atividades humanas sobre o planeta são amplamente mensurados. O sexto Relatório de Avaliação do Painel Intergovernamental sobre Mudança do Clima (IPCC, 2023) alerta que mais de um século de uso intensivo de combustíveis fósseis, aliado à exploração insustentável da Terra e da energia, já elevou a temperatura global em 1,1 ºC em relação aos níveis pré-industriais. Com as atuais Contribuições Nacionalmente Determinadas (NDC), projeta-se que esse aquecimento poderá ultrapassar 1,5 ºC já na primeira metade da década de 2030, tornando improvável a limitação do aquecimento a 2,0 ºC até o final do século XXI.

O aquecimento global, embora central, é apenas um dos múltiplos sinais de desequilíbrio ecológico. A teoria dos limites planetários, proposta por Steffen *et al*. (2015), identifica outras pressões críticas sobre o sistema terrestre, como a acidificação dos oceanos, a perda de biodiversidade, as mudanças no uso do solo e os fluxos biogeoquímicos de nitrogênio e fósforo. Os autores destacam especialmente a mudança climática e a integridade da biosfera como limites fundamentais para a estabilidade planetária. A transgressão desses limites compromete o equilíbrio ecológico global, afetando todos os biomas, inclusive ecossistemas sensíveis de alta latitude, como o Ártico e os Alpes.

Além disso, de acordo com o Banco Mundial (2024), a pobreza extrema global caiu para 8,5% em 2024, menor nível desde antes da pandemia de covid-19, mas a recuperação não alcançou de forma justa as economias mais pobres, nas quais a pobreza ainda supera os índices de 2019. O relatório também registra redução da desigualdade, embora 1,7 bilhão de pessoas ainda vivam em países altamente desiguais, e o desafio é conciliar a erradicação da pobreza para 3 bilhões de pessoas que vivem com menos de US$ 6,85 por dia com a mitigação dos impactos ambientais,

que poderiam elevar em quase 50% as emissões globais até meados do século (Banco Mundial, 2024).

Diante desse cenário, o maior desafio contemporâneo reside em compatibilizar crescimento econômico e redução das desigualdades com a preservação dos sistemas naturais que sustentam a vida (Veiga, 2013). A busca por um modelo de desenvolvimento sustentável, alinhado aos limites planetários, é essencial para garantir a resiliência dos ecossistemas e a qualidade de vida no longo prazo.

A partir das últimas décadas do século XX, a sustentabilidade passou a ocupar um lugar central nos debates sobre a responsabilidade das organizações perante a sociedade. A Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio-92), os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e, mais recentemente, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) contribuíram para a constituição de um novo marco normativo e ético internacional, que reconhece o setor empresarial como ator corresponsável na busca por soluções para os desafios ambientais e sociais globais.

Desde 2000, o Pacto Global da ONU convida empresas de todo o mundo a alinhar suas operações e estratégias aos Dez Princípios Universais relacionados a direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção. A iniciativa busca fomentar uma gestão empresarial orientada à sustentabilidade, em articulação com marcos como a Declaração Universal dos Direitos Humanos e a Agenda 2030. Até março de 2025, mais de 24 mil empresas haviam aderido ao Pacto Global, incluindo aproximadamente 1.900 empresas brasileiras (ONU, 2025).

No entanto, a efetiva incorporação da sustentabilidade pelas empresas enfrenta obstáculos relevantes. Segundo Sachs (2008), as economias em desenvolvimento podem ser comparadas a arquipélagos de empresas modernas e altamente produtivas, inseridos em um vasto oceano de atividades de baixa ou muito baixa produtividade, que compõem o cerne do sistema econômico. Embora a maior parte do Produto Interno Bruto (PIB) seja gerada por esse arquipélago moderno, a maioria da população está imersa nesse oceano, lutando para sobreviver em condições precárias. Por isso, “os padrões de crescimento econômico precisam ser analisados à luz dessa dualidade estrutural” (Sachs, 2008, p. 31).

Segundo Porter e Kramer (2011), é necessário superar a visão de curto prazo e adotar a criação de valor compartilhado como orientação estratégica. Muitas

organizações ainda tratam a sustentabilidade como um projeto paralelo, associado à filantropia ou ações de responsabilidade social corporativa, em vez de integrá-la ao núcleo dos modelos de negócio. Barreiras internas, como culturas organizacionais conservadoras, e condicionantes externos, como pressões do mercado financeiro e políticas públicas pouco integradas, limitam o potencial de transformação.

Nesse contexto, autores como Porter (1995), Bocken e Geradts (2020) têm apontado que a inovação em modelos de negócio pode ser uma via eficaz para promover a sustentabilidade corporativa. Polman e Winston (2022) argumentam que os custos da inação frente aos desafios ambientais e sociais são superiores aos custos da ação. Adotar uma abordagem orientada a impactos positivos não apenas contribui para a sustentabilidade, mas também aumenta a competitividade e a reputação empresarial.

Nesse debate, Crossan e Apaydin (2010) avançam ao propor uma estrutura conceitual multidimensional da inovação, distinguindo seus determinantes — liderança, competências organizacionais e gestão — das dimensões analíticas — processo e resultados. Essa perspectiva amplia a compreensão da inovação como fenômeno estratégico e organizacional, permitindo analisá-la de forma integrada e sequencial: da liderança, que orienta o direcionamento estratégico, aos processos que viabilizam mudanças, até os resultados que se materializam em produtos, serviços e novos arranjos de valor.

A gestão estratégica da inovação sustentável baseia-se no tripé da sustentabilidade — econômico, social e ambiental (Elkington, 2012). Essa abordagem é consolidada na literatura (Boons; Lüdeke-Freund, 2013; Bocken *et al.,* 2014) e envolve, na prática, três componentes principais: (i) a postura estratégica da empresa frente à sustentabilidade, (ii) a adoção de modelos de negócios sustentáveis e (iii) a implementação de práticas inovadoras alinhadas a esse propósito (Schaltegger; Lüdeke-Freund; Hansen, 2012; Boons; Lüdeke-Freund, 2013, Ritala *et al*. 2018; Adams *et al*., 2016).

Nesse cenário de transição e reposicionamento estratégico, acredita-se que empresas que inovam seus modelos de negócio com foco em valor sustentável têm maior capacidade de alinhar seus propósitos econômicos à geração de impactos positivos para a sociedade e o meio ambiente, e que essa transformação é essencial para que as empresas não apenas se mantenham competitivas, mas também estejam

alinhadas aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, principalmente ao ODS 9 – Indústria, inovação e infraestrutura.

Pergunta de pesquisa

Diante do cenário exposto, formula-se a seguinte questão de pesquisa: Como a inovação sustentável está alinhada ao modelo de negócio de empresas orientadas para a sustentabilidade?

Objetivos

Objetivo geral

Analisar como a inovação sustentável está alinhada ao modelo de negócio de empresas orientadas para a sustentabilidade, a fim de identificar elementos de inovação relacionados à gestão estratégica das empresas.

Objetivos específicos

(1) Identificar como empresas reconhecidas por suas práticas sustentáveis estruturam seus modelos de negócios;
(2) Identificar e caracterizar as práticas de inovação sustentável implementadas pelas empresas;
(3) Propor recomendações para o aprimoramento de modelos de negócios sustentáveis, identificando elementos relacionados à gestão estratégica das empresas.

Justificativa

A crescente complexidade dos desafios socioambientais - como as mudanças climáticas, a escassez de recursos naturais, o aumento da desigualdade social e a pressão por maior transparência nas relações empresariais - tem exigido das organizações uma revisão profunda de seus papéis, responsabilidades e modelos de operação e gestão. Nesse contexto, torna-se cada vez mais evidente que a sustentabilidade não pode ser tratada como um aspecto periférico da gestão, mas sim como parte integrante da estratégia central das organizações.

Modelos de negócios convencionais, baseados exclusivamente na maximização do lucro e na lógica da eficiência econômica, mostram-se insuficientes

diante das demandas de um mundo em transição, considerando as dimensões ambiental e social da sustentabilidade. Por isso, cresce a necessidade de inovar os modelos de negócio a partir de novas proposições de valor, que incorporem de forma sistêmica a criação, entrega e captura de valor sustentável, econômico, social e ambiental. Essa perspectiva requer mudanças operacionais e transformações culturais e estratégicas, com estruturas organizacionais mais flexíveis e adaptativas, capazes de responder às expectativas das partes interessadas (stakeholders) e às crescentes pressões institucionais por responsabilidade corporativa.

Esta pesquisa justifica-se por buscar identificar a Integração da Inovação sustentável à gestão estratégica de uma empresa como um dos principais vetores para o desenvolvimento sustentável. Trata-se de uma abordagem integrada que considera elementos estruturantes da inovação de forma aplicada e conectada à realidade empresarial.

Do ponto de vista científico, a pesquisa pretende contribuir para o avanço da produção acadêmica nas áreas de gestão estratégica, inovação sustentável, ao investigar a interseção entre esses campos sob uma perspectiva analítica e crítica. Embora o tema da inovação de modelos de negócio orientados para sustentabilidade venha ganhando destaque na literatura internacional, ainda são escassos os estudos que exploram sistematicamente como esses modelos são concebidos, implementados e avaliados em contextos organizacionais concretos.

Do ponto de vista prático, esta pesquisa justifica-se por sua contribuição à produção acadêmica em gestão estratégica e sustentabilidade, com a apresentação de casos de empresas reconhecidas internacionalmente por suas práticas orientadas à sustentabilidade. Ao oferecer exemplos concretos de integração entre inovação e sustentabilidade, o estudo pode servir de referência e inspiração para organizações empresariais.

Estrutura do trabalho

Esta dissertação está organizada em capítulos. O Capítulo 2 é dedicado ao referencial teórico, estruturado em torno dos eixos temáticos centrais à pesquisa: 2.1 Desenvolvimento Sustentável: o surgimento de um novo marco normativo e sua institucionalização; 2.2 Sustentabilidade organizacional em perspectiva; 2.3 Inovação e sustentabilidade em perspectiva organizacional; 2.4 Liderança para inovação:

postura estratégica das empresas frente à sustentabilidade; 2.5 Inovação como processo – Modelos de negócios orientados para sustentabilidade; 2.6 Inovação como resultado: Práticas de modelos de negócios orientados para sustentabilidade e seus arquétipos.

O Capítulo 3 apresenta a metodologia adotada na pesquisa, descrevendo: 3.1 Caracterização da pesquisa; 3.2 Procedimentos de seleção dos casos e fontes de coletas de dados; 3.3 Técnicas de coleta de dados; 3.4 Técnicas de análise de dados; 3.5 Estudos de casos; 3.6 Caracterização da pesquisa bibliométrica.

O Capítulo 4 apresenta os resultados e discussões da pesquisa, com base na análise documental dos casos selecionados e no diálogo com o referencial teórico, organizados segundo as três dimensões analíticas propostas.

O Capítulo 5 traz a síntese analítica das dimensões de inovação para a sustentabilidade, reunindo e interpretando os principais achados referentes à liderança para inovação (postura estratégica), à inovação como processo (modelos de negócios) e à inovação como resultado (práticas de inovação sustentável).

O Capítulo 6 apresenta as limitações do estudo e propõe sugestões para pesquisas futuras, considerando as oportunidades de aprofundamento teórico e empírico identificadas.

Ao final, apresentam-se as conclusões da pesquisa, retomando a pergunta central do estudo, o objetivo geral e os objetivos específicos, à luz dos resultados obtidos, sintetizando as principais contribuições teóricas e práticas, destacando de que modo a inovação sustentável alinha-se aos modelos de negócio de empresas orientadas para a sustentabilidade e reforçando o papel da gestão estratégica na transição para negócios sustentáveis e regenerativos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A presente pesquisa adota uma abordagem analítica estruturada para investigar a integração da inovação sustentável na gestão estratégica de empresas orientadas para a sustentabilidade. Como pano de fundo, utiliza-se a perspectiva multidimensional da inovação proposta por Crossan e Apaydin (2010), que compreende a inovação como um fenômeno estratégico, processual e de resultados. Com base nesse enquadramento, o estudo é organizado em três dimensões teóricas complementares: postura estratégica (Schaltegger; Lüdeke-Freund; Hansen, 2012); modelos de negócio (Boons; Lüdeke-Freund, 2013) e práticas de inovação sustentável (Bocken *et al*., 2014; Ritala *et al*., 2018; Bocken; Geradts, 2020).

A primeira dimensão, inspirada em Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012), examina a forma como a sustentabilidade é incorporada à estratégia organizacional, classificando as empresas segundo uma tipologia que envolve desde a postura reativa até a proativa. A segunda dimensão, fundamentada nos critérios normativos de Boons e Lüdeke-Freund (2013), analisa como a sustentabilidade é incorporada aos modelos de negócios.

A terceira dimensão, com base em Bocken *et al*. (2014), Ritala *et al*. (2018) e Bocken e Geradts (2020), analisa as práticas de inovação sustentável por meio da identificação de arquétipos, barreiras e mecanismos de superação nos níveis institucional, estratégico e operacional. Essa matriz de análise integrada permite captar não apenas o alinhamento interno das empresas com a sustentabilidade, mas também sua inserção ética e ecológica em um contexto global de transição socioambiental.

A estrutura teórica adotada parte, portanto, de uma perspectiva ampla sobre os fundamentos do desenvolvimento sustentável e se direciona progressivamente para os elementos da inovação sustentável

2.1 Desenvolvimento Sustentável: o surgimento de um novo marco normativo e sua institucionalização

A expressão *desenvolvimento sustentável* surgiu pela primeira vez em 1980, no documento *World Conservation Strategy*, elaborado pela União Internacional para a Conservação da Natureza (IUCN) em parceria com o World Wide Fund for Nature (WWF), a pedido do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA).

De orientação predominantemente conservacionista, o documento traz, no capítulo 20, o título *Rumo ao Desenvolvimento Sustentável*, no qual desenvolvimento e conservação são apresentados como partes complementares de um mesmo contexto global (IUCN *et al*., 1980).

No documento, desenvolvimento é definido como a modificação da biosfera por meio do uso de recursos humanos, financeiros, vivos e não vivos, com o objetivo de satisfazer as necessidades humanas e melhorar a qualidade de vida. Já conservação é abordada como a gestão do uso humano da biosfera para produzir o maior benefício sustentável à geração presente, garantindo, ao mesmo tempo, a capacidade de atendimento das necessidades e aspirações das gerações futuras. Em síntese, a continuidade do desenvolvimento depende diretamente do modo como a biosfera é abordada (IUCN *et al*.,1980).

Barbieri (2022) analisa que a base do desenvolvimento continuado depende de como a biosfera é utilizada, tendo em vista que a capacidade da biosfera de fornecer recursos continuamente depende do desenvolvimento praticado. Para ele, “se o objetivo do desenvolvimento é o bem-estar social e econômico das gerações presentes e futuras, o da conservação é manter a capacidade do planeta para sustentar esse desenvolvimento” (Barbieri, 2022, p. 33). O autor observa também que “a própria expressão desenvolvimento sustentável contém uma contradição interna, funcionando como um oxímoro, isto é, a união de termos aparentemente incompatíveis” (Barbieri, 2022, p. 39). Quando aplicada à dimensão econômica, essa expressão gera ambiguidades e múltiplas interpretações. De um lado, desenvolvimento é frequentemente associado à ideia de crescimento econômico; de outro, sustentável remete à noção de continuidade indefinida no tempo. Barbieri (2022) citando Herman Daly (1991), ressalta que muitos economistas rejeitam essa combinação, pois crescimento econômico e desenvolvimento, embora pareçam sinônimos, não o são. Nessa perspectiva, crescimento refere-se ao aumento quantitativo da escala física da economia, enquanto desenvolvimento diz respeito a uma melhoria qualitativa, relacionada à realização de potencialidades.

Para Barbieri (2022), o conceito de desenvolvimento sustentável expressa o objetivo social de construir um mundo melhor para todas as gerações, sem comprometer o meio ambiente (Barbieri, 2022, p. 64). Essa ideia ganhou popularidade global justamente porque parte do reconhecimento de que a capacidade de suporte

da Terra é limitada e que sua superação levaria a graves catástrofes sociais e ambientais.

Barbieri (2022) acrescenta que a proposta central do desenvolvimento sustentável é que todos os atores da sociedade adotem práticas que tornem reais os pactos de responsabilidade tanto com a geração atual quanto com as futuras. No caso das organizações, sua principal contribuição concentra-se em três dimensões fundamentais: econômica, social e ambiental.

No contexto organizacional, uma proposta é considerada sustentável quando suas condições podem ser mantidas; um negócio sustentável, por sua vez, é aquele que assegura a continuidade da capacidade e fluxo de recursos, agregando valor de forma equilibrada e duradoura.

As empresas, em especial as de grande porte, exercem impactos significativos em termos econômico, social e ambiental, além de influenciarem contextos institucionais e políticos. Com o passar do tempo, foram propostos indicadores e modelos de avaliação da sustentabilidade organizacional, entre os quais se destaca o *Triple Bottom Line* (TBL), desenvolvido pela consultoria SustainAbility e popularizado por John Elkington. Barbieri (2012) ressalta que o termo *bottom line* está associado ao resultado das operações contábeis e que o *Triple Bottom Line* (TBL) refere-se à consideração simultânea de três dimensões – econômica, social e ambiental – como parâmetro para avaliar a performance organizacional.

Para Barbieri (2012), a ideia central do modelo não é original, mas sim o modo de conceber essas três dimensões no âmbito das empresas. O conceito de lucro contábil, uma das linhas de resultados líquidos, apurado de maneira convencional, não é suficiente quando o que está em pauta é o desenvolvimento sustentável.

No modelo TBL, a proposta é mensurar o desempenho das organizações em três dimensões interdependentes: econômica, social e ambiental - representando os pilares centrais do desenvolvimento sustentável.

A consolidação do conceito ganhou força com a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), realizada no Rio de Janeiro em 1992. Um marco importante para o setor empresarial ocorreu em 1997, durante a sessão especial da Assembleia Geral da ONU (Rio+5), com a aprovação do Programa para Impulsionar a Agenda 21. O documento alertava para a urgência de

transformar padrões insustentáveis de produção e consumo, reconhecendo-os como causas centrais da degradação ambiental e da perpetuação da pobreza.

A partir desse marco, as empresas deixaram de ser consideradas agentes externos ao processo de desenvolvimento sustentável para se tornarem atores centrais na construção de soluções. A Cúpula do Milênio (2000) reforçou essa mudança, ao aprovar a *Declaração do Milênio*, da qual derivou o lançamento do *Pacto Global* da ONU. Essa iniciativa passou a convidar empresas públicas e privadas a se comprometerem com dez princípios universais, organizados em quatro áreas: direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Esses princípios incluem, entre outros, a proteção dos direitos humanos, a abolição do trabalho infantil, a responsabilidade ambiental e o combate à corrupção em todas as suas formas.

A Declaração do Milênio também apontou que transformar a globalização em uma força positiva para todos os povos exigiria enfrentar sua distribuição desigual de riscos e benefícios (UN General Assembly, 1999). Em 2012, a Rio+20 reafirmou esses compromissos no documento “O Futuro que queremos”, que destacou a importância de metas claras e integradas para promover a sustentabilidade de forma coordenada.

Nesse contexto, foi criado, em 2013, o Open Working Group (OWG), responsável por elaborar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Em 2014, o Secretário-Geral da ONU, Ban Ki-moon, apresentou o relatório *O caminho para a dignidade até 2030*, estruturando os princípios do desenvolvimento sustentável nos chamados 5 Ps: Pessoas, Prosperidade, Paz, Parcerias e Planeta. Esses princípios reforçam a indivisibilidade e a interdependência das dimensões social, econômica e ambiental do desenvolvimento sustentável (Barbieri, 2022).

Com a adoção da Agenda 2030, composta por 17 ODS, estabeleceu-se um novo marco normativo e ético que atribui às empresas um papel ativo e corresponsável no enfrentamento dos grandes desafios globais. Entre os ODS, destaca-se o n.º 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura –, que visa promover a industrialização inclusiva e sustentável, modernizar infraestruturas, estimular a inovação e fortalecer capacidades tecnológicas e científicas nos setores produtivos.

O alinhamento entre inovação e sustentabilidade, previsto no ODS 9, demanda das organizações um esforço deliberado para desenvolver capacidades dinâmicas (Teece, 2007), isto é, habilidades organizacionais para perceber, adaptar e

reconfigurar recursos em ambientes complexos e em constante transformação. A inovação sustentável, portanto, não se resume a mudanças técnicas, mas envolve decisões estratégicas sobre posicionamento competitivo, proposta de valor e impactos gerados à sociedade.

A difusão do conceito de desenvolvimento sustentável, entretanto, não pode ser explicada apenas pela força de seus princípios éticos e normativos. Barbieri *et al*. (2010) destacam que sua rápida disseminação global resulta de um processo de institucionalização, caracterizado pela incorporação de valores e normas nas estruturas sociais e organizacionais. Esse processo foi reforçado pela atuação de organismos multilaterais, como o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI), além de organizações não governamentais internacionais, como a União Internacional para a Conservação da Natureza (IUCN), o *World Wide Fund for Nature* (WWF) e o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD), que contribuíram para consolidar o desenvolvimento sustentável como um marco normativo de alcance global.

No âmbito empresarial, a institucionalização do conceito de desenvolvimento sustentável ocorreu de forma inédita em termos de abrangência e velocidade. Barbieri *et al.* (2010) destacam que, à medida que valores ambientais e sociais foram se consolidando como mitos legitimados pela sociedade, as empresas passaram a incorporá-los em suas estratégias, tanto como forma de aumentar a eficiência técnica quanto de alcançar legitimidade social e acesso a recursos. Esse movimento resultou em pressões institucionais que incentivaram as organizações a alinharem suas práticas às expectativas emergentes de sustentabilidade, favorecendo o surgimento de modelos organizacionais inovadores e sustentáveis. Dessa forma, modelos organizacionais inovadores e sustentáveis podem ser compreendidos como respostas adaptativas às pressões institucionais crescentes relacionadas ao desenvolvimento sustentável.

Quadro 1 – Histórico do termo Desenvolvimento Sustentável

Aspecto	**Síntese**
Origem do conceito	Surge no documento *World Conservation Strategy* (1980), por IUCN, WWF e PNUMA.

Definição inicial	Relaciona desenvolvimento e conservação como dimensões complementares.
Tensões sobre o conceito	Conceito visto como contraditório entre crescimento e sustentabilidade.
Popularização global	Consolidação da ideia de objetivo social: equilíbrio entre dimensões econômica, social e ambiental.
Aplicação nas empresas	Triple Bottom Line (Elkington) - medição do desempenho em três dimensões interdependentes.
Consolidação em marcos globais	CNUMAD (1992), Pacto Global (2000), Rio+20 (2012), ODS (2015/Agenda 2030).
Agenda 2030- ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura	Estimula infraestrutura resiliente, industrialização sustentável e inovação tecnológica.
Capacidades necessárias	Desenvolver capacidades dinâmicas para adaptar e reconfigurar estratégias.
Relação com inovação sustentável	Exige alinhamento entre inovação, sustentabilidade e geração de valor de longo prazo.
Institucionalização	Processo de incorporação em governos, ONGs e empresas via pressões institucionais e isomorfismo organizacional.

Fonte: elaborado pelo autor.

Diante disso, as empresas são desafiadas a repensar suas estruturas e modelos de operação, abandonando visões restritas ao desempenho econômico e incorporando abordagens mais amplas, voltadas à geração de valor compartilhado.

O ODS 9 - Indústria, inovação e infraestrutura - propõe que o setor empresarial seja um dos atores-chave no desenvolvimento sustentável, o que implica reconhecer que suas ações geram externalidades, tanto positivas (ex. emprego, inovação tecnológica, serviços) quanto negativas (ex. emissões, desigualdade, exploração de recursos).

Essa reconfiguração estratégica será aprofundada nas próximas seções, em especial a partir dos conceitos de sustentabilidade e de inovação nas organizações que serão apresentados próximos itens.

2.2 Sustentabilidade organizacional em perspectiva

A crescente preocupação com a degradação ambiental, o uso insustentável dos recursos naturais e o aprofundamento das desigualdades sociais tem impulsionado apelos por uma transição rumo a uma sociedade mais justa, resiliente e ecologicamente equilibrada. Um marco simbólico desse despertar ambiental foi a publicação do livro *Primavera silenciosa*, de Rachel Carson, em 1962. A obra é considerada um dos primeiros grandes alertas públicos sobre os impactos das atividades humanas nos ecossistemas e tornou-se referência no movimento ambientalista global.

No capítulo *A outra estrada*, Carson (2010, p. 233) formula uma metáfora poderosa sobre a encruzilhada civilizacional enfrentada pela humanidade:

> Encontramo-nos, agora, no ponto em que duas estradas divergem. (...) A estrada pela qual estamos viajando há tempos é enganosamente fácil [...]. O outro ramo da estrada – o 'menos percorrido' – oferece-nos a última, talvez a única possibilidade de alcançarmos um destino que assegure a preservação da nossa Terra. A escolha, no fim das contas, cabe a nós.

Essa reflexão permanece atual. A humanidade segue diante da escolha entre manter o caminho da exploração intensiva dos recursos naturais ou adotar uma nova trajetória, orientada pela regeneração ambiental e pela justiça social.

Esse debate foi intensificado na década de 1970 com o relatório *The Limits to Growth* (Meadows *et al*., 1972), que utilizou modelos computacionais para demonstrar que a continuidade dos padrões vigentes de crescimento populacional, industrial e de consumo levaria a sérias crises ambientais. O alerta de que o planeta possui limites biofísicos finitos serviu de base para a formulação de uma visão mais sistêmica e crítica sobre o desenvolvimento.

A consolidação do conceito de desenvolvimento sustentável ocorreu com o *Relatório Brundtland* (*Our Common Future*, 1987), publicado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. O documento propôs uma definição amplamente reconhecida até hoje: desenvolvimento sustentável é "aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atenderem às suas próprias necessidades" (WCED, 1987, p. 46). Essa formulação introduziu os compromissos éticos intergeracionais e a ideia de conciliação entre crescimento econômico, justiça social e proteção ambiental.

Entretanto, para além das definições institucionais, diversos autores propuseram interpretações mais amplas e críticas. Ignacy Sachs (2009), por exemplo, entende o desenvolvimento sustentável como um *projeto civilizatório*, fundamentado em cinco dimensões interdependentes: eficiência econômica, prudência ecológica, justiça social, diversidade cultural e responsabilidade territorial. Para o autor, não basta mitigar impactos: é necessário promover transformações profundas nos modos de produzir, consumir e organizar a vida em sociedade.

Sachs (2009) também propõe uma distinção conceitual importante: "sustentabilidade" refere-se à capacidade de sistemas humanos e naturais de se manterem e se regenerarem ao longo do tempo, enquanto "desenvolvimento

sustentável” é a estratégia político-institucional orientada para garantir essa sustentabilidade em múltiplas escalas (Sachs, 2009). Essa distinção amplia a compreensão do tema, indo além da sustentabilidade como um fim e propondo o desenvolvimento sustentável como o meio pelo qual se busca alcançá-la.

Complementando essa visão, Veiga (2010) retoma o pensamento de Sachs e organiza o desenvolvimento sustentável em oito dimensões — social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, econômica, política nacional e política internacional — com destaque para um “tripé ecológico”: (i) preservação do potencial da natureza para a produção de recursos renováveis; (ii) limitação do uso de recursos não renováveis; e (iii) respeito à capacidade de autodepuração dos ecossistemas. Essa abordagem está ancorada em dois imperativos éticos fundamentais: a solidariedade sincrônica (com as gerações atuais) e a solidariedade diacrônica (com as gerações futuras).

Com o tempo, o conceito de desenvolvimento sustentável evoluiu para incorporar múltiplas dimensões e passou a orientar políticas públicas, acordos internacionais e estratégias empresariais. A Cúpula da Terra (Rio-92) e, posteriormente, a adoção dos ODS, em 2015, consolidaram esse arcabouço normativo, evidenciando que o desenvolvimento sustentável exige ações coordenadas em níveis local e global.

Contudo, frente à aceleração da crise ecológica e à insuficiência de respostas institucionais, novas abordagens têm emergido para tensionar e ampliar o conceito tradicional de sustentabilidade. Uma das mais relevantes é a *Teoria dos Limites Planetários*, proposta por Steffen *et al.* (2015), que identifica nove sistemas naturais fundamentais — como o clima, a biodiversidade e os ciclos biogeoquímicos — cuja estabilidade é essencial para a manutenção das condições de vida na Terra. A transgressão desses limites pode desencadear mudanças abruptas e irreversíveis nos ecossistemas, comprometendo a própria existência das sociedades humanas.

Na mesma direção, Sachs (2010) reafirma que o desenvolvimento não pode ser reduzido à dimensão econômica. Trata-se de um processo cultural e histórico, que deve considerar a coevolução entre sociedades humanas e sistemas naturais em múltiplas escalas. Para ele, o verdadeiro desenvolvimento sustentável deve ser, ao mesmo tempo, socialmente inclusivo, ambientalmente prudente e economicamente viável no longo prazo.

Em seu último livro, intitulado *Green Swans: the coming boom in regenerative capitalism* (2020), Elkington propõe uma profunda transformação dos sistemas econômicos vigentes. Ele parte da constatação de que o capitalismo tradicional está esgotado, posicionando-se a favor de uma mudança sistêmica orientada pela sustentabilidade, justiça social e regeneração ambiental. Para o autor, o futuro dos negócios dependerá da capacidade das empresas de evoluir da responsabilidade para a resiliência e, finalmente, para a regeneração, sob risco de perderem relevância ou desaparecerem, caso não se adaptem (Elkington, 2020).

Essa visão dialoga com o proposto por Barbieri (2022), que defende a necessidade de uma transformação epistemológica na racionalidade empresarial, e com o conceito de *valor compartilhado* (Porter; Kramer, 2011), que busca alinhar desempenho econômico e impacto positivo para a sociedade e o meio ambiente.

Em oposição ao modelo de crescimento acelerado, o conceito de desenvolvimento passou a incorporar a noção de sustentabilidade. Nesse novo entendimento, o desenvolvimento deixou de ser entendido como expansão de alguns setores modernos da economia e passou a significar um processo contínuo de aprimoramento dos múltiplos fatores que afetam o bem-estar humano, as condições de vida e as formas de sociabilidade (Fisher; Comini, 2012).

Comini (2016) ressalta que a sustentabilidade depende da articulação de forças sociais, econômicas e políticas, visando melhorias simultâneas na distribuição de renda, na qualidade de vida, no acesso a direitos civis e serviços públicos, bem como na preservação ambiental. Assim, “sustentabilidade é repensar o desenvolvimento como um processo integrado, em que prosperidade econômica, justiça social e equilíbrio ambiental avançam juntos, moldados pelas singularidades de cada realidade” (Comini, 2016, p. 29).

Dessa forma, segundo Comini (2016), os padrões de desenvolvimento devem ser definidos a partir das condições específicas de cada região: disponibilidade de recursos humanos, naturais e materiais; vocações produtivas determinadas por fatores físico-geográficos e histórico-culturais; além das demandas sociais, potencialidades e experiências locais.

Essa mesma visão passou a ser incorporada por diversas fontes. Para as empresas, isso implica repensar a forma como criam valor, operam em cadeias

produtivas, interagem com seus públicos de interesse e lidam com os recursos naturais (Osterwalder; Pigneur, 2011).

Quadro 2 – Histórico de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável nas empresas

Aspecto	Síntese
Marco simbólico inicial	Obra *Primavera Silenciosa* (1962), de Rachel Carson.
Definição clássica de desenvolvimento sustentável	*Relatório Brundtland* (1987): atender ao presente sem comprometer o futuro.
Distinção entre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável	Sustentabilidade = capacidade de manter sistemas; Desenvolvimento sustentável = estratégia para alcançá-la.
Dimensões do desenvolvimento sustentável	Social, econômica, ambiental, cultural e institucional.
Contribuições de Ignacy Sachs	Propõe cinco dimensões e vê o tema como projeto civilizatório.
Interpretação de Veiga (2010)	Organiza a Sustentabilidade em oito dimensões e introduz o tripé ecológico com base ética.
Limites planetários (Steffen et al.)	Nove sistemas naturais fundamentais; transgressão implica risco sistêmico.
Transformações do sistema econômico vigente (Elkington, 2020)	Capacidade das empresas de evoluir da responsabilidade para a resiliência e, finalmente, para a regeneração.
Sustentabilidade significa repensar o desenvolvimento não apenas como crescimento econômico (Comini, 2016)	Sustentabilidade é o desenvolvimento integrado, que une crescimento econômico, justiça social e equilíbrio ambiental em cada contexto específico.
Implicações para a gestão empresarial	Sustentabilidade como exigência estratégica para legitimidade e sobrevivência.
Conexão com modelos de negócio	Exige inovação em modelos de negócio para alinhar valor econômico e impacto positivo.

Fonte: elaborado pelo autor.

Essa mudança de perspectiva amplia o campo da gestão estratégica e exige abordagens que integrem inovação e sustentabilidade de forma sistêmica, alinhadas com o ODS 9 - Indústria, inovação e infraestrutura. No âmbito desta dissertação, é nesse ponto que se estabelece o elo entre os desafios contemporâneos do desenvolvimento sustentável e a necessidade de transformar os modelos de negócio. A seção seguinte trata das abordagens de inovação e sustentabilidade nas organizações com foco na inovação orientada para a sustentabilidade.

2.3 Inovação e sustentabilidade em perspectiva organizacional

Segundo Barbieri (2024), o termo inovação tem origem no latim *innovare,* que inicialmente significava “renovar” ou “retornar a uma condição anterior”. Com o tempo,

o conceito foi ampliado para designar a introdução de novidades em diferentes áreas da atividade humana, tornando-se objeto de estudo em múltiplos campos, como engenharia, administração, economia, direito e sociologia. No presente trabalho, a inovação é abordada sob a perspectiva da gestão empresarial, em diálogo com a Agenda 2030 e os ODS.

Conforme Barbieri (2024), diversas denominações têm sido utilizadas para designar inovações alinhadas ao desenvolvimento sustentável, tais como inovação sustentável, inovação para a sustentabilidade e inovação orientada à sustentabilidade. Para o autor, esta última é a menos pretensiosa conceitualmente; entretanto, o termo mais recorrente na literatura continua sendo inovação sustentável.

Barbieri *et al.* (2010) destacam que, em seu sentido tradicional, a sustentabilidade empresarial esteve associada apenas à capacidade de gerar recursos para manter a competitividade. Contudo, quando vinculada ao desenvolvimento sustentável, exige-se que as inovações sejam avaliadas também por seus impactos sociais e ambientais, e não apenas pelos resultados econômicos. Nesse contexto, a inovação passa a ser entendida como elemento central para promover equilíbrio entre as três dimensões da sustentabilidade.

Algumas experiências já demonstram a possibilidade de conciliar inovação e sustentabilidade, produzindo simultaneamente benefícios econômicos, sociais e ambientais. Tais práticas superam a lógica da ecoeficiência, que privilegia ganhos econômicos e ambientais, e se aproximam do conceito de inovação sustentável, que pressupõe resultados positivos líquidos em todas as dimensões. Incorporar essa visão implica incluir os impactos socioambientais como critérios de decisão nos processos de gestão empresarial.

Para que a sustentabilidade seja efetivamente integrada ao processo inovador, Barbieri *et al*. (2010) enfatizam a necessidade de mobilizar não apenas as empresas, mas também universidades, governos, instituições de pesquisa e sociedade civil, em um esforço conjunto dentro do sistema nacional de inovação. Nesse cenário, a criação de espaços de experimentação tecnológica e social pode atuar como nicho estratégico para a difusão de inovações sustentáveis e para a promoção de transformações estruturais em setores-chave da economia.

Esse debate evidencia que a inovação, quando analisada em perspectiva organizacional, está intrinsecamente ligada à sustentabilidade e à capacidade de

gerar valor ampliado. A literatura, portanto, buscou sistematizar diferentes tipos de inovação, os quais serão discutidos na seção seguinte.

2.3.1 Tipos de inovação

Entre as diversas tipologias de inovação, a proposta pelo *Manual de Oslo* é uma das mais reconhecidas, pois resulta da experiência dos países-membros da OCDE, protagonistas no campo da ciência, tecnologia e inovação (CT&I). Ao longo do tempo, o Manual de Oslo ampliou a compreensão do conceito de inovação e, consequentemente, de sua tipologia, baseada tanto no objeto da inovação ou no local onde ela é aplicada, quanto no grau de novidade alcançado (Barbieri, 2024), conforme descrito no Quadro 3.

Quadro 3 – Evolução das definições de inovação segundo o Manual de Oslo (1992–2018)

Edição / Ano	Definição de Inovação	Abrangência Setorial	Tipos de Inovação considerados
1ª edição (1992)	“Novos produtos e processos e mudanças significativas em produtos e processos” (OECD; Eurostat, 1992, p. 10).	Apenas manufatura / indústria de transformação.	Tecnológica: - Produto (introduzido no mercado) - Processo (introduzido na produção).
2ª edição (1997)	“Implementação de produtos e de processos tecnologicamente novos e a realização de melhoramentos significativos nos existentes” (OECD; Eurostat, 1997, p. 31).	Manufatura e alguns serviços (comércio, transportes, telecomunicação e bancos).	Tecnológica (ITPP): produto e processo.
3ª edição (2005)	“Implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OECD; Eurostat, 2005, p. 55).	Indústria e serviços.	Tecnológica: produto e processo (implícitas). Não tecnológica: marketing e organizacional.
4ª edição (2018)	“Um produto ou processo de negócio novo ou aprimorado (ou uma combinação de ambos) que difere significativamente dos produtos ou processos de negócios anteriores da	Todos os setores da economia, incluindo manufatura, serviços e setor público.	Produto e Processo de Negócio (abrangendo inovações organizacionais e de marketing).

	empresa e que foi introduzido no mercado ou utilizado pela empresa" (OECD; Eurostat, 2018, p. 68).		

Fonte: adaptado de Barbieri (2024, p. 28-32).

Segundo Barbieri (2024), a quarta edição do *Manual de Oslo* (2018) amplia o escopo dos agentes inovadores, reconhecendo que empresas, órgãos públicos, instituições sem fins lucrativos, famílias e indivíduos também podem inovar, sobretudo graças às tecnologias digitais, como a internet, a impressão 3D e as plataformas de financiamentos coletivos (*crowdfunding*). Além disso, o manual distingue dois tipos principais de inovação — de produto e de processos de negócios —, ressaltando que qualquer função empresarial pode ser objeto de inovação, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 - Funções empresariais e Inovação em processo de negócios

	Função	**Detalhamento e subcategoria**
1	Produção de bens e serviços	Atividades que transformam insumos em bens ou serviços, incluindo engenharia e testes técnicos relacionados, e análises e certificação para apoiar a produção.
2	Distribuição e Logística	Inclui: a- transporte e prestação de serviços: b- armazenamento; c- processamento de pedidos.
3	Marketing e vendas	Inclui: a- Métodos de marketing, abrangendo publicidade (promoção e colocação de produtos, embalagens de produtos), marketing direto (telemarketing), exposições e feiras, pesquisa de mercado e outras atividades para desenvolver novos mercados; b- Estratégias e métodos de precificação; c- atividades de vendas e pós-vendas, incluindo assistência ao cliente e outras atividades de suporte de relacionamento.
4	Sistema de Informação e comunicação (SIC)	Inclui: a- hardware e software; b- processamento de dados e naco de dados; c- manutenção e reparo; d- hospedagem na Web e outras atividades de informações relacionadas a computadores. Essas funções podem ser fornecidas por uma divisão separada ou por divisões responsáveis por outras funções.
5	Administração e gestão	Inclui: a- a gestão estratégica e geral dos negócios (tomada de decisão multifuncional) e a organização das responsabilidades do trabalho; b-governança corporativa (jurídica, planejamento e relações públicas(; c- contabilidade, auditoria, pagamentos e outras atividades financeiras ou de seguro; d- gestão de recursos humanos (treinamento e educação, recrutamento de pessoal, organização do local de trabalho, provisão de pessoal temporário, gerenciamento de folha de pagamento, suporte médico e de saúde); e- compras , f- gestão de relacionamentos externos com fornecedores, alianças etc.
6	Desenvolvimento de produtos e processos de negócios	Atividade para identificar, desenvolver ou adaptar produtos ou processos de negócios de uma empresa. Essa função pode ser realizada de forma sistemática, ou criada para fins específicos, e ser conduzida dentro da empresa ou obtidas de fontes externas. A responsabilidade por essas atividades pode estar em uma divisão separada ou em uma divisão

		responsável por outras funções, por exemplo, produção de bens e serviços.

Fonte: Barbieri (2024, p. 32), a partir de OECD/EUROSTAT (2018, p. 73).

Segundo Barbieri (2024), *o Manual de Oslo* (2018) identifica diferentes funções empresariais nas quais podem ocorrer inovações em processos de negócios (*business process innovation*). Nesse contexto, “processos de negócios” não se referem ao negócio como finalidade econômica, mas sim aos processos organizacionais internos que viabilizam a criação, entrega e gestão de valor. A função de produção constitui o núcleo central da empresa, responsável pela transformação de insumos em bens e serviços, enquanto as demais funções desempenham papéis de apoio, como distribuição e logística. O *marketing* envolve a adoção de novos métodos aplicados ao design do produto, embalagem, posicionamento, promoção e precificação. A administração e a gestão abrangem práticas de governança, tomada de decisão e coordenação organizacional. Já a função de desenvolvimento de produtos e processos integra aspectos anteriormente classificados como inovações de marketing e organizacionais, refletindo a compreensão de que tais atividades são interdependentes e frequentemente conduzidas de modo sistemático nas organizações.

Assim, reconhece-se que a inovação, na perspectiva do *Manual de Oslo* (2018), não se restringe à introdução de produtos ou à melhoria de processos isolados, mas pode ocorrer em qualquer uma das funções empresariais que estruturam o funcionamento interno da organização. Trata-se, portanto, de um fenômeno organizacional transversal, voltado a modificar significativamente como a empresa opera, independentemente de sua natureza lucrativa, social ou híbrida. Contudo, embora essa abordagem amplie o escopo da inovação, ela permanece neutra quanto às finalidades socioambientais das mudanças implementadas.

É nesse ponto que ganha relevância a perspectiva da inovação orientada para a sustentabilidade, que desloca o foco da inovação meramente tecnológica ou de negócios para sua contribuição em enfrentar desafios socioambientais, alinhando práticas empresariais a objetivos de desenvolvimento sustentável e à criação de valor em múltiplas dimensões, como apresentado na próxima seção.

2.3.2 Inovação orientada para a sustentabilidade

Segundo Barbieri *et al*. (2010), uma organização inovadora é aquela que introduz novidades de forma sistemática, com intencionalidade e proatividade, enquanto uma organização sustentável busca equilibrar eficiência econômica, respeito aos limites ambientais e justiça social. Esses conceitos podem se contradizer, pois a inovação contínua, quando não orientada, pode gerar impactos socioambientais negativos. Nesse sentido, a organização inovadora sustentável é aquela que promove inovações alinhadas às dimensões econômica, social e ambiental, produzindo resultados positivos não apenas para si, mas também para a sociedade e o meio ambiente. Essa exigência torna a gestão da inovação mais complexa e sofisticada.

Ainda conforme Barbieri *et al*. (2010), a sustentabilidade empresarial pode ser entendida de modo convencional, como a simples capacidade de gerar recursos, remunerar fatores de produção e manter competitividade, ou como contribuição efetiva ao desenvolvimento sustentável. Neste segundo caso, exige-se que as inovações - tecnológicas, de gestão ou de modelo de negócio - tragam benefícios simultâneos nas três dimensões da sustentabilidade. Essa condição é de difícil alcance, já que os impactos econômicos são mais fáceis de prever, enquanto os sociais e ambientais apresentam maior incerteza. Muitas empresas, por isso, mantêm uma visão convencional, limitando-se a discursos que nem sempre se traduzem em práticas efetivas.

Barbieri *et al.* (2010) define inovação sustentável como a introdução de produtos, processos, métodos de gestão ou modelos de negócio novos ou significativamente melhorados que gerem benefícios econômicos, sociais e ambientais em comparação com alternativas existentes. O foco não é apenas reduzir impactos negativos, mas avançar em benefícios líquidos relevantes nas três dimensões da sustentabilidade. Assim, a inovação para a sustentabilidade amplia a visão tradicional da inovação, ao considerá-la não apenas como novidade, mas também como vetor de transformação sistêmica.

Para Bocken *et al*. (2014) a inovação sustentável é um processo de desenvolvimento de novos modelos de negócios, produtos ou serviços que criam valor ambiental e social de forma sistêmica, ao mesmo tempo que sustentam a viabilidade econômica da organização. Nesse conceito, os autores (2014) consideram que a inovação sustentável está diretamente ligada à reestruturação dos modelos de

negócio, não apenas à introdução de novos produtos e/ou processos com melhorias incrementais. É importante destacar que a inovação para a sustentabilidade possui uma lógica de criação, entrega e captura de valor, incorporando objetivos sustentáveis no núcleo da estratégia empresarial.

Segundo Adams *et al.* (2016, p. 181), a inovação orientada à sustentabilidade refere-se à criação de soluções que promovam valor não apenas para o negócio, mas também para a sociedade e o meio ambiente.

> A inovação orientada para a sustentabilidade (IOS) envolve fazer mudanças intencionais à filosofia e aos valores de uma organização, bem como “aos seus produtos, processos ou práticas, para atender o propósito específico de criar e concretizar o valor social e ambiental além de retornos econômicos. (Adams *et al.,* 2016, p. 181)

Essa definição diferencia-se da inovação convencional por sua ênfase no impacto sistêmico de longo prazo, considerando as externalidades positivas e negativas geradas pelas atividades empresariais. Para os autores, o foco deixa de ser apenas os acionistas das empresas (shareholders) para incluir as partes interessadas (stakeholders). Assim, a atenção desloca-se do retorno exclusivamente financeiro para a legitimidade mais ampla de como a empresa conduz suas operações e gera valor em múltiplas dimensões.

Klewitz e Hansen (2014) destacam que a inovação sustentável envolve tanto mudanças tecnológicas quanto inovações organizacionais e sociais, exigindo novos modelos de pensamento, colaboração multissetorial e abertura à experimentação.

A transição de uma empresa para a sustentabilidade não ocorre apenas no nível estratégico ou estrutural: ela precisa ser operacionalizada no cotidiano organizacional por meio de práticas concretas de inovação. Essas práticas podem se manifestar em produtos, processos, modelos de negócio, cultura interna e até nas relações com as partes interessadas (stakeholders) e constituem o caminho pelo qual a sustentabilidade deixa de ser um ideal abstrato (Klewitz; Hansen, 2014).

A revisão realizada pelos autores Klewitz e Hansen (2014) identifica tendências relevantes em sustentabilidade: a valorização do propósito antes do lucro; o reconhecimento das pessoas como seres humanos e não apenas como recursos; a substituição da lógica de competição pela cooperação na busca de soluções para os dilemas sociais; a ascensão da noção de interdependência; a percepção de que maior transparência gera confiança; o investimento social privado, tornando-se cada vez

mais estratégico; a urgência da regeneração; o entendimento de que os negócios devem ser parte da solução e não do problema; a valorização da liderança orientada por valores; e a crescente atenção aos desafios das mudanças climáticas.

Nesse cenário, um aspecto central para a inovação sustentável é o desenvolvimento de capacidades organizacionais adaptativas, em especial as chamadas capacidades dinâmicas. De acordo com Teece (2007), essas capacidades referem-se à habilidade da organização de perceber mudanças no ambiente, aproveitar oportunidades e reconfigurar seus ativos, estruturas e estratégias de maneira ágil e contínua. Em um mundo cada vez mais incerto e complexo, a capacidade de inovar com propósito sustentável torna-se um diferencial competitivo.

De acordo com Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012), ainda há uma lacuna nas abordagens de modelos de negócios quanto à incorporação da sustentabilidade corporativa, o que reforça a importância de integrar inovação, estratégia e geração de valor sustentável. Nessa perspectiva, os autores dialogam com Mitchell e Coles (2003), que demonstram como empresas de alto desempenho realizam mudanças periódicas e profundas em seus modelos de negócios, ampliando sua alavancagem estratégica para além de ganhos de eficiência ou diferenciação.

Em síntese, a inovação orientada para a sustentabilidade amplia a noção convencional de inovação ao integrar objetivos econômicos, sociais e ambientais em um processo contínuo de transformação organizacional. Essa perspectiva desloca o foco da simples introdução de novos produtos ou processos para a criação de valor compartilhado com a sociedade e o meio ambiente, exigindo novas capacidades organizacionais, abertura à experimentação e alinhamento estratégico. Nesse contexto, a inovação deixa de ser apenas um mecanismo de competitividade e passa a constituir um vetor de mudança sistêmica, orientado pelo propósito de gerar impactos positivos de longo prazo.

A complexidade inerente à inovação sustentável evidência que ela não pode ser compreendida de forma unidimensional. Diferentes autores têm destacado que a inovação envolve múltiplas dimensões tecnológicas, organizacionais, sociais e ambientais, que interagem entre si e moldam os resultados alcançados. Essa visão multidimensional permite analisar a inovação não apenas como um fenômeno restrito à eficiência ou ao mercado, mas como um processo integrado que influencia a estratégia, a estrutura organizacional, a cultura interna e as relações com as partes

interessadas. Na próxima seção, discorre-se sobre a estrutura multidimensional da inovação, destacando as principais categorias analíticas e relevância para a construção de modelos de negócios sustentáveis.

2.3.3 Estrutura conceitual multidimensional da inovação

O *Manual de Oslo* em suas diversas versões, estabelece uma definição padronizada da inovação. Crossan e Apaydin (2010) avançam ao propor uma estrutura conceitual multidimensional. A partir de uma revisão sistemática de artigos sobre inovação publicados entre 1998 e 2008, os autores propõem uma estrutura conceitual multidimensional (*framework*) que diferencia os determinantes da inovação - liderança, competências organizacionais e gestão - das dimensões analíticas - processo e resultados.

Com base nessa distinção, Crossan e Apaydin(2010) apresentam a inovação organizacional como um fenômeno sequencial composto por três componentes principais:

1. Liderança para Inovação (*Innovation Leadership*);
2. Inovação como Processo (*Innovation as a Process*);
3. Inovação como Resultado (*Innovation as an Outcome*).

A Liderança para Inovação é identificada como o ponto de partida do processo inovativo e o primeiro dos determinantes da inovação. A liderança, tanto em nível individual quanto coletivo, é fundamental para iniciar, orientar e sustentar o ímpeto inovador até a materialização dos resultados. Assim, a habilidade e a motivação para inovar por parte do presidente, da alta direção e das equipes gerenciais são essenciais para que o processo de inovação se concretize.

Além da liderança, outros dois determinantes para a inovação organizacional estão relacionados:

- Gestão (nível organizacional) – engloba missão, objetivos, estratégias, estruturas e sistemas, alocação de recursos e gestão do conhecimento;
- Processos do negócio – incluem processo decisório, gestão de portfólio, gestão de projetos, desenvolvimento e implementação de soluções, cultura organizacional e comercialização.

Em relação às dimensões analíticas da inovação, na perspectiva de Inovação como Processo, a análise volta-se para o “como” a inovação ocorre, ou seja, o

conjunto de mecanismos, a dinâmica organizacional e as capacidades internas que permitem gerar, disseminar e implementar novas ideias dentro da organização. Um processo da empresa é o conjunto de atividades, rotinas e práticas que descrevem como a organização funciona hoje, como produz, entrega, vende, comunica, gerencia pessoas ou desenvolve produtos. Já a inovação de processo ocorre quando esse modo de operar é transformado de forma significativa, seja pela introdução de um novo método, tecnologia, fluxo de trabalho, arranjo organizacional ou prática gerencial. Em outras palavras: processo é a rotina estabelecida; inovação de processo é a mudança relevante nessa rotina, que altera a forma como a empresa cria, entrega ou gerencia valor.

A perspectiva de Inovação como Resultado, o foco está no “o quê” e “que tipo” da inovação e na sua finalidade. As práticas efetivamente adotadas ou exploradas pela organização que geram valor agregado. Essas práticas podem envolver novos produtos, serviços, processos, modelos de gestão ou estruturas organizacionais, podendo ter magnitude incremental ou radical. O contexto de aplicação pode situar-se no âmbito interno da empresa, no mercado, no setor industrial e abarcar tanto inovações administrativas quanto tecnológicas, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Estrutura multidimensional da inovação

Componente	**Descrição**
Liderança para Inovação	Papel da liderança em iniciar e sustentar a inovação.
Inovação como Processo	Mecanismos internos que viabilizam a geração e disseminação da inovação.
Inovação como Resultado	Os produtos, práticas ou métodos inovadores implementados

Fonte: adaptado de Crossan e Apaydin (2010).

Essa estrutura multidimensional permite analisar a inovação de forma integrada, considerando tanto a dimensão estratégica (liderança) – classificadas como determinantes da Inovação, quanto os mecanismos (processo) e os efeitos concretos (resultado) que são as dimensões analíticas da Inovação.

Como já apontado anteriormente, a presente pesquisa objetiva analisar como a inovação sustentável está alinhada ao modelo de negócios de empresas orientadas para a sustentabilidade a fim de identificar elementos de inovação relacionados à gestão estratégica. O enquadramento conceitual desta pesquisa estabelece um diálogo entre diferentes referenciais teóricos, de modo a articular as dimensões da inovação sustentável e as contribuições de autores-chave, principalmente com bases

nos trabalhos de Crossan e Apaydin (2010); Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012); Boons e Lüdeke-Freund (2013); Bocken *et al.* (2014); Ritala *et al.* (2018); Bocken e Geradts (2020).

O modelo de Crossan e Apaydin (2010) define a inovação organizacional como um processo sequencial composto por três componentes interdependentes: liderança para inovação, inovação como processo e inovação como resultado. Essa estrutura pode ser diretamente associada às três dimensões analíticas que orientam esta dissertação. A postura estratégica, conforme Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012), relaciona-se ao papel da liderança, uma vez que traduz as orientações, prioridades e formas de governança que sustentam a ambição corporativa em direção à sustentabilidade. Assim, a liderança e a gestão se materializam na postura estratégica, conforme Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012), que expressa a orientação da empresa diante da sustentabilidade. O modelo de negócios sustentável, na perspectiva de Boons e Lüdeke-Freund (2013), corresponde à inovação como processo, pois envolve os mecanismos, capacidades dinâmicas e ajustes no desenho do modelo de negócios necessários para criar, entregar e capturar valor sustentável, constituindo o mecanismo organizacional por meio do qual a inovação é estruturada, coordenada e integrada. Já as práticas de inovação sustentável, analisadas a partir de Bocken *et al*. (2014), Ritala *et al*. (2018) e Bocken e Geradts (2020), refletem a dimensão da inovação como resultado, materializando-se em produtos, serviços, processos ou arranjos organizacionais com desempenho superior nos âmbitos econômico, social e ambiental. Ou seja, traduzem, de forma concreta e observável, os efeitos organizacionais e ambientais das transformações implementadas.

A principal implicação desse alinhamento conceitual é a possibilidade de explorar, nesta dissertação, como a liderança e os processos conectam-se diretamente ao “o que” em termos de resultados, reconhecendo, ao mesmo tempo, o papel dos fatores institucionais e setoriais que condicionam essa relação.

Em síntese, a estrutura conceitual multidimensional de Crossan e Apaydin (2010) oferece uma base analítica robusta para compreender a inovação como fenômeno estratégico, processual e de resultados. Ao dialogar com as contribuições de Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012), Boons e Lüdeke-Freund (2013), Bocken *et al.* (2014), Ritala *et a*l. (2018) e Bocken e Geradts (2020), torna-se possível articular postura estratégica, modelos de negócio e práticas de inovação sustentável

em um quadro integrado. Essa perspectiva permite analisar como a liderança corporativa, os processos organizacionais e os resultados obtidos inter-relacionam-se, moldando a capacidade das empresas de alinhar inovação e sustentabilidade de forma consistente e transformadora.

2.4 Liderança para inovação: postura estratégica das empresas frente à sustentabilidade

Como já citado, nesta pesquisa, considera-se a estrutura conceitual multidimensional de Inovação proposta por Crossan e Apaydin (2010), em que a liderança ocupa papel determinante na definição da postura estratégica das organizações frente à sustentabilidade, orientando escolhas que moldam tanto a estratégia quanto a prática empresarial.

A integração entre estratégia empresarial e sustentabilidade tem sido consolidada ao longo das últimas décadas por meio das contribuições de diversos autores clássicos. Esses pensadores oferecem fundamentos conceituais e normativos que moldaram a compreensão atual sobre como as empresas podem e devem se posicionar estrategicamente diante dos desafios ambientais e sociais do século XXI. Elkington (2012) introduziu o conceito do *Triple Bottom Line*, ao propor que as organizações devem gerar valor de forma simultânea nas dimensões econômica, social e ambiental, deslocando a lógica empresarial do foco exclusivo no lucro para um modelo de criação de valor ampliado.

Porter e Kramer (2011) reforçam essa perspectiva ao argumentar que a responsabilidade social corporativa precisa ser incorporada à estratégia empresarial. Para os autores, tais práticas devem ser avaliadas com os mesmos critérios que orientam as principais decisões de negócios, pois podem constituir fontes de inovação e vantagem competitiva, em vez de serem tratadas apenas como custos ou ações filantrópicas.

No mesmo sentido, Hart e Milstein (2003) ressaltam que os desafios globais associados à sustentabilidade podem orientar as empresas na formulação de estratégias capazes de conciliar o desenvolvimento sustentável com a criação de valor empresarial. Segundo os autores, ainda existe diversidade de percepções entre executivos sobre as motivações que justificam a sustentabilidade: enquanto alguns a veem como exigência legal ou custo inevitável, outros começam a reconhecê-la como

oportunidade estratégica. Mais tarde, os autores enfatizam que “a sustentabilidade pode reduzir custos e riscos, abrir novos mercados e promover inovações capazes de ampliar o valor para acionistas e para a sociedade” (Hart; Milstein, 2003, p. 66), demonstrando a evolução dessa compreensão.

No contexto brasileiro, Barbieri (2016) destaca que a sustentabilidade somente se consolida quando integrada de forma efetiva à estratégia empresarial. Para o autor, a inovação deve ser orientada por princípios socioambientais, de modo a transformar pressões externas, sejam regulatórias, sociais e/ou ambientais, em oportunidades de geração de valor e de desenvolvimento sustentável.

Assim, a literatura mostra que a sustentabilidade, quando incorporada ao núcleo da estratégia empresarial, deixa de ser um elemento periférico ou de conformidade regulatória para se tornar uma fonte legítima de inovação, vantagem competitiva e geração de valor ampliado para a sociedade.

Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012) sistematizam essas discussões ao propor uma tipologia das posturas estratégicas empresariais frente à sustentabilidade, que podem variar de abordagens defensivas até estratégias proativas. Para os autores, a atuação empresarial é determinante para o avanço em direção ao desenvolvimento sustentável, já que nenhuma transformação em larga escala pode ocorrer sem o engajamento ativo do setor corporativo. Estratégias corporativas que negligenciam os aspectos sociais e ambientais tendem a comprometer a transformação organizacional, enquanto aquelas que incorporam tais dimensões fortalecem a competitividade, a legitimidade e a capacidade de inovação das empresas diante das pressões do mercado global.

Nesse contexto, Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012) introduzem o conceito de *business cases for sustainability*, definido como a configuração em que atividades socioambientais voluntárias geram benefícios econômicos mensuráveis. Essa lógica, também denominada na ética empresarial como “interesse próprio esclarecido”, demonstra que empresas podem contribuir para soluções sustentáveis ao mesmo tempo em que fortalecem seu desempenho econômico. Para configurar-se plenamente, um *business case* deve atender a três requisitos: (i) voluntariedade - realização de atividades não impostas por lei ou pressões de mercado; (ii) resultados econômicos positivos - como redução de custos, aumento da competitividade ou

fortalecimento da reputação; e (iii) relação causal clara entre a ação e os benefícios obtidos.

Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012) identificam os principais *drivers* desses casos: redução de custos por meio da eficiência em energia e materiais; minimização de riscos regulatórios, técnicos e sociais; aumento de receitas por meio de produtos e serviços sustentáveis; fortalecimento da reputação e da marca; maior atratividade como empregador; e estímulo à inovação por meio do engajamento com stakeholders. Apesar do potencial, destacam que tais oportunidades não surgem de forma automática, mas exigem uma gestão estratégica deliberada e, muitas vezes, a inovação ou reconfiguração dos modelos de negócios.

Ainda assim, persiste certo ceticismo entre gestores quanto à possibilidade de transformar contribuições socioambientais em retornos financeiros diretos. Além disso, os caminhos que conectam ações sustentáveis a resultados econômicos nem sempre são lineares, podendo envolver intermediários, como organizações não governamentais ou políticas públicas. Isso exige uma gestão mais estratégica, capaz de articular diferentes atores e mecanismos.

Diante desse cenário, Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012) defendem que é essencial distinguir as diferentes posturas estratégicas adotadas pelas empresas em relação à sustentabilidade e compreender como essas posturas influenciam diretamente seus modelos de negócio. A integração entre estratégia, sustentabilidade e inovação constitui, assim, a base para a construção de business cases sólidos e duradouros. Para apoiar essa análise, os autores estabelecem relações entre os principais impulsionadores da sustentabilidade e as posturas estratégicas corporativas, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 - Inter-relações das estratégias de sustentabilidade corporativa e impulsionadores de casos de negócios

	Estratégia de Sustentabilidade Corporativa		
Principais impulsionadores de casos de negócios para sustentabilidade	**Defensiva**	**Acomodativa**	**Proativa**
Custos e redução de custos	Foco em atividades de conformidade orientadas para custos e eficiência (muitas vezes apenas “frutos fáceis de colher“.	Atividades orientadas para custos e eficiência ativamente perseguidas e vinculadas a questões de	Atividades orientadas para custos e eficiência criadas ativamente para atingir metas de sustentabilidade; o

		sustentabilidade, sempre que possível.	conceito de custo inclui custos sociais externos.
Riscos e redução de riscos	As questões de sustentabilidade são vistas como fontes de risco; as atividades visam a redução de riscos (em contraste com a precaução).	Sustentabilidade e gestão de riscos vistos como complementares e criadores de oportunidades.	As fontes de riscos elevados são em grande parte removidas.
Vendas e margens de lucro	Produtos ou comunicação de produtos são adaptados para reduzir riscos de diminuição de vendas; Marketing relacionado à causa para “anexar” uma imagem verde a produtos inalterados.	Os segmentos de clientes orientados para a sustentabilidade são parcialmente reconhecidos e atendidos com produtos específicos (além das linhas de produtos convencionais existentes).	Estratégias orientadas para o mercado para obter vantagem competitiva, tornando os produtos e serviços orientados para a sustentabilidade o núcleo do *portfólio* da empresa A.
Reputação e valor da marca	Atividades reputacionais, bastante reativas e principalmente orientadas para a redução de riscos.	As atividades de sustentabilidade têm potencial limitado para contribuir para a reputação e a marca devido ao foco principalmente interno.	Sustentabilidade é comunicada ativamente, sendo importante impulsionador da reputação e do valor da marca; a empresa se envolve na integração de partes interessadas e na expansão de fronteiras.
Atratividade como empregador	Aumento de salários para manter e reter funcionários.	O engajamento na sustentabilidade (e comunicação relacionada) aumenta parcialmente a atratividade para alguns grupos de funcionários e talentos.	Educação contínua, as posições inovadoras e a atenção social (por exemplo, para as famílias) aumentam a atratividade para força de trabalho altamente qualificada e novos talentos devido à alta reputação de sustentabilidade.
Capacidades Inovadora	Fazer uso de inovações simbólicas voltadas à imagem corporativa, sem alterar substantivamente o modelo de negócios ou os impactos ambientais e sociais da empresa (por exemplo, produtos *greenwashed*).	Inovações de processo, produto e organização limitados pelos limites da lógica empresarial existente.	As inovações de processos, produtos e organizações orientadas para a sustentabilidade transformam a lógica empresarial; os problemas de sustentabilidade e as partes interessadas são considerados

			principal fonte de inovação.

Fonte: adaptado de Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012).

A partir da discussão sobre estratégias de sustentabilidade corporativa e fatores que impulsionam casos de negócios sustentáveis, Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012) propõem uma estrutura integrada que articula estratégias de sustentabilidade, impulsionadores de geração de valor e graus de inovação em modelos de negócio.

Essa estrutura visa orientar gestores e pesquisadores na identificação de combinações adequadas entre o tipo de estratégia adotada e o nível de transformação necessário no modelo de negócio para gerar valor sustentável de forma contínua. A estrutura integrada está descrita resumidamente no Quadro 7.

Quadro 7 - Estrutura Integrada: Estratégia de Sustentabilidade, Grau de Inovação e Impulsionadores de Valor

Postura Estratégica	**Grau de Inovação no Modelo de Negócio**	**Impacto sobre Impulsionadores de Valor**	**Risco de Desalinhamento**
Defensiva	Ajustes pontuais ou adoção limitada.	Baixo impacto; foco em reduzir custos ou atender exigências mínimas.	Alto – Mudanças superficiais podem mascarar ausência de compromisso real (*greenwashing*).
Acomodativa	Melhoria parcial do modelo de negócio.	Impacto moderado; ativa alguns impulsionadores de valor, mas sem transformação profunda.	Médio – Possível desalinhamento entre discurso e prática estratégica.
Proativa	Redesenho completo do modelo de negócio.	Alto impacto; múltiplos impulsionadores ativados com recorrência e profundidade (custos, receita, reputação, inovação).	Baixo – Estratégia alinhada à inovação e criação contínua de valor sustentável.

Fonte: adaptado de Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012).

O ponto de partida está na classificação das estratégias de sustentabilidade em um conjunto contínuo, envolvendo a postura defensiva e proativa. Estratégias defensivas, associadas a pequenos ajustes ou à adoção limitada de modelos de negócio tendem a proteger o modelo vigente e abordam apenas de maneira modesta os impulsionadores de valor (como redução de custos, aumento de receita, reputação

e inovação). Já estratégias acomodatícias implicam mudanças mais substanciais e introduzem melhorias no modelo atual, permitindo que alguns impulsionadores sejam ativados, embora de forma menos profunda e duradoura. Por fim, estratégias proativas, combinadas ao redesenho do modelo de negócio, geram impacto forte e contínuo sobre múltiplos impulsionadores, promovendo a criação recorrente de business cases para a sustentabilidade.

A estrutura proposta também alerta para os riscos de desalinhamento entre ambições estratégicas e graus insuficientes de inovação. Compreender essas relações contribui para uma gestão mais coerente e eficaz da sustentabilidade, permitindo alinhar expectativas e evitar práticas de *greenwashing*. Além disso, a estrutura ajuda a tornar mais visível para as partes interessadas se a empresa está, de fato, comprometida com uma transformação estratégica ou apenas operando mudanças superficiais.

A inovação no modelo de negócios pode ser o fator decisivo para potencializar os efeitos das estratégias sustentáveis e gerar o que chamam de “efeito de alavancagem estratégica” de acordo com Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012). Ou seja, modelos de negócio inovadores não apenas viabilizam a sustentabilidade empresarial, mas também amplificam sua eficácia econômica.

Embora a tipologia de estratégias corporativas para sustentabilidade proposta por Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012) contemple originalmente três orientações - defensiva, caracterizada pelo atendimento mínimo a pressões externas e regulatórias; acomodativa, marcada pela adoção parcial de práticas socioambientais em resposta a demandas de *stakeholders* e oportunidades de eficiência; e proativa, na qual a sustentabilidade é integrada de forma estratégica à criação de valor organizacional -, a literatura mais recente sugere a possibilidade de um quarto nível de postura. Esse nível, que pode ser denominado transformacional ou pioneiro, descreve empresas que não apenas internalizam a sustentabilidade em sua estratégia, mas também a utilizam para redesenhar seus modelos de negócio e influenciar transformações sistêmicas em seus setores e ecossistemas.

Tal ampliação conceitual é discutida por autores como Elkington (2020), ao propor a noção de *green swans,* e por Bocken e Geradts (2020), ao analisar barreiras e direcionadores da inovação de modelos de negócio sustentáveis, bem como por

Ritala *et al*. (2018), que destacam empresas que assumem papel de liderança em práticas corporativas sustentáveis.

Assim, nesta pesquisa, mantém-se a fidelidade à tipologia original de três níveis descrita por Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012), mas admite-se, para fins analíticos, a possibilidade de expansão para um quarto nível, de caráter transformacional, a fim de captar melhor a realidade de empresas que avançam além da postura proativa.

Por isso, acredita-se que integrar sustentabilidade à estratégia não é apenas uma forma de contribuir com o bem comum, mas também um imperativo competitivo.

Empresas com postura proativa e transformadora tendem a desenvolver capacidades organizacionais específicas, como a antecipação de riscos socioambientais, o engajamento ativo de todas as partes interessadas (*stakeholders)* e a capacidade de operar em redes colaborativas para transformar mercados e cadeias de valor. Nessa perspectiva, a sustentabilidade é percebida como um vetor de diferenciação estratégica, um motor de inovação e uma fonte de vantagem competitiva no longo prazo.

Essa visão é reforçada por contribuições recentes, como a de Polman e Winston (2022), que alertam sobre os custos da inação frente à sustentabilidade já superam os custos da ação. Empresas que adotam posturas proativas não apenas reduzem riscos operacionais e reputacionais, mas também ampliam sua legitimidade, relevância e capacidade de liderar em contextos de transição.

Dessa forma, observa-se que a postura estratégica frente à sustentabilidade constitui uma dimensão essencial da gestão empresarial contemporânea. Incorporada ao núcleo da estratégia, a sustentabilidade deixa de ser vista como obrigação periférica ou mero custo de conformidade e passa a ser tratada como um vetor de inovação, diferenciação e criação de valor ampliado para a sociedade. É nesse sentido que esta pesquisa toma a postura estratégica como a primeira dimensão analítica da dissertação, a fim de mapear em que medida as empresas integram a sustentabilidade à sua visão estratégica e aos seus modelos de negócio.

A próxima seção aprofunda essa discussão ao examinar os conceitos analíticos da inovação, com foco nos modelos de negócio. São discutidos conceitos, características e as diferenças entre modelos tradicionais e aqueles orientados para a sustentabilidade, que constituem o segundo eixo analítico desta dissertação. Essa

análise é conduzida a partir dos princípios normativos propostos por Boons e Lüdeke-Freund (2013).

2.5 Inovação como processo – modelos de negócios orientados para sustentabilidade

A compreensão da inovação como processo, conforme postulado por Crossan e Apaydin (2010), exige analisar como as organizações estruturam e transformam seus modelos de negócio, pois é neles que se materializam os mecanismos de criação, entrega e captura de valor.

Desde a década de 1990, impulsionado pela digitalização da economia, pelas mudanças nas demandas sociais e pela necessidade de estratégias mais ágeis em ambientes complexos, o conceito de *business model* ganhou destaque nos estudos organizacionais (Teece, 2010; Osterwalder; Pigneur, 2011). Com isso, os modelos de negócio passaram a ser vistos não apenas como instrumentos descritivos, mas como estruturas dinâmicas capazes de orientar tanto a inovação quanto a sustentabilidade empresarial.

Entre as definições mais influentes, Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14) conceituam o modelo de negócio como “a lógica que descreve como uma organização cria, entrega e captura valor”. Essa lógica envolve não apenas produtos e serviços, mas também a estrutura organizacional, os relacionamentos com *stakeholders* e os mecanismos de geração de receita. A proposta de valor ocupa posição central nesse sistema, funcionando como promessa da empresa a seus públicos de interesse e como eixo orientador das decisões estratégicas. Para Teece (2010), a coerência entre a proposta de valor e os demais elementos do modelo de negócio é determinante para sua viabilidade e competitividade.

De forma geral, um modelo de negócio eficaz deve contemplar três processos interdependentes: criação, entrega e captura de valor (Teece, 2010; Osterwalder; Pigneur, 2011). A criação de valor refere-se à geração de benefícios tangíveis e intangíveis que atendem às necessidades dos stakeholders; a entrega diz respeito aos mecanismos que tornam esses benefícios acessíveis, por meio de canais, atividades e relacionamentos; e a captura corresponde à capacidade de manter a viabilidade financeira, convertendo o valor criado em retornos sustentáveis.

Nessa linha, Boons e Lüdeke-Freund (2013) identificam quatro elementos centrais que estruturam qualquer modelo de negócio: (i) proposta de valor, (ii) cadeia de suprimentos, (iii) interface com o cliente e (iv) modelo financeiro. Esses componentes definem como a empresa cria, entrega e captura valor e são fundamentais para avaliar a viabilidade de inovações em novos empreendimentos. Para os autores, o modelo de negócio também atua como um “dispositivo de mercado”, articulando diferentes atores por meio de narrativas e cálculos - uma característica especialmente útil em inovações sustentáveis, que frequentemente dependem de novas formas de colaboração e competição, conforme descrito no Quadro.

Quadro 8 - Elementos de um modelo de negócios genérico

Elementos	Definição
Proposição de valor	Relacionado ao valor intrínseco no produto/serviço oferecido pela empresa.
Cadeia de suprimentos	Relacionado aos relacionamentos com os fornecedores da empresa.
Interface com o consumidor	Consiste nos relacionamentos com os consumidores da empresa.
Modelo financeiro	Relacionado aos custos e aos benefícios da proposição de valor, cadeia de suprimentos e da relação com os consumidores e sua distribuição entre as partes interessadas do modelo de negócio.

Fonte: adaptado de Boons e Ludeke-Freund (2013).

Boons e Lüdeke-Freund (2013) postulam que a literatura sobre modelos de negócios pode ser organizada em três vertentes principais: (i) tecnológica, que analisa o impacto das inovações tecnológicas na estrutura empresarial; (ii) organizacional, que entende o modelo de negócio como ferramenta de eficiência da cadeia de valor; e (iii) estratégica, que o considera meio de materialização da estratégia e fonte de vantagem competitiva. Nesse último caso, embora não se confunda com a estratégia, o modelo de negócio é o mecanismo que lhe dá concretude.

Por fim, Boons; Lüdeke-Freund (2013) ressaltam dois papéis centrais dos modelos de negócios: apoiar a introdução de inovações no mercado e constituir, eles mesmos, objeto de inovação, sendo passíveis de transformação para gerar novas vantagens competitivas. Dada a forte conexão entre inovação e modelos de negócios, os autores defendem que esse vínculo precisa ser mais bem explorado na pesquisa sobre inovação sustentável, especialmente para diferenciar o que caracteriza inovações sustentáveis em relação a outros conceitos de inovação.

Em síntese, os modelos de negócios tradicionais fornecem uma estrutura analítica consistente para entender como empresas criam, entregam e capturam valor. Entretanto, a crescente pressão por soluções que conciliem prosperidade econômica, justiça social e responsabilidade ambiental revela os limites dessas abordagens convencionais. Esse desafio abre caminho para os modelos de negócios orientados para a sustentabilidade, incorporarem objetivos socioambientais ao núcleo estratégico e reposicionam as empresas como agentes de geração de valor compartilhado.

2.5.1 Inovação de modelos de negócios orientados para a sustentabilidade

Como apresentado na seção anterior, a literatura sobre modelos de negócios parte da noção de que eles representam a lógica por meio da qual uma organização cria, entrega e captura valor. Ampliando essa compreensão, Bocken *et al*. (2014) destacam que os modelos de negócios sustentáveis vão além da geração de valor econômico, pois buscam integrar de forma explícita a criação de valor social e ambiental. Esses modelos devem ser desenhados para produzir impactos líquidos positivos, transformando-se em instrumentos para operacionalizar a sustentabilidade em nível empresarial.

Geissdoerfer, Vladimirova e Evans (2018) reforçam que os modelos de negócios sustentáveis representam uma evolução em relação aos modelos convencionais, pois deslocam o foco da maximização exclusiva do lucro para a geração de valor compartilhado. Para os autores, essa mudança implica reconfigurar cadeias de valor, estruturas organizacionais e relacionamentos com stakeholders, de modo a integrar dimensões econômicas, sociais e ambientais de maneira equilibrada.

Na mesma linha, Goni *et al*. (2021) acrescentam que a adoção de modelos de negócios sustentáveis envolve lidar com dilemas de governança, métricas e *trade-offs* entre objetivos econômicos e socioambientais. Isso exige que as organizações desenvolvam mecanismos de medição mais complexos e modelos de gestão capazes de lidar com incertezas, além de fortalecer práticas colaborativas com diferentes atores.

Embora o conceito de modelo de negócio sustentável seja essencial, a literatura aponta que sua eficácia depende da capacidade de promover inovação contínua. Bocken e Geradts (2020) afirmam que a inovação de modelos de negócios sustentáveis enfrenta tanto barreiras quanto impulsionadores em múltiplos níveis -

institucional, estratégico e operacional. Esses fatores podem dificultar a transição organizacional, mas também criar condições para que novas formas de Proposição de Valor se consolidem.

Nesse sentido, Bocken e Short (2023) ressaltam que a inovação em modelos de negócios sustentáveis deve ser entendida como um processo deliberado de transformação, no qual empresas experimentam, ajustam e redesenham suas estruturas para responder a pressões sociais, ambientais e de mercado. O desafio central é equilibrar a viabilidade econômica de curto prazo com a criação de valor socioambiental de longo prazo.

Geissdoerfer, Bocken e Hultink (2018) contribuem ao destacar que a inovação em modelos de negócios sustentáveis pode gerar novas lógicas de mercado, redefinindo não apenas produtos e serviços, mas também formas de relacionamento com *stakeholders* e sistemas de governança. Para os autores, esse processo envolve tanto mudanças incrementais quanto transformações radicais, que podem reposicionar empresas em setores inteiros.

Apesar da diversidade de abordagens, poucos trabalhos sistematizam de forma clara os mecanismos pelos quais os modelos de negócios podem contribuir para a sustentabilidade. Nesse contexto, Boons e Lüdeke-Freund (2013) oferecem uma tipologia que organiza soluções recorrentes em grupos que podem servir como guia para empresas e pesquisadores, oferecendo uma lente integradora sobre como criar valor social e econômico por meio da inovação sustentável.

Boons e Lüdeke-Freund (2013) propõem, inicialmente, um conjunto de requisitos normativos para que os modelos de negócios contribuam efetivamente para esse processo. Em seguida, discutem as principais barreiras à comercialização dessas inovações e, por fim, sistematizam as contribuições da literatura existente em três frentes: inovação tecnológica, organizacional e social.

Em relação aos princípios normativos, Boons e Lüdeke-Freund (2013) argumentam que a comercialização de inovações sustentáveis exige que os modelos de negócios operem segundo princípios normativos coerentes com o desenvolvimento sustentável. Tendo como base os quatro elementos essenciais dos modelos de negócio - proposta de valor, cadeia de suprimentos, interface com o cliente e modelo financeiro - os autores propõem os princípios normativos de modelos de negócio sustentáveis, conforme o Quadro 9.

Quadro 9 - Princípios normativos para Modelos de Negócios Sustentáveis, segundo Boons e Lüdeke-Freund (2013).

Elemento do Modelo de Negócio	Princípio Normativo Proposto
Proposta de Valor	Deve combinar benefícios econômicos com valor social e/ou ecológico mensurável.
Cadeia de Suprimentos	Deve incluir fornecedores comprometidos com os impactos socioambientais de suas atividades.
Interface com o Cliente	Deve incentivar o cliente à responsabilidade compartilhada pelo consumo sustentável.
Modelo Financeiro	Deve assegurar uma distribuição justa de custos e benefícios entre as partes interessadas, considerando os impactos ecológicos e sociais.

Fonte: adaptado de Boons e Lüdeke-Freund (2013).

Boons e Lüdeke-Freund (2013) observam que a comercialização de inovações sustentáveis enfrenta barreiras tanto internas quanto externas. No plano interno, um dos principais entraves é a rigidez organizacional, marcada pelo enraizamento de normas, métricas e práticas empresariais que dificultam mudanças. No plano externo, destacam-se as limitações impostas pela estrutura predominante dos modelos de negócio em setores intensivos em capital, como o automotivo e o energético, que tendem a restringir a adoção de alternativas sustentáveis. Essas barreiras demonstram que muitas inovações não se ajustam facilmente aos modelos vigentes, exigindo transformações estruturais profundas nas lógicas organizacionais e até mesmo nos mercados em que estão inseridas.

Com base em suas análises, Boons e Lüdeke-Freund (2013) identificam três abordagens principais de inovação associadas aos modelos de negócios sustentáveis. A primeira é a inovação tecnológica, que compreende o modelo de negócio como mediador entre tecnologia, produção e consumo, podendo ocorrer por meio da aplicação de tecnologias existentes, da adoção de novas tecnologias em modelos já estabelecidos ou pela criação de modelos totalmente novos impulsionados por tecnologias emergentes. A segunda é a inovação organizacional, que reflete mudanças culturais e estruturais nas empresas em resposta a pressões sociais e ambientais, propondo uma visão integrada das dimensões internas e externas da gestão. Por fim, a terceira é a inovação social, orientada por uma missão social explícita, característica do empreendedorismo social, que busca gerar impacto positivo em contextos de vulnerabilidade e geralmente depende de parcerias, apoio

institucional e mecanismos que assegurem a autossuficiência financeira, conforme o Quadro 10.

Quadro 10 - Abordagens de inovação em modelos de negócios sustentáveis

Abordagem	Descrição	Exemplos de aplicação
Inovação tecnológica	O modelo de negócio atua como mediador entre tecnologia, produção e consumo. Pode ocorrer pela aplicação de tecnologias já existentes, pela adoção de novas tecnologias em modelos estabelecidos ou pela criação de modelos impulsionados por tecnologias emergentes.	Energias renováveis, tecnologias limpas, processos produtivos ecoeficientes.
Inovação organizacional	Reflete mudanças culturais e estruturais internas, impulsionadas por pressões sociais e ambientais. Envolve uma abordagem sistêmica que integra dimensões culturais, capacidades internas e o contexto externo.	Novas formas de governança, métricas de sustentabilidade, integração de *stakeholders.*
Inovação social	Baseia-se em uma missão social explícita, geralmente associada ao empreendedorismo social. Busca gerar impacto positivo em contextos de vulnerabilidade e requer parcerias e mecanismos de autossuficiência financeira.	Negócios inclusivos, comércio justo, parcerias com ONGs e iniciativas comunitárias.

Fonte: adaptado de Boons e Lüdeke-Freund (2013).

Boons e Lüdeke-Freund (2013) defendem que os modelos de negócios sustentáveis não apenas apoiam a difusão de inovações, mas também transformam a forma como o valor é concebido, criado e distribuído. Para os autores, a interdependência entre as três categorias de inovação é fundamental: enquanto as inovações tecnológicas e sociais exigem modelos de negócio compatíveis com suas lógicas, as inovações organizacionais fornecem a base estrutural e cultural necessária para sua implementação. Nesse sentido, os autores sublinham a importância de desenvolver ferramentas gerenciais que incorporem critérios de sustentabilidade e garantam a legitimidade organizacional diante das crescentes demandas da sociedade.

Em síntese, a literatura demonstra que a inovação deve ser compreendida como um processo que se materializa nos modelos de negócio, nos quais se

estruturam os mecanismos de criação, entrega e captura de valor (Teece, 2010; Osterwalder; Pigneur, 2011). Enquanto os modelos de negócio genéricos oferecem uma estrutura analítica básica para entender a dinâmica empresarial, os modelos orientados para a sustentabilidade ampliam essa lógica, incorporando objetivos sociais e ambientais ao núcleo estratégico das organizações (Boons; Lüdeke-Freund, 2013).

Esse movimento implica reconhecer que os modelos de negócio sustentáveis não apenas descrevem como as empresas funcionam, mas também configuram instrumentos normativos para alinhar a inovação aos princípios do desenvolvimento sustentável. A literatura apresenta, assim, diferentes formas de operacionalizar essa integração: pela arquitetura de valor, pelas capacidades dinâmicas verdes, pelas parcerias estratégicas e pela integração da cadeia de valor, dimensões que permitem avaliar empiricamente como organizações líderes estruturam suas respostas à agenda da sustentabilidade.

Se a inovação como processo refere-se à forma como as empresas estruturam seus modelos de negócios, a inovação como resultado diz respeito às práticas concretas que emergem desses modelos e que podem ser observadas na realidade empresarial, como discutido na próxima seção.

2.6 Inovação como resultado: práticas de modelos de negócios orientados para sustentabilidade e seus arquétipos

A compreensão da inovação como resultado remete à análise das práticas empresariais que emergem da adoção de modelos de negócios orientados para a sustentabilidade. Nesse enfoque, o interesse recai sobre como as organizações concretizam suas estratégias de criação de valor sustentável por meio de soluções replicáveis e padrões recorrentes de atuação.

Para alcançar vantagem competitiva de longo prazo, a inovação sustentável exige transformações culturais e estruturais nas organizações. Esse processo envolve novas formas de pensar, liderar e operar, nas quais valores como transparência, ética, inclusão e visão de longo prazo tornam-se centrais (Bocken *et al.*, 2014). A própria noção de valor precisa ser ampliada: não se trata apenas de gerar lucro, mas de criar valor compartilhado com múltiplos stakeholders, respeitando os limites ecológicos do planeta.

Embora práticas como ecoeficiência, eco inovações e responsabilidade social corporativa já façam parte da agenda empresarial, Bocken *et al*. (2014) argumentam que tais iniciativas, quando isoladas, não são suficientes para promover transformações sistêmicas. Diante disso, os autores (2014) propõem os Modelos de Negócios Sustentáveis (MNS) como abordagem mais abrangente, capaz de catalisar inovações corporativas orientadas à sustentabilidade.

Os MNS são caracterizados pela integração do *Triple Bottom Line* (econômico, social e ambiental) e pela consideração de uma gama ampliada de stakeholders, superando o foco exclusivo nos acionistas. Assim, não apenas inserem a sustentabilidade no núcleo da estratégia e dos processos organizacionais, mas também funcionam como elementos-chave para a geração de vantagem competitiva sustentável.

Com base em revisão sistemática da literatura e análise de práticas empresariais, Bocken *et al*. (2014) identificaram oito arquétipos de modelos de negócios sustentáveis, agrupados em três categorias principais: tecnológicos, sociais e organizacionais. Os autores oferecem uma das contribuições mais influentes nessa perspectiva ao propor uma tipologia de oito arquétipos de modelos de negócios sustentáveis. Esses arquétipos representam estratégias genéricas que podem orientar empresas a alinhar inovação e sustentabilidade, incluindo, entre outros, a eficiência no uso de recursos, a criação de valor a partir de resíduos, a substituição funcional, as soluções de suficiência e a maximização de valor social. Sua relevância está em traduzir a sustentabilidade em práticas empresariais concretas, ao mesmo tempo em que fornecem uma linguagem comum para pesquisadores e gestores. Esses arquétipos constituem padrões estratégicos recorrentes, representando diferentes abordagens para criar, entregar e capturar valor sustentável, conforme descrito no Quadro 11.

Quadro 11 - Arquétipos de modelos de negócios sustentáveis

Tipo de Inovação	Arquétipo – Descrição
Inovação Tecnológica	• Maximizar a produtividade de materiais e a eficiência energética: reduzir uso de recursos e emissões por meio da ecoeficiência e produção mais limpa. • Criar valor a partir do desperdício: transformar resíduos em recursos valiosos, inspirado na simbiose industrial e no conceito *cradle-to-cradle*. • Substituir por energias renováveis e processos naturais: adotar fontes renováveis e soluções biomiméticas, alinhando negócios a limites ecológicos.

Inovação Social	• Oferecer funcionalidade em vez de propriedade: adotar sistemas produto-serviço (PSS), ampliando durabilidade e acesso sem necessidade de posse. • Adotar papel de liderança (*stewardship*): assumir responsabilidade ampliada na cadeia de valor, com certificações socioambientais e engajamento proativo. • Incentivar a suficiência: reduzir consumo e produção, promovendo produtos duráveis e reutilizáveis e incentivando novos padrões de comportamento.
Inovação Organizacional	• Redirecionar os negócios para a sociedade e o meio ambiente: reconfigurar o propósito da empresa, aproximando-se de modelos de negócios sociais. • Desenvolver soluções de escala: expandir modelos sustentáveis via franquias, inovação aberta ou parcerias estratégicas, permitindo maior impacto sistêmico.

Fonte: adaptado de Bocken *et al.* (2014).

Esses arquétipos funcionam como ferramentas práticas que conectam teoria e prática, auxiliando tanto na formulação de novos modelos quanto na análise crítica de modelos existentes. Além disso, os autores destacam que a combinação entre diferentes arquétipos é geralmente mais eficaz do que a adoção isolada, aumentando a ambição e acelerando a adoção de inovações sustentáveis.

A pesquisa também aponta quatro temas emergentes relevantes:

1. Tecnologias emergentes como facilitadoras de novos modelos (ex.: energia solar, fogões solares em países em desenvolvimento);

2. Pensamento sistêmico e abordagens que superem os limites dos modelos tradicionais;

3. Colaborações intersetoriais com parceiros “improváveis”, como ONG, essenciais em iniciativas de simbiose industrial ou reaproveitamento de resíduos;

4. Função educativa dos arquétipos, ampliando o repertório de soluções reconhecidas pela indústria, inclusive práticas ainda emergentes.

Ritala *et al.* (2018) atualizam e expandem essa tipologia, reorganizando os arquétipos em três dimensões — econômica, social e ambiental — e acrescentando novos elementos, como a criação de valor inclusivo. Essa atualização é particularmente relevante porque contempla tendências emergentes, como os modelos *peer-to-peer* e de economia de compartilhamento, que ampliam o alcance da sustentabilidade para além da lógica tradicional de eficiência.

No Quadro 12, é apresentada uma comparação entre os arquétipos de modelos de negócios sustentáveis.

Quadro 12 - Comparação entre os arquétipos de modelos de negócios sustentáveis

Dimensão	**Arquétipos de Bocken *et al*. (2014)**	**Atualização de Ritala *et al.* (2018)**
Econômica	- Maximizar eficiência no uso de recursos e energia - Criar valor a partir de resíduos	- Eficiência de recursos - Valor a partir de resíduos - Criação de valor inclusivo (ex.: modelos *peer-to-peer*, economia de compartilhamento, inclusão de consumidores antes não atendidos)
Social	- Base da pirâmide (inclusão de mercados vulneráveis) - Maximizar valor social - Negócios colaborativos	- Inclusão social (base da pirâmide) - Valor social - Modelos colaborativos e participativos
Ambiental	- Substituição funcional (produtos/serviços mais sustentáveis) - Soluções de suficiência - Liderança (*Stewardship)*ambiental	- Substituição funcional - Soluções de suficiência - *Stewardship* ambiental (conservação e regeneração de ecossistemas)

Fonte: adaptado de Bocken *et al*. (2014) e Ritala *et al*. (2018).

A evolução dos arquétipos evidencia um movimento de maior sofisticação teórica e prática na literatura sobre modelos de negócios sustentáveis. Enquanto Bocken *et al.* (2014) ofereceram uma tipologia inicial, amplamente utilizada como referência para identificar práticas de inovação orientadas à sustentabilidade, Ritala *et al*. (2018) reorganizaram e expandiram esse conjunto em três dimensões - econômica, social e ambiental - incorporando ainda o arquétipo de criação de valor inclusivo. Essa atualização é particularmente relevante, pois reconhece tendências contemporâneas, como a economia de compartilhamento e os modelos *peer-to-peer*, além de enfatizar a necessidade de integrar segmentos de consumidores tradicionalmente não atendidos.

Nessa pesquisa, a evolução tipológica de modelos de negócios sustentáveis reforça a pertinência da aplicação do modelo de Ritala *et al*. (2018) na análise dos casos selecionados, Unilever e Natura, uma vez que permite compreender de forma mais abrangente como as empresas reconfiguram seus modelos de negócios para gerar valor sustentável em múltiplas dimensões, conforme Quadro 13.

Quadro 13 – Arquétipos de modelos de negócios sustentáveis segundo Ritala *et al*. (2018)

Dimensão	**Arquétipo - Descrição**

Econômica	• Eficiência de recursos - Redução do consumo de materiais e energia. • Valor a partir de resíduos - Transformação de resíduos e subprodutos em insumos ou novas oportunidades de negócio. • Criação de valor inclusivo - Inclusão de novos segmentos de consumidores, como modelos ponto a ponto (*peer-to-peer)* e de economia de compartilhamento.
Social	• Base da pirâmide - Atender às necessidades de populações em situação de vulnerabilidade socioeconômica. • Valor social - Geração de benefícios sociais diretos, como acesso à saúde, educação ou melhoria da qualidade de vida. • Negócios colaborativos - Modelos baseados em cooperação, participação e redes entre múltiplos stakeholders.
Ambiental	• Substituição funcional - Desenvolvimento de produtos e serviços alternativos mais sustentáveis que substituem os convencionais. • Soluções de suficiência - Estratégias para reduzir o consumo excessivo e incentivar padrões mais responsáveis de uso. • Liderança *(Stewardship)* ambiental - Conservação, proteção e regeneração de ecossistemas como parte central do modelo de negócio.

Fonte: adaptado de Ritala *et al.* (2018).

A tipologia de arquétipos proposta por Ritala *et al*. (2018) amplia a contribuição original de Bocken *et a*l. (2014) ao reorganizar os modelos de negócios sustentáveis em três dimensões — econômica, social e ambiental. Essa abordagem permite compreender de forma mais sistêmica como diferentes estratégias empresariais se articulam para gerar valor sustentável. A principal inovação dos autores foi a introdução do arquétipo de criação de valor inclusivo na dimensão econômica, contemplando tendências contemporâneas, como a economia de compartilhamento e os modelos ponto a ponto (*peer-to-peer)*, além da inclusão de segmentos tradicionalmente não atendidos pelos mercados.

Essa estrutura é particularmente útil para análises empíricas porque fornece critérios claros para identificar como as empresas integram práticas de sustentabilidade em seus modelos de negócio. Nesta dissertação, a análise das empresas escolhidas, Unilever e Natura, permitirá observar em que medida seus modelos se aproximam da lógica de eficiência de recursos e economia circular, como desenvolvem iniciativas sociais em mercados de base da pirâmide e de geração de valor social, ou ainda como incorporam práticas colaborativas e de *stewardship* ambiental. Assim, a tipologia de Ritala *et al*. (2018) oferece uma lente abrangente para mapear e comparar estratégias empresariais voltadas à inovação sustentável.

Bocken e Geradts (2020), por sua vez, destacam que a adoção e difusão de arquétipos de modelos de negócios sustentáveis enfrentam barreiras e dependem de impulsionadores em diferentes níveis: institucional, estratégico e operacional. No plano institucional, regulamentos, normas e expectativas sociais podem acelerar ou frear práticas sustentáveis. No nível estratégico, o engajamento da liderança e a integração da sustentabilidade à visão corporativa são determinantes. Já no nível operacional, os processos internos, capacidades organizacionais e sistemas de informação influenciam diretamente a efetividade da implementação, conforme descrito no Quadro 14.

Quadro 14 - Barreiras e Impulsionadores para Inovação em Modelos de negócios orientados para a sustentabilidade

Nível	**Barreiras**	**Impulsionadores *(drivers*)**
Institucional	Foco exclusivo na maximização do valor do acionista; aversão à incerteza; visão de curto prazo.	Foco equilibrado entre valor para acionistas e stakeholders; valorização da sustentabilidade; aceitação da ambiguidade.
Estratégico	Predominância de estratégia funcional; priorização de lucros rápidos; desestímulo à experimentação.	Inovação colaborativa; foco estratégico explícito na IMNS; investimentos pacientes; apoio da alta liderança.
Operacional	Excelência funcional restrita; processos de inovação padronizados; incentivos e métricas exclusivamente financeiras.	Desenvolvimento de capacidades individuais; estruturas habilitadoras; incentivos sustentáveis; métricas alinhadas à sustentabilidade.

Fonte: adaptado de Bocken e Geradts (2020).

Assim, compreender a inovação como resultado implica analisar quais arquétipos são adotados pelas empresas e como eles se materializam em práticas organizacionais, considerando tanto as oportunidades quanto as barreiras do contexto. Esse enfoque permitirá, na análise empírica da dissertação, avaliar de que forma empresas como Unilever e Natura reconfiguram suas práticas de inovação para criar valor sustentável de maneira consistente e estratégica.

Em síntese, os arquétipos de modelos de negócios sustentáveis oferecem uma estrutura analítica robusta para compreender como a inovação se manifesta como resultado nas organizações. Bocken *et al*. (2014) foram pioneiros ao traduzir princípios de sustentabilidade em oito arquétipos práticos, que se consolidaram como referência no campo. Ritala *et al*. (2018) atualizaram essa tipologia ao redistribuir os arquétipos

nas dimensões econômica, social e ambiental, além de incorporar o valor inclusivo como um novo caminho de geração de impacto sustentável. Mais recentemente, Bocken e Geradts (2020) ampliaram essa discussão ao destacar que a adoção e difusão desses arquétipos dependem da interação entre barreiras e impulsionadores nos níveis institucional, estratégico e operacional. Dessa forma, a literatura evidencia que a inovação sustentável não pode ser entendida apenas como uma coleção de práticas isoladas, mas como parte de um processo dinâmico que articula estratégia, modelo de negócio e resultados em múltiplas dimensões de valor.

3.METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto à natureza trata-se de uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimento voltado à solução de problemas práticos - a inovação sustentável e a sua integração à gestão estratégica de empresas, consideradas pontos de referências em ações para sustentabilidade (Gerhardt; Silveira,2009).

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, adequada para interpretar fenômenos complexos relacionados à integração da sustentabilidade na gestão estratégica empresarial. Como destacam Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa privilegia a compreensão do contexto, da subjetividade e da profundidade analítica, aspectos essenciais quando se investigam práticas organizacionais que não podem ser reduzidas a variáveis quantificáveis.

Quanto aos objetivos, caracteriza-se como descritiva, por analisar de forma sistemática como empresas líderes incorporam a inovação sustentável em sua gestão estratégica (Gerhardt; Silveira, 2009). A análise é orientada pelas três dimensões teóricas definidas no referencial: (i) liderança para inovação - postura estratégica das empresas frente à sustentabilidade; (ii) inovação como processo - modelos de negócios orientados para a sustentabilidade; e (iii) inovação como resultado - práticas e arquétipos de modelos de negócios sustentáveis.

O desenho metodológico articula quatro procedimentos principais, de modo a assegurar consistência e robustez analítica: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, análise bibliométrica e estudo de casos múltiplos.

A pesquisa bibliográfica consistiu no levantamento e análise de referências já publicadas em livros, artigos científicos, teses e dissertações, com o objetivo de fundamentar teoricamente o estudo (Gerhardt; Silveira, 2009). Neste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, para identificar conceitos, teorias e debates relevantes sobre inovação sustentável e gestão estratégica.

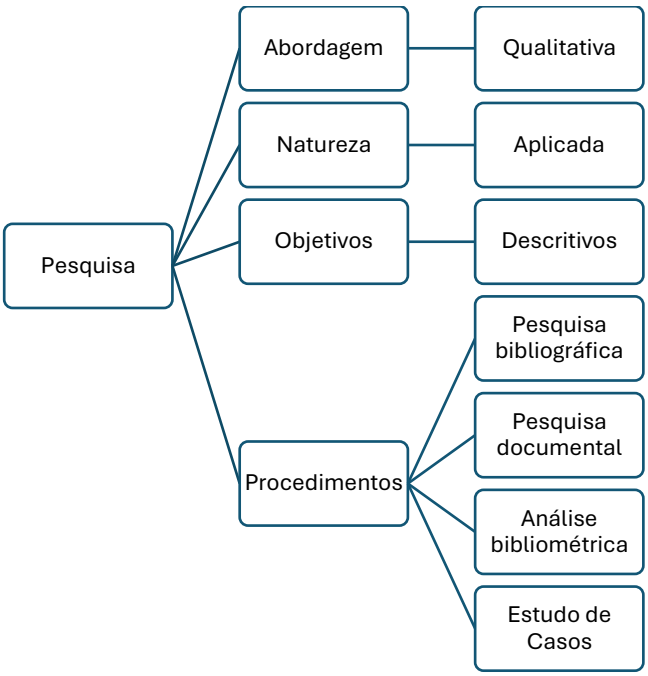
A pesquisa documental envolve a coleta e exame de materiais institucionais - relatórios corporativos, documentos oficiais, políticas internas e publicações setoriais - que, em geral, não receberam tratamento analítico prévio (Gerhardt; Silveira, 2009). A pesquisa documental foi realizada com base em relatórios corporativos, documentos internos de domínio público, o que permitiu examinar práticas empresariais concretas.

Dessa forma, é possível analisar, de forma contextualizada, como as empresas estruturam suas práticas e estratégias de sustentabilidade.

A pesquisa bibliométrica usa técnicas estatísticas, possibilitando mapear a produção científica sobre modelos de negócios sustentáveis. Para tanto, foram coletados dados da base *Scopus*, abrangendo o período de 2002 a 2025, a fim de identificar tendências, autores, instituições e países mais influentes.

Como complemento, foi adotado o Estudo de casos múltiplos, considerando a sua adequação a investigações que demandam análise aprofundada em contextos organizacionais específicos, o que permitiu reunir múltiplas fontes de evidência, com ênfase na análise documental (Yin, 2015). A seguir, apresenta-se a Classificação Metodológica da Pesquisa (Figura 1), que sintetiza as escolhas metodológicas adotadas neste estudo.

Figura 1 - Classificação metodológica da pesquisa



Fonte: elaborada pelo autor.

3.2 Procedimento de seleção dos casos e fonte de coleta de dados

A seleção dos casos para a pesquisa qualitativa seguiu quatro critérios: (i) reconhecimento em práticas de sustentabilidade; (ii) disponibilidade de dados públicos; (iii) diversidade setorial; e (iv) alinhamento estratégico com a sustentabilidade.

O reconhecimento das empresas e o alinhamento estratégico com a sustentabilidade se baseou em relatórios da *GlobeScan*, consultoria internacional especializada em agendas de sustentabilidade, complementados pela Pesquisa de Lideranças em Sustentabilidade GlobeScan/ERM (2022; 2024).

O Quadro 15 apresenta as empresas selecionadas com base nos critérios da pesquisa.

Quadro 15 - Empresas selecionadas para a pesquisa

Empresa	Setor	Destaque	Observação
Unilever	Bens de Consumo	Líder em integração de ODS e estratégia regenerativa	Relatórios Integrados anuais publicados; documentação no *GRI* (Global Reporting Iniciative); Uso de padrões internacionais.
Natura &Co	Cosméticos, higiene pessoal, fragrâncias e beleza.	Referência em práticas sustentáveis, vinculando sua estratégia de negócios às metas socioambientais.	Relatórios integrados, uso de padrões internacionais, políticas de *compliance*, ética, responsabilidade corporativa

Fonte: elaborado pelo autor.

Além da caracterização das empresas selecionadas, esta pesquisa considerou os critérios de materialidade como parâmetro metodológico para a análise de relatórios e iniciativas corporativas. A materialidade foi entendida sob duas perspectivas complementares: (i) de fora para dentro, quando fatores externos - como mudanças regulatórias, pressões de mercado e riscos climáticos - impactam a estratégia e a resiliência da empresa; e (ii) de dentro para fora, quando as atividades empresariais geram impactos significativos na sociedade e no meio ambiente.

Para fins desta pesquisa, foram adotados como critérios de verificação a aderência a padrões de reporte e certificações reconhecidas internacionalmente, em especial a *Global Reporting Initiative* (GRI), a *Science Based Targets initiative* (SBTi), os compromissos de Net Zero e a certificação B Corp. A análise também considerou a ênfase dada pelas empresas à comunicação de riscos ou impactos, o horizonte temporal das metas estabelecidas e os *stakeholders* priorizados.

Esses critérios orientaram a análise comparativa entre Unilever e Natura, possibilitando identificar se a perspectiva de materialidade assumida por cada

empresa tende a privilegiar riscos financeiros, impactos socioambientais ou a combinação de ambos, em uma lógica de dupla materialidade, conforme sistematizado no Quadro 16.

Quadro 16: Padrões e iniciativas de reporte de sustentabilidade

Padrão / Iniciativa	Origem	Foco	Perspectiva	Importância
GRI (Global Reporting Initiative)	Criado em 1997, ONG internacional independente.	Impactos econômicos, sociais e ambientais da empresa sobre a sociedade e o planeta.	De fora para dentro → como a empresa afeta o mundo. Considera como as atividades, produtos e decisões da empresa impactam o meio ambiente, a sociedade e a economia.	Mais utilizado no mundo, garante transparência, comparabilidade e prestação de contas a múltiplos stakeholders.
Certificação *B* Corp. (padrão global de certificação socioambiental para empresas)	Criada em 2006, nos Estados Unidos, pelo B Lab (ONG sem fins lucrativos). No Brasil e América Latina, representada pelo Sistema B desde 2012.	Certifica a empresa como um todo (não apenas produtos), avaliando governança, meio ambiente, trabalhadores, comunidade e clientes.	Holística (impacto em toda a cadeia de valor); normativa (compromisso com impacto positivo além da conformidade legal); de longo prazo (propósito empresarial vinculado a impacto socioambiental) ..	Reconhecimento internacional; sinaliza liderança em sustentabilidade; fortalece governança responsável (estatutos devem incluir compromisso com todas as partes interessadas); alinhamento com ODS.
SBTi (*Science Based Targets initiative*) .	Lançada em 2015 por CDP (*Carbon Disclosure Projec*t, Pacto Global da ONU, WRI (*World Resources Institute*) e WWF (*World Wide Fund for Nature*).	Definição e validação de metas de redução de emissões alinhadas à ciência climática e ao Acordo de Paris.	De dentro para fora → compromissos corporativos quantificados de descarbonizaçã o.	Dá credibilidade às metas climáticas corporativas; aumenta transparência para investidores e sociedade; referência global em Net Zero e transição climática.
Compromissos de Net Zero	Popularizado após o Acordo de Paris (2015); impulsionado pela ONU, IPCC e COP.	Neutralizar emissões líquidas até 2050 (ou antes), reduzindo emissões e	Visão de longo prazo → resiliência do planeta e das empresas	Principal narrativa global de ação climática; orienta políticas nacionais,

		compensando o restante com remoções de carbono.	frente à crise climática.	setoriais e empresariais; usado como indicador de liderança em sustentabilidade.

Fonte: elaborado pelo autor.

Cada iniciativa de reporte de sustentabilidade possui uma dimensão complementar:

- GRI (*Global Reporting Initiative*) - Relato de sustentabilidade (padrão de reporte global).
- SBTi (*Science Based Targets initiative*) - Metas climáticas (base científica para redução de emissões).
- Net Zero (compromissos de neutralidade climática) - Estratégia corporativa de longo prazo para descarbonização.
- B Corp (Sistema B) - Certificação socioambiental que avalia o negócio como um todo (impacto positivo).

Nesta pesquisa, as informações constantes nos relatórios de sustentabilidade, principalmente em relação às metas, estratégias e certificações das empresas, permitem traçar uma visão prática e consistente sobre a inovação sustentável. A coleta de dados foi, portanto, baseada na análise documental de fontes secundárias confiáveis, utilizando a triangulação de dados para fortalecer a robustez analítica.

3.3 Técnicas de análise de dados

A interpretação dos dados qualitativos baseou-se na análise de conteúdo, conforme a proposta de Bardin (2016), reconhecida pelo rigor e sistematicidade na interpretação de mensagens comunicativas. Essa técnica é especialmente eficaz para examinar documentos não produzidos originalmente para fins de pesquisa, permitindo extrair significados manifestos e latentes (Bardin, 2016).

O processo seguiu as três fases da Análise de Conteúdo de Bardin (2016): (i) pré-análise, envolvendo leitura exploratória, seleção e preparação do material; (ii) exploração do material, com codificação, categorização e classificação das informações; e (iii) tratamento, inferência e interpretação, identificando padrões, relações e significados alinhados aos objetivos da pesquisa.

Diferencia-se da análise documental por não apenas condensar conteúdos, mas por interpretar criticamente as mensagens para compreender fenômenos sociais. As categorias analíticas foram definidas previamente, com base no referencial teórico:

- Liderança para inovação: postura estratégica frente à sustentabilidade;
- Inovação como processo: modelos de negócios orientados para a sustentabilidade;
- Inovação como resultado: práticas e arquétipos de modelos de negócios sustentáveis.

O procedimento analítico compreendeu duas etapas:

- Análise intra-caso, para examinar as categorias analíticas em cada empresa;
- Análise inter-casos, para comparar padrões, contrastes e trajetórias distintas entre as organizações.

A seguir, apresenta-se a estrutura de análise que foi utilizada, (Quadro 17).

Quadro 17 – Estrutura de análise individual das empresas

Dimensão Analítica	**Base Teórica Principal**	**O que avaliar?**	**Como avaliar?**
I. Liderança para inovação: postura estratégica das empresas frente à sustentabilidade	Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen, (2012); Bocken e Geradts (2020).	Grau de integração da sustentabilidade na postura estratégica organizacional.	Aplicação da tipologia de postura estratégica: reativa, defensiva, acomodativa, proativa e transformacional.
II. Inovação como processo: modelos de negócios orientados para a sustentabilidade	Boons e Lüdeke-Freund (2013).	Estrutura lógica de criação, entrega e captura de valor sustentável dentro dos limites planetários e sociais.	Aplicação dos quatro critérios normativos e avaliativos de Boons e Lüdeke-Freund (2013).
III. Inovação como resultado: práticas e arquétipos de modelos de negócios orientados para a sustentabilidade	Bocken *et* al. (2014); Bocken e Geradts (2020); Ritala *et a*l. (2018).	Estratégias, mecanismos e arquétipos de inovação com impacto ambiental e social positivo.	Identificação dos arquétipos de inovação - análise de drivers e barreiras nos níveis institucional, estratégico e operacional.

Fonte: elaborado pelo autor.

3.4 Estudos de casos

O foco deste estudo é analisar como a inovação sustentável é incorporada à gestão estratégica de empresas reconhecidas por suas práticas sustentáveis. Para isso, adota-se o método de Estudo de Caso Múltiplo, com unidades de análise incorporadas, conforme as orientações de Yin (2015).

Para a escolha dos estudos de caso, foram selecionadas empresas líderes em sustentabilidade, conforme critérios apresentados no item 2.2. O Quadro 15 reúne as organizações escolhidas, seus relatórios de sustentabilidade, principais focos estratégicos e a dimensão analítica mais relevante identificada de acordo com os objetivos da pesquisa.

A análise fundamenta-se na triangulação de fontes - relatórios GRI (Global Reporting Initiative), Relatórios de sustentabilidade das próprias empresas e literatura especializada - e segue o método de estudo de casos múltiplos com unidades incorporadas, conforme as orientações de Yin (2015). O objetivo é compreender de que modo a inovação sustentável é incorporada à gestão estratégica, permitindo identificar convergências e singularidades entre os casos, conforme estruturado no Quadro 18.

Quadro 18 – Empresas e coleta de dados pesquisados

Empresa	**Relatório de Sustentabilidade (último disponível)**	**Principais Focos Estratégicos**	**Dimensão Analítica Mais Relevante**
Unilever	Relatório: Unilever Annual Report and Accounts 2024.	ODS integrados ao modelo de negócio; Plano *Net Positive*; redução de emissões; bem-estar social.	Modelo de Negócio + Postura Estratégica.
Natura & Co	Relatório: Natura & Co Integrated Report 2024.	Uso da biodiversidade amazônica de forma sustentável: Inovação em impacto (Impact and Profit & Loss – IP&L); Governança voltada ao tripé da sustentabilidade (B Corp, Net Zero até 2030).	Modelo de negócios orientado para a sustentabilidade.

Fonte: elaborado pelo autor.

3.5 Caracterização da pesquisa bibliométrica

A pesquisa bibliométrica foi realizada para identificar os principais trabalhos e autores que discutem a temática da presente pesquisa. O referencial teórico da pesquisa foi elaborado com base nos achados da pesquisa bibliométrica.

Para coleta de dados da pesquisa bibliométrica foram utilizadas as bases de dados da Scopus Elsevier. A estratégia de busca utilizou a combinação de descritores

relevantes (termos e palavras-chave relacionados ao tema) com os operadores booleanos AND e OR, visando ampliar e refinar os resultados. Os termos foram aplicados nos campos “título”, “resumo” e “palavras-chave” da base, e a pesquisa foi realizada em março de 2025. O termo de busca utilizado foi: ("*sustainable business model*" OR "to *develop sustainable business model archetypes*").

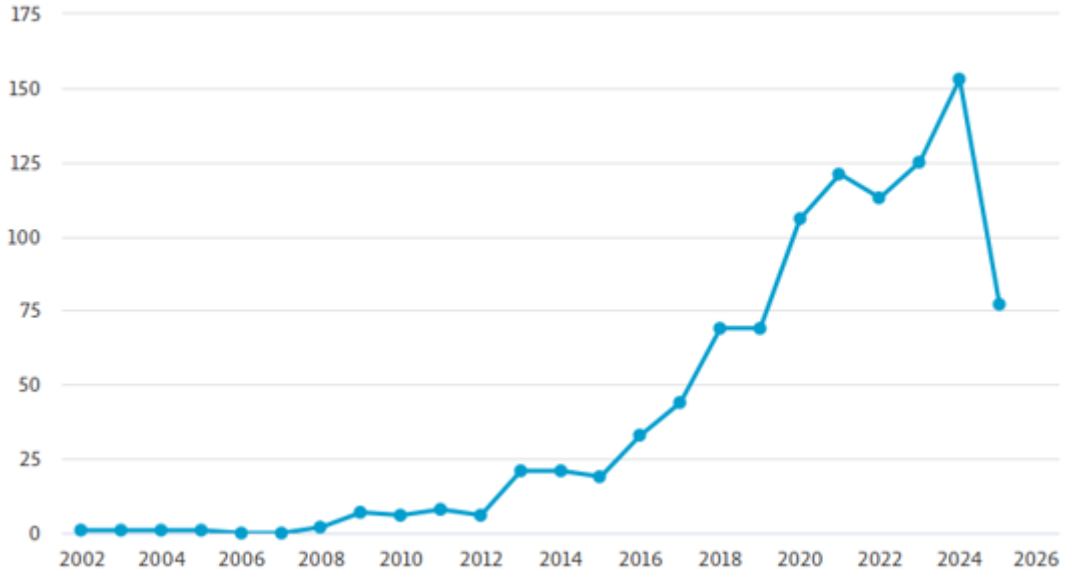
Os termos de busca, as palavras-chave e as exclusões utilizadas durante a pesquisa podem ser encontradas na seguinte equação booleana:

TITLE-ABS-KEY ("sustainable business model" OR "to develop sustainable business model archetypes") AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Business Model Innovation") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Sustainable Development") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Sustainable Business") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Sustainable Business Model") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Sustainability") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Sustainable Business Models") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Business Models") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Innovation") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Circular Economy") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Sustainable Business Model Innovation") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Business Model") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Value Creation") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Sustainable Value Creation") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Stakeholder") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Value Proposition") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Sustainable Innovation") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Dynamic Capabilities") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Corporate Sustainability") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Circular Business Model") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Sustainable Values") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Sustainable Value") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Sustainability Innovation") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Stakeholders")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English")) AND (EXCLUDE (SUBJAREA , "VETE") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "NURS") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "IMMU") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "PHAR") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "HEAL") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "BIOC") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "PHYS") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "PSYC") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "MEDI") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "MATH") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "COMP"))

3.5.1 Resultados da pesquisa bibliométrica

A pesquisa bibliométrica foi organizada com base nos trabalhos encontrados a partir do filtro da equação booleana, resultando em 926 artigos publicados. Inicialmente foram considerados os resultados da Scopus - *Analyze search results,* conforme Figura 2.

Figura 2 - Documentos por ano de publicação



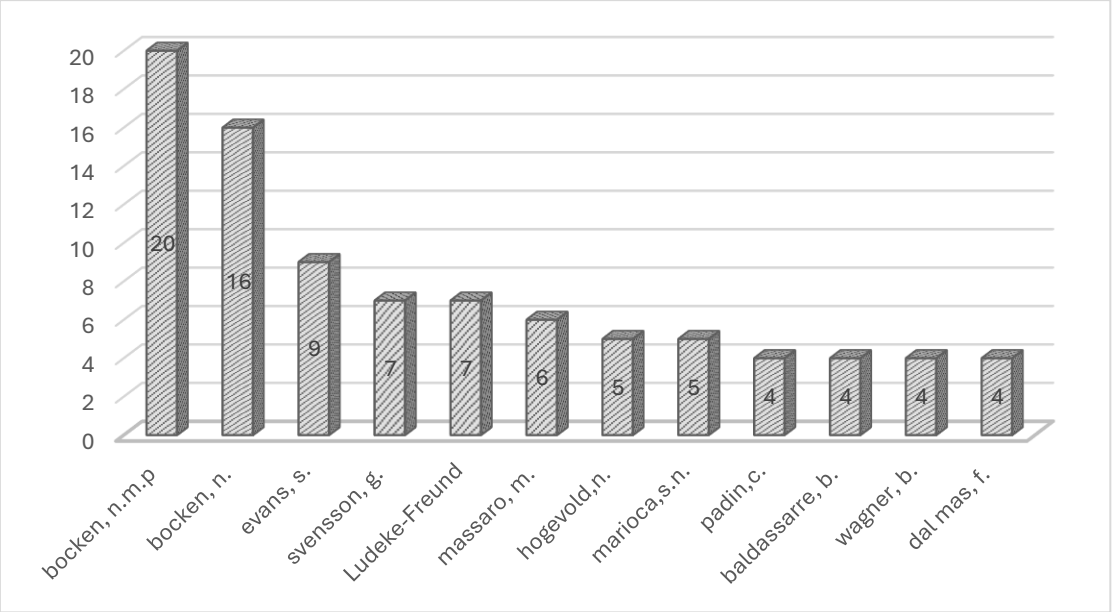
Fonte: adaptada de Scopus (2025).

A análise da produção científica na base de dados Scopus evidencia um interesse acadêmico crescente pelo tema dos modelos de negócios sustentáveis a partir de 2012, refletido no aumento significativo do número de publicações relacionadas. Esse crescimento demonstra a relevância cada vez maior do tema no cenário científico internacional.

Em particular, o ano de 2024 apresentou o maior número de artigos publicados com os termos de pesquisa utilizados nesta dissertação, totalizando 153 documentos somente na pesquisa na base Scopus (Elsevier). Esse dado reforça a intensificação das investigações na área e destaca a pertinência do tema abordado neste estudo.

A segunda pesquisa foi realizada para identificação dos autores mais citados na base Scopus. O resultado encontrado está na (Figura 3).

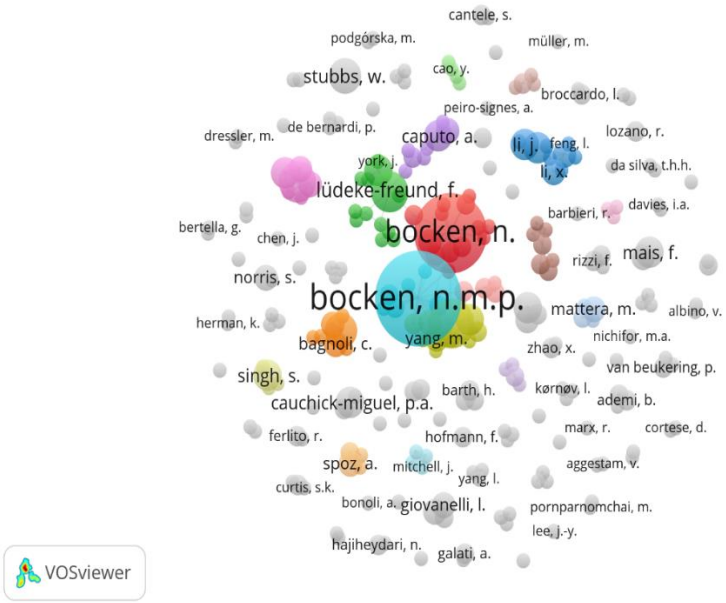
Figura 3 - Autores mais citados na Scopus



Fonte: adaptada de Scopus (2025).

Para verificar como Nancy Bocken, a autora mais citada, está inter-relacionada com base em critérios específicos, como coautoria de termos ou citações compartilhadas, recorreu-se à análise ao software VOSviewer. Os agrupamentos por autores são demonstrados na Figura 4.

Figura 4 - Modelos de negócios sustentáveis e os agrupamentos por autores



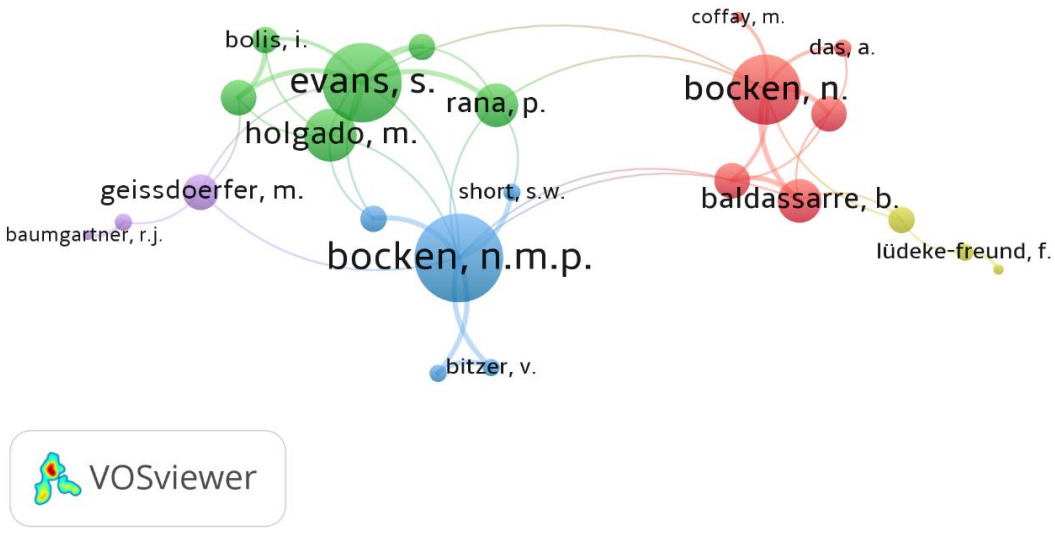
Fonte: VOSviewer (2025).

Nesta pesquisa, com base em um conjunto de 926 documentos, identificou-se a participação de 2.614 autores que abordam o tema dos modelos de negócios sustentáveis. Para a análise bibliométrica, utilizou-se o software VOSviewer que, segundo Van Eck e Waltman (2010), organiza os dados em *clusters*, ou seja, agrupamentos de itens — como autores, palavras-chave ou publicações — que apresentam fortes inter-relações, com base em critérios como coautoria, co-ocorrência de termos ou citações.

Na Figura 4, apresentada acima, é possível visualizar as inter-relações entre os autores que possuem no mínimo duas publicações nos documentos analisados. Aplicando esse critério, o número total de autores é reduzido de 2.614 para 260. Cada *cluster* é geralmente identificado por uma cor distinta, facilitando a interpretação visual das diferentes comunidades científicas.

Assim, ao observar os *clusters* no VOSviewer, visualiza-se como os elementos analisados se organizam em subgrupos coesos, revelando estruturas e padrões que podem ser essenciais para compreender a dinâmica e a evolução de determinada área de pesquisa, como a área de Inovação de modelos de negócios sustentáveis, tema desta pesquisa, conforme demostra a Figura 5.

Figura 5 - Relações de coautoria



Fonte: VOSviewer (2025).

A análise dos dados bibliométricos destaca a relevância de Nancy M.P. Bocken no campo dos modelos de negócios sustentáveis. No período analisado, ela aparece como a autora mais citada, com 36 publicações relacionadas ao tema. Em segundo lugar, destaca-se o pesquisador S. Evans, com 9 artigos publicados, e Lüdeke-Freund com 7 artigos publicados.

A Figura 5 apresenta os resultados da análise de coautoria, que examina como diferentes autores colaboram entre si na produção científica. A unidade de análise adotada foi o autor, considerando apenas aqueles com, no mínimo, três publicações no período analisado.

3.5.2 Seleção dos artigos e avaliação crítica da pesquisa bibliométrica

O resultado da pesquisa bibliométrica foi utilizado para identificar os autores mais influentes nas temáticas modelos de negócios sustentáveis e Inovação Sustentável. Com base na análise realizada, Nancy Bocken, Steve Evans e Florian Lüdeke-Freund foram selecionados como autores de destaque. O número total de documentos analisados foi reduzido para 39, conforme os critérios estabelecidos.

Durante a análise dos trabalhos de Nancy Bocken e Steve Evans, observou-se que o artigo de Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012) é amplamente citado nas discussões sobre estratégias empresariais voltadas à sustentabilidade. Apesar de não ter sido listado diretamente entre os resultados da pesquisa bibliométrica, o artigo *Business cases for sustainability: the role of Business Model Innovation for corporate sustainability* foi incluído na seleção final devido à sua reconhecida relevância teórica e influência nos documentos analisados. Na base Scopus, o artigo contabiliza 39 citações.

Para definir a base documental da análise, os títulos e resumos dos artigos foram lidos e avaliados. A elaboração dos critérios de seleção dos artigos foi conduzida considerando a literatura científica citadas nesta dissertação. A inclusão de um artigo dependeu do atendimento a, pelo menos, dois dos três critérios descrito no (Quadro 19):

Quadro 19: Critérios de seleção dos artigos e autores de referência

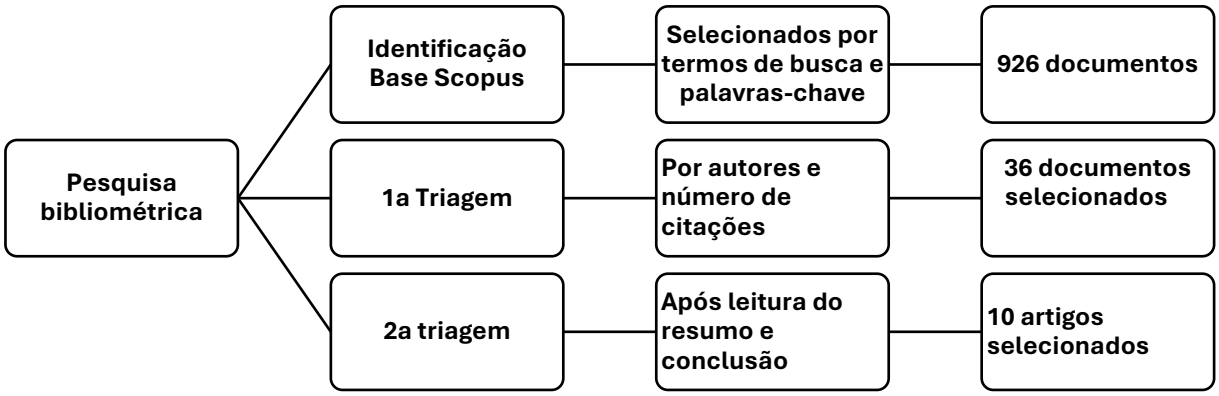
Critérios	Autores de referência
Intersecção entre inovação e sustentabilidade no contexto de gestão de negócios sustentável	Bocken *et al.* (2014); Ritala *et al.* (2019); Schaltegger, Ludeke-Freund e Hansen (2012); Crossan e Apaydin (2010).

A publicação oferece uma abordagem dos temas aplicada para a investigação de modelos de negócios sustentáveis	Boons e Lüdeke-Freund (2013); Bocken e Geradts (2020); Ritala *et al.* (2019
A publicação discute os temas gestão estratégica empresarial ou modelos de negócios orientados à sustentabilidade.	Bocken *et al.* (2014); Ritala *et al*. (2019); Boons e Lüdeke-Freund (2013); Schaltegger, Ludeke-Freund e Hansen (2012).

Fonte: elaborado pelo autor.

Após a aplicação desses critérios, foi definido o conjunto de trabalhos publicados que serão analisados na presente pesquisa, conforme Figura 6.

Figura 6 - Filtro e seleção dos artigos da pesquisa



Fonte: elaborada pelo autor.

O referencial teórico da dissertação foi elaborado principalmente a partir dos artigos mais citados, conforme Quadro 20.

Quadro 20 - Artigos selecionados por número de citações

Autor (es)	**Nome do Artigo**	**Número de citações na Scopus (março de 2025)**
Bocken *et al*. (2014) .	A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes	2536
Boons e Lüdeke-Freund (2013)	Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda	1650
Adams *et al.* (2016)	Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review	1030
Bocken e Geradts (2020)	Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities	408

Bocken e Short (2023)	Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities	376
Geissdoerfer, Bocken e Hultink (2018)	Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process	334
Ritala *et. al*. (2018)	Sustainable business model adoption among S&P 500 firms: A longitudinal content analysis study	231
Weissbrod e Bocken (2023)	Developing sustainable business experimentation capability – A case study	163
Schaltegger, Ludeke-Freund e Hansen (2012)	Business cases for sustainability: the role of Business Model Innovation for corporate sustainability	39
Coffay e Bocken (2023)	Sustainable by design: An organizational design tool for sustainable business model innovation	18

Fonte: elaborado pelo autor.

O Quadro 21 contém o objetivo principal dos 10 artigos analisados neste estudo.

Quadro 21 – Objetivo dos artigos selecionados

Autor/Ano	**Objetivos do artigo**
Bocken *et al.* (2014)	Propõem arquétipos para orientar a inovação sustentável em modelos de negócios.
Bocken e Geradts (2020)	Analisam barreiras e impulsionadores para a inovação sustentável em empresas estabelecidas.
Bocken e Short (2023)	Propõem uma transição dos modelos sustentáveis para modelos de negócios regenerativos.
Geissdoerfer, Bocken e Hultink (2018)	Oferecem uma base teórica abrangente para a inovação de modelos de negócios sustentáveis.
Boons e Lüdeke-Freund (2013)	Oferecem fundamentos normativos para a formulação de modelos de negócios sustentáveis.
Ritala *et al.* (2018)	Investigam a adoção de modelos sustentáveis em grandes empresas e suas estratégias.
Schaltegger, Ludeke-Freund e Hansen (2012	Relacionam posturas estratégicas com a capacidade de inovar modelos de negócios sustentáveis.
Adams *et al.* (2016	Realizam uma revisão sistemática sobre inovação orientada à sustentabilidade.
Weissbrod e Bocken (2023)	Exploram inovações aplicadas a modelos de negócios circulares.
Coffay e Bocken (2023)	Concentram-se no *design* organizacional como facilitador da inovação em modelos de negócios sustentáveis.

Fonte: elaborado pelo autor.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa, trazendo a análise descritiva dos dados a partir da caracterização das empresas.

4.1 Caracterização das empresas da pesquisa

A caracterização das duas empresas analisadas nesta pesquisa está sistematizada no Quadro 22.

Quadro 22 - Caracterização das Empresas: Unilever e Natura &Co (2024)

Categoria	Unilever	Natura & Co
Ano de Fundação	1929 (fusão de Margarine Unie e Lever Brothers)	1969 (Natura Cosméticos; 2020 Natura &Co)
Localização da Sede	Londres, Reino Unido	São Paulo, Brasil
Setor de Atividade	Bens de consumo (alimentos, higiene, cosméticos)	Cosméticos, fragrâncias, higiene e venda direta
Número de Funcionários (2024)	115.964 (Fonte: Macrotrends, 2024)	14.806 empregados. (Fonte: Natura Relatório Integrado, 2024)
Receita Liquida Total – Net Revenue (2024)	€60,8 bilhões (Fonte: Unilever Annual Report 2024)	R$ 24,1 bilhões (Fonte: Natura &Co Relatório Anual, 2024)
Tipo de Capital	Aberto - (Bolsa de Valores de Londres, Reino Unido- London Stock Exchange (LSE); Bolsa paneuropeia, com sedes em várias cidades (. Euronext); Bolsa de Valores de Nova Iorque, EUA. - New York Stock Exchange (NYSE).	Aberto - (Bolsa de Valores oficial do Brasil, em São Paulo. Brasil Bolsa Balcão (B3): Bolsa de Valores de Nova Iorque, EUA - New York Stock Exchange (NYSE).
Origem do Capital Controlador	Capital pulverizado, investidores globais	Origem brasileira, hoje pulverizado por investidores
Relatórios de Sustentabilidade	Sim, relatórios integrados anuais (GRI desde 2000).	Sim, relatórios integrados anuais (GRI desde o Início desse relatório -1997).
Tipo de Inovação Principal	Produtos sustentáveis, embalagens circulares, redução de carbono.	Bioeconomia amazônica, refil, cosméticos veganos e naturais.

Fonte: elaborado pelo autor.

A Unilever, multinacional de bens de consumo fundada em 1929 a partir da fusão da britânica Lever Brothers com a holandesa Margarine Unie, consolidou-se como uma das maiores empresas do setor, presente em mais de 190 países com marcas líderes como Dove, Omo, Rexona, Lux, Knorr, Hellmann's e Ben & Jerry's. Desde 2010, a companhia reposiciona sua estratégia empresarial em torno da sustentabilidade, inicialmente com o *Unilever Sustainable Living Plan* (USLP), que

tinha como objetivos melhorar a saúde e o bem-estar; reduzir impactos ambientais e promover melhores condições de vida ao longo da cadeia de valor. Em 2020, o USLP foi sucedido pela *Unilever Compass Strategy*, que reafirma a integração dos ODS às práticas corporativas e estabelece metas como alcançar neutralidade de carbono em suas operações até 2030, atingir emissões líquidas zero em toda a cadeia de valor até 2039 e garantir que 100% de suas embalagens plásticas sejam recicláveis, reutilizáveis ou compostáveis até 2025. A empresa aderiu à iniciativa *Science Based Targets* (SBTi), assumindo compromissos alinhados ao limite de 1,5 °C do Acordo de Paris. Entre suas práticas de inovação sustentável destacam-se programas de economia circular, como embalagens de refil em parceria com a Loop, projetos de energia renovável em suas fábricas e certificações B Corp em algumas de suas marcas (como Ben & Jerry's e Seventh Generation). Tais iniciativas contribuíram para que a Unilever seja, há mais de uma década, reconhecida entre as empresas líderes globais em sustentabilidade, segundo o *GlobeScan Sustainability Leaders Survey* (Unilever, 2020; Globescan, 2023).

A Natura & Co, fundada em 1969, em São Paulo, é hoje um dos maiores grupos globais de cosméticos sustentáveis, reunindo as marcas Natura, Avon, The Body Shop e Aesop. Atua em mais de 100 países, com aproximadamente 14 mil colaboradores e receita líquida total de R$ 24,1 bilhões, em 2024 (Natura & Co, 2025). A empresa é certificada como *B Corp* e publica relatórios anuais integrados em conformidade com padrões internacionais de sustentabilidade. Também possui metas climáticas validadas pela *Science Based Targets initiative* (SBTi) e compromissos de longo prazo com a neutralidade de carbono. Entre suas práticas de inovação sustentável destacam-se o pioneirismo em embalagens refiláveis (desde 1983), a utilização de ingredientes da biodiversidade amazônica em parceria com comunidades locais, o ecodesign de embalagens, programas de logística reversa e ações de digitalização que reduzem o consumo de papel em seus catálogos.

Para além dos dados institucionais, a visão de propósito e missão da Natura pode ser ilustrada pelas palavras de Guilherme Leal, cofundador da companhia, no prefácio do livro *Impacto positivo* (Polman; Winston, 2022). Leal destaca os desafios globais, como inundações, secas e o desmatamento da Amazônia, reforçando a crença de que "mais do que viver, vivemos uns com os outros; mais do que existir, coexistimos" (Leal, 2022, p. 15). Para ele, as empresas devem ir além da lógica de

“fazer menos mal” e adotar soluções inovadoras e regenerativas, capazes de gerar prosperidade compartilhada e impacto positivo. Essa visão, formalizada já em 1992 com a publicação das *Crenças da Natura*, continua a orientar suas práticas empresariais.

4.2 Descrição das tipologias de inovação para a sustentabilidade utilizadas nas análises

A dimensão Liderança para inovação refere-se à postura estratégica das empresas frente à sustentabilidade, sendo analisada a partir de quatro critérios: (i) propósito e missão sustentável, verificando a presença de compromissos socioambientais formalizados; (ii) metas e compromissos globais, incluindo adesão a iniciativas como *Science Based Targets initiative* (SBTi), compromissos de *Net Zero* e integração dos ODS; (iii) governança ESG, considerando a existência de comitês especializados no conselho de administração e o vínculo de remuneração variável de executivos a metas ambientais e sociais; e (iv) posição na tipologia estratégica de Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012), que classifica as empresas em posturas defensivas, acomodativas ou proativas e, nesta pesquisa, admite-se também a possibilidade de as empresas atuarem em quarto nível, de caráter transformacional ou pioneiro, inspirado em contribuições posteriores (Bocken; Geradts, 2020; Ritala *et al.*, 2018; Elkington, 2020), que descrevem empresas capazes de redesenhar modelos de negócio e promover transformações sistêmicas em seus setores.

A segunda dimensão, Inovação como Processo: modelos de negócios orientados para sustentabilidade (item 2.5), é avaliada a partir da análise de quatro componentes centrais: (i) arquitetura de valor, considerando a coerência entre a proposta, a entrega e a captura de valor sustentável; (ii) capacidades dinâmicas verdes, que englobam investimentos em P&D sustentável, adoção de práticas de eco-design e iniciativas de inovação circular; (iii) parcerias estratégicas, analisando acordos com fornecedores, organizações não governamentais e governos voltados à sustentabilidade; e (iv) integração da cadeia de valor, com ênfase em ações para reduzir impactos socioambientais, como as emissões de escopo 3.

Por fim, a terceira dimensão, Inovação como Resultado: práticas de modelos de negócios orientados para sustentabilidade e seus arquétipos (item 2.6), nesta pesquisa, é operacionalizada por meio de quatro indicadores: (i) portfólio sustentável,

medido pela porcentagem da receita associada a produtos ou serviços classificados como sustentáveis; (ii) impactos ambientais, abrangendo indicadores de emissões de gases de efeito estufa (tCO_2e), intensidade energética, consumo de água e gestão de resíduos; (iii) resultados sociais, considerando iniciativas de envolvimento comunitário e inclusão de fornecedores locais; e (iv) adoção de arquétipos de modelos de negócios sustentáveis, com base nas tipologias propostas por Bocken *et al.* (2014) e atualizadas por Ritala *et al*. (2018).

Com esse procedimento, é possível realizar uma análise transversal e comparativa entre as empresas estudadas, permitindo verificar de que modo a integração entre estratégia, processos e resultados de inovação sustentável se manifesta na prática organizacional, conforme Quadro 23.

Quadro 23 - Análise das dimensões para a sustentabilidade das empresas analisadas

Dimensão	Critério de análise e Dimensão
Liderança para Inovação: Postura Estratégica	Propósito e missão sustentável: presença de compromissos socioambientais formalizados. Metas e compromissos globais: adesão a iniciativas como *Science Based Targets initiative* (SBTi), compromissos de *Net Zero* e integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Governança ESG: existência de comitês especializados e políticas de governança. Transparência e reporte: alinhamento com padrões de reporte como GRI.
Inovação como processo: modelos de negócios orientados para sustentabilidade	Proposição de Valor sustentável: integração de aspectos sociais, ambientais e econômicos. Criação e entrega de valor: práticas de cadeia de suprimentos responsáveis e circulares. Captura de valor sustentável: métricas financeiras e não financeiras alinhadas à sustentabilidade. Normatividade e coerência: consistência entre discurso e práticas empresariais.
Inovação como resultado: práticas de Inovação Sustentável	Arquétipos de inovação sustentável: identificação com base em Bocken *et al*. (2014) e Ritala *et al*. (2018). Barreiras à inovação: fatores institucionais, estratégicos e operacionais.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.1 Descrição da análise da Liderança para Inovação: Postura Estratégica frente à sustentabilidade

A análise da primeira dimensão **Liderança para Inovação: Postura Estratégica** baseou-se na tipologia de Schaltegger; Lüdeke-Freund; Hansen (2012), que distingue três níveis de postura empresarial diante da sustentabilidade: defensiva, acomodativa e proativa. Para fins desta dissertação, acrescenta-se ainda um quarto

nível – transformacional/pioneiro, fundamentado em contribuições posteriores de Bocken; Geradts (2020), Ritala *et al*. (2018) e Elkington (2020) de modo a captar organizações que utilizam a sustentabilidade como elemento central de transformação estrutural de seus modelos de negócio, conforme Quadro 24.

Quadro 24 - Tipologia de análise de Inovação para sustentabilidade: Postura Estratégica

Nível	Denominação	Características (Síntese)	Referência
1	Defensiva	• Sustentabilidade como obrigação legal. • Resposta reativa a pressões externas. • Foco em evitar riscos regulatórios e reputacionais.	Schaltegger; Lüdeke-Freund; Hansen (2012)
2	Acomodativa	• Sustentabilidade adotada parcialmente. • Busca ganhos de eficiência e reputação. • -Resposta a pressões de stakeholders.	Schaltegger; Lüdeke-Freund; Hansen (2012)
3	Proativa	• Sustentabilidade integrada à estratégia. • Metas de longo prazo socioambientais. • Criação de valor econômico e socioambiental de forma deliberada.	Schaltegger; Lüdeke-Freund; Hansen (2012)
4	Transformacional / Pioneiro (expansão)	• Sustentabilidade redefine o modelo de negócio. • Compromissos de impacto sistêmico (ex.: clima, biodiversidade). • Inovação em métricas e instrumentos.	Bocken; Geradts (2020); Ritala *et al*. (2018); Elkington (2020)

Fonte: adaptado de Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012), Elkington (2020), Bocken e Geradts (2020), Ritala *et al*. (2018).

No nível 1, denominado conformidade mínima e classificado como defensivo, a sustentabilidade é tratada apenas como obrigação legal ou resposta a pressões externas. Nesse estágio, as ações têm caráter pontual e visam, sobretudo, evitar multas, riscos regulatórios ou danos reputacionais. A linguagem utilizada nos relatórios corporativos enfatiza o *compliance,* sem, contudo, apresentar compromissos de longo prazo.

No nível 2, correspondente à eficiência e gestão de riscos e classificado como acomodativo, caracteriza-se por uma visão da sustentabilidade como oportunidade de redução de custos, por meio de práticas de ecoeficiência, reciclagem ou uso de energia limpa. Nessa etapa, programas ambientais e sociais são implementados, mas permanecem de forma isolada ou marginal em relação ao *core business*. Os relatórios registram iniciativas pontuais, que ainda não se apresentam integradas de modo consistente à estratégia global.

No nível 3, a sustentabilidade passa a ser considerada estratégica, sendo classificada como proativa. A inovação para sustentabilidade é incorporada à estratégia corporativa e aos planos de médio e longo prazo. Nesse estágio, são estabelecidas metas claras relacionadas a carbono, biodiversidade e ODS, que passam a ser monitoradas sistematicamente. Além disso, institui-se uma estrutura de governança ESG, com comitês especializados, métricas incorporadas ao planejamento estratégico e incentivos executivos vinculados ao desempenho socioambiental.

Por fim, no nível 4, classificado como transformacional/pioneiro, considera a sustentabilidade como eixo central para o redesenho do modelo de negócio. A empresa assume compromissos de impacto sistêmico, como a descarbonização integral da cadeia de valor e a regeneração da biodiversidade. Nesse nível, recorrem-se a ferramentas financeiras inovadoras, como o IP&L (*Integrated Profit & Loss*), voltado à mensuração de impactos financeiros, sociais e ambientais. O propósito corporativo é explicitamente vinculado à resolução de desafios socioambientais globais. Essa expansão da tipologia, proposta nesta pesquisa, descreve organizações que não apenas integram a sustentabilidade à estratégia, mas também assumem liderança e influenciam ecossistemas inteiros.

4.2.2 Descrição da análise de Inovação como processo: modelos de negócios orientados para sustentabilidade

A análise da segunda dimensão - **Inovação como Processo: modelos de negócios orientados para a sustentabilidade** – foi conduzida com base na estrutura normativa de Boons e Lüdeke-Freund (2013). Foram avaliados quatro blocos do modelo de negócio: proposição de valor, arquitetura da cadeia, interface com cliente/mercado e lógica financeira. Cada bloco recebeu um escore de 0 a 2 (0 =

ausente; 1 = presente parcial; 2 = plenamente incorporado). Esse procedimento permitiu analisar a coerência e a evolução da integração da sustentabilidade ao modelo de negócio das empresas analisadas, conforme Quadro 25.

Quadro 25 – Análise da estrutura normativa de modelos de negócios.

Dimensão de análise para cada período	Descrição da análise
Proposição de Valor – PV (0 a 2)	Corresponde ao *value proposition* no modelo de negócio sustentável. 0 = Não há menção a valor socioambiental explícito (só econômico). 1 = Valor socioambiental aparece de forma acessória (ex.: marketing verde, programas isolados). 2 = Valor socioambiental integrado ao *core business* (ex.: propósito atrelado a biodiversidade, carbono neutro, bem-estar social).
Arquitetura da Cadeia (0 a 2)	0 = Cadeia focada apenas em eficiência econômica. 1 = Iniciativas incipientes de sustentabilidade (ex.: fornecedores certificados, logística reversa em piloto). 2 = Sustentabilidade estruturada em toda a cadeia (ex.: parcerias, rastreabilidade total, economia circular).
Interface com Cliente/Mercado (0 a 2)	0 = Comunicação centrada só em preço/produto. 1 = Sustentabilidade aparece no discurso, mas sem evidências de mudança no modelo de engajamento. 2 = Sustentabilidade molda a relação com o cliente (ex.: programas de refil, consultoras como educadoras socioambientais, campanhas de consumo consciente).
Lógica Financeira (0 a 2)	0 = Receita/lucro baseados só em critérios tradicionais. 1 = Ajustes pontuais (ex.: relatórios de impacto, investimentos verdes pequenos). 2 = Lógica financeira incorpora impactos socioambientais (ex.: IP&L – Integrated Profit & Loss, sustainability-linked bonds, integração ESG no planejamento financeiro).

Fonte: adaptado de Boons e Lüdeke-Freund (2013).

4.2.3 Descrição da análise de Inovação como resultado: práticas de Inovação Sustentável

A análise da **terceira dimensão - Inovação como Resultado**: práticas de inovação sustentável - foi conduzida a partir da abordagem proposta por Ritala *et al.* (2018). Nessa etapa, foram mapeadas as principais práticas implementadas pela empresa, como o Programa Carbono Neutro, a certificação B Corp, os programas de refil e a adoção do *Integrated Profit & Loss* (IP&L). Para cada prática, registrou-se o primeiro ano de ocorrência material, atribuiu-se uma intensidade em escala de 0 a 2 (0 = ausente; 1 = parcial; 2 = plenamente incorporada) e foram coletadas evidências documentais (trechos de relatórios ou *links)*, além de seus principais resultados (*outcomes*), tais como impacto na reputação corporativa, avanço em circularidade e

liderança setorial. O objetivo desse procedimento foi construir uma linha do tempo da inovação sustentável, capaz de evidenciar a evolução e consolidação das práticas no modelo de negócio da empresa, conforme o Quadro 26.

Quadro 26 - Análise das práticas de inovação sustentável

Critério de Análise	**Observações/ resultados**	**Evidências (trechos/*links*)**	**Classificação /Escore (0 a 2)**
Prática 1 - Eficiência de recursos - Redução do consumo de materiais e energia.			
Prática 2 - Valor a partir de resíduos - Transformação de resíduos e subprodutos em insumos ou novas oportunidades de negócio.			
Prática 3 - Criação de valor inclusivo - Inclusão de novos segmentos de consumidores, como modelos ponto a ponto (*peer-to-peer*) e de economia de compartilhamento.			
Prática 4 Base da pirâmide - Atender às necessidades de populações em situação de vulnerabilidade socioeconômica.			
Prática 5 -Valor social - Geração de benefícios sociais diretos, como acesso à saúde, educação ou melhoria da qualidade de vida.			
Prática 6 - Negócios colaborativos - Modelos baseados em cooperação, participação e redes entre múltiplos *stakeholders*			
Prática 7 - Substituição funcional - Desenvolvimento de produtos e serviços alternativos mais sustentáveis que substituem os convencionais			
Prática 8 - Soluções de suficiência - Estratégias para reduzir o consumo excessivo e incentivar padrões mais responsáveis de uso.			
Prática 9 -Liderança (*Stewardship*) ambiental - Conservação, proteção e regeneração de ecossistemas como parte central do modelo de negócio.			

Fonte: elaborado pelo autor.

A integração das três dimensões analíticas permite identificar com maior precisão o momento de “virada” das empresas, isto é, a transição de um modelo de

negócio tradicional para um modelo orientado à sustentabilidade. A primeira dimensão, Liderança para Inovação: Postura Estratégica, evidencia o grau de comprometimento e a estrutura de governança adotada.

A segunda dimensão, Inovação como Processo: modelos de negócios sustentáveis, avalia em que medida a sustentabilidade está incorporada ao desenho do modelo de negócio. Por fim, a terceira, Inovação como Resultado: práticas de inovação sustentável, demonstra a adoção concreta de práticas inovadoras em direção à sustentabilidade.

Dessa forma, ao triangular os resultados das três dimensões, torna-se possível determinar se a mudança empreendida pelas empresas se restringiu a uma declaração formal de intenções ou se representou, de fato, uma transformação estrutural em seus modelos de negócio.

4.3 Discussão dos resultados encontrados sobre a Liderança para Inovação: postura estratégica

A análise da liderança para Inovação: postura estratégica foi estruturada em quatro dimensões:

1- **Propósito e missão sustentável** – presença de compromissos socioambientais formalizados;
2- **Metas e compromissos globais** – adesão a iniciativas como *Science Based Targets initiative* (SBTi), compromissos de *Net Zero* e integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS);
3- **Governança ESG** – existência de comitês especializados e políticas de governança;
4- **Transparência e reporte** – alinhamento a padrões internacionais de reporte, como GRI.

4.3.1 Propósito e missão sustentável

Na Unilever, a formalização do propósito sustentável ocorreu em 2010 com o lançamento do *Unilever Sustainable Living Plan* (USLP), que estabeleceu o compromisso de dissociar o crescimento econômico de impactos ambientais e de ampliar os benefícios sociais ao longo da cadeia de valor. O plano consolidou o propósito “fazer da vida sustentável algo comum” e estruturou relatórios anuais de

progresso (2011, 2013, 2015), reforçando a centralidade da sustentabilidade na estratégia empresarial (Unilever, 2011; 2013; 2015). Em 2017, a companhia declarou que a sustentabilidade estava totalmente integrada ao negócio (Unilever, 2017). A *Compass Strategy* (2020) reafirmou esse propósito e incluiu o compromisso de emissões líquidas zero até 2039 (Unilever, 2020). Em 2024, a *Sustainability Statement* atualizou as metas em clima, agricultura regenerativa, plásticos e salário digno, alinhando-se aos padrões GRI - Global Reporting Iniciative e ESRS - (Unilever, 2024). As principais mudanças foram registradas no Quadro 27.

Quadro 27 - Propósito e missão sustentável da Unilever (2010–2024)

Ano	Documento	Trecho-Chave
2010	UNILEVER. Unilever Sustainable Living Plan: Summary of 10 Years' Progress. London: Unilever, 2010.	"O *Unilever Sustainable Living Plan est*abelece dissociar nosso crescimento de nosso impacto ambiental, ao mesmo tempo em que aumenta nosso impacto social positivo".
2011	UNILEVER. Unilever Sustainable Living Plan: Progress Report 2011. London: Unilever, 2011	"Lançamos o Plano em novembro de 2010. É uma estratégia ambiciosa, que compromete a Unilever a dissociar nosso crescimento de nossa pegada ambiental, ao mesmo tempo em que aumenta nosso impacto social positivo".
2013	UNILEVER. Unilever Sustainable Living Plan: Making Progress, Driving Change – 2013.	"O *Unilever Sustainable Living Plan* está ajudando a impulsionar o crescimento lucrativo de nossas marcas, economizar custos e fomentar a inovação. Ao mesmo tempo, está nos ajudando a reduzir riscos e construir confiança."
2015	UNILEVER. Annual Report and Accounts 2015. London: Unilever, 2015.	"O *Unilever Sustainable Living Plan* continua a orientar nossa estratégia de crescimento sustentável, gerando valor para os acionistas enquanto enfrenta desafios sociais e ambientais.
2017	UNILEVER. Sustainable Living Report 2017. London: Unilever, 2017.	"A sustentabilidade agora está totalmente integrada em nossa estratégia de negócios, impulsionando o crescimento e a confiança em nossas marcas".
2020	UNILEVER. Unilever Compass Strategy & Climate Transition Action Plan. London: Unilever, 2020.	"Nosso propósito é tornar o viver de forma sustentável algo comum. Por meio do Unilever Compass, estabelecemos nosso modelo *multistakeholder* e compromissos de longo prazo, incluindo emissões líquidas zero em toda a nossa cadeia de valor até 2039".
2024	UNILEVER. Sustainability Statement 2024. London: Unilever, 2024.	"Estamos comprometidos com emissões líquidas zero em toda a nossa cadeia de valor até 2039, agricultura regenerativa em um milhão de hectares, o fim da poluição plástica por meio de redução e circularidade, e a garantia de um salário digno em toda a nossa cadeia de suprimentos até 2030".

Fonte: elaborado pelo autor.

Baseados nesses relatórios, foram encontrados marcos históricos importantes sobre o plano estratégico das empresas, conforme sistematizado no Quadro 28.

Quadro 28 – Postura Estratégica – Unilever formalização do propósito e missão

Ano	Marco Histórico	Descrição
2010	*Unilever Sustainable Living Plan* (USLP)	Plano lançado com metas de longo prazo para saúde, bem-estar, redução de impactos ambientais e melhoria das condições de vida na cadeia de valor.
2011	Primeiro Progresso USLP	Relatório de progresso do USLP; sustentabilidade passa a ser comunicada anualmente, reforçando a missão sustentável.
2013	Consolidação do USLP	Relatório enfatiza inovação, redução de riscos e construção de confiança, reforçando sustentabilidade como propósito estratégico.
2015	USLP e Criação de Valor	Sustentabilidade integrada à criação de valor para acionistas e sociedade, fortalecendo missão e propósito sustentável.
2017	Sustentabilidade Integrada à Estratégia	Relatórios indicam que sustentabilidade já fazia parte central da estratégia corporativa.
2020	Unilever Compass Strategy	Novo plano estratégico com propósito 'fazer da vida sustentável algo comum'; compromissos de *Net Zero* até 2039.
2024	Sustainability Statement	Atualização das metas: Net Zero, agricultura regenerativa, plásticos circulares e salário digno; alinhamento a padrões GRI, ESRS e ISSB.

Fonte: elaborado pelo autor.

Na Natura & Co, o propósito sustentável está presente desde a fundação da Natura em 1969, com foco na biodiversidade e nas comunidades amazônicas. Desde o início dos anos 2000, a Natura explicita em seus relatórios anuais uma visão corporativa fortemente ancorada em valores socioambientais e relacionais. No relatório de 2002, a empresa apresenta sua razão de ser como o compromisso de tornar-se uma marca de expressão mundial, reconhecida não apenas por seus produtos, mas sobretudo pela qualidade das relações que estabelece com consumidores, colaboradores e comunidades. A visão enfatiza a contribuição para a construção de um mundo melhor, fundamentada no conceito de “Bem-Estar/Bem-Estar Bem”. O “Bem-Estar” é descrito como a relação harmoniosa e saudável do indivíduo consigo mesmo, enquanto o “Estar Bem” refere-se à relação empática e prazerosa com o outro, com a natureza e com o todo. Essa formulação sintetiza o propósito da empresa de promover prosperidade compartilhada, integrando cuidado

pessoal, responsabilidade social e respeito ambiental em sua estratégia de negócios (Natura, 2002).

Esse posicionamento foi formalizado em 2014, quando a empresa se tornou a primeira de capital aberto certificada como B Corp, juridicamente comprometida a gerar impacto positivo para todos os *stakeholders* (Natura, 2014). Em 2017, com a criação da *holding* Natura & Co, os compromissos foram ampliados globalmente. O Plano Commitment to Life 2030 (2020) definiu três eixos: enfrentar a crise climática e proteger a Amazônia; defender direitos humanos e inclusão; e promover circularidade e regeneração, com metas como emissões líquidas zero até 2030 e 100% de embalagens recicláveis (Natura & Co, 2020).

Quadro 29 - Propósito e Missão Sustentável – Natura &Co

Ano	Marco Histórico	Descrição
1969	Fundação da Natura	Propósito sustentável desde a origem, com foco na biodiversidade e valorização de comunidades extrativistas amazônicas
2002	Formaliza e divulga sua visão de mundo, crenças e razão de ser	Embora a formalização das crenças da Natura remonte a 1992, o relatório anual de 2002 representa um dos primeiros registros públicos em que a empresa documenta de forma sistemática sua visão e razão de ser, articulando o conceito de 'Bem-Estar/Bem-Estar Bem' como núcleo de sua identidade corporativa.
2010	*Gobal Reporting Initiative* (GRI)	Aderência da Natura & Co aos relatórios do GRI
2014	Certificação B Corp	Primeira empresa de capital aberto no mundo a receber a certificação B Corp, formalizando juridicamente o compromisso com impacto positivo para stakeholders.
2017	Criação da holding Natura &Co	Estruturação do grupo que unificou as marcas Natura, Aesop, Avon e The Body Shop em torno de compromissos globais de sustentabilidade.
2020	*Commitment to Life* 2030	Plano com metas em três dimensões: (i) enfrentar a crise climática e proteger a Amazônia; (ii) defender direitos humanos e promover inclusão; (iii) adotar circularidade e regeneração em todos os negócios. Inclui metas como Net Zero até 2030, igualdade de gênero e 100% de embalagens recicláveis ou reutilizáveis.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.2 Metas e compromissos globais

A Unilever estruturou suas metas globais a partir do USLP (2010), reportado anualmente e alinhado aos ODS após 2015 (Unilever, 2015). Em 2019, aderiu à *Science Based Targets initiative* (SBTi), validando suas metas de redução de emissões (GHG). Em 2020, com a *Compass Strategy* e o *Climate Transition Action*

Plan, elevou seu compromisso a emissões líquidas zero até 2039, antecipando-se ao mercado (Unilever, 2020). Em 2024, reafirmou objetivos em clima, biodiversidade, plásticos e salário digno (Unilever, 2024).

A Natura, até 2010, ainda operava em nível acomodativo, sem compromissos globais formalizados (Natura, 2010). A certificação B Corp em 2014 marcou sua formalização como empresa de impacto (Natura, 2014). Em 2020, o Plano *Commitment to Life 2030* estabeleceu compromissos ambiciosos, incluindo emissões líquidas zero até 2030, defesa de direitos humanos e igualdade de gênero (Natura & Co, 2020). Em 2024, reforçou metas de circularidade e inclusão social, consolidando sua posição pioneira (Natura & Co, 2024).

4.3.3 Governança *Environmental, Social and Governance* (ESG)

A Unilever evoluiu de estruturas parciais em 2010 para uma governança integrada ao conselho de administração com o *Unilever Sustainable Living Plan* (USLP), ainda sem vinculação à remuneração de executivos (Unilever, 2011; 2013). Entre 2015 e 2017, os relatórios anuais passaram a destacar a sustentabilidade como pilar estratégico, com a criação de comitês especializados (Unilever, 2015; 2017). Em 2020, a *Compass Strategy* vinculou o desempenho em ESG (*Environmental, Social and Governance*) à remuneração executiva e fortaleceu a governança multiatores (multistakeholder) (Unilever, 2020). Em 2024, a companhia alinhou-se ao princípio da dupla materialidade, integrando-se aos ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*) – requisitos obrigatórios de divulgação para grandes empresas e companhias de capital aberto na União Europeia) e ao ISSB *(International Sustainability Standards Board)* – órgão que foca em informações relevantes para investidores e mercados financeiros, consolidando-se em nível transformacional (Unilever, 2024).

A Natura, desde os anos 2000, já dispunha de conselhos consultivos e políticas socioambientais voltadas à sua cadeia de valor (Natura, 2010). Em 2014, a certificação B Corp marcou um avanço significativo, ao exigir a integração de critérios socioambientais ao estatuto jurídico da companhia, formalizando a sustentabilidade como princípio de governança (Natura, 2014). Em 2017, com a criação da *holding* Natura & Co, a governança corporativa foi ampliada, incorporando mecanismos de prestação de contas, responsabilização (*accountability*) e transparência em escala

global. O Plano *Commitment to Life 2030* (2020) reforçou essa estrutura ao vincular metas de diversidade, inclusão e mudanças climáticas diretamente à alta liderança. Em 2024, a Natura & Co manteve a certificação B Corp em todas as suas operações, consolidando práticas inclusivas e ampliando a representatividade em seus conselhos de administração (Natura & Co, 2024).

4.3.4 Transparência e reporte

A Unilever iniciou seus relatórios de sustentabilidade na década de 1990, mas a consolidação do padrão ocorreu em 2010, com o lançamento do *Unilever Sustainable Living Plan* (USLP), reportado anualmente de acordo com as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) (Unilever, 2010; 2011; 2013). Em 2017, a companhia migrou para os *GRI Standards*, fortalecendo o princípio da materialidade e integrando sua estratégia aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (Unilever, 2017). Em 2020, passou a incorporar recomendações do S*ustainability Accounting Standards Board (SASB)* e da *Task Force on* Climate-related *Financial Disclosures (TCFD*), ampliando a confiabilidade de suas informações não financeiras. Já em 2024, alinhou seus reportes ao *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)* e ao *International Sustainability Standards Board (ISSB)*, consolidando o princípio da dupla materialidade e atingindo o nível transformacional de transparência (Unilever, 2024).

A Natura, por sua vez, iniciou a publicação de relatórios socioambientais nos anos 2000, mas somente em 2010 aderiu formalmente ao GRI (Natura, 2010). Em 2014, a certificação B Corp reforçou a obrigatoriedade de transparência, submetendo a companhia a avaliações periódicas abrangentes de impacto socioambiental (Natura, 2014). Em 2017, a criação da *holding* Natura &Co ampliou a escala e a consistência dos reportes. Em 2020, o plano *Commitment to Life 2030* alinhou as divulgações corporativas a múltiplos referenciais internacionais (GRI, SASB e TCFD) e, em 2024, a empresa incorporou também os padrões ESRS/ISSB, consolidando sua prática de reporte integrado e multiatores (*multistakehold*er) (Natura & Co, 2024).

A análise comparativa da postura estratégica das empresas analisadas está sumarizada no Quadro 30, segundo cada uma das dimensões de análise.

Quadro 30 – Análise comparativa – Postura Estratégica em Sustentabilidade (Unilever e Natura &Co)

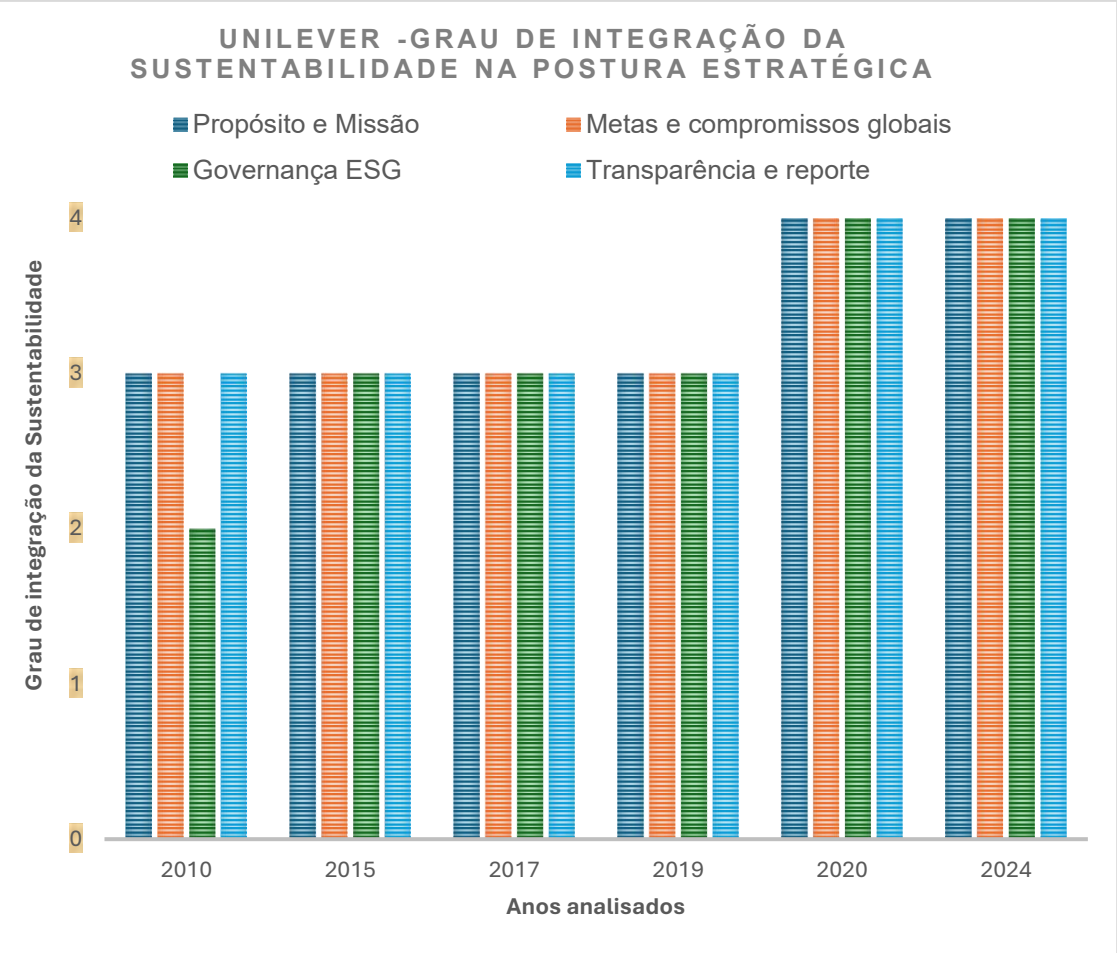
Dimensão de Análise	Unilever – Evolução e Nível (1–4)	Natura &Co – Evolução e Nível (1–4)

Propósito e Missão sustentáveis	2010: USLP estabelece compromisso de dissociar crescimento de impacto ambiental (Nível 3). 2017: Sustentabilidade integrada à estratégia (Nível 3). 2020: *Compass Strategy* e *Net Zero 2039* (Nível 4). 2024: *Sustainability Statement*, alinhada a GRI/ESRS (Nível 4).	1969: Propósito vinculado à biodiversidade amazônica (Nível 2). 2002: formalização da missão e crenças através comunicação local formalizada e publicada em seus relatórios. (nível 2). 2010: Relatórios e compromissos verificáveis no GRI (nível 3) 2014: Certificação B Corp, formalizando impacto positivo (Nível 4). 2020: *Commitment to Life 2030,* metas Net Zero 2030 (Nível 4). 2024: Consolidação do plano e certificação B Corp (Nível 4).
Metas e compromissos globais	2010: USLP define metas de longo prazo (Nível 3). 2015: Alinhamento aos ODS (Nível 3). 2019: Adesão à SBTi (Nível 3). 2020: Net Zero 2039 (Nível 4). 2024: Metas ampliadas em clima, biodiversidade e salário digno (Nível 4).	Até 2010: Sem compromissos globais formais (Nível 2). 2010: Início da participação nos relatórios GRI. (nível 3) 2014: Certificação B Corp (Nível 4). 2020: Commitment to Life 2030, metas Net Zero 2030 e inclusão social (Nível 4). 2024: Reforço de compromissos em circularidade e diversidade (Nível 4).
Governança ESG	2010: Estruturas parciais e comitês de conformidade (Nível 2). 2015–2017: ESG como pilar estratégico, com comitês especializados (Nível 3). 2020: ESG integrado à remuneração executiva (Nível 4). 2024: Governança alinhada a ESRS/ISSB, dupla materialidade (Nível 4).	2000s: Conselhos consultivos e políticas socioambientais (Nível 2). 2010 2014: Certificação B Corp exige integração ao estatuto (Nível 3). 2017: Criação da Natura &Co fortalece *accountability* (Nível 4). 2020–2024: *Commitment to Life 2030* vincula ESG à alta liderança; certificação mantida (Nível 4).
Transparência e reporte	2010: USLP reportado via GRI (Nível 3). 2017: Adoção dos GRI Standards (Nível 3). 2020: Integração de SASB e TCFD (Nível 4). 2024: Reportes alinhados a GRI, ESRS e ISSB (Nível 4).	2010: Relatório Anual com GRI (Nível 2). 2014: Certificação B Corp reforça transparência (Nível 3). 2020: *Commitment to Life* 2030, alinhado a GRI, SASB e TCFD (Nível 4). 2024: Reportes integrados alinhados a ESRS/ISSB (Nível 4).

Fonte: elaborado pelo autor.

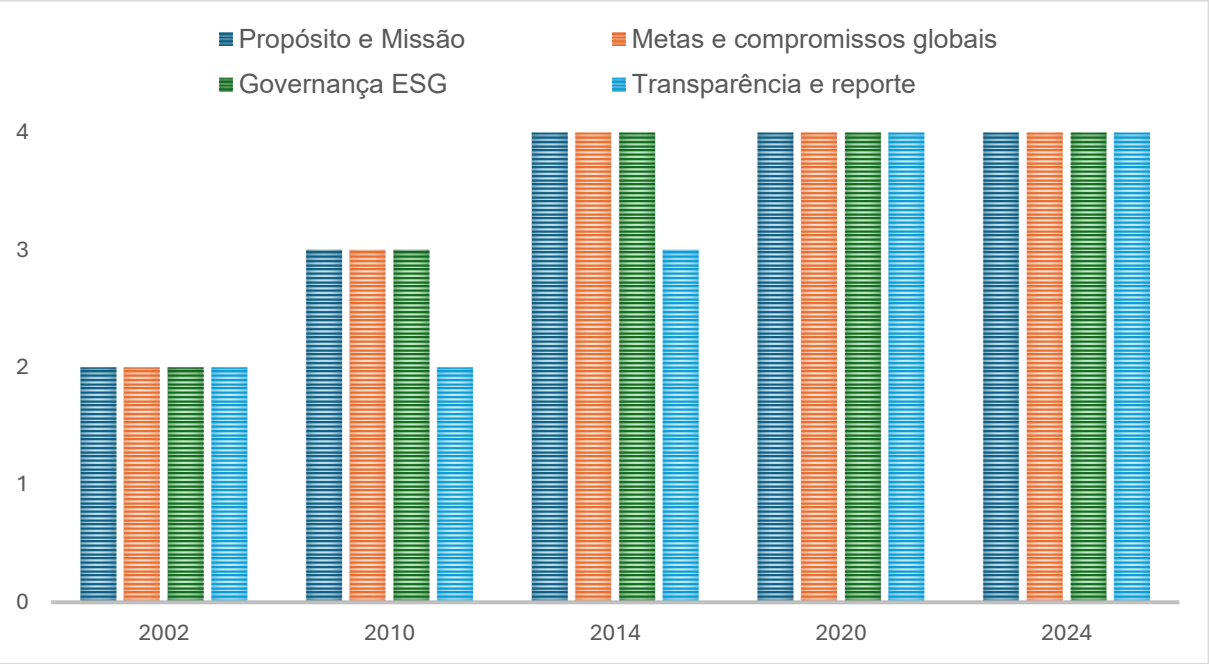
As evidências encontradas nos relatórios das empresas analisadas permitiram classificar a Inovação para sustentabilidade relacionada à postura estratégica, nos critérios estabelecidos: (1) reativa; (2) acomodativa; (3) pró-ativa; (4) transformacional, sumarizadas na Figura 7 para Unilever e Figura 8 para Natura &Co.

Figura 7 - Unilever - Nível de integração da sustentabilidade em relação à Postura Estratégica



Fonte: elaborada pelo autor.

Figura 8 – Natura &CO - Nível de integração da sustentabilidade em relação à Postura Estratégica



Fonte: elaborada pelo autor.

A análise da liderança para inovação, sob a ótica da postura estratégica, evidencia que tanto a Unilever quanto a Natura &Co apresentam trajetórias de crescente integração da sustentabilidade ao núcleo de sua gestão corporativa, ainda que por caminhos distintos. A Unilever, a partir de 2010, avançou de forma estruturada por meio de planos corporativos sucessivos *(Unilever Sustainable Living Plan e Compass Strategy*), consolidando compromissos de longo prazo e adotando progressivamente padrões globais de reporte e governança climática, em sintonia com os movimentos regulatórios internacionais. Sua evolução reflete uma postura proativa que, ao longo da última década, se aproxima de um nível transformacional, especialmente pela incorporação da dupla materialidade e pelo alinhamento ao ISSB - e ao ESRS em 2024.

A Natura &Co, por sua vez, demonstrou um enraizamento cultural mais precoce de propósito sustentável, visível desde suas crenças formalizadas em 1992 e sistematizadas publicamente em 2002 com o conceito de “Bem-Estar/Bem-Estar Bem”. Entretanto, apenas a partir da certificação B Corp em 2014 e, sobretudo, com o Plano *Commitment to Life 2030*, em 2020, sua postura ganhou escala e robustez, ampliando compromissos globais em clima, direitos humanos e inclusão social. Essa trajetória evidencia uma postura pioneira em alguns aspectos - como a antecipação

de metas de emissões líquidas zero para 2030, antes mesmo da Unilever (2039) — e um compromisso normativo mais explícito com a geração de impacto positivo.

De forma comparativa, enquanto a Unilever se destaca pela sofisticação institucional de governança e reporte - fortemente ancorada em padrões internacionais de sustentabilidade financeira e regulatória -, a Natura &Co sobressai por seu propósito fundacional e orientação normativa, transformando a sustentabilidade em elemento constitutivo de sua identidade. Ambas, contudo, convergem para uma postura transformacional, ainda que por lógicas distintas: a Unilever pela via da integração corporativa e regulatória, e a Natura pela via do propósito cultural e da certificação de impacto.

4.4 Discussão dos resultados sobre inovação como processo: modelos de negócios orientados para sustentabilidade

A análise da Inovação como processos: modelos de negócios orientados para a sustentabilidade foi estruturada em quatro dimensões de análise:

1- Proposição de Valor - Corresponde a analisar de como o valor socioambiental está integrado à proposição de valor sustentável do modelo de negócio e se ele é explícito e integrado ao modelo de negócio;
2- Arquitetura da Cadeia – Corresponde a identificar como a sustentabilidade está estruturada em toda a cadeia produtiva;
3- Interface com Cliente/Mercado – como a sustentabilidade molda a relação com cliente/mercado;
4- Lógica Financeira – Corresponde a analisar como a lógica financeira incorpora os impactos socioambientais.

4.4.1 Proposição de Valor

A Proposição de Valor da Unilever foi reposicionada em 2010 com o lançamento do *Unilever Sustainable Living Plan* (USLP), que definiu como propósito corporativo “fazer da vida sustentável algo comum” (*making sustainable living commonplace*). Esse plano estruturou a criação de valor em três eixos: (i) promover saúde e bem-estar por meio de produtos e programas de higiene e nutrição; (ii) reduzir impactos ambientais, com a meta de dissociar crescimento econômico de degradação ambiental e de reduzir pela metade a pegada ambiental dos produtos até 2030; e (iii)

melhorar as condições de vida e trabalho ao longo da cadeia de valor (Unilever, 2010; 2015).

Entre 2015 e 2020, essa proposição foi reforçada pelo conceito de “marcas com propósito” (*brands with purpose*), em que marcas globais passaram a comunicar explicitamente compromissos socioambientais, como *Dove* (autoestima – ajudar as jovens a elevarem sua autoestima), *Lifebuoy* (saúde e higiene), *Knorr* (nutrição sustentável – quer garantir que alimentos saudáveis e nutritivos sejam acessíveis a todos) e *Ben & Jerry’s* (sorvetes e sobremesas elaborados com ingredientes de comércio justo (*Fairtrade*) e laticínios sustentáveis, utilizando da marca para promover justiça climática e social, apoiando ações de descarbonização, agricultura regenerativa e inclusão social, justiça climática e social). Polman e Winston (2022) destacam que as marcas utilizam suas missões como orientadoras estratégicas, funcionando como verdadeiros “faróis” que direcionam a escolha das iniciativas a serem desenvolvidas em conjunto com as partes interessadas. Além disso, o propósito corporativo contribui para alinhar decisões de aquisição e expansão estratégica, garantindo coerência entre crescimento empresarial e valores institucionais. Relatórios da companhia destacam que tais marcas apresentaram crescimento superior ao restante do portfólio, evidenciando que a sustentabilidade também constitui diferencial competitivo (Unilever, 2017; 2020).

Em 2020, a *Compass Strategy* reafirmou esse posicionamento, ampliando o escopo da Proposição de Valor para compromissos mais ambiciosos: neutralidade de carbono em operações até 2030, emissões líquidas zero em toda a cadeia de valor até 2039, agricultura regenerativa em matérias-primas agrícolas e salário digno universal até 2030. Em 2024, o *Sustainability Progress Report* consolidou esse movimento, integrando a lógica da dupla materialidade e alinhando a empresa aos novos referenciais regulatórios internacionais, como o *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) e *o International Sustainability Standards Board* (ISSB) (Unilever, 2024).

Assim, no período de 2010 a 2024, a Proposição de Valor da Unilever caracterizou-se pela integração explícita de impactos socioambientais ao modelo de negócio, traduzindo sustentabilidade tanto em “motor de crescimento” de mercado quanto em “elemento de credibilidade regulatória. Esse posicionamento está em

consonância com Boons e Lüdeke-Freund (2013), ao configurar um modelo de negócio sustentável no qual valor econômico, social e ambiental são indissociáveis.

Na análise da evolução da Proposição de Valor da Unilever (2010–2024), foi utilizada uma escala simplificada (PV 0–2) para mensurar o grau de integração da sustentabilidade ao modelo de negócio. Nessa escala, o valor 0 indica que a Proposição de Valor está restrita ao aspecto econômico; o valor 1 corresponde a situações em que o valor socioambiental aparece de forma acessória ou complementar; e o valor 2 representa a plena integração do valor socioambiental ao *core business*, configurando a sustentabilidade como parte central da estratégia corporativa. Os resultados encontrados estão no Quadro 31.

Quadro 31 - Evolução da Proposição de Valor da Unilever (2010–2024)

Período	Evidências principais	Análise	PV (0–2)
Prè-2010	Sustentabilidade presente em relatórios de sustentabilidade desde 1990s, mas tratada de forma setorial e sem plano corporativo unificado.	Sustentabilidade aparece mais como programas isolados e iniciativas acessórias, ainda não integrada ao modelo de negócio.	1
2010–2015	Lançamento do *Unilever Sustainable Living Plan* (USLP), com propósito de “fazer da vida sustentável algo comum”. Estrutura de metas sociais, ambientais e de saúde. Reportes anuais (GRI).	Sustentabilidade passa a ser central na estratégia e explicitamente ligada à proposição de valor.	2
2016–2020	Consolidação do conceito de “marcas com propósito” (Dove, Knorr, Lifebuoy, Ben & Jerry’s). USLP atinge resultados e prepara terreno para a Compass Strategy (2020).	Valor socioambiental integrado ao portfólio de marcas e posicionado como diferencial competitivo.	2
2020–2024	Compass Strategy e Sustainability Progress Report (2024): Net Zero até 2039, salário digno universal, agricultura regenerativa, circularidade do plástico, dupla materialidade (ESRS/ISSB).	Sustentabilidade não só integra o modelo de negócio, mas também molda sua lógica financeira e regulatória. Postura consolidada em nível transformacional.	2

Fonte: elaborado pelo autor.

A Proposição de Valor da Natura tem origem em um propósito fundacional, formalizado em suas Crenças (1992) e sistematizado publicamente em seu Relatório Anual de 2002. Nesse documento, a empresa apresentou como razão de ser o compromisso de constituir-se em uma marca de expressão mundial, sustentada pelo conceito de “Bem-Estar/Bem-Estar Bem”, em que o “Bem-Estar” corresponde à

relação harmoniosa do indivíduo consigo mesmo e o “Estar Bem” à relação empática com o outro, com a natureza e com o todo (Natura, 2002).

Esse enraizamento cultural foi fortalecido em 2014, quando a Natura se tornou a primeira empresa de capital aberto a obter a certificação B Corp, juridicamente comprometendo-se a gerar impacto positivo para todos os *stakeholders* (Natura, 2014). Em 2017, a criação da holding Natura &Co ampliou o alcance global da proposição de valor, reunindo Natura, Avon, The Body Shop e Aesop sob a mesma lógica de impacto positivo.

O Plano *Commitment to Life 2030*, lançado em 2020, consolidou essa trajetória em três eixos estratégicos: (i) enfrentar a crise climática e proteger a Amazônia, (ii) defender direitos humanos e diversidade, e (iii) promover circularidade e regeneração, com metas como: emissões líquidas zero até 2030 e 100% de embalagens recicláveis, reutilizáveis ou compostáveis (Natura &Co, 2020).

Em 2024, a Natura &Co reafirmou sua Proposição de Valor apesar do processo de reestruturação corporativa, mantendo a certificação B Corp em todas as operações e fortalecendo iniciativas de bioeconomia amazônica em parceria com comunidades locais, inclusão social e inovação em ecodesign de embalagens. A Proposição de Valor da companhia permanece alicerçada na ideia de empresa de impacto positivo, cuja razão de existir é promover prosperidade compartilhada e regeneração ambiental (Natura &Co, 2024).

Assim, no período de 2002 a 2024, a Proposição de Valor da Natura &Co caracteriza-se pela integração entre propósito normativo, biodiversidade e inovação socioambiental, se consolidando como exemplo de modelo de negócio sustentável voltado ao impacto positivo, com o proposto por Boons e Lüdeke-Freund (2013), conforme Quadro 32.

Quadro 32 - Evolução da proposição de valor da Natura &Co (1992–2024)

Período	Evidências principais	Análise	PV (0–2)
1992–2001	Formalização das Crenças da Natura (1992), que já trazem visão de interdependência e respeito à vida. Circulação interna.	Sustentabilidade incorporada ao discurso, mas ainda não documentada em reportes externos.	1
2002–2013	Relatório Anual 2002 sistematiza a visão “Bem-Estar/Bem-Estar Bem” como razão de ser da Natura. Integração entre indivíduo, outro, natureza e o todo.	Primeiro marco público de Proposição de Valor socioambiental explícita.	2
2014–2019	Certificação B Corp (2014), primeira empresa de capital aberto	Sustentabilidade consolidada como parte do core business.	2

	a obtê-la. Proposição de impacto positivo se torna vinculada ao estatuto jurídico.		
2020–2024	Criação da *holding* Natura &Co (2017) e lançamento do Commitment to Life 2030 (2020): Net Zero até 2030, proteção da Amazônia, circularidade, direitos humanos. Em 2024, reafirma a proposição como “empresa de impacto positivo”.	Sustentabilidade ampliada e globalizada, consolidada em escala transformacional.	2

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise de Proposição de Valor, indica que enquanto a Unilever avançou significativamente em 2010 com seu Plano de Sustentabilidade, a Natura antecipou sua transição em 2002, mantendo uma trajetória consistente de Proposição de Valor socioambiental integrada ao *core business*.

4.4.2 Arquitetura da Cadeia ou Cadeia Produtiva

Entre 2010 e 2024, a Unilever apresentou uma trajetória de crescente integração da sustentabilidade em sua cadeia de valor. Em 2010, com o *Unilever Sustainable Living Plan* (USLP), a companhia estabeleceu compromissos relacionados ao abastecimento sustentável, como a meta de atingir 100% de matérias-primas agrícolas de fontes certificadas ou rastreáveis até 2020 (Unilever, 2010). Nesse período inicial, a cadeia produtiva passou a incorporar práticas de certificação em larga escala, especialmente para óleo de palma, chá e soja, com foco em fornecedores de países emergentes.

A partir de 2015, os relatórios da empresa destacam avanços na rastreabilidade e no desenvolvimento de parcerias com fornecedores, ampliando programas de agricultura sustentável e de logística reversa para embalagens em mercados-piloto. Em 2020, a *Compass Strategy* ampliou o escopo de ação para toda a cadeia, vinculando compromissos de agricultura regenerativa, redução de emissões em escopo 3 e metas de circularidade de embalagens, reforçando a lógica de economia circular (Unilever, 2020).

Em 2024, o *Sustainability Progress Report* consolidou essa transição, apresentando indicadores alinhados à dupla materialidade (ESRS/ISSB), que incluem rastreabilidade total das principais cadeias agrícolas, integração de fornecedores a práticas de baixo carbono e expansão de modelos circulares de reuso e refil. Dessa

forma, a arquitetura da cadeia da Unilever pode ser avaliada como tendo evoluído de iniciativas incipientes em 2010, para uma estrutura plenamente orientada à sustentabilidade em 2024, configurando um modelo de cadeia de valor global baseado em rastreabilidade, parcerias multissetoriais e circularidade. Os resultados da análise estão consolidados no Quadro 33.

Quadro 33 – Evolução da Arquitetura da Cadeia da Unilever (2010-2024)

Período	Evidências principais	Análise	PV (0–2)
Pré-2010	Cadeia de suprimentos voltada principalmente à eficiência econômica, sem integração sistêmica de sustentabilidade.	Sustentabilidade não aparece estruturada na cadeia produtiva.	0
2010 -2014	Lançamento do USLP. Metas de abastecimento sustentável e certificações agrícolas (óleo de palma, chá, soja).	Cadeia com iniciativas incipientes, primeiros passos estruturados para integrar sustentabilidade na cadeia de suprimentos.	1
2015-2020	Avanços em rastreabilidade, parcerias agrícolas e programas de logística reversa. *Compass Strategy* (2020) amplia metas: agricultura regenerativa, escopo 3, circularidade	Sustentabilidade integrada de forma mais sistêmica à cadeia global.	2
2021-2024	2024 – *Sustainability Progress Report*: rastreabilidade total das principais cadeias agrícolas, metas de circularidade e integração aos padrões ESRS/ISSB.	Arquitetura de cadeia plenamente estruturada em sustentabilidade.	2

Fonte: elaborado pelo autor.

A trajetória da Natura &Co evidencia uma integração ainda mais precoce da sustentabilidade em sua cadeia de valor, vinculada à valorização da biodiversidade amazônica e ao relacionamento com comunidades locais. Desde o início dos anos 2000, a empresa desenvolveu programas de fornecimento sustentável baseados em ativos da sociobiodiversidade, documentados em relatórios como o de 2002, que já destacava a importância de relações justas e transparentes com fornecedores (Natura, 2002). Em 2014, a Certificação B Corp reforçou juridicamente o compromisso da empresa com uma arquitetura de cadeia orientada ao impacto positivo, exigindo avaliações periódicas sobre fornecedores e práticas de rastreabilidade (Natura, 2014).

A criação da *holding* Natura &Co em 2017 ampliou o alcance dessa abordagem, incorporando Avon, The Body Shop e Aesop sob políticas unificadas de sustentabilidade. O Plano *Commitment to Life 2030*, lançado em 2020, fortaleceu essa dimensão ao estabelecer metas de proteção da Amazônia, de emissões líquidas zero

até 2030 e de circularidade de embalagens, vinculando explicitamente a cadeia de valor às Agendas globais de clima e biodiversidade (Natura &Co, 2020).

Em 2024, mesmo em processo de reestruturação corporativa, a Natura &Co reafirmou sua proposição de ser uma empresa de impacto positivo, ampliando iniciativas de bioeconomia, rastreabilidade de ingredientes da Amazônia e integração de consultoras em redes de inclusão social (Natura &Co, 2024). Os resultados da evolução da Arquitetura da Cadeia de Valor da Natura &Co estão sumarizados no Quadro 34.

Quadro 34 – Evolução da Arquitetura de Cadeia Natura &Co (2002 – 2024)

Período	Principais Evidências	Análise	PV (0 a 2)
1992–2001	valorização da biodiversidade amazônica e ao relacionamento com comunidades locais.	Primeiros passos públicos de integração socioambiental.	1
2002–2013	Relatório Anual de 2002 destaca relações justas com fornecedores e uso de ativos da sociobiodiversidade.	Primeiro marco público de integração socioambiental na cadeia produtiva, mas ainda em expansão.	1
2014–2019	Certificação *B Corp* ocorre em 2014 e isso exige auditoria da cadeia e práticas de rastreabilidade. Programas de fornecimento justo e inclusão social se expandem.	Sustentabilidade juridicamente consolidada na cadeia de valor.	2
2020–2024	*Commitment to Life 2030* (2020) e reafirmação em 2024: *Net Zero* até 2030, proteção da Amazônia, circularidade e inclusão social. Cadeia global com bioeconomia comunitária e rastreabilidade.	Cadeia plenamente estruturada como regenerativa e inclusiva, referência global em impacto positivo.	2

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise comparativa evidencia que tanto a Unilever quanto a Natura &Co alcançaram, entre 2010 e 2024, um patamar avançado de integração da sustentabilidade em suas cadeias produtivas, com distintas trajetórias. A Unilever percorreu um caminho mais gradual, partindo de iniciativas incipientes ligadas a certificações agrícolas em 2010 e avançando, ao longo da década, para a incorporação de práticas de rastreabilidade, agricultura regenerativa e economia circular, atingindo em 2024 uma arquitetura de cadeia plenamente estruturada e alinhada a padrões regulatórios internacionais de dupla materialidade (Unilever, 2010; 2020; 2024). Já a Natura &Co apresentou uma integração mais precoce, ancorada na valorização da biodiversidade amazônica e no relacionamento com comunidades

locais, tendo como marcos a formalização pública de suas práticas em 2002, a Certificação B Corp em 2014 e o Plano *Commitment to Life 2030*, em 2020, consolidando-se, em 2024, como referência global em cadeias regenerativas e inclusivas (Natura, 2002; 2014; Natura &Co, 2020; 2024).

De forma convergente, ambas as empresas atingiram o nível máximo da escala analítica proposta (PV=2), estruturando cadeias de valor sustentáveis, rastreáveis e baseadas em parcerias multissetoriais. Essa complementaridade confirma a proposição de Boons e Lüdeke-Freund (2013), segundo a qual diferentes trajetórias podem conduzir à consolidação de modelos de negócio sustentáveis, desde que a sustentabilidade seja integrada à lógica estrutural da cadeia de valor.

4.4.3 Interface com cliente/mercado

A interface com o cliente e o mercado da Unilever foi consolidada no período entre 2010 e 2024, tendo a sustentabilidade como papel central desse relacionamento. O lançamento do *Unilever Sustainable Living Plan* (USLP), em 2010, marcou o início de uma estratégia global na qual a comunicação com consumidores foi orientada pelo propósito de “fazer da vida sustentável algo comum”. Nesse contexto, campanhas de marcas como *Lifebuoy* (lavagem de mãos e higiene) e *Knorr* (promoção de dietas mais nutritivas) foram amplamente divulgadas, sendo relatadas nos relatórios GRI como iniciativas de impacto positivo na saúde pública e na nutrição (Unilever, 2011; 2013).

A partir de 2015, a empresa ampliou o conceito de “marcas com propósito”, destacando que produtos vinculados a causas socioambientais apresentavam maior crescimento em vendas. Em relatórios GRI desse período, a Unilever evidenciou exemplos como Dove, com a campanha pela autoestima feminina, e *Ben & Jerry’s*, com posicionamentos públicos em defesa da justiça climática e social (Unilever, 2015; 2017). Essa abordagem procurou fortalecer a conexão emocional com os consumidores, ao mesmo tempo em que legitimava a marca como agente de transformação social.

Com o Plano *Compass Strategy* em 2020, a interface com clientes incorporou metas explícitas de circularidade, como o incentivo a embalagens reutilizáveis e recicláveis, em parceria com iniciativas de refil em mercados-piloto, como o Programa *Loop*. Relatórios GRI desse período enfatizaram o engajamento dos consumidores no

uso de soluções de economia circular e na preferência crescente por produtos de baixo carbono e origem sustentável (Unilever, 2020).

Em 2024, a Unilever reforçou esse posicionamento ao alinhar suas práticas de mercado às exigências de dupla materialidade (ESRS/ISSB), evidenciando em seus relatórios de sustentabilidade o impacto positivo gerado tanto para investidores quanto para consumidores finais. Além disso, destacou avanços em inovação digital para aproximar clientes de suas iniciativas socioambientais, incluindo maior transparência em informações de rastreabilidade de produtos e campanhas de educação do consumo responsável (Unilever, 2024).

Assim, entre 2010 e 2024, a relação da Unilever com clientes e mercados evoluiu de campanhas de conscientização e propósito de marca para um modelo de engajamento sistêmico, no qual a sustentabilidade é apresentada como diferencial competitivo, fator de crescimento e elemento de confiança no relacionamento com stakeholders. A evolução da interface cliente e mercado da Unilever é mostrada no Quadro 35.

Quadro 35 - Evolução da Interface com Cliente/Mercado da Unilever (2010–2024)

Período	Evidências principais	Análise	PV (0–2)
2010–2014	Lançamento do USLP (2010). Campanhas educativas vinculadas a saúde e nutrição, como *Lifebuoy* (higiene) e *Knorr* (dietas sustentáveis). Relatórios GRI destacam impacto positivo em saúde pública.	Sustentabilidade começa a ser incorporada na comunicação com consumidores, mas ainda centrada em iniciativas específicas de marcas.	1
2015–2019	Expansão do conceito de 'marcas com propósito'. Exemplos: Dove (autoestima), *Ben & Jerry's* (justiça climática e social). Relatórios GRI relatam que essas marcas tiveram maior crescimento em vendas.	Sustentabilidade passa a diferenciar marcas, moldando de forma mais explícita a relação com o mercado.	2
2020-2023	*Compass Strategy* reforça circularidade e consumo consciente. Programas de refil em parceria com Loop. Relatórios GRI destacam engajamento de consumidores em soluções de economia circular.	Sustentabilidade integrada à proposta de consumo e à experiência do cliente.	2
2024	*Sustainability Progress Report*: alinhamento à dupla materialidade (ESRS/ISSB). Transparência em	Interface com cliente consolidada em modelo sistêmico, com sustentabilidade como	2

	rastreabilidade de produtos e campanhas digitais para consumo responsável.	diferencial competitivo e de confiança	

Fonte: elaborado pelo autor.

A trajetória da Natura &Co evidencia uma integração precoce da sustentabilidade na interface com clientes e mercados, fortemente ancorada na valorização da biodiversidade e das relações humanas. Desde o Relatório Anual de 2002, a empresa sistematizou a visão de “Bem-Estar/Bem-Estar Bem”, articulando o consumo responsável com o autocuidado, as relações sociais e o respeito à natureza (Natura, 2002). Esse marco consolidou a ideia de que o valor oferecido ao consumidor deveria transcender o produto, envolvendo experiências que promovessem harmonia individual e impacto positivo coletivo, perspectiva reiterada em seus reportes de sustentabilidade alinhados ao GRI.

O ano de 2014 representou um avanço decisivo, com a Certificação B Corp, que vinculou juridicamente a proposição de impacto positivo ao estatuto da empresa. Esse reconhecimento não apenas fortaleceu a credibilidade da Natura no mercado, mas também moldou a comunicação com consumidores e consultoras, reforçando a narrativa de que a escolha por seus produtos estava diretamente relacionada a práticas de inclusão social e de conservação ambiental (Natura, 2014).

Com a criação da *holding* Natura &Co em 2017, que passou a reunir as marcas Natura, Avon, The Body Shop e Aesop, a empresa ampliou sua presença global, mantendo como eixo central a sustentabilidade. Os relatórios anuais e de sustentabilidade, preparados segundo as diretrizes do GRI, passaram a destacar políticas unificadas de engajamento com consumidores, ressaltando compromissos de diversidade, circularidade e proteção ambiental (Natura &Co, 2017).

Em 2020, o lançamento do Plano *Commitment to Life 2030* reforçou a centralidade da sustentabilidade na relação com clientes, ao estabelecer metas de emissões líquidas zero até 2030, de proteção da Amazônia e de promoção da circularidade de embalagens. Essas metas, amplamente divulgadas em relatórios GRI, moldaram a interface da empresa com o mercado global, posicionando-a como “empresa de impacto positivo” (Natura &Co, 2020).

Mesmo em um contexto de reestruturação corporativa, em 2024, a Natura &Co reafirmou esse posicionamento ao enfatizar iniciativas de bioeconomia amazônica, a inclusão social de suas consultoras e a oferta de produtos de baixo carbono. Os

relatórios anuais, novamente estruturados conforme os padrões GRI, evidenciaram o fortalecimento da confiança dos consumidores na marca, ao mesmo tempo em que consolidaram a interface com o cliente em um modelo regenerativo e participativo (Natura &Co, 2024).

Assim, entre 2002 e 2024, a relação da Natura &Co com seus clientes evoluiu de um discurso de valorização das relações humanas e ambientais para uma prática consolidada de engajamento multissetorial. A sustentabilidade passou a ser apresentada não apenas como diferencial competitivo, mas como parte intrínseca da experiência de consumo, confirmando sua relevância estratégica na construção de um modelo de negócio sustentável**,** conforme pode-se observar nas principais evidências destacadas no Quadro 36.

Quadro 36 - Evolução da interface com Cliente/Mercado da Natura &Co (2002–2024)

Período	Evidências principais	Análise	PV (0–2)
2002–2013	Relatório Anual 2002 sistematiza a visão 'Bem-Estar/Bem-Estar Bem', integrando consumo, autocuidado e relações sociais. Campanhas enfatizam vínculo ético com consumidores.	Primeiros marcos públicos de proposição socioambiental, moldando a identidade de marca orientada ao impacto positivo.	1
2014–2016	Certificação *B Corp* (2014). Marcas passam a comunicar explicitamente compromisso de impacto positivo. Relatórios destacam engajamento com consultoras e comunidades.	Sustentabilidade incorporada à proposta de marca e ao relacionamento direto com consumidoras e rede de vendas.	2
2017–2019	Criação da *holding* Natura &Co (2017). Expansão global com Avon, The Body Shop e Aesop. Relatórios destacam políticas unificadas de propósito e engajamento com clientes.	Integração de múltiplas marcas em torno da sustentabilidade, reforçando a interface global com consumidores.	2
2020	Plano *Commitment to Life 2030* (2020): metas de *Net Zero*, proteção da Amazônia, circularidade e diversidade. Comunicação reforça papel de “empresa de impacto positivo”.	Interface com mercado alinhada a agendas globais de sustentabilidade e causas sociais.	2
2024	Relatórios 2024 reafirmam foco em bioeconomia amazônica, inclusão social de consultoras e produtos de baixo carbono. Estratégia de impacto positivo mantida mesmo em reestruturação corporativa.	Interface consolidada em narrativa de regeneração, impacto positivo e engajamento com consumidores conscientes.	2

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise comparativa evidencia que tanto a Unilever quanto a Natura &Co transformaram a interface com clientes e mercados em um vetor estratégico para consolidar a sustentabilidade em seus modelos de negócio. A Unilever percorreu uma trajetória centrada no conceito de “marcas com propósito”, estruturado a partir do *Unilever Sustainable Living Plan (*USLP), em 2010, e ampliado com a *Compass Strategy*, em 2020. Esse processo incorporou a sustentabilidade como diferencial competitivo, com campanhas globais de impacto social (ex.: Dove e Ben & Jerry’s), iniciativas de economia circular (Programa *Loop*) e relatórios de sustentabilidade alinhados ao GRI, que reforçaram a transparência e a legitimidade das ações (Unilever, 2010; 2015; 2020; 2024).

A Natura &Co, por sua vez, apresentou uma integração mais precoce e relacional, fundamentada na visão “Bem-Estar/Bem-Estar Bem” documentada em seu relatório de 2002 e no fortalecimento do vínculo com consumidores e consultoras por meio de valores éticos e socioambientais. A Certificação *B Corp* em 2014 e o *Commitment to Life 2030* em 2020 reforçaram a centralidade do propósito de impacto positivo, expandindo sua narrativa para um escopo global, ao mesmo tempo em que mantiveram a ênfase na bioeconomia amazônica, na inclusão social e na regeneração ambiental (Natura, 2002; 2014; Natura &Co, 2020; 2024).

De forma convergente, ambas as empresas alcançaram o patamar máximo da escala analítica (PV=2), consolidando a sustentabilidade como elemento estruturante da relação com consumidores. Contudo, enquanto a Unilever destaca-se pelo uso de estratégias de comunicação global e pelo alinhamento a padrões regulatórios internacionais, a Natura diferencia-se pela ênfase em valores identitários, na proximidade com comunidades e consumidores e na proposição de impacto positivo como eixo central de engajamento. Essas trajetórias distintas confirmam que não há um modelo único para a integração da sustentabilidade na interface com o mercado, mas sim diferentes caminhos que podem conduzir à consolidação de práticas de inovação sustentáveis orientadas ao cliente.

4.4.4 Lógica financeira

Entre 2010 e 2024, a Unilever avançou de uma abordagem predominantemente operacional de sustentabilidade para um arranjo no qual riscos e oportunidades socioambientais passam a informar decisões financeiras, alocação de capital e

métricas de desempenho. O *Unilever Sustainable Living Plan* (USLP), lançado em 2010, inaugura o enquadramento de metas ambientais e sociais com indicadores acompanhados anualmente, criando as bases para a integração de desempenho não financeiro à gestão econômica (Unilever, 2010; 2015). Os relatórios alinhados ao índice de conteúdo GRI desse período passam a evidenciar como metas de saúde, bem-estar, emissões, água e resíduos dialogam com a estratégia corporativa e com a criação de valor no longo prazo.

De 2015 a 2019, a companhia reforça o nexo entre sustentabilidade e resultado ao atribuir papel econômico às "marcas com propósito" (*Brands with Purpose*), destacando em seus relatórios que tais marcas apresentam crescimento superior ao restante do portfólio e, portanto, contribuem de forma desproporcional para receita e margem (Unilever, 2017). Em paralelo, a empresa ampliou a divulgação de informações no GRI, aumentando a transparência sobre seus impactos socioambientais sobre cadeias de suprimento sustentáveis, rastreabilidade e iniciativas de economia circular, sinalizando que custos, produtividade e risco de suprimento passam a ser geridos também por critérios socioambientais.

A partir de 2020, com a *Compass Strategy*, a Unilever explicita a integração financeira por três vias complementares: (i) compromissos de descarbonização e circularidade que orientam os investimentos de longo prazo em ativos como imóveis e equipamentos, que visam o crescimento e a expansão da empresa, sendo registrados como ativos e depreciados ao longo do tempo (CAPEX) - e as despesas despesa operacionais (OPEX) - (por exemplo, priorização de fábricas de baixo carbono, materiais reciclados e modelos de reuso/refil); (ii) gestão de risco climático e de natureza com metas e indicadores que abrangem escopo 3 e fornecedores, reforçando o vínculo com custos de insumos e resiliência de *supply chain*; e (iii) remuneração variável da liderança com componente atrelado a metas de sustentabilidade, o que internaliza incentivos e reduz o risco de desalinhamento entre estratégia socioambiental e performance econômico-financeira (Unilever, 2020).

Em 2024, a empresa consolida a convergência entre reporte e finanças ao declarar alinhamento à dupla materialidade e aos novos referenciais regulatórios (ESRS/ISSB), ampliando a conectividade entre demonstrações financeiras e informações de sustentabilidade. Os relatórios de 2024 (com *GRI Content Index*) passam a evidenciar com maior detalhamento riscos, metas, métricas e governança

(incluindo clima, plásticos, agricultura regenerativa e salário digno), reforçando que a mensuração e a comparabilidade de impactos socioambientais são parte constituinte do processo de decisão e da comunicação com investidores (Unilever, 2024). Em síntese, a lógica financeira da Unilever evolui, no período 2010–2024, de um racional de eficiência e mitigação para uma arquitetura integrada em que metas, investimentos, gestão de riscos e incentivos executivos incorporam explicitamente variáveis socioambientais. Essa trajetória está alinhada à literatura de modelos de negócio sustentáveis, na medida em que internaliza externalidades e conecta criação de valor econômico à geração de valor social e ambiental, reforçando a tese de que a sustentabilidade, quando material e mensurada, torna-se determinante econômico e não apenas elemento reputacional, conforme sistematizado no Quadro 37.

Quadro 37 - Evolução da Lógica Financeira da Unilever (2010–2024)

Período	**Evidências principais (GRI e Relatórios)**	**Análise**	**Classificação (0–2)**
2010–2014	*Unilever Sustainable Living Plan (*2010). Relatórios GRI apresentam metas de saúde, bem-estar, água, resíduos e emissões. Indicadores socioambientais reportados junto a desempenho econômico.	Sustentabilidade começa a ser integrada à lógica de performance, mas ainda como sistema paralelo ao financeiro tradicional.	1
2015–2019	Relatórios GRI destacam crescimento superior das 'marcas com propósito'. Cadeia de suprimento sustentável e iniciativas de economia circular relatadas como fatores de produtividade e resiliência.	Nexo explícito entre sustentabilidade e receita, com base em crescimento de marcas alinhadas a propósito.	2
2020–2023	*Compass Strategy* (2020). Relatórios GRI detalham CAPEX/OPEX para baixo carbono, escopo 3, circularidade e remuneração executiva vinculada a metas ESG.	Sustentabilidade internalizada em alocação de capital e incentivos, configurando lógica financeira integrada.	2
2024	Sustainability Progress Report (2024). Relatórios GRI/ESRS/ISSB apresentam alinhamento à dupla materialidade. Indicadores financeiros e socioambientais reportados de forma conectada.	Consolidação da sustentabilidade como determinante econômico-financeiro, integrado a governança e decisão de investidores.	2

Fonte: elaborado pelo autor, segundo escala de integração (0–2).

A trajetória da Natura &Co evidencia uma integração progressiva e antecipada da sustentabilidade em sua lógica econômico-financeira, estruturada desde os primeiros relatórios socioambientais da companhia. No Relatório Anual de 2002, a Natura já apresentava a visão “Bem-Estar/Bem-Estar Bem”, articulando a criação de valor econômico ao impacto social e ambiental positivo (Natura, 2002). Embora em um estágio inicial, essa perspectiva consolidava a noção de que a performance da empresa deveria considerar múltiplas dimensões de valor, ainda que reportadas de forma paralela aos indicadores financeiros tradicionais.

A Certificação B Corp*,* em 2014, representou um marco decisivo, tornando a Natura a primeira empresa de capital aberto no mundo a assumir juridicamente a obrigação de gerar impacto positivo para todas as partes interessadas. Tal certificação exigiu a implementação de auditorias periódicas e métricas de impacto socioambiental, integradas ao estatuto e à governança financeira da empresa, como explicitado em seus relatórios alinhados ao GRI (Natura, 2014). Esse movimento internalizou a sustentabilidade não apenas como diretriz estratégica, mas também como fundamento da lógica de criação de valor ao vincular a responsabilidade fiduciária perante acionistas e stakeholders*.*

Em 2017, com a criação da *holding* Natura &Co, essa lógica foi expandida em escala global, abrangendo as marcas Avon, The Body Shop e Aesop. Os relatórios integrados da companhia, elaborados de acordo com os relatórios GRI, passaram a incluir indicadores robustos de clima, diversidade e água, evidenciando o alinhamento da sustentabilidade à alocação de recursos e à comunicação com investidores (Natura &Co, 2017).

Em 2020, o Plano *Commitment to Life 2030* fortaleceu ainda mais a integração da sustentabilidade à lógica financeira, ao definir metas de emissões líquidas zero até 2030, circularidade de embalagens e promoção da diversidade e inclusão. Essas metas foram amplamente reportadas nos relatórios de sustentabilidade, reforçando que a lógica de investimentos e prioridades financeiras da companhia estava orientada por uma visão de impacto positivo (Natura &Co, 2020).

Cabe mencionar que, mesmo em um contexto de reestruturação corporativa, em 2024, a Natura &Co reafirmou sua estratégia ao destacar a bioeconomia amazônica, a inclusão social das consultoras e o desenvolvimento de produtos de baixo carbono como pilares da geração de valor. Os relatórios anuais, alinhados não

apenas ao GRI, mas também às novas exigências regulatórias internacionais, como o *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) - que integra o conceito de dupla materialidade (impactos da empresa no ambiente e do ambiente na empresa) e o relatório *do International Sustainability Standards Board* (ISSB) - um padrão global de reportes climáticos e de sustentabilidade com valor financeiro agregado, evidenciam a consolidação da sustentabilidade como parte estruturante da governança financeira e da comunicação com *stakeholders* (Natura &Co, 2024).

Em síntese, a lógica financeira da Natura &Co evoluiu de um modelo inicial, em que a sustentabilidade figurava como valor associado ao discurso institucional, para um modelo integrado e transformacional, no qual o impacto positivo é condição essencial para a geração de valor econômico e para a própria identidade corporativa, conforme se observa no Quadro 38.

Quadro 38 - Evolução da Lógica Financeira da Natura &Co (2002–2024)

Período	Evidências principais (GRI e Relatórios Anuais)	Análise	Classificação (0–2)
2002–2013	Relatório Anual de 2002 já integra visão 'Bem-Estar/Bem-Estar Bem' ao negócio. Indicadores sociais e ambientais aparecem em paralelo aos econômicos, em relatórios alinhados ao GRI após 2010.	Sustentabilidade incorporada ao discurso de criação de valor, mas ainda não totalmente internalizada na lógica financeira.	1
2014–2017	Certificação B Corp (2014), primeira empresa de capital aberto no mundo a obtê-la. Relatórios destacam avaliação periódica de impacto socioambiental e compromisso jurídico com stakeholders.	Marcos institucionais vinculam diretamente sustentabilidade à governança financeira e à responsabilidade fiduciária.	2
2017–2019	Criação da *holding* Natura &Co (2017). Relatórios integrados destacam políticas unificadas para sustentabilidade e engajamento de investidores. Indicadores GRI ampliam *disclosure* em clima, água e diversidade.	Integração crescente da sustentabilidade à lógica financeira em escala global.	2
2020–2023	*Commitment to Life 2030* (2020). Relatórios destacam Net Zero até 2030, circularidade e diversidade de gênero. Metas comunicadas em relatórios GRI e integradas à governança global.	Sustentabilidade torna-se base da narrativa de impacto positivo, direcionando investimentos e prioridades financeiras.	2

2024	Relatório Anual Integrado (2024) reafirma bioeconomia amazônica, inclusão social e baixo carbono como pilares estratégicos. Reportes alinhados a GRI, ESRS e ISSB.	Consolidação da sustentabilidade como elemento estruturante da lógica financeira, conectando impacto positivo à criação de valor de longo prazo.	2

Fonte: elaborado pelo autor, segundo escala de integração (0–2).

A análise comparativa revela que tanto a Unilever quanto a Natura &Co evoluíram, entre 2010 e 2024, de abordagens incipientes para modelos financeiramente integrados, nos quais a sustentabilidade passa a ser considerada determinante econômico e não apenas atributo reputacional. A Unilever seguiu uma trajetória gradual, vinculando inicialmente metas ambientais e sociais a relatórios paralelos ao desempenho financeiro, e, posteriormente, incorporando tais metas à alocação de capital, à gestão de riscos climáticos e à remuneração executiva. Em 2024, com o alinhamento aos padrões ESRS e ISSB, consolidou um sistema de reporte que conecta de maneira explícita as demonstrações financeiras à materialidade socioambiental (Unilever, 2010; 2017; 2020; 2024).

A Natura &Co, por sua vez, apresentou uma integração mais precoce, fundamentada na visão institucional de “Bem-Estar/Bem-Estar Bem” desde 2002 e, sobretudo, com a Certificação B Corp, em 2014, que vinculou juridicamente o impacto positivo à governança financeira da companhia. O Plano *Commitment to Life 2030* (2020) reforçou esse alinhamento, direcionando investimentos para Net Zero, circularidade e inclusão social. Em 2024, a Natura &Co reafirmou sua lógica financeira orientada à bioeconomia e à regeneração, conectando impacto positivo à criação de valor de longo prazo (Natura, 2002; 2014; 2020; 2024).

De forma convergente, ambas atingem o nível máximo da escala analítica (PV=2), consolidando a sustentabilidade como parte indissociável da lógica de geração de valor. Contudo, enquanto a Unilever destaca-se pela sofisticação de mecanismos institucionais e regulatórios globais, a Natura &Co diferencia-se por adotar uma lógica de impacto positivo enraizada em valores identitários, com forte ênfase em biodiversidade, inclusão social e relações comunitárias. Essas trajetórias, embora distintas, reforçam o argumento de que múltiplos caminhos podem conduzir à internalização da sustentabilidade na lógica financeira, validando o pressuposto de que inovação sustentável e modelos de negócio convergem quando incorporam externalidades socioambientais à gestão estratégica e econômica.

A evolução comparativa da Inovação como Processo, segundo o processo normativo de Boons e Lüdeke-Freund (2013) pode ser observada no Quadro 39.

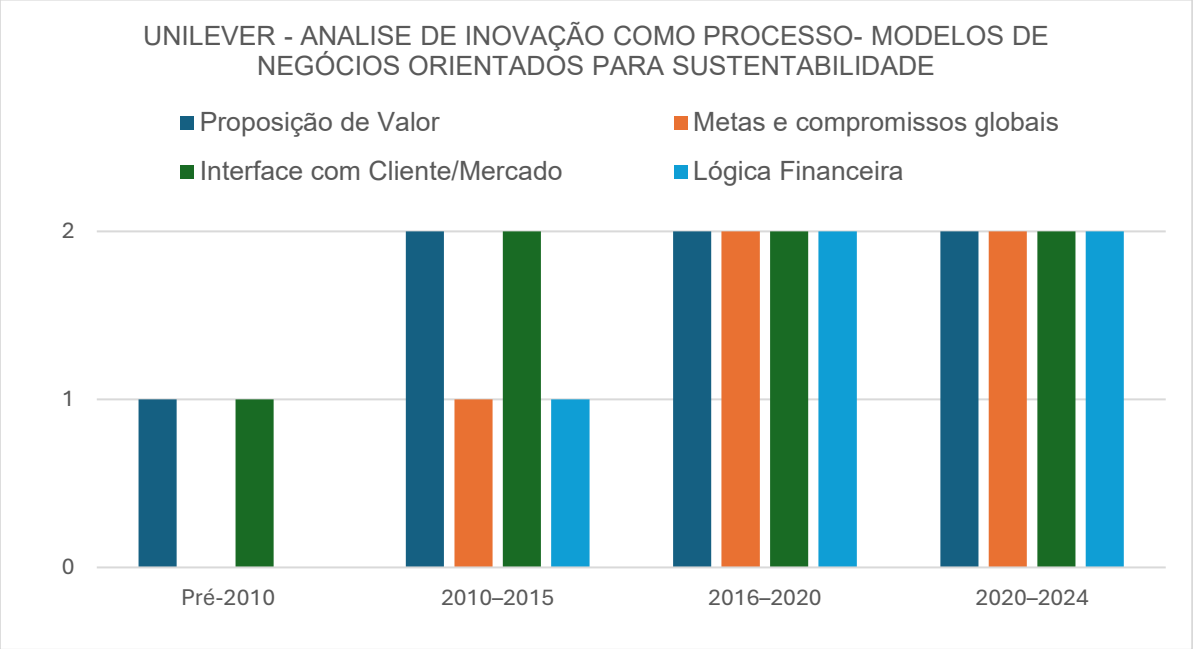
Quadro 39 - Comparativo da Evolução da Inovação como Processo: Modelos de Negócios Sustentáveis – Unilever versus Natura &Co

Dimensão	Unilever 2010–2013	Unilever 2024	Natura &Co 2002–2013	Natura &Co 2024	Comparação
Proposição de Valor	PV=1 – Sustentabilidade presente no USLP, mas de forma parcial; foco em dissociar crescimento de impactos (Unilever, 2010).	PV=2 – Sustentabilidade integrada ao *core business*; metas globais (*Net Zero*, plásticos, biodiversidade) (Unilever, 2024).	PV=2 – Visão 'Bem-Estar/Bem-Estar Bem' já estruturava a proposição central de valor (Natura, 2002).	PV=2 – Empresa consolidada como 'impacto positivo', orientada por bioeconomia e regeneração (Natura &Co, 2024).	Natura iniciou mais cedo a integração, enquanto Unilever atingiu plena integração após 2015; ambas alcançam PV=2 em 2024.
Arquitetura da Cadeia	PV=1 – Metas de certificação agrícola; cadeias parcialmente sustentáveis (Unilever, 2010).	PV=2 – Cadeia rastreável, integrada à baixo carbono e circularidade (Unilever, 2024).	PV=1 – Relações justas com fornecedores e sociobiodiversidade ainda incipientes (Natura, 2002).	PV=2 – Cadeia baseada em bioeconomia, rastreabilidade total e inclusão social (Natura &Co, 2024).	Ambas evoluem de iniciativas pontuais a cadeias sustentáveis globais; Natura diferencia-se pela ênfase na sociobiodiversidade.
Interface com Cliente/Mercado	PV=1 – Programas de educação e campanhas de higiene/nutrição, sustentabilidade restrita a marcas específicas (Unilever, 2011).	PV=2 – Interface moldada por circularidade, transparência e dupla materialidade (Unilever, 2024).	PV=1 – Comunicação ética e socioambiental ainda incipiente (Natura, 2002).	PV=2 – Narrativa de regeneração e inclusão consolidada no relacionamento com clientes (Natura &Co, 2024).	Ambas evoluem de ações isoladas para comunicação estruturada em impacto positivo; Natura usa propósito identitário, Unilever usa marcas com propósito.
Lógica Financeira	PV=1 – Relatórios GRI apresentam indicadores socioambientais, ainda paralelos ao desempenho financeiro (Unilever, 2010).	PV=2 – ESRS/ISSB consolidam integração socioambiental às finanças (Unilever, 2024).	PV=1 – Relatórios iniciais trazem indicadores sociais/ambientais sem plena integração financeira (Natura, 2002).	PV=2 – Sustentabilidade integrada à governança financeira global; alinhamento GRI, ESRS, ISSB (Natura &Co, 2024).	Unilever avança via regulação e reporte financeiro; Natura via Certificação B Corp e propósito identitário, mas ambas atingem integração plena em 2024.

Fonte: elaborado pelo autor, segundo escala PV (0–2).

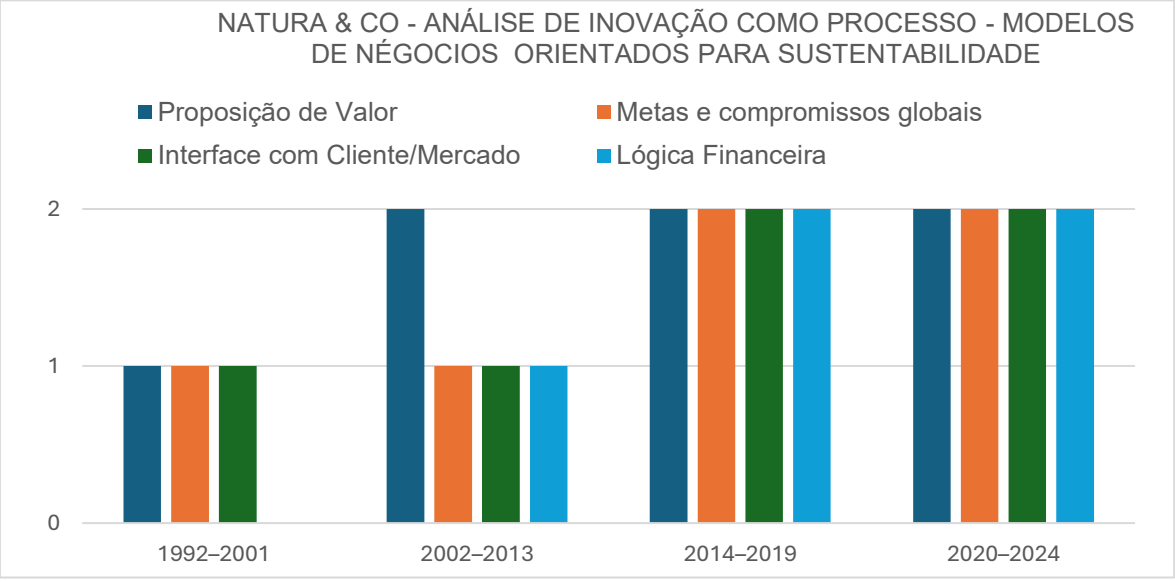
A análise da inovação como processo dos modelos de negócios orientados para a sustentabilidade da Unilever e Natura está ilustrada nas Figuras 9 e 10, respectivamente.

Figura 9 – Evolução da Unilever em relação a Inovação como Processo – Modelos de negócios



Fonte: elaborada pelo autor.

Figura 10 - Evolução da Natura &CO em relação à Inovação como processo – Modelos de negócios



Fonte: elaborada pelo autor.

4.5 Discussão sobre os resultados encontrados sobre inovação como resultado: práticas de inovação sustentável

Neste tópico é realizada a análise da inovação como resultado, ou seja, a análise das práticas de inovação sustentável implementada pelas empresas estudadas. A análise é conduzida com base na tipologia de arquétipos proposta por Ritala *et al.* (2018), que distingue práticas orientadas às dimensões econômica, social e ambiental, permitindo identificar de que forma os modelos de negócio incorporam soluções inovadoras para gerar valor sustentável. Inicialmente, no subitem 3.5.1 são examinadas as práticas empresariais alinhadas a esses arquétipos, evidenciando a evolução da Unilever e da Natura &Co entre 2010 e 2024. No subitem 3.5.2 são examinados os desafios e barreiras para implementação das práticas de inovação sustentável.

4.5.1 Práticas de Inovação sustentável implementadas - dimensões e arquétipos

O lançamento do *Unilever Sustainable Living Plan* (USLP), em 2010, representou um marco na forma como a empresa integrou a sustentabilidade à sua estratégia corporativa. Conforme descrevem Polman e Winston (2022), o plano traduziu o propósito da companhia em três grandes objetivos a serem alcançados em uma década: (i) melhorar a saúde e o bem-estar de mais de um bilhão de pessoas; (ii) reduzir pela metade o impacto ambiental; e (iii) melhorar os meios de subsistência de milhões de pessoas à medida que a empresa crescia. Sob esses objetivos abrangentes, foram organizadas sete subcategorias específicas, que incluíam compromissos relacionados à saúde e higiene, nutrição, gases de efeito estufa, uso de água, gestão de resíduos, fontes sustentáveis, justiça no local de trabalho, inclusão social e empoderamento das mulheres (Polman; Winston, 2022), conforme o Quadro 40.

Quadro 40 – Plano de Sustentabilidade da Unilever (2010)

Objetivos	Subcategoria e objetivos
Melhorar a saúde e o bem-estar de mais de 1 Bilhão de pessoas – Até 2020, ajudaremos mais de 1 bilhão de pessoas a agir para melhor sua saúde e seu bem-estar	**Saúde e Higiene** – Até 2020, ajudaremos a melhorar a saúde e a higiene de mais de 1 bilhão de pessoas. Isso ajudará a reduzir a incidência de doenças que ameaçam a vida, como a diarreia. **Nutrição**- Até 2020, dobraremos a proporção de produtos no portfólio que atendam aos mais elevados padrões de nutrição, baseados em diretrizes dietéticas reconhecidas globalmente. Isso ajudara centenas de milhões de pessoas a manter uma dieta mais saudável.

Reduzir à metade o impacto ambiental – Até 2020, nosso objetivo é diminuir pela metade a pegada ambiental na fabricação e no uso dos nossos produtos à medida que fizermos a empresa crescer.	**Gases de Efeito Estufa** – até 2030, reduziremos à metade o impacto dos gases de efeito estufa para todo o ciclo de vida dos produtos produzidos pela companhia. **Água** – Até 2020, reduziremos à metade a água associada ao uso dos produtos da companhia por parte do consumidor. **Lixo -** Até 2020, reduziremos à metade o lixo associado ao descarte dos produtos produzidos pela companhia**.** **Fontes Sustentáveis** - Até 2020, 100% das fontes de matérias-primas agrícolas, serão sustentáveis**.**
Melhorar os meios de subsistência de milhões de pessoas – Até 2020, melhoramos os meios de subsistências de milhões de pessoas à medida que fizermos a empresa crescer.	**Justiça no local de trabalho-** Até 2020, avançar nos direitos humanos em todas as nossas operações e na cadeia de suprimentos estendida. **Oportunidades para as mulheres –** Até 2020, iremos empoderar 5 milhões de mulheres. **Empresa Inclusiva** – Até 2020, teremos um impacto positivo na vida de 5,5 milhões de pessoas. **Fontes sustentáveis –** Até 2020, 100% das fontes de matérias-primas agrícolas, serão sustentáveis**.**

Fonte: adaptado de Polman e Winston (2022, p. 108).

Ao articular metas mensuráveis em escala global, o USLP antecipou tendências de mercado e de regulação, posicionando a Unilever como pioneira no desenvolvimento de um modelo de negócio sustentável em larga escala.

A análise do USLP à luz da tipologia de arquétipos de inovação sustentável proposta por Ritala *et al*. (2018) evidencia que os compromissos assumidos em 2010 já dialogavam com as três dimensões fundamentais - econômica, social e ambiental. O Quadro 41 sintetiza essa relação.

Quadro 41– Análise do USLP (2010) segundo arquétipos de Ritala *et al.* (2018)

Objetivo / Subcategoria (USLP 2010)	**Dimensão (Ritala *et al., 2018*)**	**Arquétipo**	**Justificativa / Evidência**
Objetivo 1 – Saúde e Higiene	Social	Valor social	Programas de saúde e higiene (ex.: redução da diarreia) visam melhorar saúde pública em escala global.
Objetivo 1 – Nutrição	Social	Valor social	Dobrar proporção de produtos com padrões nutricionais elevados, promovendo dietas mais saudáveis.
Objetivo 2 – Gases de Efeito Estufa	Econômica	Eficiência de recursos	Metas de redução de emissões em todo o ciclo de vida dos produtos.
Objetivo 2 – Água	Econômica / Ambiental	Eficiência de recursos / Soluções de suficiência	Reduzir pela metade a água associada ao uso dos produtos; incentivo ao consumo consciente.

Objetivo 2 – Lixo	Econômica	Valor a partir de resíduos	Reduzir pela metade o lixo associado ao descarte de produtos; base para economia circular.
Objetivo 2 – Fontes Sustentáveis	Ambiental / Econômica	Liderança (*stewardship*) ambiental / Criação de valor inclusivo	100% das matérias-primas agrícolas de fontes sustentáveis; conservação ambiental e inclusão de fornecedores.
Objetivo 3 – Fontes Sustentáveis (compartilhado)	Ambiental / Econômica	Liderança (*stewardship*) ambiental / Criação de valor inclusivo	Integração da cadeia agrícola sustentável com foco em conservação e meios de vida.
Objetivo 3 – Justiça no trabalho	Social	Modelos colaborativos/participativos	Avançar nos direitos humanos em toda a operação e cadeia de suprimentos estendida.
Objetivo 3 – Empresa Inclusiva	Social / Econômica	Inclusão social / Criação de valor inclusivo	Impacto positivo na vida de 5,5 milhões de pessoas, ampliando inclusão na cadeia de valor.
Objetivo 3 – Oportunidades para as mulheres	Social	Inclusão social	Empoderar 5 milhões de mulheres até 2020; foco em equidade e impacto social.

Fonte: elaborado pelo autor.

As informações do Quadro 41 mostram que, na dimensão econômica, destacam-se compromissos de eficiência de recursos (redução de emissões, consumo de água e geração de resíduos), além da busca por valor a partir de resíduos, que já sinalizava a transição para a economia circular. O objetivo de garantir 100% de matérias-primas agrícolas de fontes sustentáveis representa tanto uma prática de Liderança (*stewardship)* ambiental como de criação de valor inclusivo, ao incluir fornecedores agrícolas em padrões de sustentabilidade.

Na dimensão social, as metas ligadas à saúde, higiene e nutrição configuram práticas de valor social, enquanto o empoderamento de mulheres e o compromisso de impactar milhões de pessoas na cadeia de valor exemplificam inclusão social. O pilar de justiça no local de trabalho aproxima-se de modelos colaborativos e participativos, ao estender princípios de direitos humanos à cadeia de suprimentos.

Já na dimensão ambiental, a ênfase inicial esteve em soluções de suficiência, ao induzir mudanças no comportamento do consumidor para reduzir o consumo de água e energia. O compromisso com fontes agrícolas sustentáveis expressa práticas de *stewardship* ambiental, integrando conservação de ecossistemas e gestão regenerativa de cadeias produtivas. Baseado nessa interpretação, as práticas de inovação sustentável da Unilever (2010-2024) foram resumidas no Quadro 42.

Quadro 42 – Avaliação das Práticas de Inovação Sustentável da Unilever (2010–2024)

Dimensão / Arquétipo	Exemplo / Evidência	Período	Fonte / Relatório	Avaliação (0–2)
Econômica – Eficiência de recursos	Metas de redução de energia, água, resíduos e GEE no USLP; uso de energia renovável; programas de eficiência.	2010–2020	Unilever Sustainable Living Plan; GRI Content Index (2010–2017).	2
Econômica – Valor a partir de resíduos	Circularidade de plásticos; 25% reciclado até 2025; 100% embalagens reutilizáveis/recicláveis/compostáveis até 2030; programas de refil/Loop.	2018–2024	Unilever Plastic Commitments; Ellen MacArthur Foundation; Sustainability Progress Report (2024).	2
Econômica – Criação de valor inclusivo	Salário digno até 2030; apoio a PMEs e jovens; modelo Shakti na Índia (inclusão de vendedoras na base da pirâmide).	2015–2024	Unilever Compass Strategy (2020); HUL Integrated Report.	2
Social – Inclusão social	Rede Shakti; programas de salário digno e direitos humanos na cadeia de valor.	2010–2024	Unilever Compass Strategy; HUL Integrated Report.	2
Social – Valor social	*Dove Self-Esteem Project* (autoestima e imagem corporal, educação de jovens).	2010–2024	Unilever Sustainability Reports; Dove Project pages.	2
Social – Modelos colaborativos/participativos	Parcerias *multistakeholde*r em agricultura regenerativa (1 milhão ha até 2030).	2020–2024	Unilever Climate Transition Action Plan (2024).	1
Ambiental – Substituição funcional	Portfólio à base de plantas (*plant-based*), com marcas como The Vegetarian Butcher e Hellmann's Vegan, alinhando-se à tendência global de substituição funcional de proteínas animais por alternativas vegetais.	2018–2024	Unilever brand reports; Sustainability Updates.	1
Ambiental – Soluções de suficiência	Produtos concentrados e lavagem a frio/rápida (ex.: *Wonder Wash*).	2024	Unilever product innovation releases (2024).	1
Ambiental – Liderança *(Stewardship)* ambiental	Metas de agricultura regenerativa, conservação da natureza, proteção de água.	2020–2024	Unilever Nature and Regeneration pages; Climate Transition	2

			Action Plan (2024).	

Fonte: elaborado pelo autor.

A Natura, em 2002, já destacava em seus documentos oficiais a importância das relações justas e transparentes com fornecedores e comunidades locais, formulando sua visão em torno do conceito de “Bem-Estar/Bem-Estar Bem”, que integrava cuidado individual, social e ambiental (Natura, 2002).

Nos anos seguintes, esse propósito traduziu-se em práticas concretas ligadas à valorização da biodiversidade amazônica e à inclusão de comunidades extrativistas como parceiras da cadeia produtiva. A Certificação B Corp, em 2014, consolidou juridicamente esse compromisso, vinculando a companhia a padrões internacionais de impacto positivo. Com a criação da *holding* Natura &Co, em 2017, os compromissos foram ampliados para escala global, incorporando as marcas Avon, The Body Shop e Aesop sob políticas unificadas de sustentabilidade.

Em 2020, foi lançado o *Commitment to Life 2030*, estruturado em três pilares: (i) enfrentar a crise climática e proteger a Amazônia; (ii) defender direitos humanos e promover a diversidade e a inclusão; e (iii) adotar a circularidade e a regeneração como princípios de design e operação. Em 2024, mesmo em meio a processos de reestruturação, a Natura &Co reafirmou sua identidade de empresa de impacto positivo, ampliando iniciativas de bioeconomia e inclusão social (Natura &Co, 2024). As práticas de inovação sustentável identificadas na Natura estão evidenciadas no Quadro 43.

Quadro 43 – Práticas de inovação sustentável da Natura &Co (2002–2024)

Dimensão / Arquétipo	Exemplo / Evidência	Período	Fonte / Relatório	Avaliação (0–2)
Econômica – Eficiência de recursos	Programas de ecoeficiência e logística reversa no Brasil; neutralização de carbono desde 2007; ampliação para toda a holding após 2017.	2007–2024	Natura Relatório Socioambiental (2007); Natura &Co Integrated Report (2020–2024).	2
Econômica – Valor a partir de resíduos	Logística reversa de embalagens; programas de refil (cerca de 20% do portfólio em 2015); expansão de modelos circulares em 2020–2024.	2002–2024	Natura Relatório Anual (2002); Natura &Co Commitment to Life (2020).	2
Econômica – Criação de valor inclusivo	Redes de consultoras; inclusão de comunidades amazônicas como fornecedoras de insumos;	2002–2024	Natura Relatório (2002); Natura &Co Relatório Integrado (2020).	2

	expansão global do modelo inclusivo com Avon, The Body Shop e Aesop.			
Social – Inclusão social	Valorização da diversidade; empoderamento de mulheres na rede de consultoras (4,4 milhões de consultoras em 2020).	2002–2024	Natura Relatórios Anuais; Natura &Co Commitment to Life (2020).	2
Social – Valor social	Programas educacionais com consultoras; projetos comunitários na Amazônia; promoção de bem-estar/estar bem como propósito central.	2002–2024	Natura Relatório Anual (2002); Natura &Co Relatórios Integrados.	2
Social – Modelos colaborativos/participativos	Parcerias com ONGs, universidades e comunidades tradicionais para desenvolvimento de insumos da sociobiodiversidade.	2002–2024	Natura Relatório Socioambiental (2002); Natura &Co Relatório (2020–2024).	2
Ambiental – Substituição funcional	Uso de insumos da biodiversidade amazônica em substituição a derivados petroquímicos; desenvolvimento de biotecnologia verde.	2002–2024	Natura Relatório Anual (2002); Natura &Co Relatório Integrado (2024).	2
Ambiental – Soluções de suficiência	Expansão de embalagens de refil desde os anos 1980; reforço em 2010s e meta de 100% de embalagens recicláveis/reutilizáveis até 2030.	2002–2024	Natura Relatórios Socioambientais; Natura &Co Commitment to Life (2020).	2
Ambiental – *Stewardship* ambiental	Proteção da Amazônia; programa Carbono Neutro (2007); expansão para metas Net Zero até 2030 em toda a holding.	2007–2024	Natura Carbono Neutro (2007); Natura &Co Commitment to Life (2020); Relatório Integrado (2024).	2

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise das práticas de inovação sustentável da Unilever e da Natura &Co revela convergências significativas e trajetórias distintas, refletindo suas origens, contextos de atuação e estratégias de posicionamento global.

Na dimensão econômica, ambas as empresas avançaram fortemente em eficiência de recursos e valor a partir de resíduos. A Unilever estruturou, desde 2010, metas claras de redução de emissões, consumo de água e resíduos, posteriormente expandindo para compromissos de circularidade em embalagens e modelos de reuso. A Natura, por sua vez, já explorava práticas inovadoras de circularidade, desde os anos 1980, com o modelo de refis consolidado no Programa Re (anos 2000–2010). Além disso, ambas incorporaram a criação de valor inclusivo, mas com ênfases

distintas: a Unilever pelo salário digno global e inclusão de Pequenas e Médias Empresas (PME s), enquanto a Natura pela integração de comunidades amazônicas em sua cadeia de valor.

Na dimensão social, as duas companhias destacaram-se em valor social e inclusão social, porém com narrativas próprias. A Unilever alavancou suas marcas para promover autoestima, saúde e nutrição (ex.: Dove Self-Esteem Project, Shakti Network - um programa da Unilever lançado na Índia que capacita mulheres de comunidades rurais de baixa renda para atuarem como microempreendedoras e distribuidoras dos produtos da empresa, promovendo inclusão social e geração de renda local), ao passo que a Natura construiu sua identidade sobre o empreendedorismo inclusivo das consultoras e o empoderamento feminino em sua rede. Em termos de modelos colaborativos, a Unilever estruturou parcerias multissetoriais em agricultura regenerativa, enquanto a Natura incorporou a lógica colaborativa desde cedo, formalizada pela Certificação B Corp em 2014.

Na dimensão ambiental, a Unilever inicialmente priorizou eficiência e suficiência, induzindo mudanças de comportamento no consumidor (redução do uso de água, economia de energia), e, a partir de 2018, passou a investir em substituição funcional (linhas *plant-based*) e em *stewardship* ambiental com agricultura regenerativa. A Natura, em contraste, ancorou sua estratégia ambiental desde o início no *stewardship* da Amazônia, articulando bioeconomia, conservação florestal e inovação em insumos da sociobiodiversidade. O uso de refis e embalagens de menor impacto reflete soluções de suficiência aplicadas de forma pioneira e contínua.

Em síntese, ambas as empresas se alinham aos arquétipos de inovação sustentável propostos por Ritala *et al*. (2018), mas com trajetórias complementares:

- A Unilever destacou-se pela escala global e integração sistêmica, traduzindo metas em métricas padronizadas e reportes amplamente reconhecidos (GRI, SASB, TCFD, ESRS/ISSB).
- A Natura &Co consolidou sua singularidade ao ancorar inovação sustentável na biodiversidade amazônica e no impacto positivo, articulando inclusão social e conservação ambiental como parte de sua identidade corporativa.

Dessa forma, pode-se afirmar que a Unilever funcionou como referência global em padronização e integração de sustentabilidade a modelos de negócios, enquanto

a Natura &Co consolidou-se como referência em inovação socioambiental enraizada em contextos locais e na bioeconomia amazônica.

4.5.2 Desafios e barreiras para implementação das práticas de inovação sustentável

Neste tópico são discutidos os desafios e as barreiras enfrentados para a implementação dessas práticas, classificados nos níveis institucional, estratégico e operacional (Bocken; Geradts, 2020). Essa abordagem busca oferecer uma visão abrangente que contempla tanto os avanços quanto as limitações estruturais na integração da inovação sustentável às estratégias corporativas.

Apesar dos avanços significativos observados na integração da sustentabilidade aos modelos de negócios, a implementação de práticas de inovação sustentável não se desenvolve sem obstáculos. A literatura destaca que as organizações enfrentam barreiras em múltiplos níveis - institucional, estratégico e operacional - que podem limitar ou retardar a efetividade dessas iniciativas (Bocken; Geradts, 2020). No nível institucional, as barreiras decorrem da ausência de regulações consistentes, infraestrutura insuficiente ou pressões políticas adversas; no nível estratégico, emergem dilemas entre objetivos de curto prazo e investimentos necessários para a transição; e no nível operacional, surgem dificuldades práticas relacionadas à rastreabilidade, à escala de produção e ao engajamento de consumidores e fornecedores.

Nesse contexto, tanto a Unilever quanto a Natura &Co reconhecem em seus relatórios de sustentabilidade que a consolidação de seus planos - como o *Unilever Sustainable Living Plan* e o *Commitment to Life 2030* - implicou lidar com desafios complexos que atravessam esses três níveis. No Quadro 44, são sistematizadas as principais barreiras identificadas entre 2010 e 2024, permitindo compreender os limites e aprendizados que acompanharam suas trajetórias de inovação sustentável.

Quadro 44 - Desafios e barreiras enfrentados na implementação de estratégias de sustentabilidade (Unilever e Natura &Co, 2010–2024)

Empresa	Nível	Desafio / Barreira	Fonte / Evidência
Unilever	Institucional	Ausência de políticas globais uniformes para carbono, plásticos e resíduos; regulação desigual entre países.	Unilever Annual Reports; USLP; Compass (2010–2024).
Unilever	Estratégico	*Trade-offs* financeiros para implementar economia circular,	Unilever Compass Strategy (2020);

		rastreabilidade agrícola e salários dignos na cadeia.	Progress Report (2024).
Unilever	Operacional	Dificuldade de rastrear cadeias complexas (óleo de palma, soja, chá) e influenciar comportamento do consumidor (reduzir tempo de banho, uso consciente).	Unilever USLP Progress Reports (2011–2017); Sustainability Report (2024).
Natura &Co	Institucional	Governança da Amazônia fragilizada; pressões políticas e ausência de políticas públicas eficazes de proteção.	Natura &Co Commitment to Life (2020); Relatórios 2024.
Natura &Co	Estratégico	Crises financeiras e reestruturação impactaram investimentos em sustentabilidade em 2023–2024.	Natura &Co Relatório Integrado (2024).
Natura &Co	Operacional	Dificuldade de ampliar logística reversa globalmente; escalabilidade limitada do modelo comunitário na cadeia de fornecimento; diferentes níveis de valorização do consumidor global sobre atributos socioambientais.	Natura Relatórios Socioambientais (2002–2020); Natura &Co Relatório Integrado (2024).

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise evidencia que, no caso da Unilever, as principais barreiras em âmbito institucional estiveram associadas à ausência de políticas globais uniformes e à desigualdade regulatória entre países para temas como carbono, resíduos e plásticos. No nível estratégico, a companhia destacou a tensão entre os custos de implementação de iniciativas como economia circular, rastreabilidade agrícola e salário digno e as pressões de curto prazo do mercado financeiro. Já no nível operacional, a empresa apontou dificuldades em assegurar rastreabilidade total de cadeias complexas — como óleo de palma, soja e chá — e em engajar consumidores para reduzir impactos na fase de uso dos produtos (Unilever, 2011; 2015; 2020; 2024).

Na Natura &Co, as barreiras institucionais concentraram-se no contexto da Amazônia, onde pressões políticas, desmatamento e ausência de governança territorial sólida dificultam a efetividade da bioeconomia. Em termos estratégicos, a companhia reconheceu que crises financeiras e processos de reestruturação em 2023–2024 impactaram a capacidade de manter investimentos consistentes em sustentabilidade. Por fim, no nível operacional, foram relatadas limitações na escalabilidade do modelo de parcerias comunitárias, dificuldades para expandir a logística reversa em mercados sem infraestrutura adequada e diferenças na valorização dos atributos socioambientais por parte dos consumidores globais (Natura, 2002; 2014; Natura &Co, 2020; 2024).

Em síntese, verifica-se que ambas as empresas enfrentaram barreiras institucionais relacionadas à ausência de padrões globais claros e pressões políticas externas, desafios estratégicos ao conciliar sustentabilidade e desempenho financeiro de curto prazo, e limitações operacionais ligadas à complexidade de suas cadeias de valor e ao engajamento dos consumidores. No entanto, enquanto a Unilever lidou sobretudo com a escala global de suas cadeias agrícolas e de consumo, a Natura &Co enfrentou barreiras mais diretamente vinculadas ao contexto regional da Amazônia e à necessidade de conciliar sua vocação socioambiental com restrições financeiras recentes.

Assim, os resultados sugerem que a superação dessas barreiras não depende apenas de compromissos corporativos, mas também de mudanças institucionais mais amplas e de colaborações multissetoriais, sem as quais os avanços em inovação sustentável tendem a se manter parciais e desiguais.

5. SÍNTESE ANALÍTICA DAS DIMENSÕES DE INOVAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

Este capítulo apresenta uma síntese analítica dos resultados obtidos nas três dimensões que estruturam a pesquisa - Liderança para Inovação: Postura Estratégica, Inovação como Processo: Modelos de Negócios e Inovação como Resultado: Práticas de Inovação Sustentável -, integrando as evidências empíricas à luz dos referenciais teóricos adotados.

O objetivo é consolidar as análises desenvolvidas anteriormente, destacando padrões, convergências e singularidades observados nas trajetórias da Unilever e da Natura &Co no período analisado, buscando compreender como cada empresa incorporou a sustentabilidade em suas estratégias e modelos de negócio, e em que medida a inovação sustentável está alinhada à gestão estratégica.

A análise parte da concepção de que a inovação sustentável é um fenômeno multidimensional e sistêmico (Crossan; Apaydin, 2010), envolvendo dimensões estratégicas, organizacionais e de resultado. Do ponto de vista da estratégia corporativa, adota-se a tipologia de Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012), que classifica as posturas empresariais frente à sustentabilidade em níveis defensivo, acomodativo, proativo e que foi complementado neste estudo pela postura transformacional de Bocken e Geradts (2020) e Ritala *et al*. (2018), permitindo compreender a evolução das organizações em direção à integração da sustentabilidade como parte central da criação de valor.

A síntese também se apoia nos critérios normativos de Boons e Lüdeke-Freund (2013) e nos arquétipos de inovação sustentável de Ritala *et al.* (2018), que possibilitam avaliar a coerência entre proposição de valor, estrutura de cadeia, relação com *stakeholders* e práticas de criação de valor socioambiental. Dessa integração teórica e empírica resulta uma visão comparativa e interpretativa da evolução das empresas analisadas, evidenciando como o alinhamento entre estratégia, modelo de negócio e inovação sustentável constitui elemento-chave na transição para negócios sustentáveis.

5.1 Comentários finais sobre as análises: liderança para inovação – postura estratégica

Os resultados da análise indicam que tanto a Unilever quanto a Natura &Co alcançaram uma postura estratégica transformacional frente à sustentabilidade, ainda que por trajetórias distintas. A Unilever consolidou esse posicionamento por meio de governança corporativa robusta, de compromissos alinhados a padrões internacionais de reporte e de planos estratégicos globais, como o Unilever Sustainable Living Plan e a Compass Strategy. Já a Natura &Co estruturou sua trajetória a partir de um propósito fundacional, presente desde suas crenças de 1992 e sistematizado em 2002, reforçado pela certificação B Corp (2014) e pelo plano Commitment to Life 2030.

Enquanto a Unilever destaca-se pelo aperfeiçoamento institucional e transparência regulatória, a Natura sobressai por uma orientação normativa e cultural, que integra propósito, biodiversidade e impacto positivo em seu modelo de negócio. Confirma-se, assim, a proposição de Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012) de que a postura estratégica evolui de níveis defensivos e acomodativos para estágios proativos e transformacionais, em resposta a pressões externas e a escolhas internas de identidade organizacional.

A análise também evidencia que o envolvimento da liderança executiva e a formalização de compromissos públicos foram determinantes para a consolidação dessa postura. O protagonismo de Paul Polman na Unilever e de Guilherme Leal, Luiz Seabra, Pedro Passos e Roberto Marques na Natura &Co demonstra que a legitimação da sustentabilidade no mais alto nível da gestão é essencial para alinhar inovação e estratégia corporativa, fortalecendo a credibilidade institucional e o engajamento junto a stakeholders.

5.2 Comentários finais das análises: inovação como processo – modelos de negócios

A evolução da Unilever (2010–2024) e da Natura &Co (2002–2024), à luz da perspectiva de inovação como processo (Crossan; Apaydin, 2010) e dos princípios normativos de Boons e Lüdeke-Freund (2013), evidencia caminhos distintos, mas convergentes, rumo à integração da sustentabilidade em seus modelos de negócio.

Na Unilever, o processo foi incremental e institucionalizado, apoiado por seu propósito corporativo - “fazer da vida sustentável algo comum” e seus planos estratégicos sucessivos, mecanismos de governança e padrões internacionais de reporte (GRI, ESRS, ISSB). Já a Natura &Co apresentou um percurso identitário e propositivo, consolidado pela visão de “Bem-Estar/Bem-Estar Bem” e pela certificação B Corp, vinculando juridicamente sustentabilidade e governança. Seu modelo de negócio evoluiu para uma lógica de regeneração, bioeconomia amazônica e inclusão social, conforme os princípios de criação de valor socioambiental e internalização de externalidades.

Em síntese, ambas alcançaram um estágio em que a sustentabilidade constitui elemento constitutivo do modelo de negócio: a Unilever pela força da institucionalização global; a Natura &Co pela centralidade do propósito e da lógica de impacto positivo. Assim, confirma-se que inovação, estratégia e sustentabilidade consolidam-se quando convergem em todas as dimensões da criação, entrega e captura de valor.

5.3 Comentários finais sobre as análises: inovação como resultado – práticas de inovação sustentável

As práticas de inovação sustentável da Unilever e da Natura &Co, analisadas à luz dos arquétipos de Ritala *et al.* (2018), mostram uma incorporação crescente e estruturada da sustentabilidade entre 2010 e 2024. Ambas avançaram na dimensão econômica (eficiência de recursos, valorização de resíduos, valor inclusivo), na dimensão social (inclusão e fortalecimento de comunidades) e na dimensão ambiental (soluções regenerativas, circulares e de substituição de insumos).

Embora partam de contextos distintos, as empresas convergem ao traduzir a sustentabilidade em inovação, transformando compromissos socioambientais em estratégias operacionais e de mercado. A Unilever destaca-se por sua escala e foco em cadeias agrícolas e consumo consciente, enquanto a Natura &Co ancora-se na sociobiodiversidade amazônica e em modelos comunitários de fornecimento e distribuição.

Assim, tanto Unilever quanto Natura &Co exemplificam trajetórias em que a inovação sustentável se torna elemento estruturante do modelo de negócio. Os arquétipos de Ritala *et al.* (2018) revelam-se úteis não apenas para classificar

práticas, mas para compreender como diferentes estratégias corporativas convergem na criação de valor econômico, social e ambiental de modo integrado.

Ainda que apresentem avanços consistentes, as práticas identificadas enfrentam tensões entre objetivos econômicos de curto prazo e compromissos socioambientais de longo prazo, além de desafios institucionais e operacionais. A superação dessas barreiras é condição essencial para que a inovação sustentável se consolide como instrumento efetivo de transformação organizacional em escala global.

6. LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

6.1 Limitações

A presente pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na análise dos resultados. Em primeiro lugar, destaca-se a dependência de relatórios corporativos e fontes secundárias, tais como os relatórios de sustentabilidade alinhados aos padrões internacionais e à literatura acadêmica especializada. Embora esses documentos constituam referenciais amplamente reconhecidos e permitam análises consistentes, são produzidos pelas próprias empresas, podendo enfatizar conquistas e minimizar fragilidades.

Em segundo lugar, observa-se a delimitação do estudo a apenas duas organizações globais – Unilever e Natura &Co. Apesar de ambas serem referências internacionais em sustentabilidade, o recorte reduzido não permite generalizações para outras companhias, setores ou contextos. Além disso, ao focar em empresas líderes, a pesquisa privilegia “casos de sucesso”, o que pode limitar a compreensão de barreiras enfrentadas por empresas de menor porte ou menos avançadas em sua trajetória de inovação sustentável.

Outra limitação está relacionada ao recorte temporal da análise (2010–2024) para Unilever e (2002-2024) para Natura &CO que, embora adequado para compreender a evolução recente das práticas empresariais, não capta plenamente os efeitos futuros dos compromissos assumidos (ex.: Net Zero 2030 da Natura &Co e 2039 da Unilever).

Adicionalmente, a pesquisa não incorporou dados primários obtidos por meio de entrevistas, *surveys* ou observação direta. A utilização exclusiva de dados secundários impossibilitou captar percepções internas de gestores e colaboradores, bem como a visão de *stakeholders* externos, como consumidores, comunidades locais e fornecedores.

Por fim, ressalta-se a complexidade na mensuração da efetividade das práticas analisadas. Embora tenha sido utilizada uma escala de avaliação (0–2) associada aos arquétipos de inovação sustentável, a ausência de indicadores padronizados e comparáveis entre empresas e setores limita a precisão da análise quantitativa dos impactos socioambientais**.**

6.2 Pesquisas futuras

Com base nas limitações apontadas, sugerem-se direções para futuras investigações. Em primeiro lugar, recomenda-se a ampliação do universo de casos, incluindo empresas de diferentes setores (energia, tecnologia, alimentos, serviços financeiros) e portes, de modo a verificar como a inovação sustentável se manifesta em contextos variados.

Outra possibilidade é a adoção de métodos mistos, que combinem a análise documental com entrevistas qualitativas e *surveys* junto a *stakeholders* internos e externos, permitindo uma compreensão mais ampla das contradições e percepções sobre a implementação de práticas de sustentabilidade.

Sugere-se ainda o desenvolvimento de avaliações longitudinais que acompanhem a efetividade dos compromissos corporativos de médio e longo prazo, como metas de neutralidade de carbono, circularidade de embalagens e inclusão social, verificando sua materialização ao longo do tempo.

Além disso, pesquisas futuras poderiam realizar comparações internacionais e setoriais, de forma a identificar o papel de fatores institucionais, regulatórios e culturais que influenciam a integração da inovação sustentável em diferentes regiões e segmentos econômicos.

Por fim, destaca-se a necessidade de avanços na mensuração do valor sustentável, mediante o aprimoramento de métricas capazes de integrar dimensões financeiras e não financeiras. Essa agenda de pesquisa é fundamental para fortalecer a comparabilidade, a transparência e a credibilidade dos reportes corporativos, contribuindo para a consolidação de modelos de negócios orientados à sustentabilidade.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como questão central analisar como a inovação sustentável está alinhada ao modelo de negócio de empresas orientadas para a sustentabilidade. A análise comparativa entre Unilever e Natura &Co, amparada em múltiplas fontes documentais e relatórios de sustentabilidade, permitiu concluir que o alinhamento entre inovação e sustentabilidade se constitui como um processo estratégico e dinâmico, sustentado por valores organizacionais, estruturas de governança e práticas de inovação orientadas ao impacto positivo.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa articula os referenciais de Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012), Boons e Lüdeke-Freund (2013), Bocken *et al*. (2014), Ritala *et al.* (2018) e Crossan e Apaydin (2010), evidenciando que a sustentabilidade pode ser compreendida de forma integrada como estratégia, modelo de negócio e processo de inovação. Essa perspectiva multidimensional permitiu analisar como empresas líderes traduzem seus compromissos socioambientais em práticas concretas de gestão, inovação e criação de valor.

Em relação ao primeiro objetivo - identificar como empresas reconhecidas por suas práticas sustentáveis estruturam seus modelos de negócios - verificou-se que tanto a Unilever quanto a Natura &Co incorporam princípios de sustentabilidade em suas proposições de valor, cadeias produtivas, relações com consumidores e lógicas financeiras, em conformidade com os critérios normativos de Boons e Lüdeke-Freund (2013). A Unilever, a partir do *Unilever Sustainable Living Plan* (2010) e da *Compass Strategy* (2020), evoluiu de um modelo voltado à eficiência de recursos e mitigação de impactos para um modelo baseado em circularidade e descarbonização. Já a Natura &Co, desde 2002, estruturou sua identidade empresarial em torno da bioeconomia amazônica, das relações éticas com comunidades fornecedoras e da certificação B Corp, consolidando uma arquitetura de negócio centrada na regeneração ambiental e na prosperidade compartilhada.

Quanto ao segundo objetivo - identificar e caracterizar as práticas de inovação sustentável implementadas pelas empresas - observou-se que a inovação, nas duas organizações, atua como vetor de transformação sistêmica, conforme o modelo de Crossan e Apaydin (2010), que a compreendem como um fenômeno que envolve liderança para inovação, processos organizacionais e resultados tangíveis. A Unilever consolidou programas voltados à eficiência de recursos, criação de valor a partir de

resíduos e substituição funcional em portfólios *plant-based*, como The *Vegetarian Butcher* e *Hellmann's Vegan*. Já a Natura &Co destaca-se por práticas de inovação social e ambiental, incorporando modelos de valor inclusivo, parcerias com comunidades da Amazônia, e soluções de suficiência baseadas no conceito de "Bem Estar/Bem-estar Bem". Tais práticas configuram, nos termos de Ritala *et al.* (2018), uma transição de modelos tradicionais para modelos de negócio sustentáveis capazes de gerar valor econômico, social e ambiental de forma simultânea.

Por fim, em relação ao terceiro objetivo, propor recomendações para o aprimoramento de modelos de negócios sustentáveis, identificando elementos relacionados com a gestão estratégica das empresas, os resultados sugerem que o avanço rumo a um alinhamento efetivo entre inovação e sustentabilidade depende de três fatores centrais:

(i) liderança transformacional, capaz de conectar propósito e inovação;

(ii) integração institucional da sustentabilidade nos mecanismos de governança, remuneração e decisão estratégica; e

(iii) adoção de métricas integradas (GRI, ESRS, ISSB, SBTi) que assegurem comparabilidade, transparência e aprendizagem organizacional.

Conclui-se, portanto, que a inovação sustentável é o elo articulador entre estratégia e modelo de negócio, traduzindo propósitos éticos em resultados concretos de valor compartilhado. Tanto a Unilever quanto a Natura &Co demonstram que a transição para negócios sustentáveis não ocorre apenas pela adoção de novas tecnologias ou produtos, mas pela transformação profunda de suas lógicas de valor, cultura organizacional e sistemas de governança.

Em síntese, a dissertação confirma que inovar para sustentar não é apenas um lema, mas um imperativo para empresas que buscam prosperar em um cenário de transição socioeconômica e ambiental global. Ao integrar inovação e sustentabilidade em seus modelos de negócio, organizações como Unilever e Natura &Co demonstram que é possível alinhar desempenho econômico, impacto social positivo e conservação ambiental, contribuindo para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e para a construção de uma economia de baixo carbono.

REFERÊNCIAS

ADAMS, R. *et al.* Sustainability-oriented innovation: A systematic review. **International Journal of Management Reviews**, [S.l.], v. 18, n. 2, p. 180–205, 2016.

ANNUAL REPORTS**. Natura &Co Holding S.A. Annual Reports (2010–2020***).* Disponível em: https://www.annualreports.com/Company/natura-co-holding-sa. Acesso em: 4 ago. 2025.

ANNUAL REPORTS**. Unilever PLC Annual Reports (2010–2024***).* Disponível em: https://www.annualreports.com/Company/unilever-plc. Acesso em: 4 ago. 2025.

BANCO MUNDIAL. **Poverty, Prosperity and Planet Report 2024**: Pathways Out of the Polycrisis. Washington, DC: World Bank, 2024. Disponível em: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/8a15c9610fbd102de8f0a293199edcd9-0360012024/original/Poverty-Prosperity-and-Planet-2024-jp-120424.pdf . Acesso em: 4 abr. 2025.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 50, p. 146-154, abr./jun. 2010

BARBIERI, J. C.. **Responsabilidade social e empresa sustentável:** da teoria à prática. 2 ed. Atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2012.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos/José Carlos Barbieri.4. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

BARBIERI, J. C. **Desenvolvimento Sustentável:** das origens à agenda 2030 / José Carlos Barbieri. Petrópolis: Vozes, 2022. (coleção Educação Ambiental)

BARBIERI, J. C.C. **Inovação e Desenvolvimento sustentáveis**: Da inovação convencional à eco inovação sustentável. São Paulo: Blücher, 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOCKEN, N. M. P. *et al*. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, [S.l.], v. 65, p. 42–56, 2014.

BOCKEN, N. M. P.; GERADTS, T. H. J. Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 53, n. 4, art. 101950, p. 1–23, ago. 2020.

BOCKEN, N. M. P.; SHORT, S. W. Transforming business models: Recommendations for sustainable business model innovation. **Journal of Cleaner Production***,* v. 409, 137015, 2023. DOI: ttps://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137015.

BOONS, F.; LÜDEKE-FREUND, F. Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production,** [S.l.], v. 45, p. 9–19, 2013.

BRUNDTLAND, G. H. **Nosso Futuro Comum** (Relatório Brundtland). Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. 1987

CARSON, R. **Primavera Silenciosa**. Tradução: Claudia Sant'Ánna Martins. 1. ed. São Paulo: Gaia, 2010

CDP. **Site institucional**. Disponível em: https://www.cdp.net. Accesso em: 21 mar. 2025.

COFFAY, L.; BOCKEN, Nancy M. P. Sufficiency-driven business model experimentation: How businesses experiment with sufficiency for sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 412, 137378, 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137378.

COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. 2016. Tese (Livre Docência em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

CROSSAN, M.M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic Review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p.1154- 1101, 2010.

DALY, H. E**. Steady-State Economics: Second Edition with New Essays**. Washington, DC: Island Press, 1991.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2012.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone, 1997

ELKINGTON, **J. Green Swans:** The Coming Boom in Regenerative Capitalism. New York: Fast Company Press, 2020.

FISCHER, R. M.; COMINI, G. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p.363-369, 2012.

GEISSDOERFER, M.; BOCKEN, N. M. P.; HULTINK, E. Reviewing the circular economy through a sustainability lens: A research agenda for the future of circularity. **Journal of Cleaner Production**, v. 202, p. 1198–1219, 2018. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.045.

GEISSDOERFER, M.; VLADIMIROVA, D.; EVANS, S. **Sustainable business model innovation: A review**. *Journal of Cleaner Production*, Amsterdam, v. 198, p. 401–416, 2018. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.06.240.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, T. D. **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil- UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação tecnológica - Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Site institucional**. Disponível em: https://www.globalreporting.org. Acesso em: 21 Março 2025.

GLOBESCAN. **Sustainability Leaders Report**. 23 jun. 2022. Disponível em: https://globescan.com/2022/06/23/2022-sustainability-leaders-report/. Acesso em: 19 mar. 2025.

GLOBESCAN; ERM SUSTAINABILITY INSTITUTE. **Sustainability Leaders Survey 2024**: Insights from Sustainability Experts. Toronto: GlobeScan, 2024. Disponível em: https://globescan.com/wp-content/uploads/2024/06/2024_Sustainability_Leaders_Survey_Report.pdf. Acesso em: 20 mar. 2025.

GONI, F. A. *et al*. Sustainable business model: A review and framework development. **Clean Technologies and Environmental** Policy, V. 23, n.3, p.998-897, 2021.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 56-67, 2003.

HART, S. L. **Capitalism at the crossroads:** next generation business strategies for a post-crisis world. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2010.

INTERNATIONAL UNION FOR CONSERVATION OF NATURE AND NATURAL RESOURCES (IUCN); UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (UNEP); WORLD WILDLIFE FUND (WWF). **World Conservation Strategy:** Living Resource Conservation for Sustainable Development. Gland (Switzerland): IUCN, 1980. 77 p.

KLEWITZ, J.; HANSEN, E. G. Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, p. 57–75, 2014.

MACROTRENDS **Unilever: Number of Employees 2010-2025.** 2024. Disponível em: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/UL/unilever/number-of-employees Acesso: 26 ago 2025.

MCDONOUGH, W; BRAUNGART, M. Cradle to cradle*:* **Remaking the way we make things.** New York: North Point Press, 2002.

MEADOWS, D.H.; MEADOWS, D. L.; RANDERS, J.; BEHRENS III, W. W. **The Limits to Growth:** A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind. New York: Universe Books, 1972.

MITCHELL, D.; COLES, C**.** The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. **Journal of Business Strategy**, v. 24, n. 5, p. 15–21, 2003.

NATURA**. GRI Content Index 2010**. São Paulo: Natura Cosméticos S.A., 2011. Disponível em: https://www.naturaeco.com/sustentabilidade/relatorios . Acesso em: 4 ago. 2025.

NATURA**. GRI Content Index 2013**. São Paulo: Natura Cosméticos S.A., 2014. Disponível em: https://www.naturaeco.com/sustentabilidade/relatorios. Acesso em: 4 ago. 2025.

NATURA**. GRI Content Index 2017**. São Paulo: Natura Cosméticos S.A., 2018. Disponível em: https://www.naturaeco.com/sustentabilidade/relatorios. Acesso em: 4 ago. 2025

NATURA**. Relatório Anual 2002**. São Paulo: Natura Cosméticos S.A., 2003. Disponível em: https://static.natura.com.br/static/relatorio/pdf/relatorioanual2002.pdf. Acesso em: 28 ago. 2025.

NATURA. **Relatório Anual 2002.** São Paulo: Natura Cosméticos S.A., 2003. Disponível em: https://www.natura.com.br/sustentabilidade/relatorios. Acesso em: 27 ago. 2025.

NATURA. **Relatório Anual Integrado 2014 – B Corp Certification**. São Paulo: Natura Cosméticos S.A., 2015. Disponível em: https://www.natura.com.br/sustentabilidade/relatorios. Acesso em: 27 ago. 2025.

NATURA &CO. **Relatório Anual Integrado 2017 – Natura &Co Holding**. São Paulo: Natura &Co, 2018. Disponível em: https://www.naturaeco.com/sustainability-reports Acesso em: 27 ago. 2025

NATURA &CO. **Commitment to Life 2030 – Relatório Integrado 2020**. São Paulo: Natura &Co, 2021. Disponível em: https://www.naturaeco.com/sustainability-reports Acesso em: 27 ago. 2025.

NATURA &CO**. GRI Content Index 2020**. São Paulo: Natura &Co Holding S.A., 2021. Disponível em: https://www.naturaeco.com/sustentabilidade/relatorios. Acesso em: 4 ago. 2025.

NATURA &CO**. GRI Content Index 2024**. São Paulo: Natura &Co Holding S.A., 2025. Disponível em: https://www.naturaeco.com/sustentabilidade/relatorios. Acesso em: 4 ago. 2025.

.NATURA &CO. **Relatório Anual Integrado 2024 – GRI Content Index**. São Paulo: Natura &Co, 2025. Disponível em: https://www.naturaeco.com/sustainability-reports. Acesso em: 27 ago. 2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD); STATISTICAL OFFICE OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (EUROSTAT). **Oslo Manual:** Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. Paris: OECD, 1992. (The Measurement of Scientific and Technological Activities).

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD); STATISTICAL OFFICE OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (EUROSTAT). **Oslo Manual:** Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. 2nd ed. Paris: OECD Publishing, 1997. (The Measurement of Scientific and Technological Activities).

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD); STATISTICAL OFFICE OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (EUROSTAT). **Oslo Manual**: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3rd ed. Paris: OECD Publishing, 2005. (The Measurement of Scientific and Technological Activities). DOI: https://doi.org/10.1787/9789264013100-en

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD); STATISTICAL OFFICE OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (EUROSTAT). ***Oslo Manual 2018:*** *Guidelines for Collecting, Reporting and Using*

Data on Innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing, 2018. (The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities).
DOI: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS**. Os dez princípios do pacto global da ONU**. Nova Iorque: ONU, [2000]. Disponível em: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles. Acesso em: 19 mar. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **United Nations Global Compact 2025**: Our participants. Disponível em: https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants Acesso em: 20 mar.2025

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **World Population Prospects 2024:** Summary of Results**.** Nova Iorque: ONU, 2024. Disponível em: https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://population.un.org/wpp/assets/Files/WPP2024_Summary-of-Results.pdf Acesso em: 19 mar. 2025.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation:** Inovação em Modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários / Alexandrer Osterwalder, Yves Pigneurs. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PAINEL INTERGOVERNAMENTAL SOBRE MUDANÇA DO CLIMA (IPCC). Sumário para Formuladores de Políticas. *In*: **Mudança do clima 2023: relatório síntese**. Contribuição dos Grupos de Trabalho I, II e III para o Sexto Relatório de Avaliação do Painel Intergovernamental sobre Mudança do Clima. Genebra: IPCC, 2023. p. 1-34. Disponível em: https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/ Acesso em: 19 mar. 2025.

POLMAN, P.; WINSTON, A. **Impacto positivo:** Como empresas corajosas prosperam dando mais do que recebem. São Paulo: HSM, 2022.

POLMAN, Paul; WINSTON, Andrew. **Impacto positivo** *(Net Positive):* Como empresas corajosas prosperam dando mais do que tiram. Tradução de Alves Calado. São Paulo: Sextante, 2022. Prefácio de Guilherme Leal. ISBN 978-65-5564-438-8

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 89, n. 1/2, p. 62–77, 2011.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, Claas. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 5, p. 120–134, 1995.

RITALA, P.; HUOTARI, P.; BOCKEN, N. M. P.; ALBAREDA, L.; PUUMALAINEN, K.. Sustainable business model adoption among S&P 500 firms: a longitudinal content analysis study. **Journal of Cleaner Production***,* v. 170, p. 216–226, 2018.

SACHS, I. **Desenvolvimento:** Includente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

SACHS, I.. Prefácio. *In*: VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento sustentável:** o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Garamond, 2010. p.10

SCHALTEGGER, S.; LUDEKE-FREUND, F.; HANSEN, E. G. Business cases for sustainability: the role of Business Model Innovation for corporate sustainability. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 6, n. 2, 2012.

STEFFEN, W. *et al*. Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. **Science,** Washington, DC, v. 347, n. 6223, p. 1259855, 2015. DOI: https://doi.org/10.1126/science.1259855.

SUSTAINABILITY**. Sustainability**. MDPI, 2023. Disponível em: https://www.mdpi.com/journal/sustainability. Acesso em: 15 maio 2025.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.

TEECE, David J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40–49, 2018.

TEECE, David J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, p. 172–194, 2010.

UNILEVER. **Unilever Sustainable Living Plan:** Summary of 10 Years' Progress. London: Unilever, 2010. Disponível em: https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/16cb778e4d31b81509dc5937001559f1f5c863ab.pdf . Acesso em: 26 ago. 2025.

UNILEVER**. Unilever Sustainable Living Plan:** GRI Content Index 2010*.* London: Unilever PLC, 2011. Disponível em: https://www.unilever.com/sustainable-living/our-strategy/ . Acesso em: 4 ago. 2025.

UNILEVER. **Unilever Sustainable Living Plan:** Progress Report 2011. London: Unilever, 2011. Disponível em: https://www.unilever.com/sustainability/responsible-business/reporting-archive/ . Acesso em: 26 ago. 2025.

UNILEVER. **Unilever Sustainable Living Plan:** Making Progress, Driving Change – 2013. London: Unilever**,** 2013. Disponível em: https://www.unilever.com/files/origin/910902bc7c415bbb6fdd0d9474ccb10da1e7c671.pdf/slp_unilever-sustainable-living-plan-2013.pdf . Acesso em: 26 ago. 2025.

UNILEVER. **Annual Report and Accounts 2015**. London: Unilever, 2015. Disponível em: https://www.unilever.com/investors/annual-report-and-accounts/ Acesso em: 26 ago. 2025.

UNILEVER**. GRI Content Index 2015**. London: Unilever PLC, 2016. Disponível em: https://www.unilever.com/sustainability/reporting-centre/ . Acesso em: 4 ago. 2025.

UNILEVER**. GRI Content Index 2017***.* London: Unilever PLC, 2018. Disponível em: https://www.unilever.com/sustainability/reporting-centre/ . Acesso em: 4 ago. 2025.

UNILEVER. **Sustainable Living Report 2017**. London: Unilever, 2017. Disponível em: https://www.unilever.com/planet-and-society/ . Acesso em: 26 ago. 2025.

UNILEVER**. GRI Content Index 2019**. London: Unilever PLC, 2020. Disponível em: https://www.unilever.com/planet-and-society/sustainability-reporting-centre/ . Acesso em: 4 ago. 2025.

UNILEVER**. GRI Content Index 2020**. London: Unilever PLC, 2021. Disponível em: https://www.unilever.com/planet-and-society/sustainability-reporting-centre/ . Acesso em: 4 ago. 2025.

UNILEVER. **Unilever Compass Strategy & Climate Transition Action Plan**. London: Unilever, 2020. Disponível em: https://www.unilever.com/planet-and-society/ Acesso em: 26 ago. 2025

UNILEVER**. GRI Content Index 2024**. London: Unilever PLC, 2025. Disponível em: https://www.unilever.com/planet-and-society/sustainability-reporting-centre/. Acesso em: 4 ago. 2025.

UNILEVER. **Sustainability Report 2024 – GRI/ESRS/ISSB**. Londres: Unilever, 2025. Disponível em: https://www.unilever.com/planet-and-society/sustainability-reporting-centre/. Acesso em: 27 set. 2025.

UNILEVER. **Sustainability Statement 2024**. London: Unilever, 2024. Disponível em: https://www.unilever.com/planet-and-society/ . Acesso em: 26 set. 2025.

VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. VOSviewer: A computer program for bibliometric mapping. **Scientometrics**, v. 84, n. 2, p. 523–538, 2010. Disponível em: https://www.vosviewer.com. Acesso em: 14 abr. 2025.

VEIGA, J. E.da. **A desgovernança mundial da sustentabilidade**. São Paulo: Editora 34, 2013.

VEIGA, J. E. da. **Desenvolvimento sustentável**: O desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

WEISSBROD, I.; BOCKEN, N.M. P. Sustainable business model innovation for the circular economy: Integrating perspectives and new directions. **Journal of Cleaner Production**, v. 387, 135747, 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.135747

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. **Site institucional**. Disponível em: https://www.wbcsd.org. Acesso em: 21 maio 2025.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. Tradução: Christian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.