

CASO

Submissão: 11/09/2023 | Aprovação: 21/11/2023

DOI: <https://doi.org/10.12660/gvcasosv14n1c2>

NATURA: DO CÁLCULO DE EXTERNALIDADES À GOVERNANÇA DA SUSTENTABILIDADE

Natura: From calculating externalities to sustainability governance

Renata Vieira¹ | renatavieiracp2@gmail.com

Mario Monzoni¹ | mario.monzoni@fgv.br

¹Fundação Getúlio Vargas

RESUMO

Atribuir valor monetário às externalidades sociais e ambientais dos negócios, assim como correlacioná-las diretamente à contabilidade tradicional, ainda constitui desafio relevante para as organizações que se propõem a gerir as próprias atividades de uma perspectiva mais sistêmica, ou integrada – e a submeter sua atuação a uma análise igualmente ampla por seus públicos de interesse. Este caso de ensino narra o momento de implementação de uma metodologia de mensuração integrada de externalidades socioambientais pela Natura, fabricante brasileira de cosméticos. Depois de uma década de iniciativas fragmentadas de mensuração dos impactos ambientais, sociais e humanos decorrentes do negócio, a Natura lança seu primeiro *Integrated Profit and Loss* (IP&L) em 2022. O roteiro para discussão proposto na seção de Notas de Ensino busca conduzir os estudantes à observação dos entraves e oportunidades que se apresentam à implementação e disseminação do IP&L nas rotinas gerenciais da Natura e, na esteira disso, intenta conduzir também à identificação dos fatores que favorecem ou dificultam a construção de modelos de valoração de impacto pelas empresas de modo geral. Em seguida, estimula reflexões sobre os diferenciais da companhia que protagoniza o caso, pioneira no desenvolvimento e na aplicação de modelos de valoração de externalidades ambientais e sociais.

Palavras-chave: monetização de externalidades, valoração de impacto socioambiental, mensuração integrada de impacto, serviços ecossistêmicos, capital natural, capital humano, capital social.

ABSTRACT

Assigning monetary value to the social and environmental externalities of business, as well as correlating them directly to traditional accounting, still constitute a relevant challenge for organizations that intend to manage their activities from a more systemic or integrated perspective -- also intend to submit their performance to an equally broader analysis by its stakeholders. This teaching case narrates the moment of implementation of an integrated measurement methodology of socio-environmental externalities by Natura, a Brazilian cosmetics industry. After a decade of fragmented initiatives to measure the environmental, social, and human impacts caused by its business, Natura launched its first Integrated Profit and Loss (IP&L) in 2022. The script for discussion proposed in the teaching notes section seeks to guide the students to identify the obstacles and opportunities associated with the implementation and dissemination of IP&L in Natura's management routines and tries to lead students to analyze the elements which favor or hinder the construction of impact valuation models by companies in a general way. Then, it stimulates thoughts on the distinctiveness of the company that leads the case, a pioneer in the development and application of models for valuing environmental and social externalities.

Keywords: monetization of externalities; assessment of socio-environmental impact; integrated impact measurement; ecosystem services, natural capital; human capital, social capital.

NARRATIVA DO CASO

Da mensuração de externalidades à gestão por impacto: O IP&L da Natura

Em junho de 2021, quando chegou ao grupo de beleza Natura &Co¹ para comandar as finanças das operações da América Latina, Silvia Vilas Boas acumulava mais de 20 anos de experiência corporativa. Ainda que tivesse passado por multinacionais diversas, líderes em seus setores e publicamente engajadas na agenda da sustentabilidade, a executiva não havia tido contato com nenhuma metodologia de mensuração de externalidades que integrasse aspectos ambientais, sociais e humanos nessas empresas. Justamente naquele ano, a Natura se preparava para divulgar seu primeiro *Integrated Profit and Loss* (IP&L), metodologia que sofisticava o tradicional relatório contábil de lucros e perdas e monetiza impactos ambientais, sociais e humanos dos negócios, em associação direta aos resultados financeiros, notadamente receita líquida. A ferramenta, fruto de mais de uma década de iniciativas de medição de impacto, logo se tornaria um novo e complexo idioma a ser falado pela CFO – de maneira transversal a toda à companhia.

Os resultados do primeiro IP&L da Natura tornaram-se públicos em maio de 2022: para cada US\$ 1 de receita gerada pela empresa no ano anterior, US\$ 1,5 também foi gerado em benefícios socioambientais. De acordo com o IP&L, o impacto líquido geral do negócio foi positivo em US\$ 3,4 bilhões no período, cifra já subtraídos os impactos negativos causados pelas atividades da empresa, como o descarte de embalagens plásticas e o uso de água. O cálculo feito pela Natura classifica como benefício social, por exemplo, a renda gerada para seus públicos de interesse – sobretudo para as consultoras de beleza mais engajadas com o negócio, base do modelo de venda direta da marca. Já os benefícios ambientais consideram, entre outros aspectos, as contribuições da Natura para a conservação de áreas de floresta sob pressão de desmatamento na Amazônia brasileira, fonte de insumos para seu portfólio de produtos. As frentes de cálculo, propositadamente, jogam luz sobre aspectos materiais do negócio: matérias-primas e força de vendas.

Embora esse efeito geral positivo endosse, na visão de seus executivos, muitas das escolhas da Natura ao longo de seus mais de 50 anos de existência (dos bioingredientes amazônicos ao estabelecimento de uma rede de consultoras independentes), são os impactos negativos evidenciados pelo IP&L que abrem um largo campo de trabalho para a companhia. “A maioria das empresas mede seus *outputs*, não seus *outcomes*, porque *outputs* são mais fáceis de medir, e é mais bonito dizê-los [publicamente]. Com mensuração de impacto, é preciso dar um passo adicional, desagregando dados», afirma Silvia Vilas Boas. Ela exemplifica essa diferença: «Não basta dizermos quanto pagamos às consultoras. É preciso saber se o que elas recebem é o suficiente para que alcancem um patamar de renda digna»².

¹ Natura &Co é um grupo global que abarca as marcas Natura, Avon, The Body Shop e Aesop.

² A Natura utiliza a terminologia “renda digna” para consultoras, pois elas realizam uma atividade empreendedora, e o termo “salário digno” para funcionários. Em ambos os casos, utilizam-se o parâmetro e a metodologia de salário digno da WageIndicator Foundation. O valor do salário digno é calculado proporcionalmente ao tempo médio (em horas) dedicado à consultoria.

O raciocínio da CFO, baseado na premissa de que resultado é uma coisa, e que impacto é outra, não foi imediatamente compreendido por uma série de áreas da empresa – inclusive aquelas que são fonte primária de dados para os cálculos do IP&L.

“Nós já tínhamos processos [em sustentabilidade] muito melhores do que a média do mercado, e estávamos incorporando uma série de métricas novas, mais desafiadoras. A gente acaba sendo muito seduzido pela história da Natura, e se deparar com o lado negativo da história, com a necessidade de avançar, não foi simples, mas a gente não podia correr o risco de estabelecer narrativas que não parassem de pé”, afirma Andreza Souza, gerente de Sustentabilidade de Natura &Co América Latina.

O desconforto diante das más notícias em algumas camadas intermediárias da organização não foi o único obstáculo encontrado pelos técnicos do IP&L. Eles precisaram tracionar algumas áreas para obter os dados necessários à rodagem da ferramenta (são mais de dois mil indicadores), em idas e vindas de planilhas e gráficos insuficientes. “Um dos principais complicadores da metodologia é a base de dados. Por vezes, não temos a melhor informação disponível, e precisamos fazer estimativas com o que temos em mãos, ou criar pesquisas para obter uma informação mais refinada, e tudo isso leva tempo, demanda investimento”, afirma Tatiana Bravin, gerente de Finanças de Natura &Co América Latina.

Os primeiros cálculos do IP&L demonstraram que o impacto da atividade de consultoria é positivo em R\$ 8,4 bilhões para as consultoras mais engajadas com a Natura (em termos de volume de venda e desempenho). É nesse estrato que a renda gerada por hora de atividade ultrapassa o patamar de renda digna. Já entre as consultoras iniciantes, ainda que haja saldo positivo na geração de renda, o impacto líquido da empresa sobre elas é negativo, na medida em que os ganhos com a atividade não são suficientes para alçá-las ao patamar da renda digna (ver Tabela 1, nos anexos).

A cadeia de suprimentos e as fases de uso e fim de vida de seus produtos também operam como detratores do impacto líquido geral da Natura. O impacto total da companhia sobre o capital natural foi negativo em R\$ 472 milhões. Ainda assim, a relação comercial estabelecida com comunidades extrativistas gera um benefício de R\$ 22 milhões por ano em termos de serviços ecossistêmicos, considerando o desmatamento evitado no entorno das áreas que originam os bioingredientes comprados pela empresa – isso porque a Natura estima que suas operações têm influência sobre a conservação de dois milhões de hectares de floresta na Amazônia.

A divulgação do IP&L engrossa o histórico da Natura na adesão a iniciativas voluntárias de prestação de contas. A empresa foi a primeira da América Latina a incorporar, por exemplo, o padrão Global Reporting Initiative (GRI) de relato corporativo em sustentabilidade. O pioneirismo da companhia, no entanto, não poupa seus líderes e gestores da complexidade associada a esse tipo de contabilidade, ainda restrito a um número escasso de empresas. “O negócio precisa ser letrado em metodologia de mensuração de impacto da mesma forma que é letrado em indicadores receita de venda, EBITDA e caixa”, declara Vilas Boas.

O entendimento entre os líderes da companhia, no entanto, é de que a conversão de externalidades socioambientais em valores monetários não é apenas da ordem da transparência, e, por isso, não deveria se restringir à prestação de contas aos *stakeholders*. Nesse sentido, o IP&L

seria um instrumento capaz de direcionar escolhas de investimento no negócio, de modo que o retorno seja econômico – e não apenas financeiro – para a Natura, seus públicos e o ambiente em que opera. “Temos que saber, por exemplo, escolher entre dois fornecedores do ponto de vista da sustentabilidade. E se os dois oferecerem o mesmo preço? E se [o preço] de um for mais barato que o de outro, mas suas práticas de sustentabilidade forem piores? O que faço?”, afirma João Paulo Ferreira, CEO de Natura &Co na América Latina desde 2016.

Embora todas as áreas da empresa sejam envolvidas, em alguma medida, na coleta e apuração dos dados necessários à rodagem do IP&L, o domínio do modelo ainda é limitado dentro da Natura. O cálculo e a análise dos impactos ficam sob a responsabilidade direta de quatro especialistas das áreas de Sustentabilidade e Finanças. “Esse jogo só será pleno quando os negócios se tornarem proprietários do IP&L. [As áreas de] Finanças e Sustentabilidade, sozinhas, não viram esse jogo, porque quem gera o impacto não somos nós, é a nossa operação”, afirma Vilas Boas. Como, então, ampliar a compreensão de uma metodologia sem precedentes entre gestores e executores e incorporá-la à rotina de tomada de decisão dos negócios?

De Natura a Natura &Co

A Natura foi fundada em 1969, em São Paulo, por Antônio Luiz Seabra, e se estabeleceu como uma marca de cosméticos baseada em ingredientes vegetais já no começo dos anos 1970. Um ano após sua fundação, a Natura abriu sua primeira loja na Rua Oscar Freire, um dos endereços mais nobres do comércio paulistano. Dentro de pouco tempo, porém, a loja fechou as portas, e o negócio passou a operar sob o modelo da venda direta. A marca se estabeleceu por meio das chamadas Consultoras Natura – rede que, em 2022, chegou a 1,1 milhão de pessoas no Brasil, e cerca de 880 mil em outros 17 países da América Latina, alvo do primeiro movimento de expansão da marca ainda nos anos 1980, com maioria de mulheres.

No começo dos anos 1990, já sob uma liderança tripartite (Pedro Passos e Guilherme Leal dividiam, então, o controle da empresa com Luiz Seabra), a Natura passou por um processo de definição e registro do que seus fundadores chamaram de essência: uma nova visão de negócios que deveria guiar a atuação da companhia dali em diante. À época, Seabra, Leal e Passos acompanhavam os desdobramentos da Eco-92, Conferência da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro, que incorporou o conceito de desenvolvimento sustentável às tratativas multilaterais encabeçadas pela ONU.

No mesmo ano, seis crenças foram firmadas sob a premissa de que “a vida é um encadeamento de relações”, marcando a interdependência de tudo o que existe no universo, inclusive entre as empresas, seu entorno e seus públicos: “A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável”. Trinta anos depois do registro, João Paulo Ferreira corrobora a tese, aliando-a aos planos de negócio:

A Natura tem como ambição estratégica transformar desafios socioambientais em oportunidades de negócio, e o meu ponto como gestor é que uma aparente despesa em sustentabilidade se torna investimento quando gera inovação, diferenciação e produtividade. A grande sacada da Natura é colocar a sustentabilidade na gestão do negócio.

Essa visão conectou a Natura ao B Lab, organização sem fins lucrativos nascida em 2006 nos Estados Unidos, dedicada a promover o chamado *stakeholder-driven model* entre empresas (ou modelo orientado às partes interessadas, na tradução para o português). Para obter o chamado selo B, uma certificação voluntária que combina resultados financeiros e desempenho socioambiental, as empresas devem mudar seu estatuto social, registrando que se comprometem a gerar valor para todos os seus públicos – colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades, entre outros –, não apenas para seus acionistas. A publicação de resultados socioambientais, para além dos resultados financeiros, também é um pré-requisito. Em 2014, a Natura passou a ser a maior empresa de capital aberto a se tornar uma B Corp, então uma exceção entre pequenas e médias empresas certificadas. O selo é renovado a cada três anos.

Depois de expandir sua presença na América Latina ao longo dos anos 1980 e 1990, o segundo passo de internacionalização da Natura deu-se em 2013 com a compra da Aesop, fabricante australiana de cosméticos de luxo. Quatro anos depois, em um investimento de € 1 bilhão, a Natura adquiriu também a The Body Shop, marca britânica de cosméticos, expoente no combate a testes com animais pela indústria cosmética e com portfólio baseado em fórmulas majoritariamente veganas. Em fevereiro de 2018, a junção das empresas deu origem a uma nova marca corporativa, Natura &Co, que passou a se definir como um grupo de beleza guiado por propósito, multimarcas e multicanal, comprometido com a geração de impacto econômico, social e ambiental positivo.

A aquisição da Avon, em 2020, marca o maior movimento de expansão do grupo, em uma transação avaliada em US\$ 2 bilhões (excluindo as operações da América do Norte). Centenária e precursora do modelo de venda direta na indústria de cosméticos, a Avon, que serviu de exemplo para os primeiros passos da Natura nesse mercado, alçou Natura &Co à liderança no mercado de Cosméticos, Fragrâncias e Higiene Pessoal (CFT) da América Latina. Ao final de 2022, Natura &Co estava em mais de 100 países, com 3.700 lojas e uma rede de quase oito milhões de consultoras e representantes, tornando-se o quarto maior grupo de beleza do mundo.

A partir da compra da Avon, Natura &Co estabeleceu metas de integração entre Natura e Avon na América Latina, tanto para obter sinergias de operação e de modelo comercial quanto para reestruturar o negócio da Avon, já que a marca vinha perdendo valor de mercado e acumulando prejuízos. Em meio à pandemia da Covid-19 e diante das dificuldades inerentes à integração de duas gigantes do setor que, até então, disputavam clientes no porta a porta, os ganhos demoraram a se materializar – e as expectativas frustradas do mercado de capitais derrubaram o valor das ações da Natura &Co (NTCO3) na bolsa brasileira ao longo de 2021 e de 2022%.

A indústria

O setor de beleza e cuidados pessoais (que inclui cosméticos, fragrâncias, cuidados pessoais e cuidados com a pele) é um mercado de cerca de US\$ 500 bilhões globalmente (2022), liderado por Ásia e América do Norte, e que deve atingir US\$ 600 bilhões em 2026, segundo as projeções atuais. De acordo com dados da Euromonitor, Natura &Co detém a maior fatia do mercado de CFT na América Latina, à frente das gigantes Unilever e L'Oréal. No Brasil, a empresa também lidera o segmento, seguida por outro fabricante nacional, o Grupo Boticário, e a multinacional Unilever. Concentrando a força de vendas de Natura e Avon, Natura &Co também lidera o mercado da venda direta de cosméticos na América Latina.

Uma década de valoração

Atenta ao conceito de valoração de serviços ecossistêmicos, que começava a ultrapassar as fronteiras da academia para chegar a consultorias e iniciativas empresariais, a Natura decidiu criar, em 2010, sua primeira metodologia de valoração de impactos socioambientais. Com foco na cadeia de suprimentos, o objetivo era chegar a critérios que privilegiassem fornecedores cujas matérias-primas e processos fossem mais sustentáveis. “Precisávamos justificar, por exemplo, por que comprar álcool orgânico, mais caro, era mais vantajoso em termos de sustentabilidade”, explica Andreza Souza. Nesse caso, abandonar o monocultivo tradicional de cana, intensivo em uso de agrotóxicos e dependente da queima da palha na colheita da cana, levava a uma redução significativa de emissões de CO₂, mas não só isso: sem a queima da palha, a cana não precisava ser lavada, poupando uso de água, e provou-se que as áreas de cultivo orgânico eram mais favoráveis à presença de animais de variadas espécies. “A ideia era termos um olhar mais holístico de impacto para dar suporte ao time de suprimentos na tomada de decisão, indo além do carbono, olhando para os serviços ecossistêmicos, e aí começa nosso EP&L”, completa.

Em julho de 2016, a Natura publica seu *Environmental Profit and Loss* (ou lucros e perdas ambientais), por meio do qual monetizou a geração de resíduos sólidos, o uso da terra, o consumo e a poluição da água, além das emissões de gases do efeito estufa e outros poluentes do ar associados a suas operações, abarcando toda a cadeia de valor. Nesse estudo, o primeiro realizado por uma empresa na América Latina e o primeiro no setor de cosméticos, a Natura estimou seu impacto negativo em R\$ 132 milhões – com base nos dados consolidados de 2013 e a partir de uma metodologia desenvolvida pela PwC. Até então, a fabricante de itens esportivos Puma era a única referência global de publicação desse tipo de contabilidade.

Ao EP&L, seguiu-se um piloto de valoração voltado a consultoras e comunidades fornecedoras ao longo de 2018 e 2019, o *Social Profit and Loss*, (SP&L, ou lucros e perdas sociais), ainda mais incomum que o cálculo de impacto sobre o capital natural. Nesse caso, a companhia valeu-se de outras duas iniciativas internas de mensuração de impacto: o chamado

Índice de Desenvolvimento das Consultoras³ (IDH-CN), inspirado na metodologia da ONU aplicada a nações, e o Índice de Progresso Social, frente de medição dos impactos da Natura junto a suas comunidades fornecedoras na Amazônia, associada ao Programa Amazônia. “Nós passamos a mensurar externalidades com base em evidências, não só em percepção”, explica Marcelo Behar, vice-presidente global de assuntos corporativos e sustentabilidade de Natura &Co.

O IP&L

A mensuração conduzida pela Natura por meio do IP&L dá-se em três categorias: a do capital natural, que abrange impactos gerados por seus produtos, serviços e processos para o uso e qualidade da água, mudanças climáticas, floresta em pé, uso da terra, resíduos e poluição do ar; a do capital social, que diz respeito à contribuição dos impostos pagos pela companhia no desenvolvimento de comunidades, no desenvolvimento de infraestrutura e via repartição de benefícios⁴; e a do capital humano, que considera os impactos gerados para colaboradores, fornecedores e consultoras em termos de saúde e segurança, salários e benefícios, capacitação, receitas e débitos, diversidade e inclusão. E o indicador de impacto eleito pela companhia para mensurar os efeitos nessas três frentes foi o da mudança em qualidade de vida, via efeitos diretos em saúde e bem-estar, e em desfechos econômicos (veja a Figura 1, nos anexos).

Entre os detratores do resultado do IP&L, está a renda das consultoras dos primeiros níveis de relacionamento com a Natura, que não conseguem atingir um patamar de renda digna por meio da consultoria de beleza (veja a Figura 2 nos anexos). Para a companhia, os impactos apurados entre as consultoras devem ser os maiores direcionadores de estratégia e gestão desse público, em termos de margens de produto, diversificação de renda, treinamento e habilidades, taxas de *turnover* e mobilidade ascendente na escala de relacionamento com a marca. “Como saber se devo investir 10 ou 100 na educação das consultoras? A consultora com mais acesso à educação conhece melhor nossos produtos, sabe lidar melhor com os clientes, ganha mais, e a Natura também. Se nos restringirmos a uma despesa, logo se estabelece um limite. Mas se isso se torna investimento, a conversa muda radicalmente. Só iremos de uma coisa à outra com clareza, com métricas de valoração de externalidades”, afirma Ferreira.

No início de 2022, convicto de que os resultados do IP&L seriam mais bem aproveitados na medida em que fossem submetidos ao escrutínio público, João Paulo pressionou o time responsável pelo lançamento do modelo. A Natura fez os primeiros cálculos em 2020, em um piloto, e consolidou a análise integrada a partir dos dados de 2021. Ainda assim, havia insegurança entre os especialistas, que sugeriram uma nova rodada de revisões antes da publicação. Mas a hierarquia falou mais alto. “Havia um certo receio da crítica. Sendo pioneira, a metodologia

3 O Índice de Desenvolvimento das Consultoras, inspirado na metodologia da ONU para as nações, avalia se a consultoria de beleza gera benefícios ao desenvolvimento humano das consultoras e avalia três áreas: trabalho, educação e saúde.

4 A Repartição de Benefícios consiste na divisão dos benefícios provenientes da exploração econômica de produto acabado ou material reprodutivo desenvolvido a partir do acesso a patrimônio genético ou a conhecimento tradicional associado.

muito provavelmente contém imprecisões, elementos a serem debatidos e melhorados, mas tínhamos que submetê-la à crítica”, lembra Ferreira.

Enquanto Silvia se prepara para discutir os últimos resultados trimestrais da companhia com João Paulo, pensa em como tornar a linguagem do IP&L tão corriqueira (e decisiva) quanto a leitura dos ativos e passivos descritos no balanço que vê na tela do computador. Poucos meses antes, a Natura divulgava seu IP&L em um evento público, reunindo executivos, especialistas parceiros, jornalistas e outros interessados no resultado da mensuração integrada de externalidades – inédita entre empresas do setor, e um dos poucos casos registrados globalmente. Depois de uma década de experiência acumulada, a Natura finalmente adentrava a seara da medição integrada de impactos. “O mundo não pode esperar que as empresas demorem mais 10 anos para chegar aonde a gente chegou. O caminho de qualquer discussão ESG é a mensuração de impacto”, afirma a CFO. Da mensuração à gestão, que caminhos a Natura deveria adotar para que o IP&L deixe a vanguarda para virar senso comum, ao menos dentro de seus muros?