

ANÁLISE DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS EM UMA EMPRESA MINERADORA DE FERTILIZANTES COM A UTILIZAÇÃO DE MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL

ANA PAULA PRISCILA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ILA MEIRA TEIXEIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

STEPHANIE MASSAKI
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SIMONE CRISTINA RAMOS

Introdução

Para Dyllick e Muff (2015) cada vez mais as empresas concordam que a adoção de estratégias relacionadas à sustentabilidade é necessária para serem competitivas. Enquanto o discurso do desenvolvimento sustentável se concentrava em alcançar as metas globais, o discurso da sustentabilidade empresarial é focado no valor do negócio (estratégias ganha-ganha). O que é comum a ambos os conceitos é que a sustentabilidade empresarial está claramente focada na criação de valor de negócios por meio do gerenciamento de sustentabilidade.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Como base nesse contexto, o problema de pesquisa que orientou esse estudo foi: Como o modelo de criação de valor sustentável proposto por Hart e Milstein (2004) pode ser adotado por uma empresa mineradora de fertilizantes? Este estudo pretende contribuir para melhor compreensão da sustentabilidade em empresas do setor de mineração, tendo como objetivo analisar as práticas sustentáveis em uma empresa de fertilizantes relacionando essas práticas com a teoria da criação de valor sustentável.

Fundamentação Teórica

Para Hahn et al. (2018) a sustentabilidade empresarial representa um conceito abrangente que liga as atividades organizacionais aos resultados em sistemas sociais e naturais em que se espera que as empresas melhorem o bem-estar da sociedade. Dyllick e Muff (2015) argumentam que tornar-se um negócio sustentável é um desafio para as empresas, principalmente para negócios orientados para o aspecto empresarial. Hart e Milstein (2003, 2004) propõem um modelo que visa unificar a prática de sustentabilidade com a criação de valor para o acionista, que foi adotado como modelo teórico deste estudo.

Metodologia

Este estudo adotou a estratégia qualitativa de estudo de caso único (Yin, 2015), considerando que a empresa pesquisada possuía características que permitem considerá-la exemplar, por suas ações sustentáveis com focos ambiental e social. A empresa selecionada atua no setor de mineração de fertilizantes, no caso o potássio. Esta pesquisa coletou evidências por meio de um questionário online e pesquisa documental. As informações coletadas foram analisadas de acordo com a estrutura do modelo de Hart e Milstein (2003, 2004) e com os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS).

Análise dos Resultados

Inicialmente as ações da Empresa de Fertilizantes são apresentadas tomando como base o modelo de criação de valor sustentável de Hart e Milstein (2003 e 2004), distribuídas nos quatro quadrantes. Pode-se perceber, que as práticas de sustentabilidade adotadas pela empresa mineradora de fertilizantes estão alinhadas com as dimensões para a criação de valor sustentável e a forma como ela planeja o futuro e a longevidade do negócio. A análise dos dados obtidos no questionário apontou, a partir da percepção dos participantes, que a empresa possui uma cultura de divulgação das práticas sustentáveis.

Conclusão

O modelo de criação de valor sustentável torna clara as inúmeras oportunidades associadas ao desenvolvimento sustentável que podem ser mais bem exploradas pela empresa. No entanto, a objetividade do modelo, com sua visualização em quatro quadrantes, não deveria ser confundida com a facilidade de implementação de ações práticas. As tarefas envolvidas na sua implementação e avaliação são desafiadoras e complexas, sugerindo que apenas empresas com foco prioritário na sustentabilidade serão capazes de realizar todas essas ações apresentadas nesses quadrantes.

Referências Bibliográficas

DYLLICK, Thomas; MUFF Katrin Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*, 2015. p.1–19 HAHN, Tobias; FIGGE, Frank; PINKSE, Jonatan, PREUSS, Lutz. A Paradox Perspective on Corporate Sustainability: Descriptive, Instrumental, and Normative Aspects. *Journal of Business Ethics*, v. 148, 2018, p. 235–248. HART, S. L.; Milstein, M.B. Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, v. 17, n. 2, 2003, p. 56-69

Palavras Chave

Práticas sustentabilidade, Criação de valor sustentável, Empresa mineradora

ANÁLISE DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS EM UMA EMPRESA MINERADORA DE FERTILIZANTES COM A UTILIZAÇÃO DE MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade é um construto amplo e em evolução que desafia uma definição universalmente aceita (Haugh; Talwae, 2010). A maioria das definições de sustentabilidade baseiam-se no conceito de desenvolvimento sustentável do relatório da Comissão Brundtland: “Atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de gerações futuras para satisfazer as suas próprias necessidades” (World Commission on Environment and Development -WCED, 1987, p.16).

Dyllick e Muff (2015) salientam que, cada vez mais as empresas e seus executivos concordam que as estratégias relacionadas à sustentabilidade são necessárias para serem competitivos hoje e ainda mais no futuro e relatam que os compromissos das organizações com a sustentabilidade aumentou no passado e se desenvolverá ainda mais em o futuro. Argumentam ainda que a consideração da sustentabilidade transcende as esferas ambiental e societal, estendendo-se aos próprios empreendimentos empresariais. Este enfoque se justifica, em primeiro lugar, pela possível obtenção de vantagens palpáveis, tais como a redução de custos e a mitigação de riscos associados às operações empresariais. Além disso, são igualmente relevantes os benefícios intangíveis que podem ser colhidos, incluindo o fortalecimento da reputação da marca, o incremento do poder de atração de talentos qualificados e o aprimoramento da competitividade da organização no mercado.

Enquanto o discurso do desenvolvimento sustentável se concentrava em alcançar as metas globais, por exemplo, a ONU a partir dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, o discurso da sustentabilidade empresarial é focado no valor do negócio (estratégias ganha-ganha). O que é comum a ambos os conceitos é que a sustentabilidade empresarial está claramente focada na criação de valor de negócios por meio do gerenciamento de sustentabilidade, enquanto a contribuição para atingir as metas de desenvolvimento sustentável permanece, na melhor das hipóteses, muito vaga. Para Porter e Kramer (2011), isso se aplica também a mais recente mutação do valor empresarial, o conceito de criação de valor compartilhado, que promete unir valor empresarial e valor social.

Hart e Milstein (2003, 2004) propõem um modelo que visa unificar a prática de sustentabilidade com a criação de valor para o acionista, que foi adotado como modelo teórico deste estudo. Ele é composto de quatro quadrantes e separado por dois eixos, que será detalhado na revisão da literatura a seguir.

A empresa selecionada para o estudo é localizada na cidade de Rosário do Catete, no estado de Sergipe e atua no setor de mineração de fertilizantes, no caso o potássio. Este estudo adotou a estratégia qualitativa de estudo de caso único (Yin, 2015), considerando que a empresa pesquisada possui características que permitem considerá-la exemplar, por suas ações sustentáveis com focos ambiental e social.

A indústria de fertilizantes segundo Ilinova, Dmitrieva e Kraslawski (2021), atua na mineração e beneficiamento de matérias-primas, como minérios de fosfato, sais de potássio, minérios de enxofre e na fabricação de produtos finais - fertilizantes minerais - desses materiais. O uso de fertilizantes aumentou muito ao longo do século XX e a demanda total de nutrientes de fertilizantes foi estimada em cerca de 20 milhões de toneladas em 1950 em comparação com cerca de 190 milhões de toneladas em 2019 e 2020 (o último foi estimado pela *International Fertilizer Association* (IFA) em novembro de 2020), e espera-se que continue crescendo no futuro. O mercado global de fertilizantes foi avaliado em US\$ 155,80

bilhões em 2019, e está projetado para manter um crescimento anual a taxa composta taxa (CAGR) de 3,8% no período 2020-2025.

Atualmente, de acordo com os referidos autores, os preços dos fertilizantes não estão altos, mas aumentaram até o final de 2020. O superfosfato registrou o mínimo em janeiro de 2020 (239 USD/T) e DAP (Fosfato de Diamônio) em dezembro de 2019 (238 USD/T) (antes da pandemia), enquanto o Cloreto de Potássio atingiu o mínimo preço em julho de 2020 (202 USD/T) e o preço da ureia estava ligeiramente abaixo do média (240–250 USD/T no outono de 2020 em comparação com o mínimo de 142 USD/T em junho de 2016). Isso indica que a indústria mundial de fertilizantes não é altamente influenciada pelo período de pandemia, pois os preços dos fertilizantes vêm caindo constantemente nos últimos 9 anos e durante a pandemia de COVID-19 em 2020, eles permaneceram em média um pouco mais baixos.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Como base nesse contexto, o problema de pesquisa que orientou esse estudo foi: **Como o modelo de criação de valor sustentável proposto por Hart e Milstein (2004) pode ser adotado por uma empresa mineradora de fertilizantes?**

Este estudo pretende contribuir para melhor compreensão da sustentabilidade em empresas do setor de mineração, tendo como objetivo analisar as práticas sustentáveis em uma empresa de fertilizantes relacionando essas práticas com a teoria da criação de valor sustentável.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura deste estudo será desenvolvida em dois tópicos. Inicialmente, é realizada uma breve revisão sobre sustentabilidade empresarial, em que definições são apresentadas, assim como alguns dos principais aspectos teóricos considerados pelos pesquisadores. A seguir, é apresentada a análise da criação de valor sustentável com a explicação do modelo de criação de valor de Hart e Milstein (2003) que é a base para a análise do caso da empresa mineradora.

3.1 Sustentabilidade empresarial

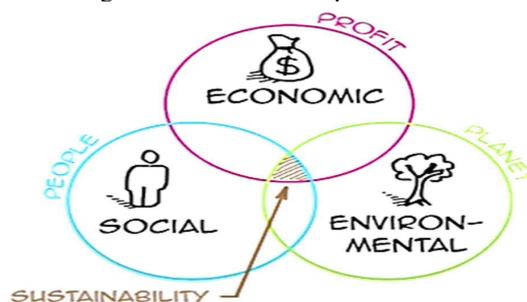
Um consenso emergente é que existem três pilares de sustentabilidade- *triple bottom line*: econômico, social e ambiental (Elkington, 1998). A sustentabilidade econômica é fundamental para o sucesso financeiro corporativo – no longo prazo administrar a corporação simplesmente não pode sobreviver se a despesa exceder a receita. A sustentabilidade social incorpora o contexto humanitário dos negócios e relaciona-se com questões de pobreza e desigualdade de renda; doenças; acesso aos cuidados de saúde, água potável e saneamento; educação, especialmente para mulheres; e problemas mais amplos associados ao impacto da globalização no desenvolvimento econômico.

A sustentabilidade ambiental, por sua vez, de acordo com Haugh e Talwae (2010) configura-se como uma abordagem que avalia os efeitos das operações empresariais sobre os atributos qualitativos e quantitativos dos recursos naturais. Ela engloba uma análise abrangente dos aspectos relacionados ao meio ambiente, incluindo, mas não se limitando a, questões como as mudanças climáticas globais, preocupações de natureza ecológica, práticas de gestão de resíduos, iniciativas de redução do consumo de energia e recursos, o fomento à

produção de fontes energéticas alternativas e o aprimoramento das estratégias de controle da poluição e mitigação de emissões.

Knoppen e Knight (2021) argumentam que a ecologia industrial ganhou reconhecimento entre os estudiosos da administração quando as limitações do pensamento do “*triple bottom line*”, que supostamente dá peso igual ao econômico e aos resultados sociais e ambientais. A dimensão econômica denota o interesse próprio da empresa, enquanto a dimensão social e verde refletem interesses de terceiros, normalmente considerados como externalidades nos modelos de tomada de decisão. Além disso, a dimensão econômica refere-se frequentemente a pressões de curto prazo, enquanto a dimensão social e verde tem um alcance a mais longo prazo. Consequentemente, quando confrontada com um *trade-off*, é mais provável que a empresa priorize a dimensão econômica. Em outras palavras, a suposta abordagem equilibrada – por exemplo, o objetivo de alcançar crescimento de dois dígitos e consumo controlado de matéria-prima – é difícil, se não impossível, de realizar, como recentemente reconhecido por Elkington (2018). Em contraste, uma lógica ecologicamente dominante sugere que, se o objetivo é equilibrar a produção e o consumo de recursos ao longo do tempo e para garantir a equidade intergeracional, temos que priorizar o meio ambiente em primeiro lugar, a sociedade em segundo e a economia em terceiro, conforme ilustrado pela figura 1:

Figura 1 - Esferas do tripé da sustentabilidade



Fonte: Sustainability Illustrated.

Portanto, reconhece-se o problema da não substitutibilidade do capital econômico, natural e social, não linearidade do esgotamento do capital e irreversibilidade da deterioração do capital. Em suma, refere-se a uma visão tripla embutida em oposição à visão tripla do *triple bottom line* (Muñoz; Cohen, 2018).

Por definição, argumentam Hahn *et al.* (2018) a sustentabilidade empresarial representa um conceito abrangente que liga as atividades organizacionais aos resultados em sistemas sociais e naturais em que se espera que as empresas comerciais melhorem o bem-estar da sociedade. A sustentabilidade empresarial é ainda caracterizada por uma multiplicidade de diferentes fatores econômicos, ambientais e objetivos sociais que todos parecem desejáveis isoladamente, mas são inextricavelmente conectados e internamente interdependentes. No entanto, para esses autores a ambição da sustentabilidade para abordar esses múltiplos objetivos simultaneamente resulta em tensões, uma vez que o progresso em uma questão de sustentabilidade pode ter efeitos prejudiciais para outras questões de sustentabilidade.

Como discutem Dyllick e Muff (2015), tornar-se um negócio verdadeiramente sustentável é claramente um desafio para as empresas, principalmente para negócios orientados para o aspecto empresarial. Esses autores argumentam que é realista esperar que as corporações com orientação empresarial concentrem suas estratégias em resolver os desafios da sustentabilidade e criar valor para o bem comum? Os referidos autores colocam a pergunta, no entanto, por que as empresas parecem ter muito menos problemas em aceitar

altos riscos em certas áreas de negócios altamente insustentáveis do que em outras áreas mais sustentáveis?

Sem dúvida, concluem Dyllick e Muff (2015), há um espaço significativo para que as empresas voltadas para o mercado empresarial se tornem verdadeiramente sustentáveis, embora tal abordagem exija uma estratégia fundamentalmente diferente. Exige que as empresas comecem a pensar e agir de fora para dentro e permaneçam focadas em contribuir para a solução dos desafios da sustentabilidade, mesmo que permaneçam alternativas atraentes, mas insustentáveis. Essas estratégias, então, caem no domínio da criação de valor compartilhado.

3.2 CVS - Criação de Valor Sustentável

Hart e Milstein (2003) argumentam que, para a maioria das empresas, a busca pela sustentabilidade continua difícil de ser conciliada ao objetivo de aumentar o valor para o acionista e sugerem que os executivos precisam fazer uma ligação direta entre a sustentabilidade da empresa e a criação de valor para o acionista. Os referidos autores sugerem um modelo multidimensional que representa as estratégias de criação de valor que as empresas devem desenvolver de criação de valor para o acionista. O modelo é construído usando-se duas dimensões que são fontes de tensão criativa para as empresas.

O eixo horizontal, para esses autores, representa a necessidade da empresa de crescer preservando e desenvolvendo suas habilidades internas, ao mesmo tempo em que trazem novas perspectivas e conhecimento do mundo externo. Por sua vez, o eixo vertical representa a necessidade das empresas em manter seus negócios atuais de forma eficiente e responsável, assim como, desenvolver as condições futuras para que seus negócios se mantenham fortes e competitivos. Para Hart e Milstein (2003, 2004) a justaposição dessas duas dimensões produz uma matriz com quatro dimensões distintas do desempenho crucial para a geração de valor ao acionista, que podem ser visualizadas na figura 2.

Figura 2 - Dimensões chave para criação de valor ao acionista



Fonte: Hart e Milsten (2004, p.67)

O primeiro quadrante, de acordo com os referidos autores, no lado esquerdo inferior, relaciona os aspectos de desempenho, internos e de curto prazo, como por exemplo: redução de custos via uso racional dos recursos e insumos. Esta estratégia permite as empresas a serem mais eficientes, reduzindo seus custos de operação e minimizando sua exposição a passivos. Nesse quadrante foram incorporadas as práticas de sustentabilidade relacionadas à utilização consciente dos recursos e consequente redução da poluição e preservação do meio ambiente.

O segundo quadrante, no lado direito inferior foca nas dimensões de desempenho a curto prazo, mas é ampliado para incluir stakeholders externos à empresa – fornecedores e clientes na cadeia de valor imediata, bem como órgãos de regulação, comunidades, ONGs e a mídia. Sem uma inclusão acertada dos interesses desses stakeholders, o direito de operar da

empresa pode ser questionado. Uma inclusão criativa desses interesses pode estimular uma posição diferenciada para a empresa, levando a um aumento de reputação e a uma legitimidade cruciais para a preservação e o crescimento do valor ao acionista.

O terceiro quadrante, no lado esquerdo superior, o da inovação, relacionam os interesses da empresa em manter-se custo eficaz e as necessidades de preservação do meio ambiente, principalmente no que diz respeito a recursos não renováveis. Apresenta a necessidade da empresa não apenas desempenhar suas atividades com eficiência e responsabilidade, mas também desenvolver as tecnologias e condições para que seus produtos ou serviços sejam praticados de maneira ainda mais eficiente e responsável no futuro. Sem o foco em inovação, tornar-se-á difícil para a empresa criar um fluxo de produtos e serviços necessários para garantir sua prosperidade no futuro.

Finalmente, o quadrante superior direito foca nas dimensões externas associadas ao desempenho de longo prazo da empresa. Foram vinculados o interesse das empresas em desenvolver produtos e mercados mais abrangentes, com a necessidade de se combater a pobreza e desigualdades sociais. O desenvolvimento social e a geração ampla de renda, especialmente entre os mais pobres, portanto, são essenciais para o desenvolvimento sustentável.

Hart e Milstein (2003 e 2004) apresentam a seguir quatro conjuntos de motivadores para a sustentabilidade global. Um primeiro conjunto relaciona-se com a crescente industrialização e suas consequências correlatas, como consumo de matérias-primas, poluição e geração de resíduos, considerando que, ao mesmo tempo em que a industrialização produziu enormes benefícios econômicos. Um segundo conjunto de motivadores relaciona-se à proliferação e interligação dos stakeholders da sociedade civil. À medida que o poder dos governos nacionais diminuiu logo após os regimes de comércio global, as organizações não governamentais (ONGs) e outros grupos da sociedade civil têm ocupado a cena, assumindo o papel de monitores e, em alguns casos, de aplicadores de padrões sociais e ambientais. Um terceiro conjunto de motivadores relaciona-se com as tecnologias emergentes que oferecem soluções poderosas e revolucionárias que podem tornar obsoletas as bases de muitas das atuais indústrias que usam energia e matérias primas de forma intensiva. A inovação e as transformações tecnológicas são, então, a chave para a busca do desenvolvimento sustentável. Finalmente, um quarto conjunto de motivadores relaciona-se com o aumento da população, da pobreza e da desigualdade associado à globalização. Esse rápido crescimento populacional tem levado a migrações em massa da zona rural para as cidades e ao crescimento das desigualdades de renda.

O modelo de Hart e Milstein (2003; 2004) apresentado na figura 3, desenvolvido a partir desses motivadores, com suas estratégias e práticas de negócio associadas, corresponde a uma dimensão particular do valor ao acionista com a sustentabilidade.

Figura 3: Modelo para Criação de Valor Sustentável



Fonte: Hart e Milsten (2003, p.71).

Em suma, afirmam Hart e Milstein (2003; 2004) que a sustentabilidade global é um conceito complexo, multidimensional, que não pode ser equacionado por meio de uma única ação corporativa. Por sua vez, a criação de valor sustentável requer que as empresas levem em conta cada um dos quatro conjuntos abrangentes de motivadores. Primeiro, as empresas podem criar valor reduzindo o nível de consumo de matéria-prima e de poluição associado com a rápida industrialização. Segundo, as empresas podem criar valor ao operar com níveis mais amplos de transparência e responsabilidade, uma vez que são impulsionadas pela sociedade civil. Terceiro, as empresas podem criar valor por meio do desenvolvimento de novas e revolucionárias tecnologias que tenham o potencial para reduzir as pegadas do homem sobre o planeta. Finalmente, as empresas podem criar valor ao atender às necessidades daqueles localizados no extremo inferior da pirâmide de renda do mundo, e isso de uma forma que facilite a criação e distribuição de renda inclusiva.

3.3 ODS - Objetivos para Desenvolvimento Sustentável

No ano de 2015, a Organização das Nações Unidas (ONU) propôs a Agenda 2030, que é um pacto global em prol do desenvolvimento sustentável para os próximos 15 anos, constituída por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas. Os objetivos e metas englobam as três dimensões do desenvolvimento sustentável – ambiental, econômica e social – e podem ser aplicados por governos, organizações não governamentais, empresas privadas e pela sociedade civil. Os ODS estão representados na figura 4 e descritos a seguir.

Figura 4 - 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Brasil.un.org.

ODS 1 – Erradicação da Pobreza: acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares;

ODS 2 – Fome Zero e Agricultura Sustentável: acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável;

ODS 3 – Saúde e Bem-estar: assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades;

ODS 4 – Educação de Qualidade: assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos;

ODS 5 – Igualdade de Gênero: alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas;

ODS 6 – Água Potável e Saneamento: assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos;

ODS 7 – Energia Limpa e Acessível: assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos;

ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico: promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos;

ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura: construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação

ODS 10 – Redução das Desigualdades: reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles;

ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis: tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis;

ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis: assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis;

ODS 13 – Ação Contra a Mudança Global do Clima: tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos;

ODS 14 – Vida na Água: conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável;

ODS 15 – Vida Terrestre: proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade;

ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes: promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis;

ODS 17 – Parcerias e Meios de Implementação: fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável

Nem todos os ODS possuem ligação direta com uma empresa/setor. Dessa forma, existe a necessidade de identificação e classificação dos ODS que apresentam potencial para criação de valor, levando em consideração o modelo de negócio adotado pela empresa (Scharamade, 2017). Essa escolha influencia nas estratégias e pode ser divulgada em seus relatórios, especialmente no caso de empresas listadas na B3. Em 2017, com o intuito de incentivar a evidenciação socioambiental, a B3 lançou a iniciativa “Relate ou Explique para os ODS”. Mas, fica a cargo de cada empresa executar os objetivos de sustentabilidade publicados pela ONU (Reis; Rigo, Farinon, 2020).

3.4 Base da pirâmide (BoP)

O termo Base da Pirâmide ou “BoP” (do original em inglês *Bottom of Pyramid*), vem ganhando cada vez mais atenção de pesquisadores nos últimos anos. Segundo Prahalad e Hammond (2002) a atuação de empresas multinacionais neste segmento, através do estímulo ao comércio e desenvolvimento econômico da base da pirâmide, poderia melhorar radicalmente a vida de bilhões de pessoas e promover um mundo mais estável. Como destacam esses autores:

“Se pararmos de pensar nos pobres como vítimas ou como um fardo e começarmos a reconhecê-los como empreendedores incansáveis e criativos e consumidores conscientes de valor, um mundo totalmente novo de oportunidades se abrirá”. (Prahalad, 2010, p. 47)

Já Karnani (2007) enfatiza que o mercado da base da pirâmide é monetariamente pequeno para ser altamente lucrativo às multinacionais, conforme a proposta inicial. No entanto, segundo o autor, o setor privado pode atuar de forma a aliviar a pobreza ao visualizar

a população pobre como “produtores”. Nesse sentido, destaca o referido autor enfatizando a compra, ao invés, da venda são 3 os pressupostos a serem seguidos: 1) Há muito poder de compra inexplorado na base da pirâmide. As empresas privadas podem obter lucros significativos com a venda aos pobres; 2. Ao vender para os pobres, as empresas privadas podem trazer prosperidade aos mesmos, e, portanto, pode ajudar a erradicar a pobreza; 3. As grandes empresas multinacionais (MNCs) devem desempenhar o papel de liderança neste processo de venda para os pobres.

Hart (2014) explica a ideia de que pode haver retorno financeiro para organizações que investirem em projetos sustentáveis direcionados à base da pirâmide (BoP), atingindo, dessa forma, objetivos sociais e ambientais e, ao mesmo tempo, aumentando sua receita com isso. Para tanto, Prahalad e Hart (2002) propõem algumas alternativas com o objetivo de melhorar o modelo de negócio de empresas multinacionais para explorarem oportunidades na base da pirâmide não exploradas devidamente, conforme ilustra a Figura 5 a seguir: criar poder de compra, formatar aspirações, melhorar a acessibilidade e executar as adaptações específicas. Os autores ainda ressaltam que essas alternativas estão diretamente relacionadas entre si.

Figura 5 - Estrutura do mercado para a base da pirâmide (BoP)



Fonte: Adaptado e traduzido de Prahalad e Hart (2002 p.8).

A estratégia de criar poder de compra proposta por Prahalad e Hart (2002) pode ser viabilizada através da geração de renda e do acesso ao microcrédito, considerando a dificuldade de obtenção de empréstimos formais em grandes instituições financeiras. As Casas Bahia é um dos casos de sucesso apresentados por Prahalad (2005), sendo uma empresa que oferece produtos de marcas conhecidas a preços baixos com financiamentos compatíveis com o perfil do consumidor de baixa renda.

Para Prahalad e Hart (2002), formatar ou moldar aspirações significa fomentar inovações sustentáveis na base da pirâmide, promovendo a educação dos consumidores. Morais-da-Silva, Nobre e Orsiolli (2018) explicam que educar nesse contexto significa apresentar os produtos, serviços ou soluções aos consumidores de baixa renda e esclarecer suas aplicabilidades.

A forma de melhorar a acessibilidade da população da base da pirâmide exposta por Prahalad e Hart (2002) é via aprimoramento ou criação de novos sistemas de comunicação e distribuição que atendam comunidades rurais, periferias de pequenas cidades e locais remotos. Portanto, conclui Tavares (2012), o modelo de negócios da empresa deve adotar um sistema de distribuição capilarizado para chegar ao consumidor onde quer que ele esteja.

4 METODOLOGIA

Este estudo pode ser caracterizado, quanto à abordagem, como qualitativo e quanto ao propósito, exploratório (Saunders; Lewis e Thornhill, 2009). É considerado qualitativo

porque o pesquisador tem uma visão holística do fenômeno estudado, facilitando a identificação dos múltiplos fatores envolvidos no fenômeno, no caso a análise de vários elementos que contribuem para a criação de valor sustentável em uma empresa de fertilizantes. É exploratório porque objetiva buscar novos conhecimentos, formular perguntas e avaliar fenômenos sob novas perspectivas haja vista que trata de tema inovador que analisa sustentabilidade e a criação de valor.

Adotou-se o método de estudo de caso. De acordo com Yin (2015) é uma estratégia de pesquisa que tem sido adotada quando os pesquisadores buscam responder às questões do tipo “como” e “por quê” e quando o foco de interesse é sobre fenômenos contemporâneos, que só poderão ser analisados dentro de um contexto da vida real.

Para este estudo foi desenvolvido um estudo de caso único. Mariotto, Zanni e Moraes (2014) enfatizam que o estudo de caso único tem sido amplamente utilizado como fonte de conhecimento em diversas áreas, seja como exemplo a ser seguido, uma amostra do que pode acontecer ou uma fonte de experiência substituta.

As evidências em estudos de caso, como destaca Yin (2015), podem vir de fontes diversas tais como documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação e elementos físicos. Esta pesquisa coletou evidências por meio de um questionário *online* e pesquisa documental. Essas evidências se referem àquelas fontes que utilizam registros administrativos e documentos como principais fontes de dados e não passaram por tratamento analítico e podem ser atuais ou anteriores (Saunders; Lewis; Thornhill, 2009).

Para atender ao propósito do estudo, foi elaborado um questionário *online* com quatro perguntas (Quadro 1) com o intuito de questionar aos funcionários se a empresa em estudo possui práticas sustentáveis. O questionário online foi elaborado com uso da plataforma *Google forms* e disponibilizado online no período de abril de 2022 a junho de 2022, com a participação de dezesseis colaboradores. As respostas do questionário foram analisadas por meio de análise estatística descritiva, com apoio de gráficos para permitir a visualização dos resultados.

Quadro 1 - Roteiro de questionário semiestruturado

| Item | Roteiro de entrevista |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Dentro da sua rotina de trabalho, em qual gerencia você atua? |
| 2 | Quais as práticas sustentáveis você conhece da sua empresa? |
| 3 | A empresa que você trabalha possui alguma cultura de divulgação das práticas sustentáveis? |
| 4 | Como você avalia a comunicação e divulgação das práticas sustentáveis da sua empresa? |

Fonte: Os autores (2022)

Foram obtidas informações no site da empresa de fertilizantes que permitiu ter uma visão geral das ações sustentáveis praticadas. Além do site foram utilizadas informações dos relatórios detalhados no quadro 1, que detalham algumas das informações que se relacionam com a criação e valor sustentável da empresa. O quadro 2 detalha as fontes documentais utilizadas.

Quadro 2 - Documentos analisados

| Documentos | Ano |
|---------------------------------------------------|------|
| Relatório ao Pacto Global das Nações Unidas, 2021 | 2021 |
| Relatório de Atividades | 2020 |

Fonte: Os autores (2022)

As informações coletadas foram analisadas de acordo com a estrutura do modelo de Hart e Milstein (2003, 2004) e com os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) que são detalhados a seguir.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente as ações da Empresa de Fertilizantes são apresentadas tomando como base o modelo de criação de valor sustentável de Hart e Milstein (2003 e 2004), distribuídas nos quatro quadrantes, resumidos na figura 5.

5.1 Criação de Valor Sustentável

5.1.1 Primeiro quadrante (interno / hoje)

De acordo com o relatório de sustentabilidade da Empresa de Fertilizantes, a extração de recursos, consumo de materiais, geração de emissões nas operações e o uso da água são necessários para cumprir a missão de ajudar o mundo a produzir os alimentos de que precisa. E para zelar seu compromisso com este quadrante a empresa está investindo recursos significativos para reduzir os seus impactos e melhorar o uso de recursos compartilhados, como por exemplo: Água: Meta global em reduzir em 20% o uso de água por tonelada de produto até 2025. Para alcançar esta meta, uma das ações que estão sendo realizadas é programa vazamento zero. Com relação a mudanças Climáticas (GHG), a meta global é reduzir as emissões de gases de efeito estufa em 20% por tonelada de produto até 2025. Um exemplo prático de como estão trabalhando para alcançar esse objetivo é por meio da substituição do combustível fóssil BPF pelo óleo de origem vegetal, que é uma fonte de energia mais renovável. Essa ação está em curso na caldeira e fornalha da Granulação no Complexo de Catalão.

5.1.2 Segundo quadrante (externo / hoje)

Como signatária do Pacto Global das Nações Unidas, a empresa está comprometida globalmente com a proteção e o avanço dos Direitos Humanos. O Código de Conduta e Ética nos Negócios é a base do Compromisso Global com os Direitos Humanos que vigora na empresa. A integridade é um princípio do Instituto dessa empresa, a qual está sempre aprimorando seu modelo de gestão com objetivo de garantir transparência no investimento dos seus recursos financeiros, sejam filantrópicos ou de fomento.

De forma a consolidar seu compromisso com a Agenda 2030, os programas estão alinhados à Estratégia de Desempenho Ambiental, Social e de Governança (ESG), em especial às Metas de Sustentabilidade 2025. Tendo como um dos programas o Empreendedorismo Social, seus objetivos principais são a incubação e a aceleração de organizações sociais para fortalecer a capacidade empreendedora, fomentar o impacto positivo e fazer os negócios se autossustentarem para gerarem serviços sociais e ambientais para os membros das organizações e comunidade.

O Banco de Alimentos, ou programa de alimentação, tem como objetivo melhorar a qualidade da alimentação em comunidades em situação de vulnerabilidade social, tendo como consequência a melhoria do rendimento em escolas públicas e a criação de uma cultura de alimentação saudável nas famílias. Este programa implantou hortas em escolas públicas e realizou treinamentos sobre aproveitamento dos alimentos com merendeiras.

Já o programa Village contribui para a prosperidade da agricultura familiar e para a melhoria da qualidade de vida no campo nos eixos de assistência técnica rural, educação e

acesso à água. O objetivo desse programa é apoiar pequenos agricultores no desafio de cumprir a missão da organização de ajudar o mundo a produzir os alimentos de que precisa.

5.1.3 Terceiro quadrante (interno / amanhã)

A organização tem ações direcionadas a este quadrante no que tange a Cogeração de Energia, que permitem à empresa promover a remoção de carbono por meio de soluções baseadas na natureza, incluindo áreas de vegetação nativa, otimizando processos, operando com mais eficiência, e utilizando energia renovável.

5.1.4 Quarto quadrante (externo / amanhã)

Para a empresa, o propósito por trás de tudo que fabricam é ajudar o mundo a produzir os alimentos de que precisa. Os fertilizantes são responsáveis por 50% da safra e, como um dos maiores produtores mundiais de fosfato concentrado e produtos nutritivos para as plantações, tem a responsabilidade de contribuir positivamente para a segurança alimentar global e fome zero.

A organização tem um Instituto, citado acima, que é um “braço” social com o objetivo de fomentar a geração de empregos e riqueza, além de outros impactos econômicos indiretos. Suas plataformas e programas são interdependentes na promoção de desenvolvimento social e econômico nas comunidades, sendo compostos de quatro pilares: alimentação, educação, água e desenvolvimento local.

Já no que tange a diversidade e inclusão, a empresa lidera a iniciativa do Capítulo Diversidade da Carta Compromisso da Mineração do Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM), sendo mantenedora da iniciativa *Women in Mining Brasil* (WIM) - Movimento que visa ampliar e fortalecer a participação das mulheres no setor da indústria mineral brasileira. Seu compromisso é ter 30% de mulheres em cargos de liderança até 2025.

Quadro 3 - Criação de Valor Sustentável

| | | Amanhã | |
|-------------------------|---------------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| 1. Cogeração de Energia | | 1. Fome Zero | |
| | | 2. Instituto | |
| | | 3. Plataforma e Programa | |
| | | 4. Diversidade e Inclusão | |
| Interno | | | Externo |
| 1. | Programa vazamento zero | | 1. Compromisso Agenda 2030 ONU |
| 2. | Política de Gestão de Resíduos; | | 2. Empreendedorismo Social |
| 3. | Redução de Emissões de GEF; | | 3. Governança Corporativa |
| 4. | Coleta Seletiva | | 4. Banco de Alimentos |
| | | | 5. Programa Village |
| | | Hoje | |

Fonte: Hart e Milsten (2003) adaptado pelos autores (2022).

5.2 Criação de valor sustentável

5.2.1 Objetivos para o desenvolvimento sustentável – ODS

Desde 2019, a organização tem o compromisso e a responsabilidade de contribuir para a realização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, priorizando cinco desses principais objetivos (2; 6; 8; 13 e 14), dos quais seus negócios têm o maior impacto e potencial para contribuir.

Como contribuição para a ODS 2 – Fome Zero e Agricultura Sustentável; a empresa visa promover a alimentação saudável e a segurança alimentar através de ações voltadas à nutrição para a população vulnerável e reduzir o impacto ambiental dos produtos de nutrição agrícola.

Para manter seu compromisso com a ODS 6 – Água Potável e saneamento; a empresa tem o compromisso público de reduzir o consumo de água doce em 20% de tonelada de produto, promovendo ações educativas e sociais pelo aumento da disponibilidade dos recursos hídricos em suas comunidades.

Quanto a ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico; a empresa tem como objetivo o bem-estar dos seus colaboradores, aumentar a produtividade agrícola e contribuir para os principais resultados na agricultura, intensificando a produtividade dos produtores rurais; melhorando a segurança alimentar e prosperidade do agricultor.

Em contribuição com a ODS 13 – Ação Contra a Mudança Global do Clima; seu compromisso de reduzir as pegadas emissões de gases de efeito estufa em 20% por tonelada de produto até 2025, por meio da substituição do combustível fóssil BPF pelo óleo de origem vegetal, que é uma fonte de energia mais renovável, e uso eficiente da terra na produção agrícola e pecuária de forma sustentável.

Já no que tange a ODS 14 – Vida na Água; têm como compromisso reduzir a perda de nutrientes para o meio ambiente. Capacitando os agricultores nas principais áreas de cultivo para reduzir o impacto dos nutrientes das culturas no meio ambiente.

5.2.2 Discussão dos questionários

Nesta sessão serão apresentados os resultados quantitativos gerados pela análise das respostas do questionário online, apresentados no quadro 1 na metodologia.

Dos resultados quantitativos obtidos pelo questionário *online*, com a participação de 16 colaboradores, no que tange as práticas sustentáveis da empresa, nota-se que os 16 participantes conhecem o Programa Vazamento Zero e desconhecem o programa Village, a qual contribui para a prosperidade da agricultura familiar e para a melhoria da qualidade de vida no campo nos eixos de assistência técnica rural.

Já 15 participantes têm conhecimento das Políticas de Gestão de Resíduos; logo 10 participantes tem o conhecimento do programa Instituto. A empresa consolida sua atuação social por meio do programa Instituto, promovendo ações alinhadas com as ODS, buscando constantemente o equilíbrio da prosperidade humana com a proteção do planeta. Sendo 8 participantes dizem saber que a empresa está engajada com Compromisso Agenda 2030 ONU; e somente 2 colaboradores sabem do programa Coogeração de Energia.

A análise dos dados apontou, a partir da percepção dos participantes, que a empresa possui uma cultura de divulgação das práticas sustentáveis. A empresa adota campanhas e treinamentos com a temática da sustentabilidade, engajando seus colaboradores com ações sociais, priorizando o desenvolvimento e o bem-estar das pessoas, elementos que fazem parte do Princípio do Trabalho do Pacto Global. De forma geral, as respostas foram positivas em relação a comunicação e divulgação das práticas sustentáveis, em que 9 dos colaboradores entrevistados classificam como boa, 3 colaboradores avaliam como ótima, e 4 colaboradores, entretanto, avaliaram como razoável.

Diante dos resultados encontrados neste estudo, pode-se afirmar a empresa possui a cultura de divulgação das práticas sustentáveis e que, de forma geral, as respostas foram positivas em relação a comunicação e a divulgação das práticas sustentáveis praticadas pela empresa.

6. CONCLUSÃO/CONTRIBUIÇÃO

Este estudo pretende contribuir para melhor compreensão da sustentabilidade em empresas do setor de mineração, tendo como objetivo analisar as práticas sustentáveis em uma empresa de fertilizantes relacionando essas práticas com a teoria da criação de valor sustentável. adotou a estratégia qualitativa de estudo de caso único (Yin, 2015), considerando que a empresa pesquisada possuía características que permitem considerá-la exemplar, por suas ações sustentáveis com focos ambiental e social. A empresa selecionada atua no setor de mineração de fertilizantes, no caso o potássio. Esta pesquisa coletou evidências por meio de um questionário *online* e pesquisa documental. As informações coletadas foram analisadas de acordo com a estrutura do modelo de Hart e Milstein (2003, 2004) e com os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS).

Com base na análise dos elementos dos quadrantes do modelo de criação de valor sustentável de Hart e Milstein (2003 e 2004), pode-se verificar no primeiro quadrante que a organização está investindo recursos significativos para reduzir os seus impactos e melhorar o uso de recursos compartilhados. No segundo quadrante, vale destacar o compromisso da empresa para alinhar suas ações com a Agenda 2030 e com os programas alinhados à Estratégia de Desempenho Ambiental, Social e de Governança (ESG), em especial às Metas de Sustentabilidade 2025.

Já o terceiro quadrante, demonstra que a empresa tem ações direcionadas à Cogeração de Energia, que permitem à empresa promover a remoção de carbono por meio de proteção de áreas de vegetação nativa, otimizando processos, operando com mais eficiência e utilizando energia renovável. Finalmente, o quarto quadrante permite identificar que os fertilizantes produzidos pela empresa são responsáveis por grande parte da safra brasileira e que a empresa demonstra que tem a responsabilidade de contribuir positivamente para a segurança alimentar da sua população.

Com base nos dados coletados na pesquisa com o questionário online vale destacar que, a partir da percepção dos participantes, a empresa possui a cultura de divulgação das práticas sustentáveis e que, de forma geral, as respostas foram positivas em relação a comunicação e a divulgação das práticas sustentáveis praticadas pela empresa. Pode-se perceber, a partir das análises apresentadas, que as práticas de sustentabilidade adotadas pela empresa mineradora de fertilizantes estão alinhadas com as dimensões para a criação de valor sustentável e a forma como ela planeja o futuro e a longevidade do negócio.

O modelo de criação de valor sustentável torna clara as inúmeras oportunidades associadas ao desenvolvimento sustentável que podem ser mais bem exploradas pela empresa. No entanto, a objetividade do modelo, com sua visualização em quatro quadrantes, não deveria ser confundida com a facilidade de implementação de ações práticas. As tarefas envolvidas na sua implementação e avaliação são desafiadoras e complexas, sugerindo que apenas empresas com foco prioritário na sustentabilidade serão capazes de realizar todas essas ações apresentadas nesses quadrantes, principalmente aquelas que exigem os maiores recursos, planejamento estratégico e qualificação de pessoas envolvidas.

Focar nas melhorias dos programas desenvolvidos pela empresa, negligência as inúmeras oportunidades associadas à utilização de tecnologias limpas e ao atendimento das inúmeras demandas sociais não observadas para atender as comunidades, especialmente em países em desenvolvimento, como o Brasil. O importante para a empresa é considerar, como parte de sua estratégia e de seu modelo de negócio, que o conjunto total dos desafios da sustentabilidade pode criar valor para o acionista e representar crescimento e rentabilidade a longo prazo.

Como recomendação para estudos futuros sobre o tema, sugere-se explorar com profundidade as percepções dos stakeholders internos e externos com relação às práticas sustentáveis adotadas pela empresa, tanto com estudos quantitativos quanto qualitativos. Além dessas percepções, é relevante a ênfase em estudos que permitam mensurar e avaliar os

impactos dessas ações sustentáveis considerando os aspectos econômicos, ambientais e sociais.

REFERÊNCIAS

CRESWELL, John W. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 3.ed. Thousand Oaks: Sage, 2009.

DYLLICK, Thomas; MUFF Katrin Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-Usual to True Business Sustainability. **Organization & Environment**, p.1–19, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/10860266155751>. Acesso em: 25 abr 2022.

ELKINGTON, J. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. **Environmental Quality Management**, v.8, n. 1, p. 37-51, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>. Acesso em 25 abr 2022.

ELKINGTON, J. 25 years ago, I coined the phrase “triple bottom line.” Here's why it's time to rethink it. **Harvard Business Review**, v.25, p.2–5, 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>. Acesso em: 06 maio 2022.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/12736/pesquisa-qualitativa-tipos-fundamentais/i/pt-br>. Acesso em 25 abr 2022.

HAHN, Tobias; FIGGE, Frank; PINKSE, Jonatan, PREUSS, Lutz. A Paradox Perspective on Corporate Sustainability: Descriptive, Instrumental, and Normative Aspects. **Journal of Business Ethics**, v. 148, 2018, p. 235–248. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3587-2>. Acesso em: 25 abr 2022.

HART, S. L. A era da inovação disruptiva. Revista Ideia Sustentável. Entrevista concedida a Poliana Abreu. Disponível em <http://www.ideiasustentavel.com.br/wp-content/uploads/2014/01/Entrevista-Especial.pdf>. Acesso em 07 maio 2022.

HART, S. L.; Milstein, M.B. Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, v. 17, n. 2, p. 56-69, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>. Acesso em: 24 abr 2022.

HART, S. L.; Milstein, M.B. -Criando Valor Sustentável. ESPECIAL *Academy of Management executive*. **RAE Executiva**, v. 3, n. 2, maio/julho 2004 p. 56-69. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3587-2>. Acesso em: 24 abr 2022.

HART, S. L. **Capitalism at the Crossroads: The unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems**. New Jersey: Pearson Education, 2005.

HAUGH, Helen M.; TALWAR, Alka. How Do Corporations Embed Sustainability Across the Organization? **Academy of Management Learning & Education**, 2010, v. 9, n. 3, p. 384 – 396. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amle.9.3.zqr384>. Acesso em: 24 abr 2022.

ILINOVA, Alina; DMITRIEVA, Diana; KRASLAWSKI, Andrzej. Influence of COVID-19 pandemic on fertilizer companies: The role of competitive advantages. **Resources Policy** v. 71, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102019>. Acesso em: 23 abr 2022.

KNOPPEN, Desirée; KNIGHT, Louise. Pursuing sustainability advantage: The dynamic capabilities of born sustainable firms. **Bus Strat Env**. p.1–25, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bse.2984>. Acesso em: 24 abr 2022.

KARNANI, A. Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage How the private sector can help alleviate poverty. **California Management Review**, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/41166407>. Acesso em: 25 abr 2022.

KNOPPEN, Desirée; KNIGHT, Louise. Pursuing sustainability advantage: The dynamic capabilities of born sustainable firms. **Bus Strat Env**. p.1–25. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bse.2984>. Acesso em: 01 maio 2022.

MARIOTTO, Fabio Luiz, ZANNI, Pedro Pinto; DE MORAES Gustavo Hermínio Salati Marcondes. What is the use of a single-case study in management research? **RAE**, v. 54, n. 4, p. 358-369, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140402>. Acesso em: 23 abr 2022.

MORAIS-DA-SILVA, Rodrigo Luiz; NOBRE, Farley Simon; ORSIOLLI, Thálita Anny Estefanuto. Empresas atuantes na base da pirâmide e suas contribuições para a sustentabilidade: quadro de análise e evidências empíricas. **Cad. EBAPE.BR**, 2018, v. 16, n. 2, p. 286-301. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-3963314>. Acesso em: 08 maio 2022.

MOSAIC – Instituto Mosaic. Disponível em: <https://mosaicco.com.br/Instituto-Mosaic>. Acesso em 23 abr 2022.

MOSAIC – Relatório de atividades de 2019. Disponível em: https://mosaicco.com.br/ckfinder/userfiles/files/instituto_mosaic_relatorio_0730_f.pdf. Acesso em 23 abr 2022.

MOSAIC – Relatório de atividades de 2020. Disponível em: https://mosaicco.com.br/ckfinder/userfiles/files/Relatorio_Social_2021.pdf. Acesso em 23 abril 2022.

MOSAIC – Sustentabilidade. Disponível em: <https://mosaicco.com.br/sustentabilidade>. Acesso em 23 abr 2022.

MUÑOZ, P.; COHEN, B. Sustainable entrepreneurship research: Taking stock and looking ahead. **Business Strategy and the Environment**, v. 27, n. 3, p. 300-322, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bse.2000>. Acesso em 08 maio 2022.

ONU - Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Disponível em: <http://www.un.org/millenniumgoals/>. Acesso em 08 maio de 2022.

ONU - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Disponível em: <https://pellabethania.org.br/objetivos-do-desenvolvimento-sustentavel/>. Acesso em 08 maio 2022.

ONU - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Disponível em <https://www.pactoglobal.org.br/ods>. Acesso em 9 maio de 2022.

ONU - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em 9 maio de 2022.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PRAHALAD, C.K.; HAMMOND, A. 'Serving the world's poor, profitably'. **Harvard Business Review**, 2002. Disponível em: <https://hbr.org/2002/09/serving-the-worlds-poor-profitably>. Acesso em 09 maio 2022.

PRAHALAD, C.K., Hart S.L. The Fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy + Business**, V. 26 (First Quarter): 2002, pp. 2-14. Disponível em: <https://www.strategy-business.com/article/11518>. Acesso em 09 maio 2022.

PORTER, M.; KRAMER, M. R. Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, January-February, p. 62-77, 2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>. Acesso em: 25 abr 2022.

REIS, L.; RIGO, V. P.; FARINON, K. Disclosure nos relatórios de sustentabilidade de empresas do novo mercado da Bovespa em consonância com os objetivos de desenvolvimento sustentável publicados pela ONU. **Revista Ambiente Contábil**, v. 12, n. 1, p. 88-108, 2020. Disponível em: 10.21680/2176-9036.2020v12n1ID17379. Acesso em: 21 maio 2022.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. 5 ed, Harlow, England: Pearson Education, 2009.

SCHALTEGGER, S.; LÜDEKE-FREUND, F.; HANSEN, E. G. Business models for sustainability: A co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. **Organization & Environment**, v. 29, n. 3, p. 264-289, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1086026616633272>. Acesso em: 21 maio 2022.

SCHRAMADE, W. Investing in the UN Sustainable Development Goals: Opportunities for Companies and Investors. **Journal of Applied Corporate Finance**, New York, v. 29, n. 2, p. 87-99, jul. 2017. Disponível em <https://doi.org/10.1111/jacf.12236>. Acesso em 09 maio de 2022.

SUSTAINABILITY Illustrated. Disponível em <https://sustainabilityillustrated.com>. Acesso em 21 maio de 2022.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WCED, 1987. Our common future. Report of the World Commission on Environment and Development. G. H. Brundtland, (Ed.). **Oxford: Oxford University Press**.