

# EL CONTINUUM DE LA COLABORACIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA SUSTENTABILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

**Teresa Dias de Toledo Pitombo - Christiano Franca da Cunha -  
José Antonio Soares - Maria Helena Bernardo Myczkowski -  
Andrea Kassouf Pizzinatto\***

**RESUMEN:** Este artículo se propone poner en evidencia cómo las relaciones entre las diferentes partes interesadas y las organizaciones, a través del *continuum* de colaboración presentado por Austin (2001), se pueden considerar como una herramienta estratégica que le puede dar un apoyo más consistente a esas relaciones de modo de convertirlas en parte de la estrategia empresarial. Este análisis se sustenta en las escuelas ambiental y de contingencia presentadas por Mintzber *et. al.* (2010) para que las empresas conduzcan sus políticas de gestión en dirección hacia la sustentabilidad.

**Palabras clave:** estrategia empresarial - sustentabilidad - relaciones.

**ABSTRACT:** *The Continuum of Collaboration as a Strategic Tool for Sustainable Organizations.*

This article aims to show how the relationships of stakeholders and organizations, through continuum collaboration presented by Austin (2001), can be considered as strategic tools that can support more consistent for these relationships to be part of corporate strategy. This analysis is sustained in schools and environmental contingency presented by Mintzber *et al.* (2010) for which the companies lead management policies in the direction to supply more consistent support.

**Keywords:** corporate strategy - sustainability - relationship.

## I. Introducción

El escenario mundial refleja la importancia y la preocupación que las organizaciones ponen en juego para mantenerse en el mercado. Dentro de estas cuestiones es imposible en la práctica descartar la relevancia que tienen las estrategias para el mantenimiento o la dirección de las acciones de la organización.

Para las empresas, la transformación podrá traer oportunidades y desafíos, al

---

\* *Teresa Dias de Toledo Pitombo:* Universidade Metodista de Piracicaba, [tecpitom@unimep.br](mailto:tecpitom@unimep.br).  
*Christiano Franca Da Cunha:* Universidade Metodista de Piracicaba, [chfcunha@unimep.br](mailto:chfcunha@unimep.br)  
*Jose Antonio Soares:* Faculdades Integradas de Itapetininga – FII e Fundação Karnig Bazarian – FKB, [prof.soares@uol.com.br](mailto:prof.soares@uol.com.br);  
*Maria Helena Bernardo Myczkowski:* Faculdade de Tecnologia de Piracicaba - FATEC, [mrhmyczkow@unimep.br](mailto:mrhmyczkow@unimep.br).  
*Andrea Kassouf Pizzinatto:* Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, [marketingandrea@yahoo.com.br](mailto:marketingandrea@yahoo.com.br)

requerir la revisión de su posicionamiento en el mercado. De acuerdo con Voltolini (2011), otro aspecto que no se puede descuidar es la sustentabilidad, pues esta práctica dejó de ser una moda pasajera para convertirse en parte integrante de la vida cotidiana de las organizaciones.

Por eso el término “sustentabilidad”, al ser incorporado dentro de la política de la organización sustentado en el *triple bottom line* (El trípode de la sustentabilidad: personas, planeta y lucro) pasó a ser el aval para que las empresas alegasen coherencia y relación entre las políticas y las acciones, que se reflejan en las posturas, valores, vinculaciones y asociaciones. Se sabe que con tal objetivo las empresas necesitan ir más allá de concretar acciones que beneficien al medio ambiente y al contexto social y económico.

Pitombo (2012) afirma que se puede considerar que la sustentabilidad es la constitución de igualdad en la distribución del bienestar asociado a los recursos naturales. Las empresas necesitan buscar el equilibrio entre las tres responsabilidades: la social, la ambiental y la económica.

Pojasek (2010) afirma que si las empresas no buscaran las tres responsabilidades como base de la sustentabilidad de forma operativa podrían, como consecuencia, comprometer al negocio afectando su capacidad para:

- mantener su reputación;
- atraer y retener a los colaboradores y clientes;
- mantener al trabajador y la productividad de los recursos;
- atraer inversiones y otros recursos para mejorar las ventajas competitivas y
- enfrentar con eficacia a los reguladores y a las compañías de seguros.

Pitombo (2012) señala que la relación basada tan solo en la generación de ganancias ya no es suficiente: las políticas de las empresas relacionadas con la gestión del conocimiento, la diversidad cultural y la responsabilidad social están impregnando a toda la cadena productiva, que comprende a los proveedores, a los socios de alianzas estratégicas y, muchas veces, a los propios consumidores. De esta manera, el papel social corporativo está superando los muros de las organizaciones y así se están estableciendo otras formas de gestión, rescatando e incorporando valores y principios.

En este contexto, se puede percibir que las empresas están asumiendo un nuevo posicionamiento organizativo, que las lleva a adoptar estrategias que resultan de las demandas presentadas por el mercado y por la sociedad.

Las estrategias deberán estar en movimiento para que ese equilibrio entre empresa, partes interesadas y sociedad resulte eficaz. No solo la definición de las estrategias de asociación es responsable de la eficacia del equilibrio de los intereses de los elementos involucrados, sino también el proceso decisorio: las áreas de inversión, los programas de acción, las instituciones y organizaciones que serán incluidas y otros factores de decisión.

Este artículo se propone poner en evidencia cómo las estrategias empresariales

sustentadas en las escuelas ambiental y de contingencia y por medio del modelo presentado como *continuum* de colaboración (Austin, 2001) pueden traerle beneficios a las relaciones entre las partes interesadas y a las organizaciones enfocadas en la política de sustentabilidad. De este modo, para iniciar el andamiaje teórico que sustenta a este artículo comenzaremos por el concepto de sustentabilidad.

## **1. Sustentabilidad**

Corroborando las afirmaciones de Voltolini (2011), la sustentabilidad cobró ímpetu con la eclosión de lo que se puede denominar “temas emergentes”: ecología y medio ambiente, voluntariado, educación, salud y bienestar, lucha contra el hambre y la pobreza, exclusión social, derechos humanos y muchos más.

Se trata en verdad de temas institucionales de gran divulgación en los medios y de presencia constante en los debates entre empresarios, intelectuales, formadores de opinión, líderes políticos y sociales, y son objeto de análisis en diferentes sectores.

Al incorporar a una acción social de cualquier tipo uno o más de los temas emergentes, se le está otorgando a esta acción una dirección de sustentabilidad.

Voltolini (2010) afirma que se produjo un agotamiento del modelo de filantropía. Empresas e individuos tomaron conciencia de que las donaciones no son suficientes. Eran soluciones parciales, acciones puntuales de resultados insignificantes y de nula eficacia. Era necesario hacer el bien pero hacerlo de forma correcta, con resultados bien definidos y una estrategia clara y precisa.

Se considera a la sustentabilidad como un abordaje de negocios. Como tal, asume su condición de factor estratégico en la conducción de los negocios de la empresa. De este modo, se hace posible hablar de estrategias empresariales sustentables en el actual contexto de las empresas.

La sustentabilidad se fundamenta en la corriente de pensamiento del desarrollo sustentable, en la que se ubica a través del equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental.

## **2. Estrategia empresarial**

En la actualidad, en el universo de las organizaciones no se conciben acciones que no sean planificadas, en especial cuando éstas están en el núcleo de cuestiones donde la relación con valores se vuelve un factor preponderante para la gestión, tanto a nivel de beneficios para las empresas como para la sociedad.

En este sentido algunos estudiosos, por demanda y necesidad del mercado, buscarán enfatizar sus ideas y fundamentos aproximando lo conceptual a lo práctico.

Se puede citar a Ingor Ansoff, *apud* Ribeiro (2006), como uno de los nombres significativos en cuanto al tema de la estrategia. Este autor señala que la gran sabiduría empresarial consiste en la preocupación por el futuro de los negocios, pero que en

contrapartida existe el desafío de entender y controlar ese complejo universo.

De este modo, no es posible ignorar las fuerzas e interferencias externas a las organizaciones. Mintzberg *et al.* (2010), que aborda las diez escuelas del pensamiento estratégico, considera a la estrategia como una línea de acción que conduce a resultados importantes, sea que hayan sido planeados o no. Por esto afirma que la estrategia es una sucesión de decisiones y acciones.

A este respecto el mismo autor señala que la naturaleza de estas escuelas puede ser dividida en prescriptivas, descriptivas y configurativa.

- Las prescriptivas: enfoque en las estrategias como “deben” ser formuladas y no “como son en efecto” formuladas, son: Escuela del Design, de la Planificación y del Posicionamiento.
- Las descriptivas: enfoque en el proceso de formulación de estrategias, de la manera en que son elaboradas y de su despliegue. Ellas son: Escuela Emprendedora, Cognitiva, del Aprendizaje, del Poder, Cultural y Ambiental.
- La configurativa: enfoque en la configuración y transformación. Esta escuela de la Configuración es la combinación de otras escuelas en la que se puede ver una descripción del estado de las organizaciones y de lo que las rodea y *a posteriori* el proceso de generación de estrategias.

Se considerarán en este artículo dos de estas diez escuelas: la ambiental y la de la configuración. Para la escuela ambiental el ambiente es el actor principal en la generación de las estrategias y, en caso de que no se reaccione, las consecuencias serán significativas.

A manera de ejemplo, en forma reciente se han percibido una serie de cambios de comportamiento de la sociedad y con esto las organizaciones se han visto en la necesidad de adaptarse para no caer en el limbo mercadológico.

En una investigación presentada en el “Brasil Food Trends 2020” (ITAL; FIESP, 2010), se puede percibir que el consumidor brasileño está más preocupado por la salud, por el modo en que se alimenta y de dónde vienen esos alimentos y otras informaciones relevantes para hacer cambios.

Para que esos estímulos de cambio se transformen en estrategias y no queden tan solo dentro de las empresas, se hace necesario ir al encuentro de otra escuela de pensamiento estratégico dada a conocer por Mintzberg *et al.* (2010), que es la escuela de la configuración. Esta escuela pone énfasis en los cambios por medio de un proceso de configuración y de transformación de la organización.

Junto con esto se observa que es posible ejemplificar y relacionar lo que se ha expresado acerca de la escuela ambiental —el ambiente como impulsor de cambios— en otra situación: de acuerdo con el Instituto Akatu (2012), el comportamiento de la sociedad señala un escenario favorable para este cambio, dado que se verificó un crecimiento de la adhesión a las prácticas de consumo consciente. Otro aspecto que se puso en evidencia en esta investigación se relaciona con el bienestar, pues

el concepto de felicidad se vincula con la preferencia por los caminos más sustentables. Cuando se les consultó acerca de las decisiones de compra los entrevistados señalaron cinco aspectos que motivaron su preferencia o admiración por determinadas empresas: “No maltratar animales” (52 %), “Tener buenas relaciones con la comunidad” (46 %), “Tener sellos de protección ambiental” (46 %), “Contribuir a la reducción del consumo de energía” (44 %) y “Tener sello de garantía de buenas condiciones de trabajo” (43 %). Los aspectos negativos fueron identificados en las investigaciones de otros años (AKATU, 2006; AKATU, 2010): “Tener productos que le puedan causar daños a la integridad física de sus consumidores” (72 %) y “Hacer propaganda engañosa” (71 %).

Al caminar en esta dirección en la que la sociedad se vuelve más participativa y crítica son muchos los horizontes que se visualizan en el contexto estratégico, y uno de ellos es el de la asociación entre organizaciones.

### **3. Asociaciones**

Según Valarelli *pu*d Pitombo (2005), asociación

*(...) es la designación de ciertas formas de cooperación entre organizaciones que indica una acción conjunta, motivada por la existencia de intereses y objetivos comunes, en la cual cada uno aporta y moviliza los recursos de que dispone para alcanzar esos objetivos.*

Se puede decir que el foco de esta asociación consiste en la calidad de la relación, en la forma en la que las organizaciones con intereses distintos, poderes, recursos y atribuciones construyen un espacio donde se comportan como iguales en la definición de los objetivos comunes, de los papeles y de la contribución de cada una. Esta relación va más allá del intercambio y de la satisfacción de intereses mutuos; significa buscar en el otro los recursos y las capacidades de las que no se dispone pero que son necesarios para alcanzar sus propósitos.

Corroborando esta idea, Noletto (2000) señala que

*asociación significa una relación en la que la suma de las partes representa más que la suma individual de sus miembros, pues por medio de la asociación existe un fortalecimiento mutuo para alcanzar un fin determinado.*

Se puede decir que los objetivos de la asociación tienden a ser relativos a un impacto más profundo en la realidad en la que actúan las organizaciones involucradas. De esta manera, la asociación se propone no tan solo suplir las necesidades, sino también ampliar e irradiar los efectos de un trabajo en lo que hace a sensibilizar, movilizar y corresponsabilizar a otros en relación con acciones que se ocupan de los problemas sociales.

Es importante destacar que en cualquier relación de asociación no se está libre de tensiones y de conflictos, pues se percibe que las empresas no están preparadas para conducir esa relación, es decir, programar formas de acompañamiento, discusión y

negociación de los términos del trabajo conjunto.

En las palabras de Austin (2001, p. 170), “la cooperación eficaz supone, en última instancia, hacer una prenda a medida que se amolde a la perfección a las características y necesidades de los socios”.

El autor propone un conjunto de directrices para la construcción de esa asociación, denominándolas *las siete C de la colaboración estratégica*, que son:

**1) Conexión – con la causa social y con las personas**

Los elementos fundamentales de las cooperaciones son las personas y el propósito. El éxito de esta alianza dependerá del compromiso personal y emocional de las personas clave entre sí y con la causa social de la alianza. El primer desafío de los líderes consiste en movilizar y alimentar su relación y el desafío siguiente hacer que la conexión supere el nivel del liderazgo.

**2) Claridad – propósito**

En primer lugar, los socios deberán tener claridad en la relación y en los propósitos de esta empresa conjunta.

**3) Congruencia – misión, estrategia y valores**

Como continuación de la tarea de elucidación del propósito se deben identificar las áreas de alineación entre las misiones, estrategias y valores. Este es uno de los puntos primordiales que serán discutidos entre las partes asociadas para la construcción de una base sólida para la cooperación.

**4) Creación de valor**

Los asociados necesitan concentrarse de manera sistemática en definir, generar, equilibrar y renovar el valor. Para que las alianzas se mantengan vivas y comprometidas, los flujos de beneficios deberán ser recíprocos y equilibrados, pero este equilibrio dependerá de limitar las diferencias de tipo y peso de los beneficios para cada participante. Es importante también reconocer que las configuraciones de la cooperación son activos que se deprecian, que el valor de las asociaciones puede disminuir con el tiempo y que la renovación del valor es un desafío permanente.

**5) Comunicación entre los socios**

Se puede decir que una buena comunicación interna se volverá la base de la formación de confianza entre las partes y que deben existir varias conexiones y canales de comunicación entre las organizaciones, pues estas relaciones requieren intenso mantenimiento y atención.

**6) Continuidad del aprendizaje**

Esta relación de asociación se debe ver como algo dinámico, como un laboratorio de aprendizaje que haga posible una continua mejoría. Este aprendizaje mutuo representará una ganancia más para las asociaciones.

**7) Compromiso con la asociación**

La alianza estratégica es una relación intensa y de perspectivas de largo plazo. El

proceso de cooperación se institucionaliza por medio de alianzas sustentables, se crean incentivos para la cooperación en sus estructuras de recursos humanos y se difunden en la cultura de su organización.

De acuerdo con las referencias citadas, se puede decir que la construcción y la gestión de relaciones de asociación consisten en un proceso que contribuye al crecimiento del grado de transparencia en las relaciones.

Por parte de las empresas, la construcción de asociaciones puede llegar a representar un elemento fundamental en el desarrollo institucional, es decir, en la capacidad para establecer relaciones influyendo, convenciendo, cooperando y movilizándolo para alcanzar los objetivos propuestos y, con eso, ampliar el impacto y el alcance de la actuación y minimizar los problemas sociales.

Como señala Austin (2001) en la directiva “Comunicación entre los socios” se puede colocar la necesidad de dirigir ese proceso para que la comunicación sea fluida y continua de manera estratégica.

#### **4. Continuum de colaboración entre sectores**

Vivimos en un momento en que las organizaciones no consiguen tener éxito en forma individual. Las asociaciones se vuelven imprescindibles para la creación de valor y de resultados, pues al establecer ese vínculo, ya sea en el ámbito lucrativo o no, obtendrán ganancias tanto de mercado como institucionales.

En este punto se abordarán las formas y las características por medio de las cuales las empresas se relacionan con las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y las herramientas que podrán darle énfasis o reforzar esa relación.

En la propuesta de gestión de la sustentabilidad, la empresa debe también estar orientada en la forma en la que establece sus relaciones. Austin (2001) realizó una investigación de campo entre empresas y organizaciones de la sociedad civil en los EUA respecto a la colaboración entre los sectores y reveló un patrón de distinción al que llamó “*Continuum* de la colaboración entre sectores” (2001, p. 1), en el que identifica tres tipos y niveles de relación.

##### **a) Nivel filantrópico**

El primer nivel –el filantrópico– consiste en acciones puntuales referentes a donaciones por parte de las empresas para satisfacer los pedidos de las organizaciones.

##### **b) Nivel transaccional**

El segundo nivel se denomina transaccional. Las capacidades de las organizaciones comienzan a manifestarse y la asociación es más importante para las misiones y estrategias de cada una de ellas. Ya no se trata solo de transferencia de fondos.

### c) Nivel integrativo

En este nivel el número de colaboraciones es pequeño pero creciente, y las acciones evolucionan hacia alianzas estratégicas, fusión entre las misiones, sincronización de las estrategias y compatibilidad de valores. Las personas comienzan a interactuar con más asiduidad y la naturaleza de las actividades que se emprenden en conjunto se amplía. Los tipos y los niveles de los recursos institucionales que se emplean se multiplican.

Cuando existe el movimiento del *continuum*, el nivel de compromiso se hace más intenso, la relevancia de la misión se vuelve más central, se expande la distribución de los recursos, las actividades se hacen públicas, la interacción se intensifica y la complejidad administrativa se amplía. En consecuencia, se amplía también el valor estratégico, como se muestra en la figura que sigue.

**Figura – Continuum de la colaboración**

<b>Etapas de la relación</b>	<b>Filantrópica</b>	<b>Transaccional</b>	<b>Integrativa</b>
<b>Nivel de compromiso</b>	<b>Bajo</b>	<b>→</b>	<b>Alto</b>
<b>Importancia para la misión</b>	<b>Periférica</b>	<b>→</b>	<b>Central</b>
<b>Magnitud de recursos</b>	<b>Baja</b>	<b>→</b>	<b>Elevada</b>
<b>Tipo de recursos</b>	<b>Dinero</b>	<b>→</b>	<b>Competencia clave</b>
<b>Ámbito de actividad</b>	<b>Restricta</b>	<b>→</b>	<b>Amplia</b>
<b>Nivel de interacción</b>	<b>Esporádico</b>	<b>→</b>	<b>Intenso</b>
<b>Nivel de confianza</b>	<b>Modesta</b>	<b>→</b>	<b>Profunda</b>
<b>Complejidad administrativa</b>	<b>Simple</b>	<b>→</b>	<b>Compleja</b>
<b>Valor estratégico</b>	<b>Menor</b>	<b>→</b>	<b>Sustancial</b>

Fuente: AUSTIN, James. Responsabilidad Social Empresarial: un abordaje innovador. (2001)

Según Austin (2001) el cambio de nivel es el resultado de decisiones y acciones explícitas entre los socios y no un proceso automático, de la misma manera en que la regresión

y la salida son también posibles. El *continuum* de la colaboración es un mapa útil acerca del nivel de relación en que se encuentra una empresa, lo que también es válido para su relación con los públicos estratégicos.

Las relaciones de la colaboración son polifacéticas y la evolución de sus varias dimensiones no ocurre necesariamente al mismo tiempo. Las empresas y las OSC tienen relaciones múltiples, lo que hace que la estructura del *continuum* de colaboración entre los sectores pueda ser usada como instrumento de control en los procesos de asociación. La importancia de este control reside en la verificación de las relaciones existentes y en la evaluación de las estrategias en las cuales se puedan mezclar de manera ideal los diferentes tipos de relación empresas/OSC y proporcionar condiciones para evaluar las implicaciones organizativas y estratégicas para alcanzar esa propuesta.

Pitombo (2014) apunta en su estudio que la empresa en la que se encuadran los requisitos presentados en este artículo es Natura Cosméticos, que fue analizada durante el período de 2000 a 2010 y se encuentra entre los dos niveles, el transaccional y el integrativo, lo que caracteriza un poder de acción entre sus partes interesadas, sean estas estratégicas o no. De las tres empresas analizadas (Avon y Boticario), Natura es la única que posee esa estructura incorporada al sistema administrativo. Esta consistencia de acción y filosofía se mantuvo con el transcurrir de los años hasta 2010, como se puede verificar en el siguiente cuadro.

**Cuadro 1 – Continuum de colaboración de las empresas investigadas en el período de 2000 a 2010**

Naturaleza de la relación	Filantrópica	Transaccional	Integrativa
Nivel de compromiso			
Relevancia de la misión			
Amplitud de los recursos			
Esfera de actividades			
Nivel de interacción			
Complejidad administrativa			
Valores estratégicos			

	2000 A 2004	2005 A 2010
AVON		
BOTICARIO		
NATURA		

Fuente: Marketing Social dans le secteur des cosmétiques: étude de cas de 2000 à 2011. En: Y. S. PESQUEUX, *L'Enterprise Durable et le Changement Organizationnel- L'Organization Innovatrice et Durable* (2014)

Otro factor relevante de la empresa Natura durante el período de 2005 a 2010 fue el aumento de proyectos. Mientras que en 2000 conducía tres, en 2010 fueron veintitrés, un salto cualitativo significativo para la empresa y la sociedad.

Uno de los programas que se puede destacar es el “Natura Ekos”, en el que trabajan con diecinueve comunidades y cooperativas extractivistas, que comprenden 1714 familias, y utiliza 14 elementos de la biodiversidad brasileña. A lo largo de estos años, generó y compartió más de 8,5 millones en recursos, de acuerdo a las informaciones presentadas en el informe anual de la empresa de 2012.

Dentro de los proyectos desarrollados por Natura Cosméticos es posible percibir con claridad que la empresa conduce sus estrategias actuando frente a lo que el ambiente le señala: nuevas necesidades de adecuación y preservación del medio ambiente donde se encuentran insertas las comunidades productoras, lo que representa un beneficio en el aspecto social. Al mismo tiempo se perciben las características esenciales de las dos escuelas mencionadas en este artículo, la ambiental y la de contingencia, poniendo en evidencia por medio del *continuum* de colaboración las posibilidades de integración entre la comunidad productora (los proveedores) y la empresa, lo que aporta beneficios a los involucrados en este proceso.

## 5. Consideraciones finales

Este artículo buscó sacar a luz posibilidades de interacción por medio del *continuum* de colaboración entre los varios tipos de organizaciones. Se trata de una herramienta de intensificación de las relaciones entre las diversas partes interesadas, que conduce hacia un proceso de gestión empresarial más estratégico. De esta manera, con el conocimiento y la aplicación de esta herramienta, es posible que se abran muchos caminos innovadores y promisorios.

En las nuevas propuestas empresariales no se pueden desconocer las tendencias que se presentan ya sea por parte del ambiente o por medio de la adecuación a las necesidades que surgen de la sociedad y del mercado.

Las empresas poseen una gran importancia para la sociedad, tanto en su aspecto económico como en el social y, como ya se afirmara antes, no es suficiente una relación que solo se asiente en el lucro. Ante esta comprobación, es necesario establecer

otras formas de relación. Se puede decir que, al adoptar estrategias adecuadas por medio del *continuum* de colaboración, la empresa estará asumiendo en forma pública su compromiso con la sociedad y con esto obtendrá beneficios.

Cuando las empresas conocen la escuela de Mintzberg (2010), se confrontan con ésta y perciben las posibilidades reales de su aplicación, pueden dirigir las estrategias empresariales en el sentido de obtener mayores ganancias de mercado y conducir las políticas y propuestas hacia un desarrollo sustentable.

*Recibido: 03/03/14. Aceptado: 18/08/14.*

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Austin, J. *Marketing & Cross-Sector Collaboration*. JNPSM. (2001)
- Austin, J. *The Collaboration Challenge*. San Francisco, CA: Jossey Bass. (2001)
- ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL DA BM&BOVESPA.. Fuente: Instituto Ethos: <http://bit.ly/1s4xrhF> (10/ 01/ 2014)
- INSTITUTO AKATU.. *Pesquisa Akatu2012: Rumo à Sociedade do Bem-estar*. Fuente: Pesquisa Akatu 2012: <http://bit.ly/1dQK2Qh> (07/08/2012)
- ITAL e FIESP.. *Brasil Food Trends 2020*. Fuente: Brasil Food Trends 2020: <http://bit.ly/1ea4FTY> (01/07/2010)
- Mascarenhas Ribeiro, M. d. Planejamento por cenários: uma ferramenta. *Revista Intersaberes*, p. 186 - 202. (2006).
- Melo Neto, F. B. *Empresas Socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna*. Rio de Janeiro: Qualitymark. (2004).
- Mintzber, Henry; et al. *Safari de Estratégias*. Porto Alegre: Bookmam. (2010).
- NATURA COSMÉTICOS. *Relatório Anual 2012 - Natura*. Fuente: <http://bit.ly/LBFouQ>(2012).
- Noletto, M. J.. *Parcerias e alianças estratégica: uma abordagem prática*. São Paulo: Global -Coleção gestão e sustentabilidade. (2000)
- Pitombo, T. D.. Marketing Social de empresas com as organizações da sociedade civil: estudo de casos nas indústrias de cosméticos. *Dissertação de Mestrado UNIMEP*. Piracicaba. (2005).
- Pitombo, T. P. Marketing Social dans le Secteur des Cosmétiques: étude de cas de 2000 à 2011. In: Y. S. PESQUEUX, *L'Enterprise Durable et le Changement Organizationnel- L'Organization Innovatrice et Durable*. (pp. 119-140). Paris: EMS Management & Societé, Éditions EMS. (2014).
- Pojasek, R. B. Sustainability: The Three Responsibilities. *Environmental Quality Management*, pp. pages 87–94. doi:DOI 10.1002 (spring de 2010).
- Voltolini, R.. *Conversas com Líderes Sustentáveis*. São Paulo: Editora Senac. (2011).