



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE ECONOMIA
COLEGIADO DO CURSO DE GRADUAÇÃO
BACHARELADO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

MARIA CLARA MENDONÇA FERREIRA

**ANÁLISE DO IMPACTO DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS
NA COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS DE COSMÉTICOS
NO MERCADO GLOBAL**

UBERLÂNDIA- MG

2024

MARIA CLARA MENDONÇA FERREIRA

**ANÁLISE DO IMPACTO DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA
COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS DE COSMÉTICOS NO MERCADO GLOBAL**

Monografia apresentada ao Instituto de Economia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais, sob orientação da Prof. Dr. Aracy Alves de Araújo.

UBERLÂNDIA- MG

2024

MARIA CLARA MENDONÇA FERREIRA

**ANÁLISE DO IMPACTO DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA
COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS DE COSMÉTICOS NO MERCADO GLOBAL**

Monografia apresentada ao Instituto de Economia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: _____

BANCA EXAMINADORA:

Uberlândia, 18 de abril de 2024

SABRINA FARIA DE QUEIROZ

JALUZA MARIA LIMA BORSATTO

LISTA ABREVIATURAS E SIGLAS

ACV	Avaliação de Ciclo de Vida
CCEE	Câmara de Comercialização de Energia Elétrica
CI	Comércio internacional
HPPC	Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
IED	Investimento Externo Direto
IP&L	Integrated Profit & Loss
IRENA	Agência Internacional de Energia Renovável
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
ONUDI	Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
RC	Relações contratuais
UICN	União Internacional para a Conservação da Natureza
UN	United Nation
UNFCCC	United Nations Framework Convention on Climate Change
WWW	Fundo Mundial para a Vida Selvagem

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Dimensões do desenvolvimento sustentável	22
Figura 2- Inclusão Social e Desenvolvimento de Comunidades L'Oréal 2022	47
Figura 3- Tabela com objetivos da Natura&Co 2022.....	49
Figura 4- Tabela com objetivos do Grupo Boticário 2022.....	50
Figura 5- Resultados IP&L Natura 2022	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Redução de Emissões de Carbono 2018/2019/2020/2021/2022	33
Tabela 2- Uso de Energia Renovável 2018/2019/2020/2021/2022.....	37
Tabela 3- Embalagens Sustentáveis 2018/2019/2020/2021/2022	42

RESUMO

A crescente preocupação com as questões ambientais e sociais tem levado as empresas a adotarem práticas de sustentabilidade como uma estratégia de negócios. No setor de cosméticos, essa tendência é particularmente relevante, dada a natureza dos produtos e a sensibilidade dos consumidores a questões de sustentabilidade. A presente pesquisa possui como objetivo geral analisar a relação entre sustentabilidade e competitividade em multinacionais do setor de cosméticos, com foco específico nas práticas adotadas pelo Grupo Boticário, Natura e Grupo L'Oréal. Para alcançar esses objetivos, foi empregada uma metodologia de revisão sistemática da literatura, analisando artigos, revisões e trabalhos disponíveis em repositórios acadêmicos e bases eletrônicas. A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, identificando padrões e tendências nas práticas de sustentabilidade das empresas e avaliando seu impacto na competitividade no mercado global. Os resultados do estudo indicam que as práticas de sustentabilidade adotadas pelas empresas analisadas têm gerado benefícios significativos em termos econômicos, melhorando a reputação e imagem de marca, e contribuindo para a resiliência e adaptação a desafios regulatórios, climáticos e de mercado. Além disso, observou-se que a sustentabilidade é uma estratégia de negócios eficaz para as empresas do setor de cosméticos, alinhando-se às demandas dos consumidores e às tendências de mercado. Em conclusão, este estudo ressalta a importância das práticas de sustentabilidade para a competitividade das empresas do setor de cosméticos.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Competitividade, Setor de Cosméticos, Práticas Sustentáveis, Multinacionais.

ABSTRACT

The growing concern with environmental and social issues has led companies to adopt sustainability practices as a business strategy. In the cosmetics sector, this trend is particularly relevant given the nature of the products and consumers' sensitivity to sustainability issues. The main objective of this research is to analyze the relationship between sustainability and competitiveness in multinational cosmetics companies, with a specific focus on the practices adopted by Grupo Boticário, Natura, and L'Oréal Group. To achieve these objectives, a methodology of systematic literature review was employed, analyzing articles, reviews, and works available in academic repositories and electronic databases. The data analysis was conducted qualitatively, identifying patterns and trends in the companies' sustainability practices and assessing their impact on competitiveness in the global market. The results of the study indicate that the sustainability practices adopted by the analyzed companies have generated significant economic benefits, improving brand reputation and image, and contributing to resilience and adaptation to regulatory, climate, and market challenges. Furthermore, it was observed that sustainability is an effective business strategy for companies in the cosmetics sector, aligning with consumer demands and market trends. In conclusion, this study highlights the importance of sustainability practices for the competitiveness of companies in the cosmetics sector.

Keywords: Sustainability, Competitiveness, Cosmetics Sector, Sustainable Practices, Multinationals.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 INOVAÇÃO E GLOBALIZAÇÃO	12
2.2 VANTAGEM COMPETITIVA	14
2.3 A SUSTENTABILIDADE NO AMBIENTE EMPRESARIAL.....	20
2.4 A SUSTENTABILIDADE NA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS.....	26
4 METODOLOGIA	31
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	34
5.1 IDENTIFICAÇÃO DE PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE IMPLEMENTADAS PELAS EMPRESAS DE COSMÉTICOS: GRUPO BOTICÁRIO, NATURA E GRUPO L'ORÉAL.....	34
5.1.2 Inclusão Social e Desenvolvimento de Comunidades.....	49
5.1.3 Transparência e Governança Corporativa	53
5.2 BENEFÍCIOS DE VANTAGEM COMPETITIVA DE PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE.....	55
5.2.1 Benefícios Econômicos	56
5.2.2 Benefícios de Reputação e Imagem de Marca	58
5.2.3 Benefícios de Resiliência e Adaptação	59
6 CONCLUSÃO	62

1 INTRODUÇÃO

Em uma era caracterizada por desafios globais, tais como mudanças climáticas, perda de biodiversidade, escassez de recursos naturais e crescentes desigualdades sociais, a sustentabilidade se consolida como um conceito incontornável (UNITED NATION, 1992). Por tal, é definida como o ponto de equilíbrio entre os aspectos de exploração, produção, consumo e conservação dos recursos do planeta (UNFCCC, 2008).

O assunto tem pautado o debate público desde os anos 70 e motiva os governos e organizações, ambientalistas e demais atores da sociedade em busca de práticas mais sustentáveis em nossas relações de consumo na compreensão de que os bens naturais se mostram cada vez mais finitos. Diante disso, a abordagem adotada pelas empresas em relação a essa temática não apenas influencia significativamente seu próprio êxito, mas também afeta diretamente o bem-estar da sociedade como um todo (Romano et. al. 2011).

As discussões do ambientalismo iniciadas a partir dos anos de 1970, a iniciativa das empresas em aderir aos aspectos sustentáveis a partir dos anos 1980 e as emergências climáticas evidenciadas e estudadas em maior volume a partir dos anos 1990 são eventos considerados como fatores importantes para o início de um movimento de “consumo sustentável”, que a princípio fora denominado “consumo verde”. Tal movimento, fruto da mobilização de atores-sociais envolvidos nas preocupações com o clima, figura como uma tentativa de responsabilização de indivíduos comuns quanto a suas escolhas para com o meio ambiente, de forma a repensar atividades cotidianas em prol de um coletivo (Portilho, 2005).

Segundo Starke (1991), o estudo do desenvolvimento sustentável ganhou impulso na segunda metade do século XX, com o envolvimento ativo das Nações Unidas. Esse tema, centrado nas questões climáticas, emergiu como uma resposta para a crise ambiental e social que assolava o mundo (Starke, 1991).

Se por um lado a sustentabilidade ganha destaque em fóruns globais e acentuam-se as pressões relacionadas às mudanças climáticas inclusive sob os indivíduos em suas ações cotidianas, observamos por um outro lado uma dicotomia nas reações das empresas diante de práticas voltadas para promover um impacto positivo no meio ambiente, no Brasil, por exemplo, é possível evidenciar tal aspecto ao recordarmos um passado marcado por tragédias ambientais, como as de Mariana e Brumadinho (Almada, Borges e Ferreira, 2022).

Segundo Furtado (apud, Furman et al., 2022 p. 5), com a sustentabilidade em evidência, a indústria de cosméticos passou a considerá-la como um de seus principais impulsionadores. Para Bom et al. (apud, Furman et al., 2022 p. 5), esse setor alterou os rumos de seu processo de

produção para um caminho mais sustentável, a partir da priorização por matérias-primas sustentáveis e a busca por diminuir o impacto no meio ambiente em todo o processo de produção dos cosméticos (Furman et al., 2022).

Outro fator de importante relevância é a constatação de que, apesar dos relatórios de sustentabilidade terem ganhado ampla divulgação nos últimos anos nos sites das empresas, alguns dados são desenvolvidos de maneira conveniente pelas empresas e não resultam em mudanças práticas efetivas (Romano, 2014).

Diante disso, o trabalho é estruturado com base na pergunta norteadora: O trabalho é estruturado com base na pergunta norteadora: Qual é a relação entre sustentabilidade e competitividade em multinacionais do setor de cosméticos? A presente pesquisa possui como objetivo geral analisar a relação entre sustentabilidade e competitividade em multinacionais do setor de cosméticos, com foco específico nas práticas adotadas pelo Grupo Boticário, Natura e Grupo L'Oréal. Especificamente, o trabalho pretende identificar as principais práticas de sustentabilidade implementadas por essas empresas entre os anos de 2018 e 2022, e avaliar como essas práticas impactam sua competitividade no mercado global, considerando as variáveis de: benefícios econômicos, de reputação e de resiliência decorrentes da adoção dessas práticas.

A relevância prática deste estudo reside na sua capacidade de esclarecer as implicações da adoção de práticas sustentáveis no setor de cosméticos, contribuindo para uma abordagem mais sustentável e ética nas operações comerciais globais. Além disso, os resultados podem orientar outras empresas do mesmo setor na elaboração de estratégias sustentáveis que não apenas atendam às demandas globais por responsabilidade ambiental, mas também aumentem sua competitividade em um mercado globalizado.

A sustentabilidade nas empresas é uma preocupação que implica em adotar sistemas formais, mecanismos de controle e promover boas práticas, entre outras ações. Contudo, é importante ressaltar que as mudanças na maneira como as atividades são conduzidas estão fortemente ligadas à cultura organizacional, um elemento de grande relevância em ambientes de transformação. Vale destacar que, apesar de sua importância, a pesquisa acadêmica em cultura organizacional e sustentabilidade corporativa ainda é limitada (Linnenluecke, Griffiths, 2009).

Dessa forma o trabalho se mostra relevante não somente ao aspecto acadêmico, devido sua contribuição para o entendimento das relações complexas entre práticas sustentáveis e competitividade empresarial em um setor específico, mas também para o viés social, visto que

a investigação acerca do tema pode ter um impacto positivo na sociedade em geral, à medida que empresas do mesmo setor adotem valores de responsabilidade ambiental e social similares.

A opção por abordar o setor de cosméticos se justifica devido à crescente ênfase dada à sustentabilidade nessa área específica. É notável que a percepção do valor de um produto nesse setor esteja cada vez mais relacionada à sua imagem, o que tem gerado uma resposta da indústria por meio da adoção de práticas como a produção de ingredientes sustentáveis, o respeito às comunidades envolvidas, o comércio ético e a obtenção de certificações (Romano, 2014).

Além disso, é necessário destacar que o compromisso do setor com ações e soluções sustentáveis, conforme evidenciado pela indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC), é impulsionado pela ampliação da classe média nos países desenvolvidos, o que aumenta a necessidade de práticas mais amigáveis ao meio ambiente (Almada, Borges e Ferreira, 2022).

Alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e aos princípios da química verde, a indústria afirma que prioriza o uso responsável de recursos naturais, conservação da biodiversidade e eficiência em suas operações (ONU, 2024). Portanto, este contexto destaca a relevância de investigar o impacto das práticas sustentáveis nas empresas de cosméticos, justificando a realização deste estudo. Essas tendências e compromissos da indústria ressaltam a importância de compreender como as práticas sustentáveis podem afetar a competitividade das empresas, fornecendo uma base sólida para a pesquisa proposta (ONU, 2024).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INOVAÇÃO E GLOBALIZAÇÃO

Desde o início do capitalismo, as nações têm participado de um processo de integração que faz parte do sistema, com cada país progredindo em seu próprio ritmo e obtendo resultados diferentes, mas seguindo uma clara tendência de intensificação. Após a Segunda Guerra Mundial, houve um processo abrangente de globalização das relações, estruturas de dominação e integração (Ianni, 1997). Ianni (1997) sugere que as sociedades, mesmo com suas diferenças e conflitos internos e externos, estão conectadas em uma sociedade global que influencia conceitos, estilos, padrões e cultura. A passagem de sociedades nacionais para uma globalizada trouxe novos símbolos, mensagens, produtos, serviços e valores aos países (Ianni, 1997).

Ianni (1997) destaca que as empresas multinacionais têm desempenhado o papel principal nesse processo de globalização, assumindo a responsabilidade pela fabricação e envio de bens para diversos continentes. Ele destaca que as mercadorias não são somente objetos materiais, mas também carregam significados culturais e ideológicos que influenciam a visão coletiva (Ianni, 1997).

Dessa forma, a competição em nível nacional não se limita mais à disputa entre empresas locais. A abertura dos países, desde a importação de bens e serviços até a chegada de empresas multinacionais, transformou o panorama econômico das nações. Produtos e serviços de diferentes regiões globais são comercializados nos mercados internos, mas a estrutura produtiva das empresas pode estar situada fora desses mercados. O fenômeno da reestruturação produtiva, que tem modificado o cenário dos países nos últimos anos, é chamado de globalização produtiva e "abrange a interação de três processos distintos: o avanço da internacionalização da produção, o acirramento da concorrência internacional e a maior integração entre as estruturas produtivas das economias nacionais" (Baumann, Canuto e Gonçalves, 2004, p. 226).

A internacionalização da produção ocorre quando os cidadãos de um país têm acesso a produtos e serviços de outras nações, seja através do comércio internacional (CI), Investimento Externo Direto (IED) ou relações contratuais (RC). Este processo desempenha um papel essencial na formação da sociedade global, evidenciando características estrangeiras nas economias locais. Enquanto o comércio internacional mantém a estrutura produtiva das empresas dentro do país, importações e exportações facilitam a transferência de produtos acabados (Baumann, Canuto e Gonçalves, 2004).

No entanto, o IED e as relações contratuais são fundamentais para a integração produtiva dos países na economia mundial, enquanto as exportações e importações representam formas de inserção comercial. O IED permite que entidades econômicas estrangeiras atuem na economia nacional por meio de filiais, enquanto as relações contratuais possibilitam que agentes nacionais produzam bens e serviços de origem internacional. Formas típicas de relações contratuais abrangem contratos de *know-how*, marcas, patentes, franquias e alianças estratégicas (Baumann, Canuto e Gonçalves, 2004).

Conforme Ianni (1997, p. 44), os movimentos globais de capital, tecnologia, trabalho e conhecimento empresarial estão moldando as sociedades nacionais para se tornarem subordinadas à sociedade global. A teoria da internacionalização da produção enfatiza que os agentes econômicos de um país exibem uma preferência declarada pelo mercado interno, tanto na escolha do local de produção quanto no foco das vendas (Baumann, Canuto e Gonçalves, 2004, p. 207-208). Optar por produzir no país de origem e concentrar as vendas no mercado doméstico é uma distinção clara em comparação com a entrada em um novo mercado, onde a empresa tem pouca familiaridade (Ianni, 1997).

O conhecimento que a empresa acumula está fortemente vinculado ao seu mercado doméstico, onde tanto a demanda quanto os produtos são bem conhecidos. A entrada em um novo mercado significa começar do zero, lidando com uma nova cultura, uma nova população e uma demanda desconhecida. Da mesma forma, a entrada em um mercado já conhecido, mas geograficamente distante, envolve custos de coordenação e monitoramento. Assim, tanto mercado desconhecido quanto geograficamente distantes implicam custos adicionais para as empresas (Isaac et al., 2016)

Baumann, Canuto e Gonçalves (2004) sustentam que a existência de concorrência perfeita em um mercado pode ser um impedimento à internacionalização das empresas, enquanto as imperfeições de mercado promovem esse processo. Em cenários de concorrência perfeita, com lucros regulares, mobilidade de fatores e tecnologia globalmente acessível, as empresas estrangeiras não têm incentivos para a internacionalização, uma vez que enfrentam dificuldades para competir com os produtores locais já estabelecidos no mercado (Baumann, Canuto e Gonçalves, 2004).

Por outro lado, em mercados externos com barreiras de entrada e saída, é imprescindível que a empresa estrangeira detenha alguma vantagem específica de propriedade, como capital, tecnologia ou recursos gerenciais, que lhe permita obter uma quase-renda e, assim, compensar os custos adicionais associados ao mercado externo. Portanto, a internacionalização da produção é impulsionada por imperfeições de mercado. Ademais, para que a inserção

internacional seja viável, a empresa precisa possuir vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Tais vantagens específicas são frequentemente atribuídas a empresas multinacionais ou transnacionais (Baumann, Canuto e Gonçalves, 2004).

A empresa multinacional emerge como a figura central na narrativa da internacionalização da produção. Segundo a teoria moderna, a posse de vantagens específicas à propriedade, que confere à empresa estrangeira um certo poder monopolístico, é fundamental para a internacionalização da produção (Baumann, Canuto e Gonçalves, 2004, p. 208). Assim, a internacionalização da produção, aliada à vulnerabilidade dos mercados nacionais, facilita o avanço das empresas multinacionais. As tradicionais indústrias locais agora se veem em competição com empresas de alcance global. Essas multinacionais estabelecem relações de compra de matérias-primas e venda de produtos em todos os continentes. A significativa posse de vantagens específicas à propriedade pelas multinacionais geralmente cria situações de poder de mercado (Silva, 2017).

As empresas transnacionais tendem a possuir um poder econômico considerável, superior ao das empresas nacionais, permitindo-lhes obter lucros extraordinários e afetar a distribuição da renda entre capital e trabalho, entre capital nacional e externo, e entre trabalhadores (Baumann, Canuto e Gonçalves, 2004, p. 216). Portanto, a globalização produtiva alterou e continua a alterar a dinâmica econômica dos países.

As sociedades nacionais se integram em uma sociedade única: a global. As empresas transnacionais, seus produtos e mensagens se difundem pelas economias nacionais. A crescente abertura econômica apresenta desafios e incertezas para as empresas locais. A competição na sociedade global é fortemente baseada na criação de vantagens (Baumann, Canuto e Gonçalves, 2004).

2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Porter (1993, p. 43), a compreensão da dinâmica competitiva começa com o estudo da indústria, definida como um grupo de competidores que produzem mercadorias ou serviços em competição direta. Esse conceito é essencial para entender como as empresas constroem vantagens competitivas em indústrias globais. Dessa forma, Porter considera a indústria como um grande campo de jogo, onde as empresas competem, utilizando estratégias variadas, em busca dos mesmos objetivos. A indústria é o palco onde se decide a vantagem competitiva. As empresas, por meio de uma estratégia competitiva cuidadosamente planejada, buscam definir e estabelecer uma abordagem para a competição em suas indústrias que seja ao

mesmo tempo lucrativa e sustentável. Não há uma estratégia competitiva única e universalmente eficaz, mas sim estratégias que são bem-sucedidas quando são adequadas à indústria específica e ao conhecimento e ao capital social de uma empresa particular (Porter, 1993, p. 44).

McGrath (2013) ressalta duas considerações primordiais na formulação da estratégia competitiva: a estrutura da indústria em que a empresa atua, uma vez que as indústrias diferem significativamente em termos de competitividade e não todas oferecem as mesmas possibilidades de lucratividade sustentada; e a posição da empresa dentro da indústria, pois determinadas posições são mais rentáveis do que outras, independentemente da lucratividade média da indústria. Assim sendo, distintas indústrias apresentam oportunidades diversas de lucratividade, e empresas variadas dentro de uma mesma indústria podem ter resultados diferenciados (McGrath, 2013).

Uma empresa em uma indústria particularmente atraente pode ainda assim não obter lucros satisfatórios se estiver em uma posição competitiva desfavorável. A estrutura da indústria e a posição competitiva são dinâmicas por natureza. Portanto, a estrutura da indústria e a posição competitiva da empresa estão sujeitas a constantes alterações. Uma indústria antes considerada pouco relevante pode se tornar altamente atrativa, e empresas anteriormente desconhecidas podem ascender a posições de destaque (McGrath, 2013).

Conforme Porter (1993, p. 45), a estratégia competitiva deve ser derivada de um conhecimento detalhado da estrutura da indústria e das mudanças que nela ocorrem. Ele identifica cinco forças competitivas que determinam a competição na indústria, tanto interna quanto internacionalmente: a ameaça de novos entrantes, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores e a rivalidade entre os competidores existentes. A força de cada uma dessas forças é influenciada pela estrutura da indústria. Ele ressalta que o vigor dessas cinco forças varia entre as indústrias e influencia a lucratividade a longo prazo (Porter, 1993).

Em indústrias onde essas forças são mais intensas, as chances de obter lucros atraentes são menores, enquanto em indústrias com forças mais suaves, muitas empresas conseguem resultados atraentes (Isaac et al., 2016). McGrath (2013) destaca a relevância da estrutura da indústria na competição internacional, pois ela estabelece diferentes requisitos para o sucesso em diferentes indústrias, as indústrias cruciais para um padrão de vida elevado geralmente são estruturalmente atraentes, e as mudanças estruturais criam oportunidades genuínas para que competidores de um país entrem em novas indústrias. Ele também salienta que as empresas

devem escolher uma posição dentro da indústria, definindo sua abordagem geral para competir (McGrath, 2013).

O posicionamento da empresa é orientado pela vantagem competitiva, que pode assumir várias formas. No cerne do posicionamento está a vantagem competitiva sustentável, que pode ser obtida por meio de menor custo ou diferenciação. O menor custo é a capacidade de uma empresa de projetar, produzir e comercializar um produto comparável de maneira mais eficiente do que seus concorrentes, resultando em rendimentos superiores quando os preços são iguais ou próximos aos dos concorrentes (McGrath, 2013).

A diferenciação é a habilidade de prover aos compradores um valor excepcional e superior, seja pela qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência. As empresas podem oferecer produtos com desempenho superior ao dos concorrentes, desde que esse desempenho seja reconhecido pelos compradores. A rede de serviços de assistência de produtos específicos, como os eletroeletrônicos, influencia a escolha do consumidor. A diferenciação que proporciona um valor superior aos compradores permite às empresas cobrarem um preço mais elevado. A criação de novos custos através do processo de diferenciação não deve ser significativa, pois "a diferenciação permite a uma empresa obter um preço melhor, que leva a uma lucratividade superior, desde que os custos sejam comparáveis aos concorrentes" (Nalebuff e Brandenburger, 1996).

Nalebuff e Brandenburger (1996) salientam que uma variável importante no posicionamento é o âmbito competitivo ou a extensão do alvo da empresa dentro da indústria, pois uma empresa deve escolher a gama de variedades de produtos que fabricará, os canais de distribuição que empregará, os tipos de compradores que atenderá, as áreas geográficas nas quais venderá e a variedade de indústrias correlatas nas quais também competirá. Portanto, a empresa deve definir o que produzir, para quem produzir e como distribuir o produto até o consumidor (Nalebuff e Brandenburger, 1996).

Porter destaca a segmentação da indústria neste ponto, pois "em quase todas as indústrias há variedades de produtos distintos, múltiplos canais de distribuição e vários tipos de consumidores" (Porter, 1993, p. 49). Dentro de uma indústria, existem segmentos com características distintas, consumidores com diferentes poderes de compra e necessidades. "Para atender a diferentes segmentos, são necessárias estratégias distintas e capacidades também diferentes. As fontes de vantagem competitiva, portanto, são frequentemente bastante diversificadas nos diferentes segmentos, embora sejam parte da mesma indústria" (Porter, 1993, p. 49).

O valor final criado por uma empresa é avaliado pelo preço que os compradores estão dispostos a pagar pelo seu produto ou serviço. Para obter vantagem competitiva sobre os rivais, uma empresa deve fornecer valor comparável ao comprador, mas executar as atividades com mais eficiência do que seus concorrentes (menor custo) ou realizar as atividades de forma excepcional, criando mais valor para o comprador e obtendo um preço mais alto (diferenciação) (Rugman e Verbeke, 2004).

A empresa que produz com menor custo cria, conseqüentemente, uma vantagem sobre seus concorrentes. Por meio da diferenciação, a empresa cria um novo valor para seus produtos ou serviços, valor que deve ser reconhecido pelos consumidores. “As empresas conseguem vantagem competitiva ao conceber novas maneiras de realizar atividades, empregando novos procedimentos, novas tecnologias ou diferentes insumos” (Rugman e Verbeke, 2004).

A empresa deve focar em todas as atividades desenvolvidas, consciente de que elas fazem parte de um conjunto, de uma cadeia. “Uma empresa é mais do que a soma de suas atividades. A cadeia de valores de uma companhia é um sistema interdependente, ou uma rede de atividades, unidas por ligações” (Porter, 1993, p. 52). As atividades podem ser desenvolvidas separadamente ou não, porém há dependência entre elas; menosprezar algum procedimento pode comprometer o resultado da firma.

Para Porter (1993, p. 53), a administração cuidadosa das ligações pode ser uma fonte decisiva de vantagem competitiva. Muitas ligações não são óbvias e os rivais têm dificuldades de percebê-las com frequência. A obtenção de vantagem competitiva exige que a cadeia de valores seja administrada como um sistema, e não como uma coleção de partes separadas (Porter, 1993).

O sistema não precisa ser engessado, imóvel; as mudanças que proporcionam maior integração e produtividade devem ser implementadas. Segundo Porter (1993), a reformulação da cadeia de valores, pela realocação, reordenação, reagrupamento ou mesmo eliminação de atividades, é frequentemente a raiz de um grande melhoramento na posição competitiva. A cadeia de valores da empresa está inserida num contexto mais amplo de atividades, Porter o chama de sistema de valores. “O sistema de valores inclui fornecedores que proporcionam insumos (como matéria-prima, componentes, maquinaria e serviços comprados) para a cadeia de valores da empresa” (Rugman e Verbeke, 2004, p.47).

Este sistema cria interdependência entre as firmas, estreita o relacionamento entre elas, as empresas tornam-se parceiras em projetos e investimentos. “As ligações não só conectam as atividades dentro de uma companhia, como também criam interdependências entre uma empresa e os seus fornecedores e canais” (Rugman e Verbeke, 2004, p.51). Portanto, a empresa

deve focalizar e tirar proveito das atividades internas e externas e de suas respectivas ligações, a obtenção de vantagens pode advir das duas cadeias (Rugman e Verbeke, 2004).

Conforme Porter (1993, p. 56), as empresas criam vantagem competitiva ao perceber ou descobrir formas novas e melhores de competir em uma indústria e introduzi-las no mercado, o que é fundamentalmente um ato de inovação. A inovação é o combustível do processo de criação de vantagens competitivas, pois não é possível alcançar vantagem com procedimentos já estabelecidos.

A busca pelo novo é a busca pela prática mais aprimorada, pelo serviço mais eficiente, pela entrega com menor custo etc. Porter define a inovação de forma ampla, englobando tanto aprimoramentos tecnológicos quanto métodos ou formas melhores de fazer as coisas. Para ele, a inovação pode se manifestar em modificações de produtos, alterações nos processos, novas abordagens de marketing, novas formas de distribuição e novas concepções de escopo (Porter, 1993).

Segundo Porter (1993), as causas mais típicas de inovações que influenciam a vantagem competitiva são

Novas tecnologias: A mudança tecnológica pode criar oportunidades para o design de um produto, a maneira pela qual é comercializado, produzido ou entregue e os serviços adicionais oferecidos. É uma precursora comum da inovação estratégica. As indústrias emergem quando a mudança tecnológica torna possível um novo produto.
Necessidades novas ou renovadas do comprador: A vantagem competitiva é frequentemente criada ou alterada quando os compradores desenvolvem novas necessidades ou suas prioridades se modificam significativamente.

Aparecimento de novo segmento de indústria: A oportunidade de criar vantagem competitiva surge quando um novo segmento distinto de uma indústria é criado ou uma nova maneira de reagrupar os segmentos existentes é concebida.

Custos ou disponibilidades oscilantes de insumos: A vantagem competitiva muitas vezes muda quando há uma mudança significativa nos custos absolutos ou relativos de insumos, como mão-de-obra, matérias-primas, energia, transporte, comunicações, mídia ou maquinaria.

Mudanças nos regulamentos governamentais: Alterações na natureza da regulamentação governamental, em áreas como padrões dos produtos, controles ambientais, restrições à entrada e barreiras comerciais, são outros estímulos comuns às inovações que resultam em vantagem competitiva (Porter, 1993, p. 57-58).

De acordo com Porter (1993, p. 59), identificar prontamente as necessidades e adaptar-se rapidamente às mudanças é fundamental para conquistar vantagens competitivas. Agir mais rapidamente do que os concorrentes permitem que uma empresa usufrua de vantagens até que os rivais consigam assimilar as novas tecnologias, processos e aprimoramentos. Os que agem com rapidez podem colher benefícios como ser os primeiros a aproveitar economias de escala, reduzir custos através do aprendizado acumulado, estabelecer marcas e relações com clientes sem competição direta, escolher os melhores canais de distribuição e obter as melhores

localizações para instalações ou as melhores fontes de matérias-primas e outros insumos (Porter, 1993). As empresas pioneiras podem transformar a inovação em outras vantagens mais duradouras, uma vez que a inovação em si pode ser copiada, mas outras vantagens competitivas frequentemente perduram (Silva, 2017).

Além de perceber e antecipar mudanças, as empresas devem buscar manter suas vantagens (Silva, 2017). Porter (1993, p. 61) afirma que a manutenção da vantagem competitiva depende de três condições. A primeira é a fonte específica da vantagem. Há uma hierarquia de fontes de vantagem competitiva em termos de sua durabilidade (Silva, 2017). As vantagens de ordem inferior, como baixos custos de mão-de-obra ou matérias-primas baratas, são relativamente fáceis de imitar. As vantagens de ordem superior mais duráveis incluem tecnologia de processos protegida por direitos de propriedade, diferenciação baseada em produtos ou serviços excepcionais, reputação de marca estabelecida por esforços de comercialização cumulativos e relações com clientes protegidas pelos altos custos de troca de fornecedor (Silva, 2017).

As vantagens de ordem superior se caracterizam por várias particularidades. A primeira é que sua obtenção exige conhecimentos e capacidades mais sofisticados, como pessoal especializado e altamente treinado, capacidade técnica interna e, frequentemente, relações estreitas com os principais clientes. Além disso, as vantagens de ordem superior geralmente dependem de um histórico de investimentos constantes em instalações físicas, aprendizado especializado e muitas vezes arriscado, pesquisa e desenvolvimento e esforços de comercialização (Silva, 2017).

Portanto, a vantagem de ordem superior é resultado, sobretudo, do investimento contínuo em pessoal e pesquisa e desenvolvimento. Porter (1993, p. 62) conclui que as vantagens mais duráveis combinam investimentos cumulativos maiores com superioridade no desempenho das atividades envolvidas, conferindo às vantagens um caráter dinâmico. O investimento contínuo e acelerado em tecnologia de processo, comercialização, redes de serviços globais ou introdução rápida de novos produtos torna a reação dos competidores ainda mais desafiadora (Porter, 1993).

A segunda determinante da sustentação da vantagem competitiva é o número de fontes distintas de vantagem que uma empresa possui. Se a empresa depende exclusivamente de uma única vantagem, os concorrentes se concentrarão em neutralizar ou superar essa vantagem específica (Nalebuff e Brandenburger, 1996). “Companhias com histórias de liderança continuada tendem a proliferar vantagens por toda a cadeia de valores” (Porter, 1993, p. 62). A terceira e mais importante razão para a manutenção da vantagem competitiva é a melhoria e o

aprimoramento constantes. Qualquer tipo de vantagem pode eventualmente ser alcançado pelos concorrentes se o líder se acomodar (Nalebuff e Brandenburger, 1996).

“Para manter a vantagem, a empresa deve tornar-se alvo móvel, criando novas vantagens pelo menos com o mesmo ritmo em que seus concorrentes igualam as suas vantagens exclusivas anteriores” (Porter, 1993, p. 63). Dentro de todo processo de criação de vantagens e busca de novos produtos e processos, ou seja, de inovação, a informação desempenha um papel fundamental. Segundo Porter (1993, p. 60), a informação tem grande importância no processo de inovação – informação que não é buscada pelos competidores ou não está ao seu alcance, informação à disposição de outros que é interpretada de novas maneiras. Às vezes, ela resulta de simples investimento em pesquisa de mercado ou pesquisa e desenvolvimento de produtos (Porter, 1993).

Na presente seção, foram apresentados conceitos chave para o trabalho, relacionados a economia globalizada, inovação e vantagem competitiva. A abertura para o mercado internacional proporcionou ganhos econômicos para as organizações, porém com o avanço do tempo, as empresas passaram a depender de ações inovadoras para conseguirem uma vantagem competitiva no mercado. Os conceitos apresentados são essenciais para a análise e discussão do trabalho, que avaliará a relação entre sustentabilidade e competitividade em multinacionais do setor de cosméticos, com foco específico nas práticas adotadas pelo Grupo Boticário, Natura e Grupo L'Oréal.

2.3 A SUSTENTABILIDADE NO AMBIENTE EMPRESARIAL

O exame cuidadoso de práticas sociais e ecológicas estabelece conexões para o aprendizado sobre a educação ambiental, num momento em que nos encontramos em uma realidade marcada pelo declínio do ambiente natural e seus sistemas ecológicos. A abordagem dessa temática desperta a necessidade de visões sobre as ações ambientais presentes e as diversas possibilidades de novas perspectivas em um contexto que entrelaça a natureza, atividades humanas e cultura (Isaac et al., 2016).

O conceito de desenvolvimento sustentável emergiu no final da década de 1970 e no início dos anos 1980, expandindo a perspectiva convencional sobre a degradação dos recursos naturais. Nessa nova abordagem, a ênfase deixou de ser apenas nos potenciais impactos sobre o desenvolvimento econômico e passou a considerar também as consequências para o equilíbrio dos ecossistemas e a manutenção da vida no planeta. Esse paradigma levou à busca por estratégias que reconciliassem o desenvolvimento econômico com a preservação ambiental,

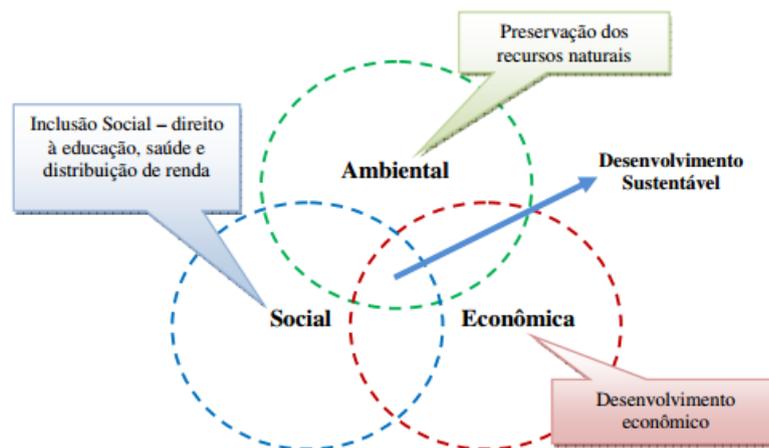
dando origem a dois conceitos-chave na década de 1980: o desenvolvimento sustentável e o ecodesenvolvimento (Dinato, 2006).

No ano de 1980, foi lançado o documento "Estratégia de Conservação Mundial: Conservação dos Recursos Vivos para o Desenvolvimento Sustentável", o qual se destacou como o primeiro a enfatizar práticas de sustentabilidade. Esse relatório foi uma colaboração entre a União Internacional para a Conservação da Natureza (UICN), o Fundo Mundial para a Vida Selvagem (WWF) e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). (Alves et al., 2016).

Estes documentos concentram-se em aspectos fundamentais, nos quais Starke (1991) defende que, para atingir a sustentabilidade, o processo de desenvolvimento deve englobar três pilares: dimensões ecológicas, sociais e econômicas (Figura 1); o emprego de recursos tanto orgânicos quanto inorgânicos; e as recompensas de se optar por alternativas diversas, consideradas sob ângulos de longo, médio e curto prazo (Starke, 1991).

A harmonização dessas três esferas conduziria ao conceito de Desenvolvimento Sustentável (Alves et al., 2016).

Figura 1- Dimensões do desenvolvimento sustentável



Fonte: Indstate,2024

De acordo com Dahl (1997), a noção de desenvolvimento sustentável é caracterizada por uma base ética rica em princípios, com uma relação direta entre os valores que constituem o alicerce de uma sociedade e sua visão de sustentabilidade. Dahl ressalta que um dos principais

"desafios" desse conceito é que a sociedade precisa inicialmente estabelecer seu destino antes de poder avaliar seu progresso nessa direção (Dahl, 1997).

Dessa forma, para se alcançar o desenvolvimento sustentável, é imperativo incorporar o conceito de sustentabilidade e divulgá-lo de forma mais clara à sociedade, um desafio que o autor reconhece como significativo. As empresas que se destacam no mercado como entidades sustentáveis são aquelas que aderem a princípios gerenciais que contemplam a Ética, a Responsabilidade Social, a Transparência e a Governança Corporativa, salientando que essas práticas são relevantes para qualquer empresa, sem distinção de tamanho ou setor de atuação (Alves et al., 2016).

Estas organizações devem produzir seus produtos e serviços de maneira a minimizar os impactos negativos ao meio ambiente, adotando estratégias que promovam o aumento da qualidade de vida de todos os interessados em suas atividades, produtos e serviços. Logo, o sucesso de uma empresa em se posicionar como sustentável está intrinsecamente ligado ao equilíbrio entre sua competitividade no mercado, sua interação com o meio ambiente e sua responsabilidade social (Alves et al., 2016).

Logo, a noção de CVC (Criação de Valor Compartilhado) está fortemente interligada ao princípio de sustentabilidade (Alves et al., 2016). Esse paradigma foi estabelecido em 2011, sendo apresentado como uma abordagem gerencial por Porter e Kramer (2011), fundamentando-se em teorias previamente propostas por Porter. A competitividade de uma corporação está intrinsecamente atrelada ao bem-estar da comunidade em que opera, e a evolução social e econômica tendem a avançar de forma sincronizada, originando uma nova maneira de interação entre as indústrias e a sociedade.

Consoante a visão de Porter e Kramer (2011), a Criação de Valor Compartilhado tem como finalidade orientar e direcionar as empresas no tocante às suas relações com a sociedade, inaugurando novos caminhos para a comunicação e o desenvolvimento do capitalismo de valor compartilhado. Essa abordagem se torna especialmente pertinente em uma era onde diversas empresas têm sido fontes de desafios sociais, ambientais e econômicos, fazendo da CVC uma estratégia inovadora para a mitigação dessas problemáticas.

Cada vez mais, observa-se que as empresas desempenham um papel significativo como catalisador da agenda de sustentabilidade, relacionada tanto ao aspecto ecológico, como social. Contudo, Pacheco et al. (2017) observam que existe uma lacuna literária que busque compreender a conexão entre empresas e o desenvolvimento sustentável. Além disso, eles observam certa divergência entre as narrativas que alocam as organizações como possíveis

sanadoras da questão ambiental, com evidências da economia ambiental que revelam as limitações da ação empresarial no assunto sustentável (Pacheco et al., 2017).

Em sua obra, Pacheco et al. se aprofundam em uma abordagem econômica em que é possível analisar que as empresas possuem capacidade para superar desafios de mercado e encontrarem ações que possam contribuir para uma sustentabilidade global e competitiva. Para explicar como é possível para as empresas realizarem uma reestruturação da dinâmica competitiva em seu favor, os autores utilizam de uma metáfora do dilema do prisioneiro, modelo frequentemente empregado para que indivíduos consigam maximizar seus próprios interesses e alcançar ganhos coletivos (Pacheco et al., 2017).

No contexto do desenvolvimento sustentável, o estudo de Pacheco et al. relacionam o dilema enfrentado por organizações que buscam adotar práticas que minimizem seu impacto ambiental. Visto que a configuração do mercado pode apresentar uma desvantagem para as empresas adotarem ações sustentáveis. A partir disso, as empresas são induzidas a operar de maneira não sustentável, mesmo que isso comprometa o futuro da sociedade como um todo (Pacheco et al., 2017).

Contudo, Pacheco et al. (2017), sugerem alternativas para que as empresas consigam sair desse ciclo. Primeiramente, é destacado a possibilidade de as empresas alterarem o direcionamento das normas que regem o comportamento das empresas, através da promoção de práticas sustentáveis e estabelecimento de critérios de desempenho ambiental mais rígidos. Além dessas ações, eles citam que as empresas podem promover recompensas conectadas com a conservação e uso responsável de recursos naturais, estimulando o uso de tecnologias verdes e a criação de subsídios para ações ecológicas.

Para Elkington (1997), é fundamental que empresas, junto com organizações da sociedade civil e governos estabeleçam uma aliança colaborativa que em prol da sustentabilidade, principalmente nos aspectos financeiros, sociais e ambientais do desempenho empresarial, denominado por ele como *“triple bottom line”*. A colaboração dessas três entidades é fundamental para enfrentar os desafios multifacetados que cercam a sustentabilidade. Contudo, o estabelecimento dessas parceiras é algo desafiador, seu estudo exemplifica os desafios de cooperação entre empresa e comunidade em que está inserida ao citar o caso da instituição Freeport McMoRan, devido os impactos de suas atividades mineradoras na comunidade em que se estabeleceu. (Elkington, 1997).

Para se adequar a essa realidade em constante evolução, algumas empresas optaram por incorporar a sustentabilidade em sua estratégia organizacional e competitiva, enxergando-a como um meio potencial para reduzir riscos e se preparar para o futuro, evitando futuros

momentos de instabilidade. Embora muitos líderes empresariais ainda considerem a sustentabilidade um tema envolto em ideias preconcebidas e incertezas, existem diversos exemplos no mercado que comprovam que essa abordagem não representa apenas uma despesa adicional, mas, de fato, uma solução a longo prazo (Isaac et al., 2016).

Dyllick e Hockerts (2002) afirmam que a sustentabilidade é amplamente aceita e representa um ideal de um mundo mais socialmente evoluído, mais justo e comprometido com a preservação do meio ambiente e das culturas para as futuras gerações. No entanto, alcançar a sustentabilidade não é uma tarefa simples, uma vez que requer que a sociedade renuncie parte de seu conforto, riqueza e desenvolvimento. Isso implica em mudar o foco excessivo no consumo, o que coloca as organizações no centro do debate sobre como adotar a sustentabilidade, considerando que isso está intrinsecamente ligado à redução do consumo e, conseqüentemente, da produção (Romano, 2014).

Outro fator que impulsiona as empresas a encarar a produção sustentável sob essa perspectiva é o crescente reconhecimento da necessidade de equilibrar os objetivos comerciais com responsabilidades ambientais e sociais, impulsionado principalmente pela mudança nas expectativas dos consumidores. Diante das crescentes preocupações ambientais e do aumento da conscientização pública sobre questões sustentáveis, as organizações estão percebendo a importância de adotar abordagens que não apenas maximizem o lucro, mas também minimizem os impactos negativos no meio ambiente e na sociedade (Romano, 2014).

No âmbito das empresas que almejam sustentabilidade no mercado industrial, a pesquisa de Orsato (2002) aponta que essa abordagem pode representar uma fonte de vantagem competitiva, desde que haja uma criteriosa seleção de fornecedores comprometidos com a recuperação ambiental e o progresso contínuo. Além de promover benefícios ambientais, as estratégias de negócios sustentáveis também se concentram em oferecer produtos que contribuam para a preservação do meio ambiente, ao mesmo tempo em que fomentam uma melhoria na qualidade de vida da sociedade (Orsato, 2002).

Além disso, é relevante destacar também o pensamento de Coral, Strobel e Selig (2004), em que buscaram estabelecer uma relação direta entre a sustentabilidade corporativa e a competitividade, sublinhando que a verdadeira sustentabilidade de uma empresa depende de sua viabilidade econômica, manutenção de uma posição competitiva no mercado, práticas de produção ambientalmente responsáveis e contribuição para o desenvolvimento social, sendo esses critérios cruciais para a verdadeira sustentabilidade empresarial (Silva, 2017).

Coral, Strobel e Selig (2004) utilizaram uma abordagem de revisão de literatura em que foi detalhado os conceitos de competitividade, sustentabilidade e de indicadores sustentáveis.

Diante disso, o estudo se aprofundou em compreender as principais estratégias para avaliar o desempenho corporativo em relação à sustentabilidade empresarial, destacando que a criação dos indicadores foi necessária para que seja possível determinar o real grau de engajamento das empresas com a sustentabilidade (Coral, Strobel e Selig, 2004).

O estudo estabelece uma relação direta entre competitividade e sustentabilidade, apresentando que ao entender essa relação, uma empresa pode se posicionar de forma estratégica ao adotar ações sustentáveis, que irão contribuir para sua competitividade ao longo prazo. Para isso, Coral, Strobel e Selig (2004) apresentam diferentes conceitos ligados ao termo “sustentabilidade”, que estão diretamente relacionados ao âmbito ecológico, social e econômico.

O primeiro conceito, considera os impactos das atividades empresariais no meio ambiente, afirmando que as organizações devem se preocupar com impacto ecológico de suas ações. Já a sustentabilidade social, diz que a empresa deve também considerar seu impacto no bem-estar da comunidade em que opera, como exemplo a criação de novas oportunidades de emprego ou a fomentação do desenvolvimento local. Por fim, a sustentabilidade econômica é definida como a necessidade de a empresa manter seu desempenho financeiro e crescimento a longo prazo, relacionada com sua competição perante outras empresas (Coral, Strobel e Selig, 2004).

Avançando para como a sociedade e consumidores percebem as responsabilidades social corporativas, Bhattacharya e Sen (2004) destacam que esse conceito vem sendo difundido cada vez mais no ambiente corporativo, de forma que as empresas estão incorporando cada vez mais em suas estratégias financeiras e de marketing, ações sociais. Além disso, eles destacam que 80% das empresas presentes na lista Fortune 500, apresentam questões relacionadas a responsabilidade social corporativa em seus sites.

Bhattacharya e Sen (2004) argumentam que as empresas estão elevando seu nível de consciência sobre a promoção de ações de responsabilidade social, em que elas deixam de serem vistas somente uma obrigação ética, mas também como uma estratégia que pode promover impactos positivos sobre os consumidores e outras instituições. Seu estudo apresenta uma pesquisa realizada pela Cone Communications que verificou que 84% dos entrevistados se mostraram dispostos a mudar seus hábitos de consumo, passando a consumir de empresas associadas a uma “boa causa”, quando os elementos preço e qualidade fossem os mesmos.

Contudo, é necessário uma análise mais profunda de quais variáveis de fato influenciam nos padrões de consumo da sociedade, pois os dados revelados pelas pesquisas agregadas podem ser mascarados, visto que entender como funciona o processo de decisão de compra é

uma tarefa complexa. Para essa análise é necessário compreender de qual forma cada ação corporativa é percebida pelos consumidores, se elas possuem impacto similar e qual o motivo por trás da reação a essas ações. Dessa forma, será possível estabelecer uma estratégia que impacte tanto o comportamento de compra, como a conscientização sobre responsabilidade social (Bhattacharya e Sen, 2004).

Bhattacharya e Sen (2004) encontraram em sua pesquisa três principais resultados relacionados a esse tema. Primeiramente, foi observado uma variação significativa na reação de diferentes grupos de consumidores as ações de responsabilidade social, ou seja, algumas ações vão ser eficientes para determinado grupo, enquanto outras não. Em segundo lugar, foi observado que é mais fácil ser avaliado os impactos nos aspectos internos, como o comportamento de compra por exemplo, quando comparado com aspectos externos, que seria a conscientização. Por fim, o estudo destaca que os benefícios não se limitam somente às empresas que adotam essas ações, isso se expande também para os consumidores, e questões sociais (Bhattacharya e Sen, 2004).

2.4 A SUSTENTABILIDADE NA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS

Silva (2017), buscou aproximar a discussão das práticas sustentáveis ao setor de cosméticos, para isso ela se dedicou a analisar as práticas de sustentabilidade das três empresas consideradas pelo Guia Exame de Sustentabilidade, da Revista Exame, como as mais sustentáveis no ano de 2016, que foi a Natura, Avon e Grupo Boticário. A partir do método dedutivo, exploratório e descritivo, que envolveu a análise de dados fornecidos pelas empresas selecionadas, ela pode concluir a relevância dessas ações para essas organizações.

Na pesquisa de Silva (2017), foi concluído que essas empresas apresentaram de fato um compromisso social em suas estratégias, adotando uma abordagem que visa repor os recursos naturais utilizados, o que possibilitou a diminuição dos impactos ambientais, como também a manutenção de uma boa reputação perante seus consumidores. Contudo, ainda que o ganho competitivo perante a outras empresas é analisado com a adoção dessas práticas, o estudo enfatiza que estratégias sustentáveis não devem ser vistas somente com o olhar competitivo, mas também com o compromisso contínuo de proteção ao meio ambiente.

O fortalecimento da marca é abordado por Fombrun (1990), como a busca por construir uma reputação de prestígio, ao destacar as características positivas da empresa. Para isso, sua obra destaca a importância de as organizações sinalizarem seu desempenho corporativo, visibilidade institucional, além de possuírem uma postura estratégica para influencia a

percepção do público-alvo da marca. A postura estratégica está diretamente relacionada a dificultar a concorrência, atrair talentos e investidores.

Aprofundando sua tese sobre percepção dos consumidores, Fombrun (1990) realizou uma pesquisa empírica com 292 grandes empresas dos Estados Unidos em que encontrou que as audiências enxergam a reputação com base na posição relativa das empresas dentro do setor organizacional, utilizando aspectos financeiros, estratégicos e de mercado. É evidente a importância de as empresas compreenderem quais fatores influenciam na percepção dos consumidores, pois assim é possível direcionar de maneira mais assertiva as estratégias empresariais (Fombrun, 1990).

Furman et al. (2022) buscaram investigar a conexão entre sustentabilidade e a indústria de cosméticos, visando viabilizar a substituição de matérias primas tradicionais por alternativas naturais. Para realizar este estudo, foi empregado a revisão de literatura através de artigos presentes em bases de dados eletrônicas. No estudo, foi destacado a crescente preocupação por parte dos consumidores com o tema da sustentabilidade, delineando que essa tendência impacta em uma mudança no padrão de compra de produtos na indústria de cosméticos, em que os que atendem os critérios de sustentabilidade são valorizados pelos consumidores na tomada de decisão.

Para investigar como as práticas de sustentabilidade adotadas pelas empresas de cosméticos impactam no fortalecimento de sua marca, Silva (2019) conduziu uma pesquisa exploratória e descritiva que envolveu uma amostra de 100 pessoas, por meio de questionários e entrevistas o estudo conseguiu identificar que as práticas sustentáveis adotadas pela Natura possuem um impacto direto no fortalecimento de sua marca. O questionário foi dividido na compreensão das experiências dos entrevistados com os produtos da Natura, suas percepções sobre a sustentabilidade da empresa e por fim, a opinião dos participantes em relação as ações sociais e ambientais da empresa (Silva, 2019).

A pesquisa identificou um padrão entre os entrevistados, em que a maioria utilizava produtos da Natura por mais de 10 anos, eram casadas, e possuíam idades variadas. Acerca da percepção das ações sustentáveis da Natura, o estudo identificou que a ação que as consumidoras entrevistadas mais possuem conhecimento é relacionada ao refil dos produtos da empresa. Contudo, 14% dos participantes afirmaram não conhecer nenhuma ação de sustentabilidade realizada pela Natura, Silva (2019) inferiu a partir dessas respostas a necessidade de ampliar a divulgação das ações, a fim de promover uma compreensão mais ampla sobre as iniciativas realizadas (Silva, 2019).

Ainda que o estudo de Silva (2019) tenha constatado que a percepção da marca como sustentável ainda não é tão difundida entre a maioria dos consumidores, eles associam a empresa analisada com a qualidade de seus produtos, seguida pela associação com produtos naturais e a natureza. Dessa maneira, ainda que a empresa seja lembrada pela qualidade de seus produtos, ainda existe espaço para o fortalecimento da marca através de sua associação com atividades sustentáveis, se consolidando como uma empresa comprometida com valores socioambientais.

Ademais, o estudo conclui que a substituição de matérias primas convencionais por alternativas sustentáveis, pode gerar ganhos econômicos para as comunidades produtoras da matéria prima natural, uma vez que elas dependem da extração desses recursos da natureza. Contudo, Furman et al. (2022) destacam a necessidade da transparência na cadeia de suprimentos, para que de fato seja possível verificar que todo o processo de produção dos produtos atenda os padrões de sustentabilidade necessários (Furman et al., 2022).

A sustentabilidade no processo de produção de cosméticos engloba a compreensão da necessidade de inovação no processo produtivo e amplo conhecimento da cadeia produtiva. Furman et al. (2022) apontam a necessidade da compreensão da sustentabilidade no processo produtivo considerando como base a metodologia Avaliação de Ciclo de Vida (ACV) que busca compreender todas as fases essenciais envolvidas numa abordagem produtiva sustentável.

De acordo com Bom et. al (apud, Furman et al., 2022 p. 6), essas fases são:

- (i) Design : envolve o projeto e a formulação do produto;
- (ii) Abastecimento: engloba a agricultura sustentável, extração da matéria prima, produtos químicos, abastecimento ético e responsável, comércio justo e desenvolvimento econômico;
- (iii) Manufatura: envolve saúde e segurança, uso de água e energia, emissão e formação de resíduos, transporte, envolvimento da comunidade;
- (iv) Embalagem: implica nos materiais de embalagem, consumo de água, emissões e resíduos;
- (v) Distribuição: envolve o transporte, a utilização de carga e frequência de entregas;
- (vi) Consumidor: engloba os benefícios funcionais do produto, produto seguro e de qualidade, os benefícios sociais, práticas de consumo, consumo de água e energia;
- (vii) Descarte: implica em fórmulas biodegradáveis, resíduos de embalagens, destinação para aterro sanitário, contaminação das águas, reciclagem e reutilização das embalagens.

Além de todo o processo produtivo, aspectos internos ligados à cultura organizacional, bem como os valores empresariais, exercem ainda enorme relevância para um processo sustentável eficaz e melhor desempenho das empresas (Dinato, 2006). Romano et al. (2015) constataram ainda que nas empresas em que o clima organizacional era bem determinado, com características claras, respeito às individualidades, gênero, e aspectos humanos dos indivíduos,

como por exemplo as emoções dos colaboradores, obtiveram aumento nas preferências do consumidor, na competitividade e na produtividade; dessa relação, os autores constataram ainda ampliação moderada do volume de vendas e expansão de mercado com a adoção do programa de sustentabilidade.

Ao longo da revisão de literatura, foi explorado uma variedade de autores que pesquisaram temas cruciais para o presente trabalho. Esses estudos abordaram conceitos como o de desenvolvimento sustentável, sustentabilidade no processo de produção de cosméticos e impactos das ações sociais nos padrões de consumo.

Além disso, esses autores investigaram como a sustentabilidade pode ser incorporada no setor de cosméticos para levar a uma vantagem competitiva para as empresas do setor. Dentre os autores fundamentais para a compreensão da interseção entre sustentabilidade e competitividade empresarial, destacam-se Elkington (1997), que introduziu o conceito de "*Triple Bottom Line*", Porter e Kramer (2011) com sua teoria de "*Shared Value*", e Hart (2003) que discute a "Base da Pirâmide" como uma oportunidade de mercado sustentável. Elkington (1997) oferece uma perspectiva detalhada sobre como as práticas de sustentabilidade podem ser integradas nas estratégias empresariais para melhorar o desempenho no mercado global.

Suas teorias ajudam a fundamentar a discussão sobre como as iniciativas ecológicas contribuem para uma marca mais forte e um relacionamento mais sólido com os consumidores. Porter e Kramer (2011), por outro lado, analisam o impacto financeiro dessas práticas, demonstrando que a sustentabilidade pode ser tanto uma força ética quanto um motor econômico. Finalmente, Hart (2003) explora o aspecto da resiliência empresarial, argumentando que as empresas sustentáveis estão melhor equipadas para enfrentar crises econômicas e ambientais.

No contexto de mercado, é imperativo considerar a significativa participação de mercado das empresas analisadas nesta pesquisa. L'Oréal, como líder no mercado global de cosméticos, detém uma participação de aproximadamente 15.8% do mercado, refletindo sua vasta distribuição e reconhecimento de marca.

Na América Latina, Natura se destaca não apenas por suas práticas sustentáveis, mas também por seu alcance de mercado, com uma participação de mercado de cerca de 12.5% na região (Natura &Co). O Grupo Boticário, enquanto isso, mantém uma forte influência com significativa participação no mercado brasileiro e expansão em outros mercados latino-americanos. A análise dessas participações é crucial para entender como suas práticas de sustentabilidade impactam não apenas a competitividade empresarial, mas também a penetração de mercado em diferentes regiões.

Nos resultados e discussão desse trabalho, esses conceitos serão conectados as práticas específicas das empresas analisadas no presente trabalho (Grupo Boticário, Natura e L'Oréal), o que permitirá uma análise mais profunda da relação entre sustentabilidade e competitividade nessas organizações.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa adota uma abordagem descritiva, com o objetivo de analisar como as práticas sustentáveis influenciam a competitividade de empresas multinacionais de cosméticos, com foco específico nas práticas adotadas pelo Grupo Boticário, Natura e Grupo L'Oréal. Especificamente, o trabalho pretende identificar as principais práticas de sustentabilidade implementadas por essas empresas entre os anos de 2018 e 2022, e avaliar como essas práticas impactam sua competitividade no mercado global, considerando as variáveis de: benefícios econômicos, de reputação e de resiliência decorrentes da adoção dessas práticas.

Os dados foram coletados de diversas fontes, incluindo relatórios de sustentabilidade disponibilizados nos sites oficiais das empresas, artigos acadêmicos acessados por meio de bases de dados como Google Acadêmico, Scielo e PubMed, além de documentos oficiais, como políticas de responsabilidade corporativa, e notícias relacionadas às práticas de sustentabilidade das empresas em estudo. A seleção dos artigos e monografias obedeceu a critérios específicos para assegurar a relevância e a completude das informações, priorizando publicações em língua portuguesa e inglesa dos últimos dez anos e excluindo aqueles que não abordavam a temática proposta pela pesquisa.

A escolha do período de 2018 a 2022 para análise dos relatórios de sustentabilidade disponibilizados pelas empresas foi fundamentada em capturar um intervalo temporal que permitisse uma análise robusta para atingir os objetivos da pesquisa. Além disso, foi considerado que esse marco temporal apresentou eventos econômicos e sociais, como a crises financeiras globais, que influenciaram o ambiente empresarial, e conseqüentemente suas ações.

A pesquisa dos dados ocorreu utilizando termos de busca que combinavam as palavras-chave "sustentabilidade", "competitividade", "cosméticos", "Grupo Boticário", "Natura" e "Grupo L'Oréal". Após a seleção inicial, os documentos foram revisados para garantir sua pertinência aos objetivos do estudo, e as informações relevantes foram extraídas e organizadas para realizar a análise.

Após a seleção da literatura, foi feita a análise detalhada dos relatórios de sustentabilidade das empresas selecionadas, visando atingir o primeiro objetivo específico do estudo. Esse processo foi fundamental para aprofundar o entendimento das práticas sustentáveis adotadas por essas multinacionais e avaliar seu impacto na competitividade.

A escolha do Grupo Boticário, Natura e L'Oréal para este estudo foi estrategicamente fundamentada em dois critérios essenciais: transparência de dados e participação de mercado. Estas empresas são líderes no setor de cosméticos e notoriamente transparentes na publicação

de seus relatórios de sustentabilidade. A transparência dos dados é crucial para a credibilidade da pesquisa, pois permite uma análise detalhada e confiável das práticas sustentáveis adotadas e de seus impactos na competitividade empresarial. Além disso, a abertura das empresas em relação às suas iniciativas de sustentabilidade oferece uma base sólida para a análise comparativa entre práticas adotadas e resultados obtidos, o que é fundamental para atingir os objetivos desta investigação.

Além da transparência, o significativo *marketshare* que estas empresas possuem nos mercados global e latino-americano justifica sua seleção. L'Oréal, com sua vasta penetração no mercado global, e Natura e Boticário, com fortes presenças regionais, representam um espectro abrangente de como as práticas sustentáveis podem variar em diferentes contextos geográficos e escalas de mercado. Esta diversidade é vital para entender as nuances da sustentabilidade na indústria cosmética e como ela influencia a competitividade em diferentes regiões. Os relatórios foram escolhidos com base em sua relevância para os temas de sustentabilidade e competitividade, e a análise se concentrou em três tópicos: Redução de Emissões de Carbono, Uso de Energia Renovável e Embalagens Sustentáveis, visando extrair informações sobre as iniciativas, políticas e resultados das empresas em relação à essas ações sustentáveis.

Essa análise permitiu identificar as estratégias adotadas pelas empresas para integrar a sustentabilidade em suas operações e avaliar como essas práticas contribuem para a sua vantagem competitiva no mercado global. A análise dos relatórios complementou os dados obtidos na revisão da literatura, oferecendo uma visão mais abrangente das práticas de sustentabilidade no setor de cosméticos e seu impacto na competitividade das empresas.

A análise dos dados foi conduzida de forma qualitativa, identificando práticas e políticas de sustentabilidade adotadas pelas empresas e avaliando seu impacto na competitividade. Aspectos como a adoção de práticas sustentáveis, impactos ambientais e sociais, políticas de responsabilidade corporativa e ações para redução do impacto ambiental foram considerados. Os impactos das práticas de sustentabilidade foram avaliados por meio da análise dos resultados das ações adotadas pelas empresas, considerando indicadores como redução de emissões de gases de efeito estufa, uso de recursos naturais, investimento em pesquisa e desenvolvimento sustentável, entre outros.

A vantagem competitiva das empresas foi avaliada com base na análise das práticas de sustentabilidade adotadas e de como essas práticas influenciam sua posição no mercado global. Para o segundo objetivo específico, foram considerados os seguintes aspectos: Benefícios Econômicos, Benefícios de Reputação e Imagem de Marca e Benefícios de Resiliência e Adaptação. Esses aspectos foram fundamentados na análise da Teoria Neoclássica de Porter

(apud, Lima et al., 2017). A pesquisa desses dados foi feita com base nos relatórios de sustentabilidade fornecidos pelas três empresas, dos anos de 2020, 2021 e 2022. Essa escolha se pautou pelo avanço do desenvolvimento desses relatórios, além da maior profundidade de informações relacionadas aos aspectos escolhidos para análise.

Para o segundo objetivo específico, além da análise dos relatórios de sustentabilidade, a análise foi complementada com a consulta a artigos acadêmicos relevantes, que também investigaram ações sustentáveis das três empresas escolhidas.

Todas as etapas da pesquisa foram conduzidas de acordo com os princípios éticos da pesquisa científica, garantindo a confiabilidade e a validade dos resultados obtidos. Essa abordagem metodológica permitiu uma análise abrangente das práticas de sustentabilidade das empresas de cosméticos, contribuindo para uma melhor compreensão de como essas práticas impactam sua competitividade no mercado global.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados da análise das práticas de sustentabilidade implementadas nas empresas de cosméticos dos Grupo Boticário, Natura e Grupo L'Oréal, que estão entre as maiores do setor no Brasil. A importância da sustentabilidade e da adoção de práticas ambientalmente responsáveis tem ganhado destaque no cenário corporativo global, e o setor de cosméticos não é exceção. Essas empresas têm incorporado a sustentabilidade em suas estratégias de negócios, buscando não apenas reduzir os impactos ambientais de suas operações, mas também criar valor compartilhado para a sociedade (Isaac et al., 2016).

A seguir, será apresentado os resultados da pesquisa acerca da investigação sobre as práticas sustentáveis implementadas pelo Grupo Boticário, Natura e Grupo L'Oréal entre os anos de 2018 a 2022, bem como a análise de como essas organizações estão tratando as questões de Inclusão Social e Desenvolvimento de Comunidades, e Transparência e Governança Corporativa, com base nos relatórios de sustentabilidade disponibilizados no site dessas empresas. Posteriormente, será analisado se a implementação dessas práticas sustentáveis possui um impacto na vantagem competitiva global na operação dessas organizações.

A análise dos relatórios de sustentabilidade e administração das empresas revelou uma série de práticas voltadas à logística verde, que abrangem desde a redução de emissões de gases de efeito estufa até a otimização de processos de toda a cadeia produtiva e de distribuição. Essas práticas demonstram o compromisso das empresas com a redução de sua pegada ambiental e a promoção de um desenvolvimento mais sustentável (Porter e Kramer, 2011)

5.1 IDENTIFICAÇÃO DE PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE IMPLEMENTADAS PELAS EMPRESAS DE COSMÉTICOS: GRUPO BOTICÁRIO, NATURA E GRUPO L'ORÉAL

5.1.1 Análise dos Relatórios de Sustentabilidade de 2018 a 2022

Para atender aos objetivos do presente trabalho, aqui será apresentado uma análise dos relatórios de sustentabilidade das empresas Grupo Boticário, Natura e Grupo L'Oréal, baseados nos relatórios entre os anos de 2018 a 2022. Inicialmente, é apresentado a redução de emissão de carbono (Tabela 1) atingida por cada uma das empresas analisadas, nos anos de 2018 a 2022.

Os relatórios de sustentabilidade das empresas Natura, Grupo Boticário e L'Oréal oferecem uma visão detalhada de suas práticas e compromissos sustentáveis. Estes documentos

são fundamentais para entender como cada empresa integra a sustentabilidade em suas estratégias de negócios e operações diárias. Eles destacam iniciativas em áreas como redução de emissões de carbono, uso de energia renovável e desenvolvimento de embalagens sustentáveis, refletindo o compromisso contínuo dessas empresas com o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade ambiental (L’Oréal, 2019; Grupo Boticário, 2019; Natura&Co, 2019).

Tabela 1 -Redução de Emissões de Carbono

Empresa	Redução de Emissões de Carbono / Ano				
	2018	2019	2020	2021	2022
Natura	Redução de 33% nas emissões de gases de efeito estufa	33% redução nas emissões de gases de efeito estufa	33% redução nas emissões de gases de efeito estufa (GEE) (absoluto)	26% redução nas emissões de gases de efeito estufa (GEE) (absoluto)	33% redução nas emissões de gases de efeito estufa (GEE) (absoluto)
Boticário	Redução de 8,1% nas emissões de carbono em suas operações	Não especificado nos relatórios disponíveis.	Sem dados	Sem dados	Atualização da estratégia de mudanças climáticas e definição das ações de redução e neutralização de emissões de GEE
L’Oreal	Compromisso de reduzir em 60% as emissões de carbono até 2020	Redução de 78% nas emissões de gases de efeito estufa	Redução de 81% nas emissões de CO2 em comparação com 2005 (absoluto)	Redução de 82% nas emissões de CO2 em comparação com 2005 (absoluto)	Redução de 84% nas emissões de CO2 em comparação com 2005 (absoluto)

Fonte: Os dados foram compilados dos Relatórios do Boticário, Natura e Grupo L’Oréal, 2018/2019/2020/2021/2022

Nota: Os dados foram extraídos dos relatórios de sustentabilidade de 2018/2019/2020/2021/2022 de cada empresa. As porcentagens e valores específicos podem variar dependendo dos critérios e metodologias de cálculo de cada empresa.

No relatório de sustentabilidade de 2018, a Natura destacou sua redução de 33% nas emissões de gases de efeito estufa em relação a 2006. A empresa enfatizou o uso de embalagens recicláveis e biodegradáveis, a redução do consumo de energia em suas operações e o investimento em fontes de energia renovável. Além disso, a Natura mencionou a compensação de carbono através de projetos de reflorestamento e restauração de ecossistemas (Natura&Co, 2018).

O Grupo Boticário relatou uma redução de 8,1% nas emissões de carbono em suas operações em relação a 2017. A empresa destacou iniciativas de ecoeficiência, como a melhoria da eficiência energética em suas instalações e o investimento em energias renováveis. O compromisso do Grupo Boticário com a sustentabilidade é evidente, mas o relatório poderia beneficiar de uma maior transparência na metodologia de cálculo das emissões e nos resultados específicos alcançados (Natura&Co, 2018).

A L'Oréal estabeleceu a meta de reduzir em 60% as emissões de carbono até 2020 em relação a 2005. O relatório de 2018 destaca o progresso da empresa nessa direção, incluindo a adoção de energias renováveis e a otimização de processos produtivos (L'Oréal, 2018). A abordagem da L'Oréal é consistente com as recomendações de estudos como o de Santos Júnior (2018), que enfatiza a importância de práticas sustentáveis para a competitividade empresarial.

As três empresas demonstram um compromisso significativo com a redução de emissões de carbono, cada uma adotando estratégias específicas para alcançar seus objetivos de sustentabilidade. No entanto, a análise crítica dos relatórios revela algumas limitações, como a falta de padronização na divulgação de informações e a necessidade de maior transparência nas metodologias de cálculo das emissões (Natura&Co, 2018; L'Oréal, 2018; Grupo Boticário, 2018).

Comparando essas práticas com estudos como o de Lima et al. (2017), observamos que as empresas Grupo Boticário, Natura e Grupo L'Oréal estão alinhadas com a tendência global de integrar sustentabilidade e competitividade empresarial. No entanto, é importante notar que a falta de padronização na divulgação de informações pode limitar a comparabilidade entre empresas.

Após examinar o compromisso das empresas Natura, Grupo Boticário e L'Oréal com a redução de emissões de carbono, é importante destacar a conexão intrínseca entre essa prática e o uso de energia renovável. A transição para fontes de energia mais limpas e sustentáveis desempenha um papel fundamental na diminuição da pegada de carbono das empresas (Natura&Co, 2018; L'Oréal, 2018; Grupo Boticário, 2018).

No relatório de 2019, a Natura destacou a redução de emissões de gases de efeito estufa em suas operações. A empresa enfatizou o uso de embalagens recicláveis e biodegradáveis e a adoção de fontes de energia renovável. (Natura&Co, 2019).

O Grupo Boticário relatou em seu relatório de 2019 diversas iniciativas para reduzir suas emissões de carbono, incluindo a implementação de práticas de ecoeficiência em suas operações. A empresa também destacou o engajamento com fornecedores para promover práticas sustentáveis ao longo da cadeia de suprimentos (Grupo Boticário, 2019). Comparando

com o estudo de Coral, Strobel e Selig (2004) sobre a competitividade empresarial no contexto dos indicadores de sustentabilidade corporativa, percebe-se que o Grupo Boticário está buscando uma abordagem holística para a sustentabilidade, o que pode melhorar sua competitividade no mercado.

A L'Oréal, em seu relatório de 2019, enfatizou o compromisso com a redução de emissões de carbono, estabelecendo metas ambiciosas para alcançar a neutralidade de carbono em suas operações até 2025. A empresa destacou investimentos em energia solar e eólica, além de iniciativas para melhorar a eficiência energética. Esse compromisso está alinhado com as tendências globais de sustentabilidade e pode contribuir para a competitividade da L'Oréal, como destacado no estudo de Santos Júnior (2018) sobre o desempenho ambiental da Natura.

As três empresas demonstram um compromisso significativo com a redução de emissões de carbono, cada uma adotando estratégias específicas para integrar fontes de energia sustentáveis em suas operações. No entanto, a análise crítica dos relatórios revela algumas limitações, como a falta de detalhes sobre as fontes específicas de energia renovável e a necessidade de maior transparência na metodologia de cálculo da porcentagem de energia renovável utilizada (L'Oréal, 2019; Grupo Boticário, 2019; Natura&Co, 2019).

O Grupo Boticário tem se destacado por suas iniciativas em prol da biodiversidade e da ecoeficiência. Seus relatórios de sustentabilidade de 2020, 2021 e 2022 apresentam as ações implementadas para reduzir o consumo de energia, as emissões de carbono e o uso de plástico em suas embalagens, demonstrando um compromisso contínuo com a sustentabilidade ambiental (Grupo Boticário, 2020; 2021; 2022).

A Natura, conhecida por sua abordagem holística de sustentabilidade, tem reportado progressos significativos no uso de energia renovável e no desenvolvimento de embalagens sustentáveis. Os relatórios de 2020 a 2022 destacam suas conquistas em reduzir a pegada de carbono e promover o comércio justo, reforçando seu papel como líder em práticas sustentáveis no setor de cosméticos (Natura&Co, 2020; 2021; 2022).

L'Oréal, com seu compromisso de "Beleza Sustentável", tem estabelecido metas ambiciosas para alcançar a neutralidade de carbono e a sustentabilidade em suas operações. Os relatórios anuais de 2020 a 2022 ilustram suas iniciativas para reduzir emissões, aumentar o uso de energia renovável e desenvolver embalagens mais sustentáveis, refletindo seus esforços para liderar a indústria de cosméticos em direção a práticas mais sustentáveis. (L'Oréal, 2020; 2021; 2022).

O Grupo Boticário atualizou sua estratégia de mudanças climáticas e definiu ações para a redução e neutralização de emissões de gases de efeito estufa (GEE) (Grupo Boticário, 2020;

2021; 2022). Essa iniciativa é crucial, pois, conforme destacado por Silva (2019), a gestão eficaz das emissões de carbono é fundamental para empresas que buscam liderança em sustentabilidade. No entanto, seria benéfico se o relatório fornecesse mais detalhes sobre as metas específicas de redução de emissões e as estratégias implementadas para alcançá-las.

A L'Oréal demonstrou um compromisso contínuo com a redução de emissões de carbono, alcançando uma redução significativa nas emissões de CO₂ por unidade produzida entre 2020 e 2022. Essa tendência de redução é consistente com a meta global da empresa de reduzir as emissões de carbono em 25% em termos absolutos, de 2016 a 2020, em comparação com 2016 (L'Oréal, 2020; 2021; 2022).

Esses resultados são alinhados com a literatura sobre sustentabilidade corporativa, que destaca a importância de metas ambiciosas e ações concretas para mitigar os impactos ambientais das operações das empresas (Hart e Milstein, 2003; Porter e Kramer, 2006). A redução de emissões de carbono não só contribui para a sustentabilidade ambiental, mas também pode melhorar a reputação da empresa e a competitividade no mercado (Porter & Kramer, 2006).

No entanto, é importante notar que a L'Oréal, assim como outras empresas, enfrenta desafios na mensuração e na redução de emissões indiretas, que frequentemente representam a maior parte das emissões totais de uma empresa. Portanto, a colaboração com fornecedores e parceiros ao longo da cadeia de valor é crucial para alcançar reduções significativas nessas emissões (Hart e Milstein, 2003).

Em resumo, a L'Oréal demonstrou progresso significativo na redução de suas emissões de carbono, alinhando-se com as melhores práticas de sustentabilidade corporativa. No entanto, desafios permanecem, especialmente em relação às emissões indiretas, destacando a importância de uma abordagem colaborativa e holística para a gestão de emissões de carbono (L'Oréal, 2020; 2021; 2022).

Assim, ao avançarmos para a análise do uso de energia renovável, observaremos como essas iniciativas complementam os esforços de redução de emissões e reforçam o compromisso das empresas com a sustentabilidade ambiental. A adoção de energias renováveis não apenas contribui para a mitigação das mudanças climáticas, mas também oferece oportunidades para a inovação e a melhoria da competitividade no setor de cosméticos (Lima et al., 2017; Santos Júnior, 2018). Portanto, é essencial entender como a Natura, o Grupo Boticário e a L'Oréal estão implementando estratégias de energia renovável em suas operações e qual o impacto dessas ações na sustentabilidade geral das empresas (Natura&Co, 2018; L'Oréal, 2018; Grupo Boticário, 2018).

Além disso, é essencial que as empresas continuem a investir em fontes de energia renovável e tecnologias de eficiência energética para garantir uma transição sustentável e reduzir sua dependência de combustíveis fósseis. A comparação com estudos acadêmicos e benchmarks do setor pode ajudar a contextualizar o desempenho das empresas e identificar áreas para desenvolvimento futuro (L’Oréal, 2019; Grupo Boticário, 2019; Natura&Co, 2019). A Natura relatou que 44,5% de seu consumo total de energia veio de fontes renováveis em 2018 (Tabela 2). Esse compromisso é destacado no contexto do estudo de Santos Júnior (2018), que enfatiza a importância da energia renovável para a sustentabilidade corporativa. No entanto, uma limitação é a falta de detalhamento sobre as fontes específicas de energia renovável utilizadas e as métricas exatas para medir o progresso em direção às metas estabelecidas (Natura&Co, 2018).

Tabela 2- Uso de Energia Renovável

Empresa	Uso de Energia Renovável				
	2018	2019	2020	2021	2022
Natura	44,5% do consumo total de energia proveniente de fontes renováveis.	44,5% do consumo total de energia veio de fontes renováveis	Compromisso da empresa com a transição energética, com foco na redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE) e no aumento da absorção de GEE por atividades como a restauração de florestas e tecnologias de captura e armazenamento de carbono	Empresa reafirma seu compromisso de atingir emissões líquidas zero até 2030	Reafirmou o compromisso de 2021
Boticário	25% de redução no consumo de energia elétrica através de iniciativas de eficiência energética.	Não especificado nos relatórios disponíveis.	Sem dados	Sem dados	97% de energia elétrica de fontes renováveis na operação própria
L’Oreal	Objetivo de alcançar 100% de energia renovável até 2020,	67% da energia usada globalmente veio de	Se comprometeu a alcançar 100% de energia renovável até 2025, com foco em aumentar o	Continuou a avançar em seu objetivo, destacando a importância da transição	Reforçou seu compromisso com a sustentabilidade, enfatizando o uso de energia renovável como

	com 68% já alcançado em 2018.	fontes renováveis.	uso de energia solar e eólica em suas operações globais (CCEE).	energética para fontes renováveis em seu relatório anual (IRENA).	parte de sua estratégia de redução de emissões de carbono (IRENA).
--	-------------------------------	--------------------	---	---	--

Fonte: Os dados foram compilados dos Relatórios do Boticário, Natura e Grupo L'Oréal, 2018/2019/2020/2021/2022

Nota: Os dados foram extraídos dos relatórios de sustentabilidade de 2018/2019/2020/2021/2022 de cada empresa. As porcentagens e valores específicos podem variar dependendo dos critérios e metodologias de cálculo de cada empresa.

O Grupo Boticário informou uma redução de 25% no consumo de energia elétrica devido a iniciativas de eficiência energética. Embora o relatório mencione o aumento do uso de energias renováveis, a falta de transparência sobre as fontes de energia e os dados quantitativos específicos limita a avaliação do impacto real dessas iniciativas (Grupo Boticário, 2018). A comparação com o estudo de Coral, Strobel e Selig (2004) sugere que a integração de práticas de eficiência energética pode ser um diferencial competitivo para empresas que buscam a sustentabilidade.

A L'Oréal estabeleceu o objetivo de alcançar 100% de energia renovável até 2020, com 68% já alcançado em 2018. A empresa destacou investimentos em energia solar e eólica (L'Oréal, 2018). A transparência na divulgação desses dados é positiva, mas, como destacado no estudo de Silva (2019), é crucial que as empresas não apenas estabeleçam metas ambiciosas, mas também demonstrem progresso tangível e contínuo em direção a essas metas.

As três empresas demonstram um compromisso com o uso de energia renovável, mas há espaço para melhorias em termos de transparência e detalhamento dos dados. A comparação com estudos acadêmicos ressalta a importância de uma abordagem holística para a sustentabilidade, que inclui não apenas a redução das emissões de carbono, mas também o investimento em energias renováveis e eficiência energética (L'Oréal, 2018; Grupo Boticário, 2018; Natura&Co, 2018).

A transição para fontes de energia mais limpas e sustentáveis é um componente essencial na estratégia de sustentabilidade das empresas, contribuindo não apenas para a mitigação das mudanças climáticas, mas também para a segurança energética e a redução de custos operacionais a longo prazo (Lima et al., 2017; Santos Júnior, 2018). No próximo segmento, exploraremos como a Natura, o Grupo Boticário e a L'Oréal estão abordando o desafio de integrar a energia renovável em suas operações e qual o impacto dessas iniciativas em suas metas de sustentabilidade. (L'Oréal, 2019; Grupo Boticário, 2019; Natura&Co, 2019).

No relatório de 2019, a Natura reportou que 44,7% de sua energia total consumida veio de fontes renováveis. Esse aumento em relação ao ano anterior demonstra o compromisso

contínuo da empresa com a sustentabilidade. Segundo o estudo de Oliveira et al. (2019), a adoção de energias renováveis é uma prática chave para empresas que buscam alinhar suas operações com objetivos de sustentabilidade e redução de emissões de carbono.

O relatório de 2019 do Grupo Boticário destacou iniciativas para melhorar a eficiência energética e aumentar o uso de energias renováveis. Apesar da falta de detalhes quantitativos, essas iniciativas estão alinhadas com as tendências de sustentabilidade no setor. Conforme observado por Silva e Sá (2018), empresas que investem em eficiência energética e fontes renováveis podem melhorar sua competitividade e imagem de marca.

A L'Oréal reportou que 78% de sua energia consumida globalmente em 2019 era proveniente de fontes renováveis, aproximando-se de sua meta de 100% até 2020. Esse progresso significativo destaca a liderança da empresa na adoção de práticas sustentáveis. Segundo o estudo de Santos e Lima (2019), empresas que estabelecem metas ambiciosas de sustentabilidade tendem a ter um desempenho melhor em termos de inovação e competitividade.

À medida que avançamos na análise dos relatórios de sustentabilidade de 2020, 2021 e 2022, é evidente que a transição para energias renováveis está intrinsecamente ligada aos esforços de redução de emissões de gases de efeito estufa. As empresas Natura, Grupo Boticário e L'Oréal têm demonstrado um compromisso crescente com a sustentabilidade, adotando práticas que não apenas minimizam seu impacto ambiental, mas também fortalecem sua resiliência e competitividade no mercado. A adoção de fontes de energia limpa e renovável é um passo fundamental nessa jornada, refletindo uma abordagem holística que abrange todos os aspectos da sustentabilidade empresarial. Ao analisar esses relatórios, torna-se claro que o uso de energias renováveis é uma estratégia chave para alcançar uma economia de baixo carbono, alinhada com os objetivos globais de sustentabilidade e as metas estabelecidas pelo Acordo de Paris (Natura&Co, 2020; 2021; 2022; L'Oréal, 2020; 2021; 2022; Grupo Boticário, 2020; 2021; 2022).

O relatório da Natura de 2020 menciona um compromisso com a transição energética, focando na redução de emissões de GEE e no aumento da absorção de GEE por meio de atividades de restauração florestal e tecnologias de captura e armazenamento de carbono. No entanto, o relatório não especifica a porcentagem de uso de energia renovável para o ano de 2020 (Natura&Co, 2020; 2021; 2022).

Podemos comparar essa abordagem com os estudos de autores como Siqueira e Leal (2018), que enfatizam a importância da transição para energias renováveis como uma estratégia-chave para alcançar a sustentabilidade ambiental e a competitividade empresarial. A

falta de especificidade nos dados de energia renovável da Natura pode ser vista como uma limitação, pois não permite uma avaliação clara do progresso da empresa nessa área (Natura&Co, 2020; 2021; 2022).

Além disso, a ambição da Natura de atingir emissões líquidas zero até o fim da década está alinhada com as metas globais estabelecidas pela ONU, como destacado por Silva e Santos (2020), que discutem a importância de metas ambiciosas de sustentabilidade para o setor de cosméticos. (Natura&Co, 2020; 2021; 2022).

No Relatório Integrado da Natura &Co América Latina de 2021, a empresa reafirma seu compromisso de atingir emissões líquidas zero até 2030, alinhando-se com o Acordo de Paris e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. O relatório destaca a importância da transição para energias renováveis e a eficiência energética como parte de sua estratégia de sustentabilidade (Natura&Co, 2020; 2021; 2022).

No Relatório Integrado da Natura &Co América Latina de 2022, a empresa continua a enfatizar sua ambição de atingir emissões líquidas zero até 2030. O relatório menciona o progresso na redução de emissões de gases de efeito estufa e no aumento do uso de energia renovável, demonstrando o compromisso contínuo da Natura com a sustentabilidade ambiental (Natura&Co, 2020; 2021; 2022).

Em ambos os relatórios, a Natura reforça a importância da colaboração com fornecedores, clientes e parceiros para alcançar suas metas de sustentabilidade (Oliveira et al. , 2019) A empresa também destaca iniciativas como o Programa Carbono Neutro, que visa compensar as emissões de carbono por meio de projetos de conservação florestal e reflorestamento (Natura&Co, 2020; 2021; 2022).

Comparando com os estudos de autores como Silva e Santos (2020), que discutem a importância de metas ambiciosas de sustentabilidade para o setor de cosméticos, fica evidente que a Natura está alinhada com as melhores práticas do setor e comprometida com a transição para um modelo de negócios mais sustentável. Em resumo, os relatórios de 2021 e 2022 da Natura demonstram que a empresa mantém seu compromisso com a transição energética e a sustentabilidade, continuando a trabalhar em direção às suas metas de emissões líquidas zero e contribuindo para o desenvolvimento sustentável (Natura&Co, 2020; 2021; 2022).

Em 2022 o Boticário alcançou 97% de uso de energia elétrica de fontes renováveis em suas operações próprias, o que demonstra um compromisso significativo com a redução da pegada de carbono (Grupo Boticário, 2020; 2021; 2022). Esse resultado está alinhado com as tendências globais de sustentabilidade e com estudos como o de Pacheco et al. (2017), que ressaltam a importância do uso de energias renováveis para a competitividade empresarial. No

entanto, seria interessante que o relatório detalhasse as fontes específicas de energia renovável utilizadas e as iniciativas para alcançar esse percentual (Pacheco et al., 2017).

A análise crítica do compromisso da L'Oréal com o uso de energia renovável nos anos de 2020, 2021 e 2022 revela uma tendência positiva na adoção de práticas sustentáveis pela empresa. A meta de alcançar 100% de energia renovável até 2025 é ambiciosa e alinha-se com as metas globais de sustentabilidade e redução de emissões de carbono (L'Oréal, 2020; 2021; 2022).

Cruzando essas informações com outros trabalhos e autores, podemos observar que a transição para energia renovável no setor de cosméticos é uma prática crescente. Segundo a CCEE (2020), o uso de energia renovável em operações globais é uma tendência que contribui para a redução da pegada de carbono das empresas. A IRENA (2021) destaca a importância da transição energética para fontes renováveis como uma estratégia chave para a sustentabilidade empresarial.

No entanto, a análise também revela algumas limitações (IRENA, 2021) A falta de especificação da porcentagem exata de uso de energia renovável nos relatórios anuais da L'Oréal sugere a necessidade de maior transparência e detalhamento nas informações fornecidas. Isso dificulta a comparação direta com outras empresas do setor e a avaliação precisa do progresso da L'Oréal em relação às suas metas de sustentabilidade (L'Oréal, 2020; 2021; 2022).

Para uma análise mais abrangente, seria interessante cruzar os dados da L'Oréal com benchmarks do setor e estudos acadêmicos que abordem o impacto das práticas de sustentabilidade na competitividade das empresas. Por exemplo, pesquisas como a de Pacheco et al. (2017) podem fornecer insights sobre como o compromisso com a energia renovável pode melhorar a posição competitiva da L'Oréal no mercado.

À medida que transitamos do foco no uso de energia renovável nos relatórios de 2020, 2021 e 2022 para o tema das embalagens sustentáveis, fica claro que ambas as áreas são componentes interconectados de uma estratégia de sustentabilidade mais ampla. O compromisso com a energia renovável é um passo crucial para reduzir a pegada ambiental das operações, enquanto a ênfase em embalagens sustentáveis reflete uma abordagem holística para minimizar o impacto dos produtos ao longo de seu ciclo de vida (Natura&Co, 2020; 2021; 2022; L'Oréal, 2020; 2021; 2022; Grupo Boticário, 2020; 2021; 2022).

Ao abordar tanto as fontes de energia quanto os materiais de embalagem, empresas como Natura, Grupo Boticário e L'Oréal estão demonstrando um compromisso abrangente com a sustentabilidade que se estende além de suas operações para abranger toda a cadeia de valor.

A mudança em direção a embalagens mais sustentáveis é uma progressão natural em sua jornada de sustentabilidade, destacando a importância de considerar todos os aspectos do design e entrega do produto para alcançar objetivos ambientais de longo prazo (Natura&Co, 2020; 2021; 2022; L'Oréal, 2020; 2021; 2022; Grupo Boticário, 2020; 2021; 2022). Após explorar o compromisso das empresas com a redução de emissões de carbono e o uso de energia renovável, é essencial considerar outra dimensão fundamental da sustentabilidade corporativa: as embalagens sustentáveis (Tabela 3). Este aspecto é crucial, pois o design e a composição das embalagens têm um impacto significativo no meio ambiente, desde o consumo de recursos até o descarte final (Lima et al., 2017; Santos Júnior, 2018). Portanto, ao transitar para a análise das embalagens sustentáveis, vamos examinar como a Natura, o Grupo Boticário e a L'Oréal estão inovando em seus processos de embalagem para minimizar impactos ambientais, promovendo a economia circular e reduzindo o desperdício (L'Oréal, 2018; Grupo Boticário, 2018; Natura&Co, 2018).

Este tópico não apenas complementa as estratégias de sustentabilidade das empresas analisadas, mas também destaca como iniciativas de embalagens sustentáveis podem contribuir para a redução da pegada ecológica global e fortalecer a responsabilidade ambiental corporativa (Lima et al., 2017; Santos Júnior, 2018).

A Natura (2019) reportou que 38% de suas embalagens são feitas de material reciclado em 2019. Essa iniciativa reflete um compromisso contínuo com a redução do impacto ambiental. De acordo com estudos como o de Santos et al. (2019), que analisam a influência das práticas sustentáveis na percepção do consumidor, a Natura fortalece sua reputação e competitividade no mercado ao priorizar embalagens sustentáveis.

Tabela 3- Embalagens Sustentáveis

Empresa	Embalagens Sustentáveis				
	2018	2019	2020	2021	2022
Natura	79% das embalagens dos produtos Ekos são feitas de material reciclado ou vegetal.	100% dos frascos PET são feitos de material reciclado pós-consumo.	Uso de embalagens recicláveis e redução do uso de plástico	Uso de materiais reciclados e busca por inovações em embalagens	Aumento do uso de materiais reciclados e desenvolvimento de embalagens sustentáveis
Boticário	Desenvolvimento de embalagens com redução de 10% no uso de plástico.	Não especificado nos relatórios disponíveis.	Sem dados	Sem dados	56% dos produtos desenvolvidos utilizam material de origem reciclada nas embalagens
L'Oréal	Compromisso com a redução do	85% do papel e do cartão	Compromisso com a melhoria	Continuação do desenvolvimento	Reforço do compromisso com

	impacto ambiental das embalagens, com 64% das embalagens melhoradas em termos de perfil ambiental.	usados em embalagens são de fontes geridas de forma sustentável.	do perfil ambiental de 100% das embalagens até 2030	de embalagens mais sustentáveis	embalagens sustentáveis como parte da estratégia de redução de emissões de carbono
--	--	--	---	---------------------------------	--

Fonte: Os dados foram compilados dos Relatórios do Boticário, Natura e Grupo L'Oréal 2018/2019/2020/2021/2022

Nota: Os dados foram extraídos dos relatórios de sustentabilidade de 2018/2019/2020/2021/2022 de cada empresa. As porcentagens e valores específicos podem variar dependendo dos critérios e metodologias de cálculo de cada empresa.

Ao analisar as iniciativas de embalagens sustentáveis das empresas Natura, Grupo Boticário e L'Oréal, é evidente que cada uma delas adota estratégias específicas para minimizar o impacto ambiental de suas embalagens (L'Oréal, 2018; Grupo Boticário, 2018). A Natura se destaca por seu compromisso em usar materiais reciclados ou vegetais em 79% das embalagens dos produtos Ekos, uma prática alinhada com os princípios da economia circular (Natura&Co, 2018). Este esforço é ecoado no estudo de Santos Júnior (2018), que ressalta a importância de abordagens holísticas para a sustentabilidade, enfatizando a necessidade de considerar aspectos sociais e econômicos além das questões ambientais.

O Grupo Boticário (2018), por sua vez, reportou uma redução de 10% no uso de plástico em suas embalagens. Embora essa iniciativa represente um passo positivo, a análise crítica sugere que a empresa poderia se beneficiar de uma estratégia mais abrangente, como destacado por Silva (2019) em seu estudo sobre o fortalecimento da marca Natura por meio de práticas sustentáveis. A inclusão de materiais biodegradáveis e programas de reciclagem de embalagens poderia fortalecer ainda mais seu compromisso com a sustentabilidade (Natura&Co, 2018).

A L'Oréal mostrou um compromisso em melhorar o perfil ambiental de suas embalagens, com 64% delas aprimoradas em termos de impacto ambiental. No entanto, a falta de detalhes específicos sobre as melhorias realizadas limita a avaliação do impacto real dessas iniciativas (L'Oréal, 2018). Isso ressalta a necessidade de maior transparência e detalhamento nas informações fornecidas, um ponto também destacado por Lima et al. (2017) em sua análise sobre desenvolvimento sustentável e competitividade das nações.

Apesar dos esforços evidentes das empresas em adotar embalagens sustentáveis, a análise crítica revela algumas limitações, como a falta de padronização na divulgação de informações e a necessidade de abordagens mais holísticas que considerem todo o ciclo de vida da embalagem. Além disso, a comparação com estudos acadêmicos e benchmarks do setor pode

ajudar a contextualizar o desempenho das empresas e identificar áreas para desenvolvimento futuro (L'Oréal, 2018; Grupo Boticário, 2018; Natura&Co, 2018).

Em 2018, o Grupo Boticário adotou uma abordagem ligeiramente diferente das empresas Natura e L'Oréal no que diz respeito às suas metas de sustentabilidade. O Grupo Boticário tem demonstrado um compromisso significativo com a promoção da biodiversidade, indo além das práticas de ecoeficiência (L'Oréal, 2018; Grupo Boticário, 2018; Natura&Co, 2018).

Esse compromisso é refletido em suas iniciativas de conservação e parcerias com organizações ambientais. Comparando com os resultados apresentados por Santos Júnior (2018), o Grupo Boticário (2018) se destaca por seu compromisso autêntico com a sustentabilidade ambiental, alinhando-se com as expectativas globais de responsabilidade corporativa.

O grupo implementou várias medidas para reduzir o consumo de energia e as emissões de carbono em suas operações, como a otimização de processos produtivos e a adoção de tecnologias mais eficientes. Embora essas iniciativas estejam alinhadas com as tendências globais de sustentabilidade, a análise sugere que ainda há espaço para melhorias na eficiência energética e na redução das emissões. Comparando com as práticas de outras empresas no setor, o Grupo Boticário pode se beneficiar de uma abordagem mais abrangente e integrada para maximizar o impacto de suas iniciativas de ecoeficiência (Grupo Boticário, 2018).

O Grupo Boticário (2018) tem incentivado práticas sustentáveis entre seus fornecedores, promovendo uma cadeia de suprimentos mais sustentável. Esse engajamento é crucial para garantir a sustentabilidade em toda a cadeia de valor. Comparado a outros estudos, como o de Silva (2018), o Grupo Boticário está avançando nessa área, mas pode expandir ainda mais seu impacto por meio de parcerias estratégicas e programas de capacitação para fornecedores.

O Grupo Boticário demonstra um compromisso contínuo com a sustentabilidade em suas operações e cadeia de suprimentos. No entanto, para fortalecer ainda mais sua posição como líder em sustentabilidade no setor de cosméticos, o grupo pode se concentrar em aprimorar suas iniciativas de ecoeficiência, ampliando suas parcerias para a promoção da biodiversidade e aprofundando o engajamento com fornecedores para práticas mais sustentáveis (Grupo Boticário, 2018).

Em resumo, enquanto as empresas Natura, Grupo Boticário e L'Oréal demonstram um compromisso significativo com a sustentabilidade por meio de suas iniciativas de embalagens sustentáveis, é essencial que elas continuem a aprimorar suas práticas e relatórios para garantir

transparência e impacto real nas questões ambientais e sociais (L'Oréal, 2018; Grupo Boticário, 2018; Natura&Co, 2018).

O relatório do Grupo Boticário de 2019 menciona o desenvolvimento de embalagens sustentáveis, mas carece de detalhes quantitativos. A transparência nessa área é crucial, como apontado por Silva e Gonçalves (2018), que destacam a importância da comunicação clara sobre práticas sustentáveis para a construção da confiança do consumidor e vantagem competitiva.

A L'Oréal (2019) relatou que 85% de suas embalagens foram aprimoradas em termos de sustentabilidade em 2019. Esse progresso notável é consistente com as descobertas de Oliveira et al. (2019), que sugerem que empresas que adotam embalagens sustentáveis podem se beneficiar de uma imagem de marca positiva e de um desempenho de mercado aprimorado.

A análise dos relatórios da Natura de 2020, 2021 e 2022 revela um compromisso consistente da empresa com a sustentabilidade das embalagens, uma parte crucial de sua estratégia de sustentabilidade global. A empresa foca em reduzir o uso de plástico, aumentar o uso de materiais reciclados e desenvolver inovações em embalagens sustentáveis (Natura&Co, 2020; 2021; 2022).

O compromisso da Natura com embalagens sustentáveis reflete uma tendência mais ampla no setor de cosméticos, onde as empresas estão cada vez mais buscando minimizar seu impacto ambiental. Isso é consistente com as descobertas de Silva e Santos (2020), que destacam os desafios e oportunidades para a sustentabilidade no setor de cosméticos, incluindo a importância de embalagens sustentáveis.

A comparação entre as três empresas revela um esforço compartilhado para desenvolver embalagens mais sustentáveis. No entanto, a falta de detalhes quantitativos no relatório do Grupo Boticário destaca a necessidade de maior transparência (Natura&Co, 2019; L'Oréal, 2019; Grupo Boticário, 2019). A literatura acadêmica, como os trabalhos de Santos e Lima (2019) e Silva e Gonçalves (2018), enfatiza a importância da comunicação clara das práticas sustentáveis para reforçar a reputação da marca e a competitividade. Portanto, é essencial que as empresas não apenas adotem embalagens sustentáveis, mas também comuniquem essas iniciativas de forma transparente e detalhada (Silva e Gonçalves, 2018; Santos e Lima., 2019)

Além disso, o trabalho de Lopes et al. (2022) enfatiza a importância da sustentabilidade como um fator chave para a competitividade empresarial. As iniciativas da Natura em embalagens sustentáveis não apenas reduzem o impacto ambiental, mas também podem melhorar a percepção da marca pelos consumidores e, conseqüentemente, a posição competitiva da empresa no mercado (Natura&Co, 2020; 2021; 2022).

No entanto, apesar do progresso significativo, ainda existem desafios a serem enfrentados (Oliveira et al., 2019) A transparência na comunicação sobre as práticas sustentáveis e a padronização nas métricas de sustentabilidade das embalagens são áreas que podem ser aprimoradas (Oliveira et al., 2019) Além disso, a colaboração com fornecedores e parceiros da cadeia de valor é crucial para garantir a sustentabilidade ao longo de todo o ciclo de vida do produto (Hart e Milstein, 2003; Porter e Kramer, 2006).

O relatório do Boticário de 2022 indica que 56% dos produtos desenvolvidos em 2022 utilizaram material de origem reciclada nas embalagens (Grupo Boticário, 2020; 2021; 2022). Esse dado é um indicativo positivo da busca por soluções mais sustentáveis em embalagens, uma área crítica em termos de impacto ambiental (Grupo Boticário, 2020; 2021; 2022). A comparação com outros estudos, como o trabalho de Santos Júnior (2018), pode destacar a eficácia dessa abordagem na redução do impacto ambiental e na melhoria da percepção da marca pelos consumidores.

Ao analisar os dados dos relatórios da L'Oréal de 2020, 2021 e 2022 sobre embalagens sustentáveis, podemos observar o compromisso contínuo da empresa com a melhoria do perfil ambiental de suas embalagens (L'Oréal, 2020; 2021; 2022). A L'Oréal tem se concentrado na redução do uso de plástico, no aumento do uso de materiais reciclados e no desenvolvimento de embalagens mais sustentáveis como parte de sua estratégia de redução de emissões de carbono e impacto ambiental.

A ênfase da L'Oréal em embalagens sustentáveis reflete uma tendência crescente no setor de cosméticos, onde as empresas buscam minimizar seu impacto ambiental e atender às demandas dos consumidores por produtos mais sustentáveis. O compromisso da L'Oréal com a melhoria do perfil ambiental de 100% de suas embalagens até 2030 demonstra uma abordagem de longo prazo para a sustentabilidade (L'Oréal, 2020; 2021; 2022).

No entanto, é importante notar que, embora a L'Oréal tenha feito progressos significativos, ainda há desafios a serem superados (L'Oréal, 2020; 2021; 2022). A transparência e a disponibilidade de dados detalhados sobre o uso de materiais reciclados e o impacto ambiental das embalagens são essenciais para avaliar o sucesso das iniciativas da empresa (Lima et al., 2017; Santos Júnior, 2018). Além disso, a colaboração com fornecedores, a inovação em materiais sustentáveis e a educação dos consumidores sobre reciclagem e descarte responsável de embalagens são áreas críticas para a melhoria contínua (Lima et al., 2017; Santos Júnior, 2018).

Ao cruzar esses dados com a literatura acadêmica, como o estudo de Lopes et al. (2022) sobre o impacto das práticas de sustentabilidade na competitividade empresarial, podemos ver

que as embalagens sustentáveis não apenas reduzem o impacto ambiental das operações da empresa, mas também melhoram sua posição competitiva no mercado. A percepção positiva dos consumidores em relação às práticas sustentáveis pode levar a uma maior lealdade à marca e a uma vantagem competitiva sustentável (Lopes et al., 2022).

Na análise dos relatórios da L'Oréal, a empresa revela um compromisso contínuo com embalagens sustentáveis como parte de sua estratégia de sustentabilidade (L'Oréal, 2020; 2021; 2022). No entanto, para garantir um impacto real e duradouro, é crucial que a empresa continue a aprimorar suas práticas, aumente a transparência e promova a colaboração em toda a cadeia de valor (L'Oréal, 2020; 2021; 2022).

5.1.2 Inclusão Social e Desenvolvimento de Comunidades

A preocupação com a inclusão social e o desenvolvimento das comunidades também está presente nas estratégias das empresas do setor de cosméticos, como o Grupo Boticário, a Natura e o Grupo L'Oréal. Cada uma delas tem adotado medidas para promover práticas sustentáveis e contribuir para o bem-estar das comunidades em que estão inseridas, assim como pode ser visto na Figura 2, com o atingimento da meta de impacto nas comunidades locais, proposta pelo Grupo L'Oréal (Natura&Co, 2020; 2021; 2022; L'Oréal, 2020; 2021; 2022; Grupo Boticário, 2020; 2021; 2022).

Figura 2- Inclusão Social e Desenvolvimento de Comunidades L'Oréal 2022



Fonte: L'Oréal report 2022, p.25

A análise crítica dos relatórios de sustentabilidade de empresas como a Natura indica uma tendência significativa em direção a práticas de negócios mais sustentáveis e responsáveis. A Natura, por exemplo, mostra um compromisso contínuo com a igualdade de gênero e pagamentos equitativos, bem como com o desenvolvimento social e econômico das comunidades que fornecem insumos para a empresa (Figura 3). Estas práticas não são apenas eticamente louváveis, mas também se alinham com a estratégia de negócios para fortalecer o relacionamento com os *stakeholders* e melhorar a reputação da marca. O IP&L (*Integrated*

Profit & Loss) refletido no relatório da Natura de 2022 ilustra como o capital humano, social e natural pode ser quantificado e valorizado, destacando a contribuição positiva das consultoras de nível avançado e os ganhos resultantes da mitigação do carbono (Florêncio et al., 2013; Natura&Co, 2020; 2021; 2022; L'Oréal, 2020; 2021; 2022; Grupo Boticário, 2020; 2021; 2022).

Figura 3- Tabela com objetivos da Natura&Co 2022

Defender os direitos humanos e sermos mais humanos			
Objetivos	Métricas e Metas	Prazo- -Alvo	Status 2022
Nossas Pessoas	Igualdade de gênero: 50% de mulheres na alta liderança e 35% no Conselho de Administração	2023	51,8% entre a liderança e 31% no Conselho de Administração.
	Pagamentos equitativos: reduzindo diferença de gênero	2023	O gap atual é de -0,82%
	Evoluir para 30%, em níveis de gerência, de grupos sub-representados	2030	8,0%
	Salário digno (<i>living wage</i>) ou acima dele para todos	2023	95% (considera a renda familiar)
Nossa rede mais ampla	Ganhos mensuráveis das consultoras, representantes e das comunidades fornecedoras (em renda, educação, saúde e inclusão digital)	2030	O impacto social positivo gerado pelas receitas das consultoras de níveis avançados foi de R\$ 16,4 bilhões em 2022, segundo o IP&L da Natura. Constatamos também que a taxa de mobilidade das consultoras no caminho de crescimento para níveis mais altos de relacionamento é de 15% ao ano.
	Aumentar os investimentos nas principais causas em 20% para US\$ 600 milhões	2030	US\$ 74,8 milhões ²
	Promover nosso modelo justo e confiável para o futuro das vendas diretas	2030	A Natura segue liderando o Comitê de Ética da WFDSA (Federação Internacional das Associações de Venda Direta, na sigla em inglês), a fim de elevar os padrões autorregulatórios da WFDSA e da Direct Selling Association (DSA) e melhorar os mecanismos de monitoramento e fiscalização, com foco na criação de valor de longo prazo para as empresas de venda direta ¹ .
Direitos humanos	Certificação e/ou rastreabilidade integral para:		
	Óleo de palma	2025	98,5%
	Mica ¹	2025	99,8%
	Papel	2025	95,0%
	Alcool	2025	99,6%
	Soja	2025	99,0%
	Algodão	2025	87,0%
Adotar uma política de direitos humanos robusta de acordo com os Princípios Orientadores da ONU	2023	Nova declaração de Direitos Humanos Natura &Co aprovada e disponível publicamente. Em 2022, evoluímos com a implementação da política em nossos processos, garantindo o acompanhamento e evolução da estratégia.	

1 Não há padrão de certificação global disponível para Mica.
2 Resultado acumulado refletindo o desempenho de 2020, 2021 e 2022.
* Houve correção em relação à posição da Natura no Comitê de Ética da WFDSA em 17/8/2023.

Fonte: Natura&Co,2022,p.35

De acordo com a Natura&Co, uma associação de cosméticos naturais e orgânicos, práticas sustentáveis no setor cosmético, incluindo a inovação em embalagens sustentáveis e biodegradabilidade dos produtos, são fundamentais para a proteção do meio ambiente e a promoção de um consumo responsável. A Natura&Co salienta a importância da pesquisa e da inovação para encontrar alternativas ao uso de plásticos, tanto em embalagens quanto em ingredientes de produtos cosméticos, apoiando a redução de embalagens sempre que possível e promovendo materiais recicláveis e renováveis (Natura&Co, 2020; 2021; 2022).

O compromisso com a inclusão social e o desenvolvimento comunitário refletido nos relatórios de empresas como Natura e L'Oréal ressoa com a pesquisa existente que identifica uma correlação positiva entre a consciência ambiental dos consumidores e sua intenção de compra. Estudos têm demonstrado que consumidores com alta consciência ambiental tendem a preferir produtos de marcas sustentáveis, influenciando positivamente as receitas das empresas que adotam práticas sustentáveis (L'Oréal, 2022; Natura&Co, 2022).

Além disso, é possível observar que além do compromisso com a inclusão social e impacto nas comunidades, o Grupo Boticário firmou um compromisso em prol da equidade e diversidade, através do estabelecimento de metas que buscam uma maior pluralidade dentro da empresa. A Figura 4 apresenta o retrato da operação do Grupo Boticário no Brasil, considerando os aspectos de gênero, faixa etária e raça de seus funcionários (Grupo Boticário, 2022).

Figura 4- Tabela com objetivos do Grupo Boticário 2022

DIVERSIDADE 405-1	Gênero		Faixa etária		
	Homens	Mulheres	Menos de 30 anos	De 30 a 50 anos	Acima de 50 anos
Conselho	70%	30%	0%	40%	60%
Colaboradores					
Presidência e vice-presidências	67%	33%	0%	56%	44%
Diretoria	60%	40%	0%	96%	4%
Gerência sênior	49%	51%	1%	94%	5%
Gerência	50%	50%	4%	94%	2%
Supervisão	28%	72%	7%	89%	4%
Coordenação	52%	48%	6%	92%	2%
Administrativo	20%	80%	37%	60%	3%
Técnico especializado	45%	55%	29%	69%	2%
Técnico	65%	35%	22%	73%	5%
Operacional	56%	44%	33%	62%	5%
Estagiários	34%	66%	96%	4%	0%
Aprendizes	42%	58%	100%	0%	0%
Total de colaboradores	40%	60%	30%	67%	3%

Obs.: considera todas as operações no Brasil.

DIVERSIDADE 405-1	Raça					
	Pretos	Pardos	Branco	Amarelos	Indígenas	Não declarada
Conselho	0%	0%	100%	0%	0%	0%
Colaboradores						
Presidência e vice-presidências	0%	0%	100%	0%	0%	0%
Diretoria	0%	7%	88%	3%	0%	2%
Gerência sênior	2%	10%	81%	4%	0%	3%
Gerência	4%	12%	81%	3%	0%	0%
Supervisão	5%	40%	51%	2%	0%	2%
Coordenação	6%	22%	68%	3%	0%	1%
Administrativo	12%	50%	35%	2%	0%	1%
Técnico especializado	9%	21%	66%	2%	0%	2%
Técnico	12%	37%	47%	2%	0%	2%
Operacional	16%	44%	35%	1%	0%	4%
Estagiários	28%	30%	39%	2%	0%	1%
Aprendizes	14%	41%	44%	0%	1%	0%
Total de colaboradores	11%	34%	51%	2%	0%	2%

Obs.: considera todas as operações no Brasil.

Fonte: Grupo Boticário, 2022, p.136

Para alinhar os resultados dos relatórios corporativos com o objetivo principal do trabalho, é essencial reconhecer como as práticas de sustentabilidade podem conferir vantagem competitiva no mercado internacional, onde a imagem positiva de responsabilidade ambiental

e social pode contribuir para a diplomacia econômica dos países de origem das empresas. A integração da sustentabilidade nas estratégias de negócios não só fortalece a marca no mercado interno, mas também projeta uma imagem global de liderança em práticas responsáveis, alinhando-se assim com as metas de desenvolvimento sustentável e criando valor compartilhado para a sociedade como um todo (Florêncio et al., 2013; Natura&Co, 2020; 2021; 2022; L'Oréal, 2020; 2021; 2022; Grupo Boticário, 2020; 2021; 2022).

5.1.3 Transparência e Governança Corporativa

A análise dos relatórios das empresas Grupo Boticário, Natura e Grupo L'Oréal revela um engajamento significativo com a inclusão social e o desenvolvimento das comunidades onde atuam. No contexto do Grupo Boticário, observa-se uma preocupação com a gestão de resíduos, evidenciando um índice de 90% na recuperação e reciclagem de resíduos gerados nas fábricas, conforme mencionado no Relatório de Sustentabilidade 2020. Este comprometimento reflete a consciência das marcas sobre o impacto ambiental de suas atividades e a busca por práticas que promovam um desenvolvimento sustentável. (Grupo Boticário, 2020; 2021; 2022).

Já a Natura se destaca pela sua conexão com a Amazônia e o suporte às comunidades locais. Os projetos focam na independência e no empoderamento, especialmente de grupos de mulheres envolvidas na coleta de matéria-prima, com a empresa sendo reconhecida por seu selo UEBT - The Union for Ethical BioTrade, uma certificação que endossa práticas sustentáveis e éticas no comércio de recursos biológicos (Natura&Co, 2020; 2021; 2022).

Essas ações das empresas se alinham com o que a literatura já discutiu sobre a importância de práticas sustentáveis no setor de cosméticos. Estudos como os de Paço e Raposo (2010) sugerem que o comportamento de consumo é influenciado por campanhas de marketing que enfatizam a conservação e proteção ambiental, uma realidade cada vez mais presente na era dos influenciadores digitais. Assim, além de contribuir para um impacto social e ambiental positivo, tais práticas podem também reforçar a vantagem competitiva das empresas, aumentando a demanda por seus produtos e serviços entre consumidores conscientes da importância da sustentabilidade (Paço e Raposo, 2010)

As iniciativas das empresas do setor de cosméticos, em relação à inclusão social e desenvolvimento comunitário, também convergem com as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), que estabelece padrões para a comunicação do desempenho sustentável das organizações. O uso dessas diretrizes enfatiza a transparência e a responsabilidade corporativa,

fundamentais na construção de uma reputação positiva e confiável no mercado global (Hawkins et al., 2018).

Portanto, ao discutir a relação das práticas sustentáveis com o objetivo principal deste trabalho, é crucial reconhecer que além de atender à responsabilidade socioambiental, as empresas também buscam, por meio dessas ações, fortalecer sua posição competitiva no mercado. Essas práticas se mostram como uma estratégia integrada que promove tanto o desenvolvimento sustentável quanto uma vantagem competitiva alinhada com as expectativas dos consumidores e *stakeholders*, contribuindo para a construção de uma imagem corporativa sólida e a longevidade das marcas no mercado (Geissdoerfer et al., 2017).

Além do impacto ambiental e social direto, a inclusão social e o desenvolvimento das comunidades são aspectos cruciais para a construção de uma cadeia de valor sustentável nas empresas do setor de cosméticos (ONUDI, 2020). Ações como o investimento em embalagens sustentáveis e a promoção do uso de ingredientes naturais e sustentáveis, mencionadas nos relatórios do Grupo Boticário e da Natura, refletem uma abordagem holística que considera todo o ciclo de vida do produto (Natura&Co, 2020; 2021; 2022; Grupo Boticário, 2020; 2021; 2022). Esta abordagem está em consonância com as recomendações da Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (ONUDI), que enfatiza a importância da ecoeficiência e da inovação para a sustentabilidade industrial (ONUDI, 2020).

Por outro lado, a L'Oréal, ao estabelecer parcerias com comunidades locais para a obtenção responsável de ingredientes, demonstra uma consciência da interdependência entre as empresas e os ecossistemas em que operam. Este alinhamento com os princípios da economia circular é destacado na literatura como um fator-chave para a sustentabilidade no setor de cosméticos, promovendo não apenas a conservação dos recursos naturais, mas também a geração de valor social e econômico para as comunidades envolvidas (Geissdoerfer et al., 2017; L'Oréal, 2020; 2021; 2022).

Adicionalmente, a ênfase na redução do consumo de água e na promoção da reciclagem nas operações das empresas reflete um reconhecimento da necessidade de mitigar os impactos ambientais associados à produção de cosméticos. Esta preocupação é corroborada por estudos que apontam para os desafios de sustentabilidade enfrentados pelo setor, incluindo o uso intensivo de água e a geração de resíduos plásticos. A adoção de práticas sustentáveis, portanto, é uma resposta estratégica a esses desafios, alinhada com as expectativas dos consumidores e as demandas regulatórias (Hawkins et al., 2018).

O engajamento das empresas com os stakeholders, incluindo funcionários, clientes e comunidades locais, é outro aspecto importante destacado nos relatórios. A participação ativa

desses grupos na implementação de práticas sustentáveis fortalece o compromisso da empresa com a responsabilidade social e ambiental e contribui para a construção de uma imagem corporativa positiva. A literatura sugere que o envolvimento dos stakeholders é fundamental para o sucesso das iniciativas de sustentabilidade, pois promove a transparência, a confiança e a colaboração entre as partes interessadas (Freeman et al., 2010).

Em suma, a análise dos relatórios das empresas do setor de cosméticos evidencia uma abordagem integrada à sustentabilidade, que abrange a inclusão social, o desenvolvimento das comunidades e a conservação do meio ambiente. Essas práticas não apenas atendem às demandas regulatórias e às expectativas dos consumidores, mas também oferecem vantagens competitivas para as empresas, reforçando sua reputação no mercado e contribuindo para o seu sucesso a longo prazo. Ao alinhar suas estratégias de negócios com os princípios de sustentabilidade, as empresas do setor de cosméticos estão posicionadas para enfrentar os desafios do século XXI e promover um desenvolvimento verdadeiramente sustentável (Natura&Co, 2020; 2021; 2022; L'Oréal, 2020; 2021; 2022; Grupo Boticário, 2020; 2021; 2022).

5.2 BENEFÍCIOS DE VANTAGEM COMPETITIVA DE PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE

Serão analisados aqui como as práticas de sustentabilidade realizadas pelo grupo Boticário, Natura e Grupo L'Oréal impactam nas suas operações, assim como em sua competitividade no mercado global. Serão considerados os benefícios econômicos, benefícios de reputação e de resiliência decorrentes da adoção dessas práticas, destacando como a sustentabilidade pode ser uma fonte de vantagem competitiva no mercado de cosméticos. A análise comparativa entre essas empresas permitirá identificar as melhores práticas e estratégias que podem ser aplicadas por outras empresas do setor, visando a uma maior sustentabilidade e competitividade no mercado.

A escolha dos elementos utilizados para avaliar a competitividade empresarial foi baseada na Teoria de Porter (apud, Lima et al., 2019). Lima et al. (2019) destacam em sua obra que apesar da competitividade ser inicialmente relacionada a elementos tangíveis como preços e custos, essa visão tem sido ampliada, se expandindo a elementos intangíveis. Dentro dessa expansão do conceito, eles destacam elementos de eficiência de mercado, inovação, sofisticação dos processos de produção e ambiente macroeconômico (Lima et al., 2019).

O primeiro aspecto analisado para medir a competitividade está associado aos ganhos econômicos, que englobam elementos como a eficiência de mercado, com base na percepção de que uma atividade econômica empresarial está ligada a sua capacidade de gerar lucros. O segundo aspecto, relacionado aos benefícios de reputação e imagem da marca se associam com o pilar macroeconômico e sofisticação dos processos de produção. Por fim, o aspecto de resiliência e adaptação está ligado tanto com a inovação como eficiência de mercado, avaliando a capacidade da empresa inovar perante a mudanças no mercado, e se manter competitiva.

5.2.1 Benefícios Econômicos

O impacto significativo na vantagem competitiva e no desenvolvimento sustentável das práticas de sustentabilidade adotadas pelo Grupo Boticário, Natura e Grupo L'Oréal é evidenciado pela análise dos benefícios econômicos. Essas empresas estão adotando estratégias eficazes que levam à redução de custos operacionais, aumento de receitas e fortalecimento da imagem e reputação no mercado global de cosméticos. Natura&Co, 2020; 2021; 2022; L'Oréal, 2020; 2021; 2022; Grupo Boticário, 2020; 2021; 2022).

A adoção de métodos sustentáveis, como a eficiência energética e a utilização de fontes renováveis de energia, tem levado à diminuição do consumo de recursos naturais e, por conseguinte, reduzido os custos com energia e matéria-prima. A preferência crescente dos consumidores por marcas sustentáveis impulsiona as vendas e cria oportunidades para avançar em novos mercados e estabelecer parcerias estratégicas (Lima et al., 2017; Santos Júnior, 2018).

Alinhar as operações com valores de sustentabilidade permite às empresas sintonizarem-se com as exigências sociais atuais, o que resulta em um maior apelo aos consumidores conscientes e na promoção do desenvolvimento sustentável. Assim, a sustentabilidade vai além da responsabilidade corporativa e se transforma em uma estratégia de negócios indispensável para o sucesso das empresas no ramo de cosméticos. A incorporação da sustentabilidade na estratégia de negócios não se resume apenas à responsabilidade corporativa, mas representa também uma estratégia inteligente para assegurar o sucesso e a relevância das empresas no cenário atual e futuro (Lima et al., 2017; Santos Júnior, 2018).

O *Integrated Profit & Loss* (IP&L) da Natura para 2022 apresenta uma abordagem multifacetada de contabilidade que reconhece o valor criado e diminuído em várias dimensões da empresa, não limitando a análise ao capital financeiro. O IP&L, conforme retratado na tabela fornecida, contempla os impactos no capital humano, social e natural, além dos valores financeiros. Isso se alinha à perspectiva de Elkington (1997) sobre o "*triple bottom line*", que

ressalta a necessidade das empresas considerarem impactos sociais e ambientais, além dos econômicos, nas suas avaliações de desempenho.

O capital humano significativo atribuído às "Consultoras de níveis avançados" evidencia o reconhecimento da Natura do valor gerado por sua força de vendas diretas. Esse aspecto corrobora com o trabalho de Pfeffer (1994), que argumenta que práticas de trabalho que respeitam e investem nos colaboradores não apenas melhoram a satisfação e produtividade dos funcionários, mas também aumentam os resultados financeiros das empresas.

Os investimentos nas "Comunidades fornecedoras" e os "Créditos de carbono" refletem uma estratégia corporativa que procura criar valor sustentável, ressoando com o conceito de criação de valor compartilhado de Porter e Kramer (2011), onde a competitividade empresarial e a saúde da comunidade estão profundamente interligadas.

O valor negativo associado ao "Uso e fim de vida dos produtos" destaca um desafio para a Natura no âmbito da sustentabilidade ambiental. Isso é consistente com os achados de Hartmann e Apaolaza-Ibáñez (2012), que evidenciam a importância de comunicações de marketing verde e a necessidade de abordagens de ciclo de vida completo para produtos sustentáveis.

Para integrar essas considerações no tópico de benefícios econômicos de práticas de sustentabilidade, é essencial destacar que o compromisso com uma contabilidade mais abrangente, como o IP&L, não só melhora a transparência da empresa, mas também reforça a sua reputação e atratividade para *stakeholders*, conforme demonstrado por Eccles, Ioannou e Serafeim (2014).

A adoção pela Natura de uma estratégia IP&L no ano de 2022 reflete uma abordagem contábil holística e inovadora, reconhecendo a interdependência entre o sucesso financeiro e o impacto social e ambiental de suas operações, na Figura 5 é apresentado os resultados do IP&L da Natura (Natura&Co, 2020; 2021; 2022; L'Oréal, 2020; 2021; 2022; GrupoBoticário, 2020; 2021; 2022). Este método, que avalia múltiplos capitais, ecoa a literatura contemporânea sobre sustentabilidade empresarial, como o conceito de "*triple bottom line*" de Elkington (1997), que sublinha a importância de uma avaliação de desempenho empresarial mais inclusiva.

Figura 5- RESULTADOS IP&L NATURA 2022

IP&L Resultados 2022 (em milhões de reais)	Capital Humano	Capital Social	Capital Natural	2022 Total
Consultoras de níveis avançados	16.382	-	-	16.382
Taxas (vendas e corporativo)	-	14,039	-	14,039
Cadeia de suprimentos	5,177	2,687	-1,906	5,959
Operações diretas	2,747	587	-146	3,188
Instituto Natura	1,814	488	-	2,301
Créditos de carbono	358	0	871	1,229
Comunidades fornecedoras	54	321	40	415
Apoio social	12	-	-	12
Uso e fim de vida dos produtos	10	-	-2.443	-2.433
Consultoras de níveis Iniciais	-6.908	-	-	-6.908
Total	19.647	18.122	-3.584	34.185

Fonte: Natura&Co , 2022, p.37

O reconhecimento do valor gerado pela força de vendas, as iniciativas ambientais como os créditos de carbono, e a parceria com as comunidades fornecedoras, são práticas que, segundo Porter e Kramer (2011), podem ampliar a vantagem competitiva e sustentável da empresa, ao criar valor não apenas econômico, mas também social e ambiental. Contudo, os desafios identificados no uso e fim de vida dos produtos ressaltam a importância de continuar a inovar em sustentabilidade ambiental, como também defendido por Hartmann e Apaolaza-Ibáñez (2012), reforçando a necessidade de um comprometimento contínuo com a melhoria das práticas de sustentabilidade.

5.2.2 Benefícios de Reputação e Imagem de Marca

A adoção de práticas de sustentabilidade pelo Grupo Boticário, Natura e Grupo L'Oréal tem gerado benefícios significativos em termos de reputação e imagem de marca, contribuindo para uma vantagem competitiva sustentável no mercado de cosméticos. Essas empresas têm demonstrado transparência e um compromisso autêntico com a sustentabilidade, o que tem fortalecido a confiança e a lealdade dos consumidores (Natura&Co, 2020; 2021; 2022; L'Oréal, 2020; 2021; 2022; Grupo Boticário, 2020; 2021; 2022).

Os relatórios anuais dessas empresas destacam como as práticas sustentáveis têm fortalecido sua imagem no mercado. Por exemplo, o Grupo Boticário enfatiza em seu relatório de 2022 a importância de suas ações de sustentabilidade para a construção de uma marca confiável. Da mesma forma, a Natura ressalta em seu relatório integrado de 2022 o papel de suas iniciativas de sustentabilidade na promoção de uma imagem positiva e no fortalecimento do vínculo emocional com seus consumidores. (Grupo Boticário, 2020; 2021; 2022).

Além de atrair a confiança dos consumidores, as práticas sustentáveis também são valorizadas pelos investidores, que consideram a sustentabilidade como um fator chave na avaliação do desempenho e da resiliência das empresas. Isso é evidenciado pelo crescente interesse dos investidores em critérios ESG (ambientais, sociais e de governança). (Grupo Boticário, 2020; 2021; 2022).

A literatura acadêmica destaca a importância da reputação e da imagem de marca para a vantagem competitiva das empresas. Estudos como os de Fombrun e Shanley (1990) e Sen e Bhattacharya (2001) ressaltam que a construção de uma imagem positiva e diferenciada é fundamental para o sucesso das empresas no mercado global. Além disso, a pesquisa de Bhattacharya e Sen (2004) sobre a criação de valor compartilhado ressalta que as práticas de sustentabilidade podem contribuir para a construção de uma reputação sólida e para o estabelecimento de relações de longo prazo com os stakeholders.

Portanto, os benefícios de reputação e imagem de marca das práticas de sustentabilidade são fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade das empresas do Grupo Boticário, Natura e Grupo L'Oréal. Ao alinhar suas estratégias de negócios com os valores de sustentabilidade, essas empresas não apenas atendem às demandas dos consumidores e investidores, mas também se posicionam como líderes em responsabilidade ambiental e social no setor de cosméticos, reforçando sua vantagem competitiva no cenário internacional. (Natura&Co, 2020; 2021; 2022; L'Oréal, 2020; 2021; 2022; Grupo Boticário, 2020; 2021; 2022).

5.2.3 Benefícios de Resiliência e Adaptação

As empresas do Grupo Boticário, Natura e Grupo L'Oréal têm demonstrado um compromisso contínuo com a sustentabilidade, integrando práticas sustentáveis em toda a cadeia de valor. (Natura&Co, 2020; 2021; 2022; L'Oréal, 2020; 2021; 2022; Grupo Boticário, 2020; 2021; 2022). Essa abordagem holística é fundamental para enfrentar os desafios regulatórios, climáticos e de mercado que impactam o setor de cosméticos (Oliveira et al., 2019). A resiliência e a capacidade de adaptação dessas empresas são reforçadas por seu

compromisso com a eficiência energética e o uso de fontes renováveis de energia, o que reduz a dependência de recursos não renováveis e mitiga os impactos das mudanças climáticas (Oliveira et al., 2019).

Este alinhamento com as práticas sustentáveis é consistente com o objetivo principal deste trabalho, que visa explorar os benefícios de vantagem competitiva resultantes da implementação dessas práticas. (Natura&Co, 2020; 2021; 2022; L'Oréal, 2020; 2021; 2022; Grupo Boticário, 2020; 2021; 2022).

Além disso, a adoção de práticas sustentáveis em relação ao uso de água e materiais ajuda as empresas a enfrentar a escassez de recursos e as regulamentações rigorosas sobre o uso sustentável de recursos naturais (Oliveira et al., 2019). Isso não apenas fortalece a reputação das empresas, mas também aumenta a confiança dos consumidores, que estão cada vez mais conscientes das questões ambientais (Florêncio et al.2013). A literatura acadêmica, como o trabalho de Porter (1993), destaca a importância da sustentabilidade para a competitividade das empresas e a criação de valor a longo prazo.

Portanto, os benefícios de resiliência e adaptação das práticas de sustentabilidade são fundamentais para a competitividade e o posicionamento no mercado das empresas do setor de cosméticos (Isaac et al., 2016). Ao enfrentar os desafios atuais e futuros de forma eficaz e sustentável, essas empresas demonstram que a sustentabilidade não é apenas uma responsabilidade social, mas também uma estratégia de negócios inteligente que contribui para a vantagem competitiva e o sucesso a longo prazo. (Natura&Co, 2020; 2021; 2022; L'Oréal, 2020; 2021; 2022; Grupo Boticário, 2020; 2021; 2022).

Em suma, a integração da sustentabilidade na estratégia de negócios das empresas do setor de cosméticos é essencial para enfrentar os desafios do século XXI e promover um desenvolvimento verdadeiramente sustentável. A análise dos relatórios de sustentabilidade do Grupo Boticário, Natura e Grupo L'Oréal evidencia uma abordagem integrada à sustentabilidade, que abrange a inclusão social, o desenvolvimento das comunidades e a conservação do meio ambiente. Essas práticas não apenas atendem às demandas regulatórias e às expectativas dos consumidores, mas também oferecem vantagens competitivas para as empresas, reforçando sua reputação no mercado e contribuindo para o seu sucesso a longo prazo. Ao alinhar suas estratégias de negócios com os princípios de sustentabilidade, as empresas do setor de cosméticos estão posicionadas para enfrentar os desafios do século XXI e promover um desenvolvimento verdadeiramente sustentável. (Natura&Co, 2020; 2021; 2022; L'Oréal, 2020; 2021; 2022; Grupo Boticário, 2020; 2021; 2022).

As práticas sustentáveis adotadas por L'Oréal, Natura e Grupo Boticário não apenas avançam suas agendas corporativas, mas também alinham-se significativamente com vários Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela ONU. L'Oréal, por exemplo, demonstra um compromisso robusto com a ODS 5 (Igualdade de Gênero) e a ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis), através de iniciativas como programas de empoderamento feminino e desenvolvimento de embalagens ecologicamente corretas e recicláveis. Essas ações refletem uma integração de responsabilidade social e ambiental nas operações centrais da empresa.

Por sua parte, Natura destaca-se no apoio à ODS 13 (Ação Contra a Mudança Global do Clima) e ODS 15 (Vida Terrestre), evidenciado por seu envolvimento direto na conservação da biodiversidade da Amazônia e em campanhas de reflorestamento. Essas iniciativas são parte integrante de sua missão corporativa, mostrando como a sustentabilidade pode impulsionar tanto a inovação quanto a competitividade no mercado de cosméticos.

O Grupo Boticário, com sua atuação em prol da ODS 14 (Vida na Água), investe em projetos de conservação de ecossistemas aquáticos. Além disso, contribui para a ODS 6 (Água Limpa e Saneamento) ao adotar tecnologias que reduzem o consumo de água em seus processos produtivos, enfatizando a importância de práticas industriais sustentáveis. Estes exemplos de alinhamento com as ODS não apenas fortalecem as operações dessas empresas no cenário global, mas também demonstram o papel crucial do setor privado em contribuir para metas sustentáveis de largo espectro.

6 CONCLUSÃO

A principal investigação deste estudo foi analisar a relação entre sustentabilidade e competitividade em multinacionais do setor de cosméticos, com foco específico nas práticas adotadas pelo Grupo Boticário, Natura e Grupo L'Oréal. Especificamente, o trabalho pretendeu identificar as principais práticas de sustentabilidade implementadas por essas empresas entre os anos de 2018 e 2022, e avaliar como essas práticas impactam sua competitividade no mercado global, considerando as variáveis de: benefícios econômicos, de reputação e de resiliência decorrentes da adoção dessas práticas.

Para o primeiro objetivo específico, foi realizado a análise dos relatórios de sustentabilidade disponibilizados pelas empresas escolhidas, identificando as principais práticas de sustentabilidade adotadas por essas organizações, além de relacionar os dados encontrados com a literatura acadêmica sobre o mesmo tema. Durante a investigação foi identificado que o Grupo Boticário, Natura e Grupo L'Oréal implementam diversas ações de sustentabilidade nos âmbitos de redução de emissões de carbono, uso de energia renovável e utilização de embalagens sustentáveis.

Ao analisar o que foi implementado visando a redução das emissões de carbono, é possível confirmar que as três empresas demonstraram um compromisso com a sustentabilidade. No entanto, há uma necessidade de maior transparência nas metodologias de cálculo das emissões, além disso, a falta de padronização na divulgação das informações dificulta a comparabilidade entre as empresas.

Uma observação importante nos relatórios é a mudança apresentada pelo Grupo L'Oréal nas metas de alcançar 100% de energia renovável ao longo do tempo. Inicialmente, a empresa havia estabelecido essa meta para 2020, assim como divulgado no relatório de 2018, mas posteriormente estendeu essa meta para o ano de 2025, assim como divulgado nos relatórios dos anos 2020, 2021 e 2022. Essa mudança pode refletir uma abordagem mais realista, como também avanços na tecnologia que tornaram mais viável o alcance dessa meta no longo prazo. Contudo, é fundamental que as empresas comuniquem de forma clara e objetiva o motivo dessa adaptação. Ainda assim, ao analisar as ações das empresas, é identificado um aumento progressivo no uso de energias renováveis em suas operações.

A respeito da utilização de embalagens sustentáveis, a Natura se destaca por utilizar materiais reciclados ou vegetais em uma proporção significativa de suas embalagens, principalmente na linha Ekos, seu foco na economia circular é evidente através de suas ações. Além disso, a empresa demonstra uma preocupação em relação a credibilidade da marca,

reconhecendo que sua linha de embalagens sustentáveis fortalece sua reputação. Além disso, os resultados da pesquisa de Silva (2019) corroboram a relação entre percepção de medidas sustentáveis da empresa Natura pelos consumidores com a consolidação de sua marca (Silva, 2019).

Já o Grupo Boticário se destaca por promover ativamente a biodiversidade, além do incentivo de práticas sustentáveis entre seus fornecedores. Por fim, o Grupo L'oréal se destaca pela implementação de materiais sustentáveis em suas embalagens, como papel e cartão, provenientes de fontes geridas de maneira sustentável. Além disso, os relatórios de sustentabilidade analisados também permitiram analisar o impacto que as ações sustentáveis das empresas analisadas geram no desenvolvimento econômico das comunidades fornecedoras de insumos, contribuindo para o bem-estar da comunidade, além de gerar uma cadeia de suprimentos mais estável e ética.

Para o segundo objetivo específico do trabalho, foram discutidos os benefícios econômicos, de reputação e imagem da marca, bem como de resiliência e adaptação que tais práticas podem proporcionar, para isso, foram analisados os relatórios de sustentabilidade disponibilizados pelas empresas, bem como o resgate de conceitos apresentados anteriormente, como o de vantagem competitiva.

À medida que avançamos nas análises, ficou evidente que com a adoção de métodos sustentáveis, como o uso de fontes de energia renováveis, levaram à diminuição do consumo de recursos naturais, e a redução dos custos com energia e matéria prima. Além disso, foi identificado que a adoção de práticas sustentáveis fortalece a confiança e lealdade dos consumidores, impulsionando a imagem positiva dessas marcas no mercado global. Por fim, foi analisado que a adoção dessas práticas fortalece a resiliência das empresas, ajudando as a enfrentar desafios regulatórios, climáticos e do mercado.

Os resultados mostram que o compromisso com a sustentabilidade é mais do que apenas uma questão de responsabilidade corporativa, é também uma estratégia inteligente para aumentar a competitividade das empresas no mercado global de cosméticos. As empresas analisadas contribuem para a redução de custos, fortalecimento da imagem de marca, atração de investimentos e clientes conscientes, assim como para a capacidade de adaptação a desafios regulatórios e ambientais por meio das práticas sustentáveis adotadas.

Entretanto, este estudo tem limitações, tais como a concentração em apenas três empresas e o uso de dados secundários. Recomenda-se ampliar o escopo para incluir uma variedade mais abrangente de empresas do setor e conduzir estudos empíricos para fornecer

uma compreensão mais aprofundada do impacto das práticas de sustentabilidade na competitividade, visando futuras pesquisas.

Finalmente, este trabalho enfatiza como é importante incorporar a sustentabilidade nas estratégias de negócios das empresas de cosméticos, não só para cumprir as regulamentações e satisfazer os consumidores, mas também para alcançar uma vantagem competitiva no mercado global. Portanto, a sustentabilidade é um elemento chave para o sucesso a longo prazo e para promover um desenvolvimento sustentável no setor de cosméticos.

REFERÊNCIAS

- ALMADA, Livia; BORGES, Renata Simões Guimarães e; FERREIRA, Bruno Pérez. Are Natural-RBV Strategies Profitable? A Longitudinal Study of the Brazilian Corporate Sustainability Index. **Review Of Business Management**, [S.L.], v. 24, n. 3, p. 533-555, 2022. FECAP Fundacao Escola de Comercio Alvares. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v24i3.4185>.
- ALVES, R et al. Estudo de caso na empresa Natura: práticas sustentáveis e criação de valor compartilhado . **XX Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, XVI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação e VI Encontro de Iniciação à Docência** – Universidade do Vale do Paraíba, 2016. <https://doi.org/10.18066/revistaunivap.v22i40.1565>
- BAUMANN, R; CANUTO, O; GONÇALVES, R. **Economia Internacional: Teoria e Experiência Brasileira**. Rio de Janeiro: Campus / Elsevier, 2004.
- BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. **California Management Review**, 47(1), 9-24,2004. <https://doi.org/10.2307/41166284>
- CCEE (2020). **Tendências do Mercado Livre de Energia 2020**. Disponível em: Bem vindo - Dados CCEE/2020 Acesso em: 20 de Fev 2024
- CORAL, E., STROBEL, C.; SELIG, P. M. A contribuição do ecodesign na integração de práticas sustentáveis no processo de desenvolvimento de produtos. **Anais do Enegep** - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24, Curitiba, PR, Brasil,2004. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep1002_0574.pdf
- DAHL, A. L. The democracy deficit: On the inadequacy of deliberative democracy. **Polity**, 30(1), 1997,129-157.
- DINATO; REVILLION, Monique. **Produção e consumo sustentáveis: o caso da Natura Cosméticos S.A.**. Programa de Pos Graduação em Administração de Empresas, UFRGS, v. 1, n. 1, p. 1-138, dez./2006. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/8417>. Acesso em: 30 out. 2023.
- DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, 11(2), 2002,130-141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- ECCLES, R. G., IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. **Management Science**, 60(11),2014, 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Capstone, 1997. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- FLORÊNCIO, M. et al. Management Control Systems and the Integration of the Sustainable Development Goals into Business Models. **Sustainability**, 15, 2246, 2023. <https://doi.org/10.3390/su15032246>

FOMBRUN, C. J.; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, 33(2),1990, 233-258.

FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A. C., PARMAR, B. L.; DE COLLE, S. **Stakeholder theory: The state of the art**. Cambridge University Press, 2010.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511815768>

FURMAN, Ana Carolina; et al. Sustentabilidade no processo produtivo da indústria cosmética: uma revisão da literatura. **Research, Society And Development**, [S.L.], v. 11, n. 13, p. 1-23, 16 out. 2022. Research, Society and Development. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i13.35852>.

GEISSDOERFER, M. et al. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? **Journal of Cleaner Production**, 143,2017, 757-768.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>

GRUPO BOTICÁRIO. **Relatório de Sustentabilidade Grupo Boticário 2018**. GBO_relatoriosustentabilidade2018_POR.pdf (grupoboticario.com.br) Acesso em: 25 de Fev 2024.

GRUPO BOTICÁRIO. **Relatório de Sustentabilidade Grupo Boticário 2019**. Relatório-Sustentabilidade-2019-1.pdf (grupoboticario.com.br) Acesso em: 25 de Fev 2024.

GRUPO BOTICÁRIO. **Relatório de EGS Grupo Boticário 2020**. Disponível em: https://www.grupoboticario.com.br/wp-content/uploads/2021/10/RA_IMPACTO_BOTICARIO_2021.pdf Acesso em: 25 de Fev 2024.

GRUPO BOTICÁRIO. **Relatório de EGS Grupo Boticário 2021**. Disponível em: RA-Boticario_2021_v14.pdf (grupoboticario.com.br) Acesso em: 25 de Fev 2024.

GRUPO BOTICÁRIO. **Relatório de EGS Grupo Boticário 2021**. Disponível em: RA_Boticario_2022_Resumido_PORT.pdf (grupoboticario.com.br) Acesso em: 25 de Fev 2024.

GRUPO BOTICÁRIO. **Relatório Anual Grupo Boticário 2022**. Disponível em: Grupo Boticário

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, 17(2), 2003,56-67. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>

HARTMANN, P.; APAOLAZA-IBÁÑEZ, V. Consumer attitude and purchase intention toward green energy brands: The roles of psychological benefits and environmental concern. **Journal of Business Research**, 65(9), 2012,1254-1263.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.11.001>

HAWKINS, T. R. et al. Life cycle assessment of water management in the cosmetics industry: A case study of shampoo. **Journal of Cleaner Production**, 202, 2018,954-965.

IANNI, Otávio. **A Sociedade global**. São Paulo: Civilização Brasileira, 1997

INDSTATE. Facilities Management. **Sustentabilidade**, 2024. Disponível em: <https://www.indstate.edu/facilities>

IRENA. **Renewable Energy Statistics 2021**. Disponível em: <https://www.irena.org/Publications/2021/Jul/Renewable-energy-statistics-2021> Acesso em 02 de Mar 2024

ISAAC, R. et al. Sustainability and Competitive Advantage: A Study in a Brazilian Cosmetic Company. **International Business Research, Canadian Center of Science and Education**, v. 10, n. 1, p. 1-11, dez./2016. Disponível em: <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/64005>. Acesso em: 28 mar 2024.

KRAMER, M.; PORTER, M. **Creating Shared Value**: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society. Harvard Business Review, 2011.

LIMA, M. L. B.; FROTA, J. A.; ARAÚJO, F. S. M.; FONTENELE, R. E. S. Desenvolvimento sustentável e competitividade das nações: uma análise multivariada. **Reuna**, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 41-62, 2017. Disponível em: <http://bit.do/fJZZt>. Acesso em: 31 out. 2017. <https://doi.org/10.21714/2179-8834/2017v22n1p41-62>

LINNENLUECKE, M. K.; RUSSELL, S. V.; GRIFFITHS, A. Subcultures and sustainability practices: the impact on understanding corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, Queensland, v. 18, n. 7, p. 432-452, 2009. <https://doi.org/10.1002/bse.609>

Lopes, J.M.; Gomes, S.; Pacheco, R.; Monteiro, E.; Santos, C. Drivers of Sustainable Innovation Strategies for Increased Competition among Companies. **Sustainability** 2022, 14, 5471 <https://doi.org/10.3390/su14095471>

L'Oréal. **L'Oréal Annual Report 2018**. Disponível: <http://lorealannualreport2018.com/>

L'Oréal. **L'Oréal Annual Report 2019**. Disponível: <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/documents-media/publications/annual-reports/lorealannualreport20193.pdf?rev=7f82b5ca68f5478abf5809c1be1be3d0> Acesso em: 20 fev 2024.

L'Oréal. **L'Oréal 2020 Annual Report**. Disponível em: <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/documents-media/publications/annual-reports/loreal2020annualreport.pdf> Acesso em: 20 fev 2024.

L'Oréal. **L'Oréal 2021 Annual Report**. Disponível em: LOREAL_2021_Annual_Report_0.pdf (loreal-finance.com) Acesso em: 20 fev 2024.

L'Oréal. **L'Oréal 2022 Annual Report**. Disponível em: 2022 L'Oréal Annual Report | L'Oréal Finance (loreal-finance.com) Acesso em: 20 fev 2024.

L'Oréal. **L'Oréal 2022 Annual Report**. Disponível em: L'Oréal Finance : 2023 Annual Results (loreal-finance.com) Acesso em: 20 fev 2024.

McGRATH, R. G. **The End of Competitive Advantage**: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business. Boston: Harvard Business Review Press, 2013.

NALEBUFF, B J.; BRANDENBURGER, A. **Co-opetition**. New York: Currency Doubleday, 1996.

Natura&Co. **Global Reporting Initiative (GRI) 2018**. Disponível em: relatorio_anual_natura_2018.pdf Acesso em: 20 fev 2024.

Natura &Co.. **Relatório Anual Natura GRI 2019**. Disponível em: relatorio_anual_natura_2019.pdf Acesso em: 20 fev 2024.

Natura &Co.. **Relatório Anual Natura GRI 2020**. Disponível em: https://static.rede.natura.net/html/sitecf/br/05_2021/relatorio_anual/Relatorio_Anual_Natura_GRI_2020.pdf Acesso em: 20 fev 2024.

Natura &Co. **Relatório Integrado Natura &Co América Latina 2021**. Disponível em: Relatorio_Integrado_Natura_Co_America_Latina_2021_VF_28.7.pdf Acesso em: 20 fev 2024.

Natura &Co. **Relatório Integrado Natura &Co América Latina 2022**. Disponível em: Base_Preparacao_RI_Natura_eCo_America_Latina_2022_PORT.pdf Acesso em: 20 fev 2024.

OLIVEIRA, T. et al. Sustainability in packaging and its impact on consumer behavior: A case study of L'Oréal. **Sustainability**, 11(3), 2019,678.

ONU. **Objetivos de desenvolvimento sustentável**. Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil.2024. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs> Acesso em 25 de Mar 2024.

ONUDI. Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial .**Ecoeficiência para a sustentabilidade industrial**.2020.

ORSATO, Renato J. Posicionamento Ambiental Estratégico: identificando quando vale a pena investir no verde. **REAd – Especial 30 anos**, v.8, n.6, nov-dez, 2002.

PAÇO, A. M. F.; RAPOSO, M., L. B. Green consumer market segmentation: empirical findings from Portugal. **International Journal of Consumer Studies**, v. 34, p. 439-436, 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2010.00869.x>

PACHECO, F. et al. Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. **Journal of Business Venturing**, 32(1), 2017,117-130.

PFEFFER, J. **Competitive Advantage Through People**: Unleashing the Power of the Workforce. Harvard Business School Press,1994.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. Creating shared value. **Harvard Business Review** ,89(1-2)2011, 62-77.

PORTILHO, F. Consumo sustentável: limites e possibilidades de ambientalização e politização das práticas de consumo. **Cadernos Ebape.Br**, [S.L.], v. 3, n. 3, p. 01-12, 2005. FapUNIFESP (SciELO). <https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000300005>

ROMANO, André Luiz et al. **Investimento em Sustentabilidade Corporativa versus retorno financeiro**: Abordagem integrada. Revista produção em foco. Centro Universitário SOCIESC-UNISOCIESC Joinville, Santa Catarina, Brasil ISSN, p. 2237-5163, 2011.

ROMANO, André; DE, Proposta; DE, Modelo; et al. UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: AS PRÁTICAS NO SETOR DE COSMÉTICO BRASILEIRO SANTA BÁRBARA D'OESTE -SP 2014. [s.l.: s.n., s.d.]. Disponível em: <https://iepapp.unimep.br/biblioteca_digital/pdfs/docs/20052015_170222_andreluizromano_o_k.pdf>. Acesso em: 11 set. 2023.

ROMANO, André Luiz; TEIXEIRA, Isabela Tatiana; ALVES FILHO, Alceu Gomes; HELLENO, André Luís. Avaliação da sustentabilidade corporativa e da cultura organizacional – survey no setor brasileiro de cosméticos. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 142-158, mar. 2015. <https://doi.org/10.12712/rpca.v9i1.518>

RUGMAN, A.; VERBEKE, A.A theory of multinational enterprise. **Strategic Management Journal** 25(8)2004, 733-756.

SANTOS, F. P.; LIMA, G. C. The impact of sustainability goals on innovation and competitiveness: A study of Brazilian companies. **Revista Administração em Diálogo**, 21(1), 2019, 107-126.

SANTOS JÚNIOR, E. M. Desempenho ambiental e competitividade: uma análise das práticas sustentáveis da Natura Cosméticos S.A. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil, 2018.

SILVA, D. R. D. **Sustentabilidade empresarial como estratégia competitiva**: análise de empresas brasileiras classificadas como mais sustentáveis em 2016. Repositório Institucional da Universidade Federal de Rondônia, Universidade Federal de Rondônia, v. 1, n. 1, p. 1-39, jul./2017.

SILVA, D. L. **Sustentabilidade na cadeia de suprimentos**: um estudo de caso no setor de cosméticos. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil, 2017.

SILVA, F. L. Práticas de sustentabilidade na cadeia de suprimentos: um estudo comparativo entre empresas brasileiras. **Revista Administração em Diálogo**, 20(2), 2018, 215-240.

SILVA, J. D. G. **Fortalecimento da marca Natura por meio de práticas sustentáveis**: um estudo de caso. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil, 2019.

SILVA, A.; GONÇALVES, B. Transparency in sustainability reporting: A study on the cosmetics industry. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 25(4), 2018, 489-499. <https://doi.org/10.1002/csr.1474>

SILVA, D. L.; SÁ, M. G. Eficiência energética e competitividade: um estudo de caso na indústria brasileira. **Revista Administração em Diálogo**, 20(4), 2018,445-466.

SILVA, L.; SANTOS, M. Desafios e oportunidades para a sustentabilidade no setor de cosméticos. *Revista de Gestão e Sustentabilidade Ambiental*, 9(3), 2020,456-473.

SIQUEIRA, J.; LEAL, C. Energias renováveis e sustentabilidade empresarial: uma análise no setor de cosméticos. **Revista Brasileira de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, 5(10),2018, 123-140.

STARKE, H. The road to sustainable development. **Environment** 33.6 (1991): 10-15.

UNFCCC. **United Nations Framework Convention on Climate Change Kyoto Protocol Reference Manual**: on accounting of emissions and assigned amount. novembro 2008.

Disponível em:

https://www.bing.com/search?q=UNITED+NATIONS+FRAMEWORK+CONVENTION+ON+CLIMATE+CHANGE++UNFCCC.+Kyoto+Protocol+Reference+Manual%3A+on+accounting+of+emissions+and+assigned+amount.+novembro+2008.&cvid=ac1aa07f2fa9469da57f4b074eebe7ce&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBBzIwNGowajSoAgCwAgA&FORM=ANAB01&PC=ASTS Acesso em 18 de Mar 2024.

UNITED NATIONS. **Agenda 21**: programme of action for sustainable development. New York, 1992. Disponível em: <https://sdgs.un.org/publications/agenda21> Acesso em 18 de Mar 2024.