



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO



**Sustentabilidade como vantagem competitiva: uma análise descritiva acerca da
Natura Cosméticos**

**Sustainability as a competitive advantage: a descriptive analysis about Natura
Cosmetics**

Autores: Ellen Maria de Lima¹, Mariana Mendes Rocha², Fagunes Ferreira de Moura³

¹ *Graduanda em Administração pela UFPI;*

² *Graduanda em Administração pela UFPI;*

³ *Professor da UFPI, mestre, orientador.*



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Rua Cicero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos –PI.
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE ARTIGO CIENTÍFICO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Ellen Maria de Lima e Mariana Mendes Rocha

Sustentabilidade como vantagem competitiva:
uma análise descritiva acerca da Natura Cosméticos

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência da primeira, considera a discente como:

Aprovado(a)

Aprovado(a) com restrições

Observações: a nota está condicionada a entrega do TCC final com todas as alterações sugerida pela banca nos prazos previamente estabelecidos.

Picos (PI), 28 de agosto de 2023

Fagunes Ferreira de Moura

Prof. Me. Fagunes Ferreira de Moura
Orientador

Gustavo Picanço Dias

Prof. Dr. Gustavo Picanço Dias
Examinador 1

Kary Emanuelle Reis Coimbra

Profa. Dra. Kary Emanuelle Reis Coimbra
Examinadora 2

FICHA CATALOGRÁFICA
Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí
Biblioteca José Albano de Macêdo

R672s Rocha, Mariana Mendes da.

Sustentabilidade como vantagem competitiva: uma análise descritiva acerca da Natura Cosméticos./ Mariana Mendes da Rocha, Ellen Maria de Lima. – 2023.

21 f.

1 Arquivo em PDF

Indexado no catálogo *online* da biblioteca José Albano de Macêdo-CSHNB
Aberto a pesquisadores, com restrições da Biblioteca

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal do Piauí, Curso de Bacharelado em Administração, Picos, 2023.

“Orientador: Prof. Ms. Fagundes Ferreira de Moura”

1. Sustentabilidade. 2. Empresas-economia. 3. Natura-empresa.

I. Rocha, Mariana Mendes da. II. Lima, Ellen Maria de. III. Moura, Fagundes Ferreira de. IV. Título.

CDD 658

RESUMO

A sociedade mostra-se preocupada com as questões ambientais e como as empresas lidam com isso. A sustentabilidade deixa de ser restrita apenas às questões ambientais e começa a ser vista como oportunidade para equilibrar economia, sociedade e meio ambiente. Neste sentido, a sustentabilidade incluída ao meio empresarial passa a ser vista como uma forma de alcançar vantagem competitiva e se destacar no mercado. O objetivo deste estudo é analisar de forma descritiva a empresa Natura Cosméticos por meio de uma análise descritiva, como agente de mudança e influência na indústria cosmética, inspirando outras empresas a adotarem práticas sustentáveis em seus modelos de negócios. Assim sendo, as práticas sustentáveis da Natura Cosméticos conciliam efeitos positivos para o meio ambiente e sociedade ao mesmo tempo que geram lucros satisfatórios. O trabalho possui abordagem de natureza qualitativa e pesquisa bibliográfica, em que se analisou o Relatório Anual de 2022 e o Formulário de Referência do corrente ano. Logo, ao longo desta pesquisa ficou perceptível que, a exemplo da empresa Natura Cosméticos, adotar práticas ESG atualmente é de grande relevância para as empresas, uma vez que os investidores estão cada vez mais atualizados sobre o assunto e procuram investir em empresas que possuem práticas como o ESG que priorizam o meio ambiente, social e governança, sendo que esse conjunto de práticas gera credibilidade e faz com que uma empresa sustentável obtenha cada vez mais rentabilidade e seja bem vista aos olhos dos consumidores.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Vantagem Competitiva; Natura; ESG.

ABSTRACT

Society is concerned about environmental issues and how companies deal with it. Sustainability is no longer restricted to environmental issues and is starting to be seen as an opportunity to balance the economy, society and the environment. In this sense, sustainability included in the business environment is seen as a way to achieve competitive advantage and stand out in the market. The objective of this study is to analyze the company Natura Cosméticos through a descriptive analysis, as an agent of change and influence in the cosmetics industry, inspiring other companies to adopt sustainable practices in their business models. Therefore, the sustainable practices of Natura Cosméticos reconcile positive effects for the environment and society while generating satisfactory profits. The work has a qualitative approach and bibliographical research, in which the 2022 Annual Report and the Reference Form of the current year were analyzed. Therefore, throughout this research it became noticeable that, like the company Natura Cosméticos, adopting ESG practices is currently of great relevance for companies, since investors are increasingly up to date on the subject and seek to invest in companies that have practices such as ESG that prioritize the environment, social and governance, and this set of practices generates credibility and makes a sustainable company obtain more and more profitability and is well regarded in the eyes of consumers..

Keywords: Sustainability; Competitive Advantage; Natura; ESG.

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aborda a discussão do tema sustentabilidade empresarial, abrangendo as dimensões ambientais, sociais, econômicas e seus impactos na sociedade. Pois, empresas que implementam práticas sustentáveis são propícias a obter vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, sendo que isso precisa ser conciliado com a ênfase do mercado em termos de rentabilidade.

Nesse contexto, a sustentabilidade é um dos maiores desafios do século XXI (WILSON; WU, 2017), tendo em vista que esta tornou-se um dos paradigmas que mais despertou o interesse entre os cientistas (CABELLO et al., 2019). E a sustentabilidade é entendida sob a visão do *Triple Bottom Line* (TBL), ou seja, tem uma ênfase multidimensional em buscar um equilíbrio entre a proteção ambiental, desenvolvimento econômico e equidade social (HUANG, 2018). Este fato explica sua ambiguidade e polissemia e, estas, por sua vez, dificultam o consenso da interpretação do conceito, sua abordagem, meios estratégicos para desenvolvê-la e as ferramentas que devem ser utilizadas (PISSOURIOS, 2013).

A discussão em torno dessa temática vem aumentando principalmente no que diz respeito à forma como as empresas priorizam este assunto (FEIL, 2022), haja vista que elas são responsáveis pela maior parte dos danos ambientais provocados na natureza e na sociedade, como a poluição do ar, o aquecimento global, a contaminação da água entre outros impactos.

Por essa razão, as empresas devem aderir à sustentabilidade sob a perspectiva econômica, social e ambiental. Econômica porque devem permanecer no mercado em que atuam, haja vista que devem verificar quais os benefícios ao tornarem-se empresas sustentáveis, no sentido de, como a sustentabilidade irá ajudá-las a alcançar vantagem competitiva e permanecer no mercado em que atuam por muitos anos? Social porque deve haver consciência e pensar nas futuras gerações, refletindo se o processo produtivo é sustentável pode agregar valor à sociedade. E ambiental com foco uma produção limpa e consciente que contribua para tornar o ar mais puro, com vistas a evitar problemas de saúde para a população (OFTEDAL et al., 2021).

Hernandez e Rabinovici (2015) asseveram que, nos últimos anos, houve o aumento dos problemas ambientais decorrentes de atividades empresariais. Isso ocorre porque os recursos do planeta ficam cada vez mais comprometidos, uma vez que não há a devida preocupação em preservar a natureza por parte de algumas empresas.

Acerca disso, Kannan, Jabbour e Jabbour (2014) constataram que são escassos os estudos baseados em critérios ambientais em países em desenvolvimento, a exemplo do Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (BRICS). Em complemento, há evidências de que práticas sustentáveis, relacionadas ao desempenho corporativo e estratégias verdes, ainda têm como ênfase o debate teórico, pois reivindicam mais pesquisas empíricas (ALMADA; BORGES; FERREIRA, 2022).

Dessa forma, a literatura brasileira de administração precisa avançar no que diz respeito a investigar empresas que implementam práticas sustentáveis em seus modelos de negócios. Por isso, esta investigação contribui para as dimensões teórica e prática, fazendo uma análise descritiva acerca da empresa Natura Cosméticos, tendo em vista a pertinência com que ela trata o tema em questão e os impactos positivos aos seus *stakeholders* (BOAVENTURA et al., 2009; SOUZA, 2022).

Com base nesse contexto, tem-se o seguinte questionamento: **como as empresas podem crescer economicamente e ao mesmo tempo serem sustentáveis?** Em virtude disso, o objetivo deste estudo é analisar de forma descritiva a empresa Natura Cosméticos, ao implementar práticas sustentáveis e, ao mesmo tempo, criar vantagem competitiva com relação aos seus concorrentes. Enquanto objetivos específicos, tem-se:

- Analisar como a sustentabilidade pode se tornar uma vantagem competitiva para as empresas que adotam tais práticas.
- Analisar como a sustentabilidade pode trazer benefícios para as empresas, sociedade e o meio ambiente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sustentabilidade empresarial

Assim sendo, no que diz respeito à gestão empresarial, a sustentabilidade é compreendida como “um modelo de gestão de negócios que visa ao retorno (lucro) para os acionistas, envolvendo o desenvolvimento econômico, a promoção social e a proteção dos recursos naturais do planeta” (SILVA, 2023 p. 397). Esse posicionamento tem aderência com a literatura, no sentido de que a sustentabilidade consiste em um modelo de negócios amplo, ou seja, seu objetivo não está relacionado apenas ao lucro para os seus acionistas, e sim englobar vários aspectos como: questões ambientais, econômicas, sociais, bem como, a proteção da natureza e a preservação de um planeta saudável (NOBRE; RIBEIRO, 2013; NICOLLETTI et al., 2020; BHANDARI; RANTA; SALO, 2023).

“Em diversos estudos, observam-se muitos argumentos favoráveis à teoria dos *stakeholders*, afirmando que com essa teoria a organização possui uma postura administrativa mais estratégica, favorecendo a geração de inúmeros benefícios para a empresa” (BOAVENTURA et al., 2009, p. 295).

Segundo Menezes, Vieira e Oliveira (2022), a Teoria dos *Stakeholders* mostra que a relação que a organização possui com os clientes, fornecedores, empregados e a comunidade em geral é de suma importância. Isso leva a quebra do questionamento de que o objetivo principal dos negócios é o lucro proporcionado aos acionistas. Donaldson e Preston (1995) corroboram com esse posicionamento e asseveram que a partir dessa teoria é defendida a tese de que a organização tem que criar valor não somente para os acionistas e sim para todas as partes envolvidas. “Por isso, o autor propôs uma definição segundo a qual *stakeholder* é um grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelas ações da organização” (MENEZES; VIEIRA; OLIVEIRA, 2022, p. 4).

Para Mascena e Stocker (2020), a teoria dos *stakeholders* tem tido destaque no âmbito acadêmico e empresarial, e foi objeto de discussão durante o Fórum Econômico Mundial em 2020, onde foi colocada a necessidade de uma reforma no capitalismo seguindo em direção ao *stakeholder capitalism* substituindo o capitalismo que prioriza os acionistas.

Pode se obter vantagem competitiva quando o conjunto de capacidades dinâmicas da empresa possui um bom relacionamento com seus *stakeholders* isso quer dizer quando ela mantém esse relacionamento com base na justiça e confiança gerando assim reciprocidade (VALLE; SARTURI, 2022).

Na visão de Gomes e Tortato (2011), a sustentabilidade no meio empresarial funciona como uma estratégia em que a empresa produz de forma responsável, respeitando o meio ambiente de modo que continue gerando lucro e valor aos *stakeholders*. Assim sendo, do ponto de vista empresarial, a sustentabilidade possibilita que as organizações possam se desenvolver com sucesso e ao mesmo tempo cooperar para o meio ambiente e o desenvolvimento social do gênero humano (HART; MILSTEIN, 2004).

“O desenvolvimento sustentável significa o desenvolvimento que atende às necessidades do presente, sem comprometer das gerações futuras” (SILVA, 2023, p. 249). Nesse sentido, as decisões que as empresas tomam quanto a inovação verde podem ser limitadas, tendo em vista que elas não são independentes, pois estão inseridas na sociedade. Essas decisões são ainda limitadas por suas características e sofrem influência de outras empresas (WU; LI; FENG, 2023).

Adotando a inovação verde, a empresa reduz os custos de conformidade, obtém vantagem competitiva e aumenta seu valor (QUI et al., 2020), e ainda diminui a poluição ambiental e melhora seu desempenho (CASTELLACI; LIE, 2017), proporcionando assim ganho para ambas as partes (economia e sociedade).

Com a teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV), Hart (1995) sugeriu um estudo do ambiente natural, visto que, as empresas precisam cogitar a inclusão de estratégias verdes como forma de obter vantagem competitiva sustentável. Esse ambiente natural na abordagem RBV propôs que as empresas enxergassem os recursos naturais como limitados e efêmeros, para que deste modo possam criar valor e alcançar uma vantagem sustentável.

“Nos últimos anos, as empresas têm sido pressionadas a implementar políticas de sustentabilidade e garantir que suas cadeias de suprimentos estão operando de forma socialmente responsável” (TONDOLO et al., 2023, p. 5). Assim, as organizações buscam constantemente alcançar o equilíbrio ideal entre obter lucro, oferecer retorno aos acionistas e promover um ambiente acolhedor para funcionários, clientes, comunidades e demais *stakeholders*. Para tanto, devem possuir uma força de trabalho diversificada, voltada para a criação e manutenção de um ambiente de trabalho proativo, no qual as semelhanças e diferenças dos indivíduos são consideradas uma forma de atingir seus objetivos estratégicos e que possibilitem a promoção do desenvolvimento sustentável (NASCIMENTO; OLIVEIRA; RODRIGUES JÚNIOR, 2022).

Ainda na visão desses autores, a Agenda 2030 é um plano de ação global para construir sociedades resilientes e promover o desenvolvimento sustentável até o ano de 2030. Para tanto, indica 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas para erradicar a pobreza e promover vida digna para todos, dentro dos limites do planeta. São objetivos e metas claras, para que todos os países adotem de acordo com suas próprias prioridades e atuem no espírito de uma parceria global que orienta as escolhas necessárias para melhorar a vida das pessoas, agora e no futuro.

O conceito de sustentabilidade empresarial teve origem a partir do “desenvolvimento sustentável” publicado pela comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento em 1987 no relatório *Our Common Future*, com iniciativa das nações. Neste sentido, o termo sustentabilidade empresarial tem sido usado há décadas, de forma genérica e de forma que dificulta o seu entendimento por parte dos executivos e também interfere na clareza que o mundo dos negócios (organizações) precisa (SILVA, 2023).

Ainda na visão desse autor, a sustentabilidade empresarial tem destaque e passa a ser compreendida quando John Elkington publica o conceito TBL em seu livro *Canibais com Garfo e Faca*, no qual mostra que a gestão empresarial deve possuir foco não somente nos resultados, mas também no impacto que causa ao meio ambiente. No que concerne à TBL, ela se baseia em três pilares sendo eles: social, e ambiental, conseqüentemente, isso sugeri que as empresas sejam socialmente corretas, possuam viabilidade econômica e responsáveis quanto ao meio ambiente (SILVA, 2023).

Segundo Pereira et al. (2020), quanto melhor for o desempenho financeiro de uma organização, surgem assim mais oportunidades para que ela possa investir em seu desempenho social e dessa forma obter vantagem competitiva. Nobre e Ribeiro (2013) complementam essa discussão ao explicitar que, atualmente, as empresas estão mais atentas com a sustentabilidade, pois ela permite que a empresa agregue valor a sua imagem na sociedade, lhe proporcionando plausibilidade. Neste contexto, a sustentabilidade deixa de ser vista apenas como algo obrigatório ao meio ambiente e se torna um pensamento estratégico que pode gerar vantagem competitiva (SILVA; BALBINO, 2013; OFTEDAL et al., 2021).

Com o decorrer do tempo e as contribuições agregadas ao tema, é possível notar que ele é empregado de forma correta gerando valor as organizações e aos *stakeholders* envolvidos. A sustentabilidade empresarial deixa de ser vista apenas como algo benéfico ao meio ambiente e

a própria organização, agora os *stakeholders* começam a tomar conhecimento de todas essas práticas e buscam se informar melhor sobre as empresas ao seu redor. “Dessa forma, a pressão dos *stakeholders* influencia as empresas suas estratégias e seus processos moldando a implementação de práticas sustentáveis” (TONDOLO et al., 2023, p. 5).

2.2 Abordagem acerca da discussão ESG

Environmental, social and Governance (ESG) são três medidas que explicitam os impactos ambientais, sociais e de governança das empresas que ganhou forças recentemente, e tornou-se relevante à medida em que as instituições financeiras e investidores que têm interesse de investir em organizações socialmente responsáveis (SILVA, 2023).

Neste sentido, a sigla ESG destaca a relevância das características sociais, ambientais e de governança em que já havia a preocupação por parte dos empresários com investimentos socialmente responsáveis, pois agora há a preocupação em saber como uma empresa é gerida, quais seus impactos positivos para a sociedade, como isso afeta o meio ambiente e como esses fatores determinam o desempenho geral da organização (BHANDARI; RANTA; SALO, 2023).

Nessa perspectiva, a governança corporativa é uma temática relevante para a academia e nas organizações (RIBEIRO; SOUZA, 2022). Segundo Collares (2020), entende-se por governança corporativa práticas de gestão que são adotadas pelas empresas com o objetivo de minimizar os problemas de agência (conflitos entre acionistas e gestores), ou seja, é o sistema que assegura aos acionistas o retorno dos seus investimentos. Pois, tal sistema é composto de mecanismos que respondem às pressões externas e internas, de modo que, quando elas são empregadas corretamente, produzem o alinhamento entre acionistas e administradores, contribuindo para haja melhoria no desempenho da empresa (AGUILERA et al., 2015).

Estudos realizados por autores como Holmstrom e Kaplan (2001), Chhaochharia e Laeven (2009) e Chistopher (2010) indicaram que as reestruturações e aquisições das empresas na década de 1980, crises financeiras na década de 1990 e escândalos corporativos nos anos 2000 estimularam as discussões sobre a governança corporativa (RIBEIRO; SOUZA, 2022).

Por isso, as empresas brasileiras receberam incentivos para implementar ações no sentido de aumentar a transparência das decisões com ênfase para os seus investidores (RIBEIRO; SOUZA, 2022). Sobre isso, no ano 2000, a Brasil Bolsa Balcão (B3) criou os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa (NDGC), desenvolvidos para estabelecer um ambiente de negociação que incentiva o interesse e a valorização das companhias (CARVALHAL; LEAL, 2005).

A literatura destaca uma relação positiva entre governança corporativa, desempenho organizacional e a forma de divulgar a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (MICHELON; PARBONETTI, 2012; CARRASCO; VÍLCHEZ, 2022). A premissa subjacente a RSC é que as organizações devem ser mais cautelosas com seus *stakeholders*, proporcionando ênfase a questões como: educação, segurança, condições de trabalho, direitos humanos, igualdade de oportunidades, direitos trabalhistas entre outros (SILVA et al., 2022).

Destarte, o conselho de administração é considerado a principal estrutura de governança corporativa, exercendo papel fundamental no desempenho da empresa ao proporcionar transparência no processo de tomada de decisão organizacional (CHENG, 2023). Pois, faz parte das atribuições desse órgão adotar medidas que diminuam os efeitos negativos ao meio ambiente, sociedade e desempenho, tendo em vista que ele deve ter representatividade para criar estratégias que atendam às necessidades dos *stakeholders* (DESENDER et al., 2020; ISSA; BENSALÉM, 2022).

2.3 Vantagem Competitiva

A estratégia da *Natural Resource Based View* (NRBV) mostra que a vantagem competitiva sustentável possui relação com três estratégias verdes: prevenção da poluição, gestão de produtos e desenvolvimento sustentável (ALMADA; BORGES; FERREIRA, 2022).

O modelo que possui como características principais Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO) propõe que essas quatro questões devem ser consideradas quanto aos recursos que de fato levem as empresas a gerar vantagem competitiva (BEZERRA; GOHR; TAVARES, 2021). Logo, Barney (1991) argumenta que o modelo VRIO é aplicado ao contexto organizacional para avaliar os seus recursos, de modo que as empresas sejam competitivas no mercado e que cada recurso desse modelo possa auxiliá-las nessa premissa.

Almada, Borges e Ferreira (2022) argumentam que a forma como a empresa cria valor econômico, comparada com a concorrência, é um exemplo de vantagem competitiva sustentável. Pois, quando se possui vantagem competitiva superior aos seus concorrentes, essas empresas têm capacidade de criar maior valor (BRITO; BRITO, 2012; BHANDARI; RANTA; SALO, 2023).

Segundo Brito e Brito (2012), vantagem competitiva está relacionada a criação de valor, já o desempenho financeiro ocorre como consequência do processo de distribuir valor entre as partes e isso tem como resultado aspectos diferentes de desempenho.

Para Almada, Borges e Ferreira (2022, p. 536), “o desempenho financeiro é o valor que uma empresa tem como resultado da comercialização de seus produtos e serviços”. Por sua vez, a literatura apregoa que “a vantagem competitiva sustentável e o desempenho financeiro são conceitos interligados. A vantagem competitiva refere-se ao valor econômico que as empresas criam como resultado de uma combinação de seus recursos e capacidades” (ALMADA; BORGES; FERREIRA, 2022, p. 536).

Bezerra, Gohr e Tavares (2021) apregoam que nem todos os recursos da empresa podem ser estratégicos e relevantes, mas a vantagem competitiva pode ser obtida quando esses recursos possuem heterogeneidade e imobilidade. Esse ponto de vista está alinhando com a ideia central do modelo VRIO de que a empresa precisa ter em seus recursos características únicas para contribuir de forma positiva com a criação de vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

A característica valiosa tem relação com a capacidade da organização em reduzir os custos de seu produto ou serviço ou ainda diferenciar o mesmo para agregar valor. O componente valioso quando raro é também uma fonte de vantagem competitiva, pois a concorrência não consegue competir. Esses recursos raros e valiosos podem ser inimitáveis quando usados de forma combinada, assim seus concorrentes não podem imitar. E por fim são insubstituíveis quando os mesmos são incorporados de modo que a concorrência não consegue implementar recursos semelhantes para competir (ALMADA; BORGES; FERREIRA, 2022).

2.4 Evidências empíricas

Existem dois tipos de modelos de negócios, nos quais há uma certa ligação são eles: o modelo de negócios *Business Models* (BM), são estratégias para as empresas que transformam os bens e serviços produzidos em lucro. Esses modelos de negócios, geralmente mostram o desenvolvimento das empresas e como fazem para gerar valor econômico.

Assim sendo, Oftedal et al. (2021) asseveram que o BM tem como objetivo principal o lucro das empresas, já a *Sustainable Business Models* (SBMs), está além do lucro econômico. Esse modelo de negócio sustentável, visa atender às necessidades sociais e ambientais. Seu objetivo é criar valor no conceito TBL que envolve não somente o valor econômico, mas também o valor social e ambiental. Dessa forma, o modelo de negócios sustentável possui um sentido amplo, de inovação em comparação aos modelos tradicionais, pois abrange a sociedade e o ambiente. Mas, sem esquecer o valor econômico. Bocken, Boons Baldassarre (2019) dizem

que as SBMS não apresentam clareza em sua contextualização, sendo difícil prever quais são os resultados dessa modalidade de negócios.

Bocken et al. (2014) destacam que as pesquisas sobre a sustentabilidade possuem várias abordagens que contribuem de alguma forma com a inovação do modelo de negócios para o desenvolvimento sustentável, com destaque para a produção mais limpa, criação de valor através de resíduos, sistemas de serviços de produtos, soluções empresariais, sociais, entre outras. Este estudo tem como objetivo principal, analisar as abordagens de artigos que foram publicados em periódicos internacionais sobre sustentabilidade nas *startups*.

Segundo Frerichs e Teichert (2023), pesquisas voltadas para funcionários de empresas são relevantes, sendo este um campo de pesquisa que inspira estudos que podem continuar ocorrendo futuramente. Estudos mostram que há pontos fortes no que diz respeito à RSC em atitudes que os colaboradores esperam que sejam feitas no ambiente de trabalho, ou seja, eles pensam também nas questões sociais e ambientais e seu comportamento no ambiente organizacional pode ser inspirado pela RSC, no sentido de serem pessoas mais conscientes e sustentáveis.

Entretanto, não se deve enfatizar apenas em como a RSC pode despertar o interesse dos funcionários para que estes sejam ambientalmente responsáveis, mas também deve ser investigado sobre o que os funcionários podem fazer para adotar as práticas de RSC, apesar de essa análise ocorrer de forma casual (FRERICHS; TEICHERT, 2023).

Para Melville (2010), o processo de *Belief-Action-Outcome* (BAO), serve como base para a pesquisa, pois entende-se que há uma relação entre crenças, atitudes, valores, ações e resultados, quando se fala em desenvolvimento sustentável, ou seja, quando há a crença de que, a exemplo do setor de construção, as mudanças climáticas podem ocorrer devido a ação do homem, haverá a conscientização da necessidade de haver modificações na forma de desempenhar o trabalho para reduzir as emissões que agredem a natureza (ISENSEE; TEUTEBERG; GRIESE, 2023).

Em algumas empresas, ainda há o entendimento de que para ser sustentável o objetivo seja maximizar sua rentabilidade. Entretanto, os argumentos dos estudos mais recentes mostram que não se trata apenas de obter lucros e sim mudar o objetivo pensando nos impactos ambientais, sociais e econômicos decorrentes da tomada de decisão gerencial (BHANDARI; RANTA; SALO, 2023).

Além disso, os resultados da pesquisa sobre a sustentabilidade no ambiente de *startups* apontam que há a tendência de crescimento de publicações sobre esta temática nos vinte anos analisados, com maior publicação nos últimos dez anos considerados (OLIVEIRA; BEUREN, 2021). Essa observação condiz com o exposto por Hockerts e Wüstenhagem (2010), que observaram crescimento no corpo da literatura que aborda sobre a sustentabilidade e *startups*, destacando a adoção do conceito de empreendedorismo social (iniciativas inovadoras para resolver problemas sociais), e tornou-se foco de recentes pesquisas acadêmicas (OLIVEIRA; BEUREN, 2021).

Macedo et al. (2022) ampliam esta discussão ao explicitarem que o tema ESG no Brasil vem se tornando cada vez mais proeminente para as empresas, e um exemplo disso é a criação de índices de sustentabilidade na B3, consequentemente, as vantagens que podem ser observadas são: melhora na imagem da empresa, aumento da confiança do investidor, atração e retenção de talentos e melhoria no desempenho financeiro. Não obstante, esse processo ocorre de forma inicial no Brasil, em comparação a outras economias mais desenvolvidas, o que faz com que haja questionamento sobre sua eficácia nas empresas locais (MACEDO et al., 2022; FRERICHS; TEICHERT, 2023).

Então, as empresas que adotam práticas sustentáveis em seus modelos de gestão têm uma expectativa adicional de retorno financeiro a longo prazo ao integrar o maior número de *stakeholders* na tomada de decisão gerencial (DONALDSON; PRESTON, 1995; DESENDER

et al., 2020). Almada, Borges e Ferreira (2022) complementam esta discussão asseverando que é possível alcançar a vantagem competitiva se os recursos e habilidades organizacionais resultarem em um desempenho superior. Assim, para que a vantagem competitiva se torne sustentável é preciso que ela se prolongue e as demais organizações não possuam os mesmos recursos ou capacidades de desenvolvimento similares as suas (BARNEY, 1991).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo buscou analisar como a sustentabilidade influencia o meio empresarial e, ao mesmo tempo, evidenciar a pertinência de ser uma empresa sustentável não apenas ambientalmente, mas também mostrar como essa escolha pode trazer vantagem competitiva, ou seja, em termos de diferencial em relação aos concorrentes e, por consequência, como isso poderia agregar valor econômico.

Com base nisso, esta investigação se propôs a estudar como a sustentabilidade pode ser empregada como meio de obter vantagem competitiva no mercado, e não apenas para agregar valor ao meio ambiente e sim para ambas as partes envolvidas, ou seja, as empresas e a sociedade (HERNANDEZ; RABINOVICI, 2015; SOUSA-FILHO; BARBIERI, 2015; SOUZA et al. 2022).

Segundo Cooper e Schindler (2016), a análise descritiva é uma metodologia aplicada usada para avaliar e descrever situações dinâmicas em que possuem o elemento humano presente. Além disso, evidenciar acerca do fenômeno da sustentabilidade no panorama da empresa explicitada, como forma criativa de descrever, compreender e interpretar sua complexidade.

Neste contexto, ao realizar uma análise descritiva sobre a referida empresa, constatou-se como a estratégia de desenvolvimento sustentável fez com que a Natura Cosméticos se tornasse referência (COOPER; SCHINDLER, 2016). Em complemento, a abordagem desta pesquisa é caracterizada como sendo de natureza qualitativa, em que explicitou-se os motivos que levam uma empresa a tornar-se sustentável, evidenciando quais vantagens ela terá em relação aos seus concorrentes e o impacto que essa decisão traz aos negócios empresariais (HART; MILSTEIN, 2004).

A partir desta perspectiva, procedeu-se com uma pesquisa bibliográfica, ou seja, constituída a partir da revisão de outras obras acerca dos temas que envolvem a pesquisa. E isso fundamenta-se em estudos já publicados sobre a teoria, sendo assim primordial que o pesquisador se dedique ao entendimento e conhecimento da leitura de todo material que será analisado (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

Por esta razão, a análise da escrita, pesquisa e discussão acerca do tema abordado é de fundamental pertinência, pois observa-se contribuições com base na literatura, isto é, consultando estudos e evidências empíricas que possam agregar rigor e relevância à pesquisa, com vistas à sua exequibilidade (COOPER; SCHINDLER, 2016).

No que concerne ao material bibliográfico, utilizou-se dados secundários, tendo como embasamento o Relatório Anual de 2022 e o Formulário de Referência do corrente ano da empresa Natura Cosméticos, com a finalidade de coletar informações relevantes sobre as práticas sustentáveis que são praticadas pela empresa. Assim sendo, o que motivou a realização deste estudo foi o fato de que a referida empresa é uma organização que pensa não somente em obter lucros, mas também se preocupa com as questões sociais e ambientais (HOMERO JUNIOR; CARRIERI, 2020).

Neste sentido, de acordo com o Relatório Anual de 2022 da referida empresa, depois de dois anos de estudo sobre as emissões de gases tóxicos emitidos pelas empresas do grupo, hoje possuem informações que mostram o que deve ser feito para que a meta de emissões líquidas zero carbono seja alcançada (NATURA COSMÉTICOS, 2022).

Não obstante, importa explicitar que os problemas ambientais e sociais causados pelas atividades empresariais vêm se agravando nas últimas décadas, haja vista que tem aumentado a pressão e a cobrança da sociedade para com essas organizações acerca desta problemática (LIMA; SALTARELLI; SILVA. 2020).

Portanto, entende-se que a vantagem competitiva ocorre quando as empresas conseguem executar suas atividades de forma estratégica, juntamente com valor mais acessível, ou melhor, que seus concorrentes (SILVA; BALBINO, 2013). Corroborando com esse entendimento, Barney e Hesterley (2007, p. 13) argumentam que “uma empresa tem vantagem competitiva quando cria mais valor econômico do que seus rivais, e valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos pelo consumidor [...]”.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Empresa Natura Cosméticos

A empresa Natura Cosméticos pertence ao grupo Natura&Co Holding S.A. e foi fundada em 1969, sendo que também o integram a Avon, a *The Body Shop* e a Aesop. Em complemento, a Natura Cosméticos atua no mercado multinacional nos setores de cosméticos e cuidados pessoais, e é líder de vendas diretas em seu setor no mercado nacional, destacando-se por cuidar da sociobiodiversidade amazônica com seu modelo de negócio sustentável (NATURA COSMÉTICOS, 2022).

De acordo com a Natura Cosméticos (2022, p. 23):

Desde a chegada da Avon ao Grupo, em 2020, e da formação da unidade de negócios Natura&Co América Latina, reforçamos nossa posição como um dos atores de maior relevância do mercado de beleza na região e estabelecemos como vetor de crescimento ampliar a sinergia entre os nossos negócios.

Além disso, Souza et al. (2022) explicitam que a Natura Cosméticos, sempre deixou em evidência sua preocupação com o meio ambiente, um exemplo disso foi quando em 1997 a frota da cidade de São Paulo realizou o abastecimento exclusivamente com gás natural GNV, para diminuir a liberação do gás carbônico na atmosfera.

Adicionalmente:

Em 2022, a Natura se manteve como líder no mercado de Cosméticos e Cuidados Pessoais na América Latina, destacando-se também na liderança das categorias de perfumaria e de corpo na região, segundo os dados da Euromonitor. Também é a marca mais forte do mundo em cosméticos, conforme estudos da Brand Finance (NATURA COSMÉTICOS, 2022, p. 42).

Destaca-se também que a Natura Cosméticos é certificada desde 2021 como empresa B pelo B lab, sendo assim é a maior companhia que possui essa certificação. As empresas B estão dentro dos mais altos padrões de verificação quanto ao desempenho social e ambiental, transparência pública e responsabilidade legal ao conciliar lucro e propósito (OFTEDAL et al., 2021; FEIL, 2022). Foi reconhecida também pelo *Etisphere Institute* em 2022 como sendo uma das empresas mais éticas do mundo, a Natura Cosméticos já havia participado de outras edições sem êxito. Essa premiação é para empresas que possuem comprometimento com a integridade dos negócios, atuando com melhores práticas de ética, *compliance* e governança, destacando que a Natura Cosméticos foi a única brasileira a ganhar esse reconhecimento (SILVA et al., 2022; RIBEIRO; SOUZA, 2022). A consultoria canadense faz um levantamento acerca das empresas com práticas de sustentabilidade levando em consideração os indicadores ambientais, sociais e de governança, tendo como base as informações públicas que as empresas divulgam,

a Natura Cosméticos se destacou e ficou no ranking das cem melhores empresas do mundo em sustentabilidade (NATURA COSMÉTICOS, 2022).

Ainda conforme a Natura Cosméticos (2022, p. 33):

Em 2022, a Natura deu mais um passo em sua jornada de integração entre sustentabilidade e modelo de negócio. Após divulgarmos nosso Integrated Profit & Loss (IP&L), metodologia que monetiza os impactos da empresa na economia, no meio ambiente e na sociedade, seguimos aperfeiçoando nosso escopo de mensuração de externalidades. Para cada R\$ 1 de receita a Natura gerou R\$ 2,7 de impacto socioambiental positivo.

Verifica-se que a Natura Cosméticos com seu modelo de negócios alinhado com a sustentabilidade consegue gerar impactos positivos em áreas como economia, meio ambiente e sociedade. Dessa forma, as práticas sustentáveis adotadas pela Natura Cosméticos conseguem gerar retornos financeiros satisfatórios e desta forma a empresa obtém vantagem competitiva sustentável (ALMADA; BORGES; FERREIRA, 2022; FORSYTH; MONGRUT, 2022).

Assim, a presente Figura mostra algumas dimensões da sustentabilidade.

Figura: O desempenho do IP&L em 2022 (em milhões de reais)

	IP&L Resultados 2022 (em milhões de reais)	Capital Humano	Capital Social	Capital Natural	2022 Total
têm maior nível de engajamento e proximidade com a Natura.	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
têm menor proximidade com a Natura.	Consultoras de níveis iniciais	-6.908	-	-	-6.908
	Total	19.647	18.122	-3.584	34.185

impacto do uso de água e energia durante a etapa de consumo, em resíduos e em embalagens.

somando todos os impactos positivos nos campos humano, social e natural, e subtraindo os impactos negativos, o saldo do impacto positivo gerado pela Natura para a sociedade é equivalente a quase três vezes a sua receita líquida.

Então, constata-se que o impacto positivo gerado pela Natura Cosméticos consegue ser superior aos impactos negativos em sua receita. Deste modo, a Natura Cosméticos está sempre investindo seus lucros em pesquisas e sustentabilidade, gerando retorno positivo de volta para sociedade, sempre mantendo a vantagem competitiva no mercado (BRITO; BRITO, 2012; PEREIRA et al., 2020).

“Em 2022, foram investidos R\$ 341,8 milhões em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), sendo R\$ 297 milhões em inovação e R\$ 44,8 milhões em desenvolvimento de soluções sustentáveis” (NATURA COSMÉTICOS, 2022, p. 47). Portanto, a natura se baseia no princípio de que a longevidade da empresa está ligada à sua capacidade em contribuir com a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável (BRITO; BRITO, 2012; CASTELLACI; LIE, 2017).

4.2 Natura: sustentabilidade e desempenho

4.2.1 Resultados para a sustentabilidade empresarial

A empresa Natura Cosméticos é um exemplo de gestão responsável e consciente, pois preocupa-se não apenas com as questões financeiras, mas também prioriza as questões ambientais e sociais (NICOLLETTI et al., 2020; SOUZA et al., 2022; BHANDARI; RANTA; SALO, 2023). A referida empresa possui o compromisso com a vida, no sentido de pensar nas questões ambientais e sociais, e dessa forma se compromete em preservar o planeta com suas estratégias sustentáveis (NATURA COSMÉTICOS, 2022).

De acordo com as mensagens dos CEOs João Paulo Ferreira (Natura e Co América Latina), Angela Cretu (Avon Internacional), David Boynton (The Body shop) e Michael O’ Keeffe (Aesop), a Natura Cosméticos tem o compromisso de demonstrar como criar valor que vai muito além da parte financeira como receita e lucro, e lançou o IP&L, que além de obter resultados financeiros, essa ferramenta inovadora de gestão integrada, atribui valor econômico aos impactos positivos e negativos gerados pelo negócio, para as questões ambientais, sociais e humanas (SOUZA et al., 2022; SILVA, 2023).

Neste contexto, a parceria entre a Natura Cosméticos e as comunidades, gera benefícios para a sociedade 8,6 vezes maior que o valor investido pela empresa, o programa carbono neutro, devolve à sociedade um impacto 40,1 vezes maior que o investimento. Tais resultados evidenciam que o compromisso da Natura Cosméticos com o desenvolvimento sustentável não gera benefícios apenas para o meio ambiente ou às pessoas, mas também gera de forma ampla, valor econômico para a sociedade (NATURA COSMÉTICOS, 2022).

Dessa forma, a Natura Cosméticos serve de inspiração para outras empresas do mercado de cosméticos, pois as estratégias para adotar a sustentabilidade aos seus negócios, faz com que seu público alvo perceba que a Natura Cosméticos é uma empresa com responsabilidade social, e também é perceptível que esse modelo de negócios fez com que a organização ganhasse credibilidade e visibilidade mundial (OFTEDAL et al., 2021; SOUZA et al., 2022). No que diz respeito à ética e reputação, a empresa foi classificada em segundo lugar pelo *Direct Selling News Global* 100 como uma das 100 maiores empresas de venda direta do mundo (NATURA COSMÉTICOS, 2023).

Neste sentido e, de acordo com a Natura Cosméticos (2023), a empresa recebeu do Merco Brasil o primeiro lugar na categoria de marcas de confiança, primeiro lugar como a marca mais responsável socialmente, o CEO João Paulo Ferreira ficou em oitavo lugar como líder de melhor reputação no Brasil. Também foi citada no Merco México, Argentina, Chile e ocupa o 42º lugar nas empresas de maior reputação do mundo para *Rep Track Global* 100-2021 (NATURA COSMÉTICOS, 2023).

A sustentabilidade empresarial possui sentido abrangente que conduz as empresas a fazer o que é certo e da melhor forma possível, assim sendo, ela devia ser adotada como uma

estratégia, além de propor iniciativas para o desenvolvimento da organização (NICOLLETTI et al., 2020). Neste sentido, torna-se concreta nas políticas, diretrizes, planos de ação, programas e projetos, possui embasamento em pesquisas, estudos de ciências ambientais, negócios e gestão. Por isso, essa é uma forma de atuação responsável da organização, com a sociedade e meio ambiente, além de empresas de todos os segmentos e tamanhos (ALMADA; BORGES; FERREIRA, 2022).

Além do mais, quando uma empresa é sustentável, faz o que é certo porque é a forma correta de agir, cria responsabilidades e valor no ambiente interno, o que resulta em impactos positivos na sociedade e *stakeholders* (BOAVENTURA et al., 2009). Logo, há a criação de valor compartilhado do ambiente interno para o externo, além de colocar em discussão, assuntos com amplitude para as esferas: ambiental, econômica, social, cultural, psicológica, no âmbito nacional e internacional (NASCIMENTO; OLIVEIRA; RODRIGUES JÚNIOR, 2022).

4.2.2 Resultados para o ESG

Com base no exposto, percebe-se que há semelhanças entre sustentabilidade empresarial e ESG, contudo, há também diferenças relevantes. Nesse contexto, Silva (2023) assevera que a sustentabilidade empresarial tem como objetivo, a durabilidade dos negócios com responsabilidade (social, econômico-financeira e ambiental) para as gerações do presente e futuro gerando valor a todos os *stakeholders*. Por sua vez, o ESG é baseado em três pilares (ambiental, social e governança), para medir questões não financeiras que as empresas se referem à sociedade, em especial o mercado financeiro (HUANG, 2018; COLLARES, 2020; SILVA, 2023).

A seguir explicita-se os periódicos que mais publicaram estudos sobre a governança, com destaque para a Contabilidade, Gestão e Governança (CGG), com 9,2% de todas as publicações encontradas. Em seguida, a Revista Contabilidade & Finanças (RC&F), a Revista Contemporânea de Contabilidade (RCC), a Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (BASE) e a Contabilidade Vista & Revista também se destacaram, pois publicaram mais de 30 estudos cada uma. Logo, em todo o período de análise, a Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão e a Revista de Administração e Inovação (RAI), obtiveram o menor número de publicações no período com 3 artigos cada uma delas (AGUILERA et al., 2015; RIBEIRO; SOUZA, 2022).

Tais resultados comprovam os achados de Machado Júnior et al. (2015), que destacam a Revista de Contabilidade & Finanças (RC&F) como um dos periódicos que mais publicaram sobre governança. Nesse caso, diferente desses autores, indica-se o periódico Contabilidade, Gestão e Governança (CGG) como o que mais produziu artigos no período com 42 estudos publicados, destacando o periódico como o mais importante meio de divulgação científica sobre esse tema (CHHAOCHHARIA; LAEVEN, 2009; RIBEIRO; SOUZA, 2022).

Constatou-se, ainda, a tendência desde o ano de 2002, através dos periódicos analisados, confirmando os resultados de Souza e Borba (2007). Em complemento, percebeu-se que, no ano de 2017, houve o ponto mais elevado nas publicações sobre o tema (52 artigos) que voltou no ano de 2018, à média de periódicos publicados desde 2015 com 33 artigos (COLLARES, 2020; RIBEIRO; SOUZA, 2022).

Além disso, verificou-se que o ESG aborda assuntos específicos e essenciais para as empresas e a sociedade, ou seja, disponibilizando dados necessários para que a tomada de decisão estratégica seja a mais assertiva possível, com vistas a aumentar o seu desempenho organizacional e, conseqüentemente, contemplar o maior número possível de *stakeholders* (COLLARES, 2020).

Dessa forma, empresas atuantes nas bolsas de valores, bem como as que necessitam obter subsídio do mercado financeiro, verifica os riscos materiais para a organização, com

ênfase nos resultados a serem alcançados. Todavia, refere-se a questões específicas do mercado financeiro nos aspectos: ambiental, social e governança (HUANG, 2018).

4.2.3 Resultados para vantagem competitiva

Os investidores têm buscado empresas rentáveis bem como socialmente responsáveis e que sejam sustentáveis para realizarem seus investimentos tanto no mercado nacional como internacional. Esses investimentos são chamados “Investimentos Socialmente Responsáveis” (ISRs) qualificam que as empresas sustentáveis constituem maior valor para os acionistas em um período de tempo, visto que apresentam uma melhor preparação frente aos riscos econômicos, sociais e ambientais (GOMES; TORTATO, 2011; SILVA, 2023).

Os investimentos em ações socioambientais estão em evidência atualmente, conforme estudos apontam que essas ações sustentáveis influenciam o desempenho da empresa e seus resultados financeiros (COLLARES, 2020; SOUZA et al., 2022).

“Desta forma, a visão de sustentabilidade passa a ser cada vez mais compartilhada, e as corporações têm se empenhado seriamente em desenvolver um modelo de gestão sustentável, em função de diversos fatores, inclusive o econômico” (SOUZA et al., 2022, p. 3). Sendo assim, o custo em se tornar uma empresa sustentável vem deixando de ser comparado com o investimento, pois a sustentabilidade vem provando ser um bom negócio, ou seja, ser uma empresa sustentável produz benefícios ambientais, sociais e econômicos, colaborando para o desenvolvimento sustentável (SILVA, 2023; HUANG, 2018). Não obstante, ainda é pequeno o número de empresas que veem a sustentabilidade como uma oportunidade de negócios que pode diminuir riscos e custos e até elevar sua participação no mercado (WILSON; WU, 2017; CABELLO et al., 2019; SOUZA et al., 2022).

A trajetória da Natura Cosméticos mostra seu pioneirismo e constante evolução com a sustentabilidade por meio de compromissos de longo prazo, amplificados em 2014 com a visão 2050, para promover mudanças em sua estrutura ao longo dos anos gerando um modelo de negócios com impacto positivo (NATURA COSMÉTICOS, 2022). Para Souza et al. (2022, p. 35), “a percepção da necessidade de aliar a sustentabilidade aos negócios vem deixando de ser encarada como custo, sendo vista, cada vez mais, como uma oportunidade”.

Constatou-se, por sua vez, que a atuação da Natura Cosméticos gera valor e impacto positivo para sociedade e os *stakeholders*. Além disso o desenvolvimento das práticas sustentáveis passa a compor a estratégia empresarial sempre alinhado com o propósito da empresa, dessa forma ela amplia suas políticas, planos de ações e projetos (SILVA, 2023).

Por conseguinte, pôde-se verificar que a Natura Cosméticos gera impacto positivo para os seus *stakeholders* com suas ações sustentáveis, ou seja, lhe proporcionando valor econômico e, por sua vez, consegue ter uma grande abrangência no mercado financeiro, não apenas com relação aos investidores, mas também com a sociedade em geral (SILVA, 2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da temática exposta sobre a sustentabilidade como vantagem competitiva para o meio empresarial, tornou-se possível observar ao longo desta pesquisa a importância de abordar a sustentabilidade no ambiente das organizações (FEIL, 2022), sendo que a empresa Natura Cosméticos foi o embasamento para esta análise descritiva. Com base nisso, desde que foi fundada, em 1969, a referida empresa possui como razão de ser, criar, comercializar produtos e serviços que promovam um relacionamento de harmonia da pessoa consigo mesma, com seu corpo, com outras pessoas e com a natureza em que faz parte.

Em termos de implicações práticas, no ano de 2014, a empresa lançou a visão da sustentabilidade 2050, em que assumiu a responsabilidade de se transformar em uma empresa

de impacto positivo, ou seja, assegurar que ela atue de forma a contribuir com a melhoria do meio ambiente e da sociedade, algo que vai além de apenas reduzir os impactos (SILVA, 2023).

Quando o assunto é ESG, as ações da Natura Cosméticos fazem parte do segmento Novo Mercado, isto é, o mais alto nível de governança corporativa da B3. Neste contexto, a empresa segue as recomendações do Código Brasileiro de Governança Corporativa publicadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que foram implantadas as regras da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) em 2017 (HUANG, 2018).

Nessa perspectiva, a Natura Cosméticos está atualmente entre as dez maiores empresas de beleza no mundo e segue gerando impactos positivos na sociedade e obtendo lucro com suas ações que estão presentes no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3. Além disso, constatou-se que a empresa pesquisada busca gerar lucro não apenas para si, ou seja, ela sempre investe em seus recursos e ações com impactos positivos na sociedade (NATURA COSMÉTICOS, 2022; 2023).

Observou-se, ainda, que a Natura Cosméticos é um exemplo de que ser sustentável gera rentabilidade, isto é, além de contribuir com a integração entre *stakeholders* e sociedade, é possível alcançar o sucesso nos negócios e se destacar no mercado global, sendo referência no assunto e servindo de inspiração para as demais empresas (SOUZA et al., 2022).

Por sua vez, os resultados deste estudo evidenciam que o direcionamento das práticas de sustentabilidade, por meio das partes interessadas, é um tema proeminente no contexto empresarial. Dessa forma, esta pesquisa contribui para literatura evidenciando que a adoção de práticas sustentáveis pode ser usada como vantagem competitiva, haja vista que a empresa analisada apresenta retorno financeiro e engajamento com os *stakeholders*, consequentemente, os resultados apresentam implicações pertinentes para gestores e a sociedade (SOUZA et al., 2022; CARRASCO; VÍLCHEZ, 2022).

Além disso, esta investigação não está isenta de limitações, haja vista que se trata de uma análise descritiva e recorreu-se, fundamentalmente, aos relatórios corporativos mais recentes da empresa analisada. Por conseguinte, sugere-se para futuras pesquisas a ampliação do número de empresas estudadas, até mesmo abrangendo o panorama internacional, e as fontes de dados.

REFERÊNCIAS

AGUILERA, R. V.; DESENDER, K.; BEDNAR, M. K.; LEE, J. H. Connecting the dots: Bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. **Academy of Management Annals**, v. 9, n. 1, p. 483-573, 2015.

ALMADA, L.; BORGES, R. S. G.; FERREIRA, B. P. As estratégias da visão baseada em recursos naturais são lucrativas? Um estudo longitudinal do Índice de Sustentabilidade Empresarial Brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 3, p. 533-555, 2022.

BARNEY, J.; HESTERLEY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARNEY, J. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BEZERRA, M. C. C; TAVARES, M. S. A; GOHR, C. F. Visão baseada em recursos no contexto de clusters industriais: um estudo em empresas de desenvolvimento de software. **Revista de Administração IMED**, v. 11, n. 1, p. 180-207, 2021.

BHANDARI, K.; RANTA, M.; SALO, J. The resource-based view, stakeholder capitalism, ESG, and sustainable competitive advantage: the firm's embeddedness into ecology, society, and governance. **Business Strategy and the Environment**, v. 31, n. 4, p. 1525-1537, 2023.

BOAVENTURA, J. M. G.; CARDOSO, F. R.; SILVA, E. S.; SILVA, R. S. Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 32, p. 289-307, 2009.

BOCKEN, N.; BOONS, F.; BALDASSARRE, B. Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. **Journal of Cleaner Production**, v. 208, p. 1498-1512, 2019.

BOCKEN, N. M.; SHORT, S. W.; RANA, P.; EVANS, S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, p. 42-56. 2014.

BRITO, R. P. DE.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.

CABELLO, J. M.; NAVARRO, JURADO, E.; RODRÍGUEZ, B.; THIELELLUL, D, RUIZ, F. Dual weak–strong sustainability synthetic indicators using a double reference point scheme: the case of Andalucía, Spain. **Operational Research**, v. 19, n. 3, p. 757-782, 2019.

CARRASCO, P. O.; VÍLCHEZ, V. F. Envio de sinais de responsabilidade social corporativa: quais características organizacionais devem ser atendidas? **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 1, p. 92-111, 2022.

CARVALHAL, S A. L. C.; LEAL, R. P. C. Corporate governance index, firm valuation and performance in Brazil. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 3, n.1, p.1-18, 2005.

CASTELLACCI, F.; LIE, C. M. A taxonomy of green innovators: empirical evidence from South Korea. **Journal of Cleaner Production**, v. 143, p. 1036–1047, 2017.

CHENG, S. Are superstar directors effective in corporate social responsibility performance? An empirical analysis of sustainable development goals. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 30, n. 2, p. 487-503, 2023.

CHHAOCHHARIA, V.; LAEVEN, L. Corporate governance norms and practices. **Journal of Financial Intermediation**, v. 18, n. 3, p. 405-431, 2009.

COLLARES. M. L. Governança corporativa: fator preponderante no ativismo de acionistas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 24, n. 5, p. 414-431, 2020.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

CHRISTOPHER, J. Corporate governance - A multi-theoretical approach to recognizing the wider influencing forces impacting on organizations. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 21, n. 8, p. 683-695, 2010.

DESENDER, K. A.; LÓPEZPUERTAS-LAMY, M.; PATTITONI, P.; PETRACCI, B. Corporate social responsibility and cost of financing: the importance of the international corporate governance system. **Corporate Governance: An International Review**, v. 28, n. 3, p. 207-234, 2020.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

FEIL, A. A. Níveis de sustentabilidade: revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 12, n. 4, p. 81-93, 2022.

FORSYTH, J.; MONGRUT, S. O duration da vantagem competitiva gera retornos de longo prazo no mercado de ações? **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 33, n. 89, p. 329-342, 2022.

FRERICHS, I. M.; TEICHERT, T. Research streams in corporate social responsibility literature: a bibliometric analysis. **Management Review Quarterly**, v. 73, n. 1, p. 231-261, 2023.

GOMES, F. P.; TORTATO, U. Adoção de práticas de sustentabilidade como vantagem competitiva: evidências empíricas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 5, n. 2, p. 33-49, 2011.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **RAE executivo**, v. 3, n. 2, p. 65-79, 2004.

HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986-1014, 1995.

HERNANDEZ, A. C.; RABINOVICI, A. Influência das ações socioambientais da empresa Natura sobre suas consultoras em Sorocaba (SP). **Revista Brasileira de Educação Ambiental**, v.10, n. 2, p. 36-57, 2015.

HOLMSTROM, B.; KAPLAN, S. N. Corporate governance and merger activity in the United States: making sense of the 1980s and 1990s. **Journal of Economic Perspectives**, v.15, n. 2, p. 121-144, 2001.

HOMERO JUNIOR, P. F.; CARRIERI, A. P. Desenvolvimento sustentável e trabalho precário no relato integrado da natura: pensando um contrarrelato. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 93, p. 199-215, 2020.

HUANG, L. Exploring the strengths and limits of strong and weak sustainability indicators: a case study of the assessment of China's megacities with EF and GPI. **Sustainability**, v. 10, n. 2, p. 349, 2018.

ISENSEE, C.; TEUTEBERG, F.; GRIESE, K. M. How can corporate culture contribute to emission reduction in the construction sector? An SME case study on beliefs, actions, and outcomes. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 30, n. 2, p. 1005-1022, 2023.

ISSA, A.; BENSALÉM, N. Are gender-diverse boards eco-innovative? The mediating role of corporate social responsibility strategy. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 30, n. 2, p. 742-754, 2023.

KANNAN, D.; JABBOUR, A. B. L. S.; JABBOUR, C. J. C. Selecting green suppliers based on GSCM practices: using fuzzy TOPSIS applied to a Brazilian electronics company. **European Journal of Operational Research**, v. 233, n. 2, p. 432-447, 2014.

LIMA, A. D. C. C.; SALTARELLI.; SILVA. S. S. A Colonização da sustentabilidade: análise do discurso de peças publicitárias da Natura Cosméticos. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 14, n. 1, p. 18-37, 2020.

MACEDO, P. S.; ROCHA, P. S.; ROCHA, E.T.; TAVARES, G. F.; JUCÁ, M. N. O impacto do ESG no valor e custo de capital das empresas. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 25, n. 2, p. 159-175, 2022.

MACHADO JUNIOR, C.; PALMISANO, A.; MAZZALI, L.; CAMPANARIO, M. A. O conhecimento em governança corporativa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 12, n. 26, p. 99-118, 2015.

MASCENA, K. M. C.; STOCKER, F. Gestão de stakeholders: estado da arte e perspectivas. **Future Studies Research Journal**, v. 12, n. 1, p. 1-30, 2020.

MELVILLE, N. P. Information systems innovation for environmental sustainability. **MIS Quarterly**, v. 34, n. 1, p. 1-21, 2010.

MENEZES, D. C.; VIEIRA, D. M.; OLIVEIRA, J. E. Teoria dos Stakeholders: sua evolução e agenda de pesquisa. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 21, n. 1, p. 1-34, 2022.

MICHELON, G.; PARBONETTI, A. The effect of corporate governance on sustainability disclosure. **Journal of Management & Governance**, v. 16, n. 3, p. 477-509, 2012.

NASCIMENTO, I. C. S.; OLIVEIRA, M. C.; RODRIGUES JÚNIOR, M. S. Diversidade nas organizações: contribuições para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 3, p. 1033-1058, 2022.

NATURA COSMÉTICOS. Nosso compromisso com a vida. **Relatório anual**. n. 3, p. 84, 2022. Recuperado em ago. 2023. Disponível em: <<https://ri.naturaeco.com/esg/relatorios-anuais>>.

_____. **Formulário de referência de 2023**. Recuperado em ago. 2023. Disponível em: <<https://ri.naturaeco.com/documentos-regulatorios-e-assembleias/formularios>>.

NICOLLETTI, M.; ALEM, G.; BLAZEK, M.; FILLIPPI, P.; BISMARCHI, F. L. Atuação empresarial para sustentabilidade e resiliência no contexto da covid-19. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 6, p. 413-425, 2020.

NOBRE, F. S.; RIBEIRO, R. E. M. Cognição e sustentabilidade: estudo de casos múltiplos no índice de sustentabilidade empresarial da BM&FBovespa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 4, p. 499-517, 2013.

OFTEDAL, E. M.; BERTELLA, G.; LANKA, S.; GRZEGORCZYK, M.; MOLTHAN-HILL, P. Perspectives of sustainability. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 3, p. 1-8, 2021.

OLIVEIRA, R. M.; BEUREN, I. M. Sustentabilidade no ambiente de startups: revisão sistemática de publicações internacionais. **Revista Organizações em Contexto**, v. 17, n. 33, p. 225-249, 2021.

PEREIRA, A. F. A.; STOCKER, F.; MASCENA, K. M. C.; BOAVENTURA, J. M. G. Desempenho social e desempenho financeiro em empresas brasileiras: análise da influência do disclosure. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 5, p. 540-558, 2020.

PISSOURIOS, I. A. An interdisciplinary study on indicators: a comparative review of quality-of-life, macroeconomic, environmental, welfare and sustainability indicators. **Ecological Indicators**, v. 34, p. 420-427, 2013.

QIU, L.; JIE, X.; WANG, Y.; E ZHAO, M. Green product innovation, green dynamic capability, and competitive advantage: evidence from Chinese manufacturing enterprises. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 1, p. 146-165, 2020.

RIBEIRO, J. E.; SOUZA, A. A. 20 anos de governança corporativa no Brasil. **Revista de Administração da Unimep**, v. 19, n. 13, p. 156-180, 2022.

SILVA, F. C. N. S. Sustentabilidade empresarial e ESG: uma distinção imperativa. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 1, p. 247-258, 2023.

SILVA, M. E.; BALBINO, D. P. Criando vantagem competitiva sustentável: a responsabilidade socioambiental empresarial à luz da visão baseada em recursos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 1, p. 29-53, 2013.

SILVA, B. S.; FRANCISCO, J. R. S.; CORREIA, L. F.; AVELAR, E. A.; AMARAL, H. F. A influência da governança corporativa no disclosure da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) das companhias de capital aberto brasileiras. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 10, n. 1, p. 71-88, 2022.

SOUSA-FILHO, J. M. D.; BARBIERI, J. C. Estratégia socioambiental basada en recursos y ambigüedad causal. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 6, p. 699-711, 2015.

SOUZA, F. C.; BORBA, J. A. Governança corporativa e remuneração de executivos: uma revisão de artigos publicados no exterior. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 2, p. 35-48, 2007.

SOUZA, L. A. V.; BRAGA, I. L.; DUARTE, A. L. F.; BEZERRA, L. F. Natura: criando valor sustentável com base no modelo de Hart e Milstein. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 11, n. 1, p. 34-49, 2022.

TONDOLO, R. R. P.; SANTOS, J. B.; TONDOLO, V. A. G.; PAIVA, E. Transparência da informação, localização e pressão dos stakeholders na seleção de parceiros socialmente responsáveis. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 2, p. 1-15, 2023.

VALLE, C. D.; SARTURI, G. Capacidades dinâmicas para gestão de stakeholders. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 4, p. 1-16, 2022.

WILSON, M. C.; WU, J. The problems of weak sustainability and associated indicators. **International Journal of Sustainable Development & World Ecology**, v. 24, n.1, p.44-51, 2017.

WU, X.; LI, Y.; FENG, C. Green innovation peer effects in common institutional ownership networks. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 30, n. 2, p. 641-660, 2023.

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO ELETRÔNICA NO
REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL - RI/UFPI**

1. Identificação do material bibliográfico:

- Tese Dissertação Monografia TCC Artigo Livro
 Capítulo de Livro Material Cartográfico ou Visual Música
 Obra de Arte Partitura Peça de Teatro Relatório de pesquisa
 Comunicação e Conferência Artigo de periódico Publicação seriada [
] Publicação de Anais de Evento

2. Identificação do Trabalho Científico:

Curso de Graduação: Administração

Programa de pós-graduação: _____

Outro: _____

Autor(a): Mariana Mendes Rocha

E-mail: mariarochah2024@gmail.com

Orientador (a) Fagunes Ferreira de Moura

Instituição: Universidade Federal do Piauí - CSHNB

Membro da banca: Kary Emanuelle Reis Coimbra

Instituição: Universidade Federal do Piauí - CSHNB

Membro da banca: Gustavo Pinção Dias

Instituição: Universidade Federal do Piauí - CSHNB

Membro da banca: _____

Instituição: _____

Membro da banca: _____

Instituição: _____

Membro da banca: _____

Instituição: _____

Título obtida: Bacharel em Administração

Data da defesa: 28/08/2023

Título do trabalho: Sustentabilidade como vantagem competitiva: uma análise descritiva acerca da Natura Cosméticos.

Agência de fomento (em caso de aluno bolsista): _____

3. Informações de acesso ao documento no formato eletrônico:

Liberação para publicação:

Total:

Parcial: . Em caso de publicação parcial especifique a(s) parte(s) ou o(s) capítulos(s) a serem publicados: _____

.....

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Em atendimento ao Artigo 6º da Resolução CEPEX nº 264/2016 de 05 de dezembro de 2016, autorizo a Universidade Federal do Piauí - UFPI, a disponibilizar gratuitamente sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral ou parcial da publicação supracitada, de minha autoria, em meio eletrônico, no Repositório Institucional (RI/UFPI), no formato especificado* para fins de leitura, impressão e/ou *download* pela *internet*, a título de divulgação da produção científica gerada pela UFPI a partir desta data.

Local: Picos Piauí Data: 14/02/2024

Assinatura do(a) autor(a): Mariana Mendes Rocha

* **Texto** (PDF); **imagem** (JPG ou GIF); **som** (WAV, MPEG, MP3); **Vídeo** (AVI, QT).