

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GISELE DE OLIVEIRA ANDRADE

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS
COMPETITIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA ORGANIZAÇÃO NATURA

CURITIBA
2022

GISELE DE OLIVEIRA ANDRADE

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS
COMPETITIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA ORGANIZAÇÃO NATURA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão (PPGOLD), Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Germano Glufke Reis

CURITIBA

2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Andrade, Gisele de Oliveira

Internacionalização de empresas e estratégias ambientais competitivas : um estudo de caso na organização Natura / Gisele de Oliveira Andrade. – Curitiba, 2023.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão.

Orientador: Prof. Dr. Germano Glufke Reis.

1. Cosméticos - Indústria. 2. Vantagem comparativa (Comércio). 3. Estratégia de negócios. I. Reis, Germano Glufke. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008



TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **GISELE DE OLIVEIRA ANDRADE** intitulada: **INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS COMPETITIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA ORGANIZAÇÃO NATURA**, sob orientação do Prof. Dr. GERMANO GLUFKE REIS, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 21 de Março de 2022.

Assinatura Eletrônica

22/03/2022 18:38:52.0

GERMANO GLUFKE REIS

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

30/03/2022 17:55:02.0

CYNTIA VILASBOAS CALIXTO CASNICI

Avaliador Externo (ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO)

Assinatura Eletrônica

22/03/2022 12:54:37.0

ACYR SELEME

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

RESUMO

A adoção de estratégias ambientais competitivas pelas organizações em seus negócios internacionais tem sido cada vez mais cobrada pelos *stakeholders*, sobretudo dos mercados desenvolvidos. A falta de ações voltadas à esfera social e ambiental, em alguns casos pode vir a restringir a entrada de empresas no mercado internacional por conta do atendimento a leis, normas, padrões e certificações, entre outros. Essa dissertação teve como objetivo averiguar como a internacionalização de empresas está associada à adoção de estratégias ambientais competitivas, através de um estudo de caso. A metodologia utilizada foi uma pesquisa dedutiva e qualitativa. A estratégia de pesquisa foi o estudo de caso único. Os dados foram coletados por meio de fontes secundárias como relatórios institucionais públicos e informações disponíveis no site da organização para a validação do constructo. Os dados foram analisados de acordo com as categorias analíticas do estudo. O estudo de caso foi aplicado a empresa Natura, de modo que os resultados evidenciaram três elementos-chave relacionados ao seu processo de internacionalização e uso de estratégias ambientais competitivas: inovação, sustentabilidade e normas de certificação. Este trabalho abre novas perspectivas de pesquisa para a área da administração e contribui para orientar decisões relacionadas à adoção de estratégias ambientais competitivas pelas organizações em seu processo de internacionalização.

Palavras-chave: cosméticos; estratégias ambientais competitivas; internacionalização; organização.

ABSTRACT

The adoption of competitive environmental strategies by organizations in their international business has been increasingly demanded by stakeholders, especially in developed markets. The lack of actions aimed at the social and environmental sphere, in some cases, may restrict the entry of companies in the international market due to compliance with laws, norms, standards and certifications, among others. This dissertation aimed to investigate how the internationalization of companies is associated with the adoption of competitive environmental strategies, through a case study. The methodology used was a deductive and qualitative research. The research strategy was the single case study. Data were collected through secondary sources such as public institutional reports and information available on the organization's website for construct validation. Data were analyzed according to the analytical categories of the study. The case study was applied to the company Natura, so that the results showed three key elements related to its internationalization process and the use of competitive environmental strategies: innovation, sustainability and certification standards. This work opens new research perspectives for the administration area and contributes to guide decisions related to the adoption of competitive environmental strategies by organizations in their internationalization process.

Keywords: cosmetics; competitive environmental strategies; internationalization; organization.

LISTA DE SIGLAS

ACV - AVALIAÇÃO DE CICLO DE VIDA

B3 - BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO

CDP - CARBON DISCLOSURE PROJECT

CEBDS - CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

CO2 - DIÓXIDO DE CARBONO

DJSI - DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX

EAC - ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS COMPETITIVAS

EP&L - ENVIRONMENTAL PROFIT AND LOSS DA NATURA

GANTSCH - GLOBAL ACTION NETWORK FOR TRANSPARENCY IN THE SUPPLY CHAIN

GEC - GREEN ECONOMY COALITION

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE

ICO2 - ÍNDICE CARBONO EFICIENTE

ISE - ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION

OPV - PAINEL DE FILME FOTOVOLTAICO ORGÂNICO

PNUMA - PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O MEIO AMBIENTE

SER - SUPPLIER ENGAGEMENT RATING

SGAS - CERTIFICAÇÕES DE GESTÃO AMBIENTAL

WBCSD - WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

WBCSD - WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS COMPETITIVAS	26
FIGURA 2 - ESTUDO DE CASO ÚNICO.....	34

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - LINHAS DE PENSAMENTO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	16
QUADRO 2 - CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DO ESTUDO DE CASO	33
QUADRO 3 - SÍNTESE DOS RESULTADOS “ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS COMPETITIVAS”	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	15
2.2 VANTAGEM COMPETITIVA	18
2.3 ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS COMPETITIVAS (EAC)	19
2.3.1 Ecoeficiência de Processos	20
2.3.2 Ecodiferenciação de Processos	21
2.3.3 Marcas Socioambientais	23
2.3.4 Liderança de Custos Ambientais	24
3 METODOLOGIA	28
3.1. TIPO DE PESQUISA	28
3.2 CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO	29
3.3 MÉTODO DE PESQUISA	31
3.4 ANÁLISE E COLETA DE DADOS	33
3.5 CRITÉRIO DE ESCOLHA DO CASO	35
3.6 UNIDADE DE ANÁLISE	36
3.6.1 Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos	36
4 RESULTADOS	37
4.1 ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS COMPETITIVAS E INTERNACIONALIZAÇÃO	37
4.1.1 Ecoeficiência de Processos	38
4.1.2 Ecodiferenciação de Processos	41
4.1.3 Marcas Socioambientais	46
4.1.4 Liderança de Custo Ambiental	52
4.1.5 Internacionalização	52
4.2 SÍNTESE DOS RESULTADOS	57
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
4.3.1 Estratégia 1 – Ecoeficiência de Processos	62
4.3.2 Estratégia 2 – Ecodiferenciação de Processos	63

4.3.3 Estratégia 3 – Marcas Socioambientais	65
4.3.4 Estratégia 4 – Ausência de Liderança de Custo Ambiental	66
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	68
5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	68
REFERÊNCIAS	69

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção introdutória será apresentado o contexto e o problema a ser respondido pelo presente estudo, bem como os objetivos gerais e específicos, as justificativas teóricas e empíricas para a realização da pesquisa e estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

A adoção de estratégias competitivas tem se tornado, cada vez mais, uma exigência para empresas de diversas indústrias, de modo que em algum momento as organizações terão que enfrentar seus concorrentes globais, seja no mercado externo, ou no próprio mercado interno. A estratégia de internacionalização é uma opção, visto que a experiência internacional das organizações pode direcioná-las a um melhor desempenho no mercado doméstico. Assim, para internacionalizar-se as empresas precisam adquirir conhecimentos e ao mesmo tempo desenvolver habilidades e competências para a atuação internacional (ZYGLIDOPOULOS et al., 2016).

Os autores Johanson e Vahlne (1990), compreendem a internacionalização de empresas como um processo contínuo e crescente, que visa o envolvimento da organização em operações com outros países. Assim, logo que a empresa começa a adquirir conhecimento e experiência, esta vai aumentando seu nível de envolvimento e comprometimento com o mercado internacional.

O processo de expansão das empresas para o mercado internacional e as expectativas dos *stakeholders* em esfera global quanto ao seu desempenho socioambiental constituem fatores relevantes na contextualização do estudo.

Acredita-se que as estratégias ambientais competitivas podem ser um dos direcionadores do sucesso de um processo de internacionalização, tratando-se de uma ferramenta que as empresas podem explorar com o intuito de tornar-se mais competitivas (SETIADI et al., 2017).

A escolha de um modo adequado de entrada no mercado internacional é uma importante decisão estratégica, que determina o grau de comprometimento de recursos da empresa para o mercado externo, bem como os riscos que esta enfrentará no país anfitrião e o nível de controle exercido sobre suas atividades no exterior (LAUFS; SCHWENS, 2014).

De acordo com Zeriti et al., (2014), empresas que decidem envolver-se em negócios internacionais acabam se submetendo às “pressões” do mercado, de modo que em alguns casos os *stakeholders* pressionam a organização para adoção de práticas sustentáveis e responsáveis em seu ambiente corporativo, sendo requeridas por diferentes partes interessadas, tais como: governos, órgãos fiscalizadores, organizações não governamentais, clientes acionistas e gestores.

A adoção de estratégias ambientais competitivas durante o processo de internacionalização é, portanto, considerada uma ferramenta relevante, capaz de impulsionar a internacionalização da empresa (CHIARVESIO et al., 2015). Frente ao contexto descrito, foi delineado como problema norteador deste estudo: **como a internacionalização de empresas está associada à adoção de estratégias ambientais competitivas?**

A fim de responder tal questionamento, foram delimitados os objetivos a seguir.

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Nesta subseção, serão apresentados os objetivos gerais e específicos que nortearam o estudo, com o intuito de responder o problema de pesquisa proposto.

1.2.1 Objetivo geral

A presente pesquisa busca investigar como a internacionalização de empresas está associada à adoção de estratégias ambientais competitivas.

1.2.2 Objetivos específicos

A associação entre o processo de internacionalização e a adoção de estratégias ambientais competitivas pelas empresas será explorada por meio dos seguintes objetivos:

- a) Descrever quais são as estratégias ambientais competitivas praticadas na empresa estudada, empregando o referencial teórico de estratégias ambientais competitivas;
- b) Identificar as ações relativas ao processo de internacionalização da empresa que influenciaram na adoção de estratégias ambientais competitivas;

- c) Analisar a relação entre o processo de internacionalização da empresa e a adoção de estratégias ambientais competitivas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esse estudo se justifica por diversas razões. Uma delas é a de indicar uma possível relação entre a adoção de estratégias ambientais competitivas pelas organizações e seu processo de internacionalização. Perceber essa relação poderá auxiliar na implantação de outras práticas, contribuindo com o processo de internacionalização de empresas brasileiras. O trabalho também se justifica na medida em que pretende dialogar com a literatura de internacionalização de empresas e a de estratégias ambientais competitivas.

A pesquisa ainda é relevante, pois embora estudos anteriores evidenciam casos de empresas que aumentam seu nível de investimento com questões sociais e ambientais quando se internacionalizam, tais investimentos podem ser explicados em função dos déficits institucionais e de reputação nos países de origem dessas empresas (MARANO et al., 2017; ZYGLIDOPOULOS et al., 2016). Poucas evidências mostram em que medida este tipo de investimento é articulado na forma de estratégias que promovam vantagens competitivas das empresas quando expandem suas relações para o mercado externo, que se constitui no *gap* da literatura endereçado neste trabalho (MARANO et al., 2017; ZYGLIDOPOULOS et al., 2016).

Esse estudo contribuirá com a discussão, utilizando a teoria para explicar qualitativamente um fenômeno em seu contexto real.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma:

Introdução: Na primeira seção é apresentado o contexto, problema da pesquisa e os objetivos do trabalho. Após, a justificativa da pesquisa e a estruturação geral da dissertação.

Referencial Teórico: A segunda seção apresenta os conceitos utilizados nesta pesquisa, de internacionalização de empresas e estratégias ambientais competitivas.

Metodologia: A terceira seção demonstra a metodologia, que reitera a questão e proposição da pesquisa, envolvendo o tipo de pesquisa, definições constitutivas e operacionais, método de pesquisa, análise e coleta de dados, critérios de escolha do caso e unidade de análise.

Resultados: Na quarta seção apresenta-se os resultados da pesquisa, incluindo as ações estratégicas da Natura.

Discussão dos Resultados: Na quinta seção são apresentadas as discussões dos resultados empregando o referencial teórico.

Conclusões e Considerações finais: A sexta seção apresenta as conclusões e considerações finais, incluindo limitações e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão apresentados os principais conceitos e teorias presentes em publicações representativas que embasam o desenvolvimento desta pesquisa. Para alcançar a finalidade, serão expostas as seguintes subseções: internacionalização de empresas, vantagem competitiva e estratégias ambientais competitivas.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Transformações advindas da globalização influenciaram a dinâmica do comércio internacional (MALUF, 2000). Após as relações comerciais terem sido consideradas uma variável estratégica que refletem a política de desenvolvimento do país, governos e empresas passaram a desenvolver estratégias que priorizasse os ganhos em competitividade, acesso a mercados potenciais, a minimização dos riscos oriundos das operações internacionais e novas formas de assegurar a estabilidade e permanência no mercado interno e externo (DONDOSSOLA, 2019).

A evolução das interações comerciais em âmbito global permitiu a identificação de diversas oportunidades existentes no comércio internacional, motivando as empresas a expandirem suas áreas de atuação (DONDOSSOLA, 2019). De acordo com Lopes e Gama (2010), a internacionalização de empresas passou a ser vista como um fator positivo, afetando diretamente o posicionamento das empresas diante

do mercado doméstico e conseqüentemente aumentando o seu grau de competitividade (LUDOVICO, 2008). Assim, as empresas empreendedoras decidem internacionalizar suas atividades, porém, para que este processo aconteça de forma correta, é importante que as organizações desenvolvam um bom planejamento, focando em estratégias bem definidas para obter um melhor desempenho no mercado alvo (DONDOSSOLA, 2019).

Segundo Johanson e Vahlne (1990), a internacionalização de empresas pode ser compreendida como um processo contínuo e crescente que envolve uma organização em operações com outros países, logo que a empresa começa a adquirir conhecimento e experiência no novo mercado, está vai aumentando seu nível de envolvimento e comprometimento com o mercado internacional. De acordo com Mariotto (2009), a internacionalização é caracterizada como o processo em que uma organização passa a competir com empresas atuantes em outros países. Isso envolve o investimento de ativos no exterior e a implantação de operações e/ou atividades de geração de valor em outros países. A expansão para outro país é um processo gradativo, influenciado por fatores específicos que ditam sua forma e ritmo, como a economia e o próprio negócio (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Empresas que se internacionalizam obtêm como resultado a criação de uma marca global, acúmulo de experiência e diminuição de custos (PORTUGAL, et al., 2014).

Dias (2007), argumenta que o processo de internacionalização não pode ser considerado um fenômeno atual, já que as trocas comerciais entre nações existem desde os primórdios. Neste sentido, existem diferentes linhas de pensamento que buscam explicar o processo de internacionalização de empresas. A seguir, o QUADRO 01 apresenta o posicionamento de cada autor.

QUADRO 1 - LINHAS DE PENSAMENTO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

QUADRO 01 – LINHAS DE PENSAMENTO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO Internacionalização de empresas como um processo de aperfeiçoamento contínuo, buscando recursos que possam ser aplicados no mercado externo.	Johanson e Vahlne (1990).
A decisão de inserção no mercado internacional, pode ser derivada de um mercado doméstico saturado e com	Autor Porter (1990)

preferências peculiares, assim a internacionalização ocorre como um fator de sobrevivência

Descrevem a internacionalização de empresas baseada em perspectivas econômicas com foco nos custos e nas vantagens econômicas.

Autores Dunning (1992) e Vernon (1966).

Apresenta que a internacionalização de empresas é reflexo do aperfeiçoamento dos processos.

Autor Kuazaqui (1999).

Afirma que a internacionalização da organização é fruto do seu crescimento.

Autor Rocha (2002).

Os fatores que levam as empresas a buscarem novos mercados, além de suas fronteiras, baseiam-se na possibilidade de exploração de tecnologia avançada não existente no mercado interno, maior promoção da marca através do marketing internacional e fortalecimento do posicionamento tecnológico no mercado interno e externo.

Autor Lorga (2003).

A pressão da concorrência global, a saturação ou crescimento lento do mercado interno, adoção de políticas governamentais são fatores que podem influenciar a decisão de expansão para o mercado internacional.

Autor Ludovico (2008).

Os principais empecilhos encontrados pelas empresas para se inserirem no mercado externo são: idioma, variação no grau de mobilidade dos fatores de produção e aumento de custos em relação a distância entre os países e disparidade entre as moedas (as divisas recebidas devem ser convertidas em moeda nacional).

Autor Keedi (2008).

FONTE: Autora (2022).

As empresas que se internacionalizam, precisam encontrar uma estrutura organizacional apropriada para gerenciar suas atividades de maneira eficaz, quando entram no mercado externo. A escolha de um modo adequado de entrada é uma importante decisão estratégica, pois determina o grau de comprometimento de recursos da empresa para o mercado externo, os riscos que esta enfrentará no país anfitrião e o nível de controle que a empresa pode exercer sobre suas atividades no exterior (LAUFS; SCHWENS, 2014).

Segundo Resende e Reis (2019), no que se refere às modalidades de entrada de uma empresa no mercado internacional, a literatura expõe duas modalidades: a) exportação direta - que ocorre sem a intervenção de agentes intermediários, ou seja, a empresa produz e vende seus produtos, requer um maior nível de investimentos como por exemplo em estrutura e profissionais qualificados e; b) exportação indireta – em que a empresa dispõe de intermediários no país receptor ou por relações próprias estabelecidas por ela nesse país, requer um menor nível de investimento (KOTABE; HELSEN; 2010).

De acordo com Kotabe e Helsen (2010), grande parte das empresas iniciam sua expansão internacional com a exportação, os bens são produzidos no país de origem e enviados para os países estrangeiros. Porém, iniciar um processo de exportação não é uma tarefa tão simples, alguns cuidados em relação ao produto e o mercado devem ser garantidos, tais como: qualidade frente aos produtos, adaptação quanto às peculiaridades locais, uso de embalagens adequadas para o transporte, se necessárias modificações quanto ao processo produtivo devido a exigências internas do outro país, etc.

2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva é um conceito bastante discutido na literatura quando se fala em diferenciais que podem impulsionar as fatias de mercado, pois somente algumas empresas conseguem obtê-la, enquanto outras lutam para tornar-se competitivas. O conceito foi proposto por Michael Porter (1989) em seu trabalho sobre Competição Industrial, onde considera que a vantagem competitiva é a criação de valor para as organizações por meio de estratégias bem-sucedidas, que permitem um alto desempenho frente ao mercado e aos concorrentes. O autor Barney (1991) considera que a vantagem competitiva ocorre quando a empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser executada por outro concorrente, conseqüentemente acaba gerando maior valor econômico em relação aos adversários. De acordo com Brandenburger e Stuart Jr. (1996) a vantagem competitiva é a criação de valor, a intenção a pagar pelo cliente e o custo de oportunidade dos fornecedores (RIBEIRO; NETO, 2021).

Segundo Porter (1999) as empresas obtêm vantagem competitiva a partir de atividades estrategicamente importantes quando realizadas de uma forma mais barata

ou melhor do que a concorrência. A vantagem competitiva ocorre a partir de iniciativas de inovação, mecanismo que as empresas utilizam para obter lucro. Os autores Chiaretto e Santos (2019), contextualizam que a intensificação da competitividade no mercado tem direcionado as instituições na busca por inovação, excelência e qualificação de seus processos, de modo que o sucesso empresarial proporciona a conquista de resultados favoráveis em fatores como: financeiro, cliente, desenvolvimento, etc.

O autor Orsato (2012), sustenta que a capacidade de uma empresa negociar volumes elevados de produtos de baixo custo ou de realizar vendas a preços mais elevados por meio da oferta de bens ou serviços diferenciados apenas caracteriza uma vantagem competitiva se os consumidores valorizam essas competências no mercado.

A partir dos princípios gerais, Porter (1999) aborda em sua obra que a competição se relaciona a sua aplicabilidade aos assuntos socioambientais, considerando que a busca pela vantagem competitiva pode promover melhores práticas de sustentabilidade nas empresas, mais especificamente, quais estratégias de sustentabilidade se encaixam melhor dentro das estratégias gerais definidas por ele. Segundo os autores Bassi et al., (2020, p. 289) em seu trabalho: “há sim relação entre a geração de vantagens competitivas e retorno econômico entre as empresas que são sustentavelmente responsáveis”.

A seguir na próxima subseção, serão apresentadas as estratégias ambientais competitivas referente às organizações.

2.3 ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS COMPETITIVAS (EAC)

Segundo Orsato (2012), as organizações sempre têm oportunidade de aumentar a produtividade de seus recursos e conseqüentemente reduzir seu impacto ambiental. Para ir além do obrigatório, muitas empresas integram critérios socioambientais em suas estratégias e práticas. Porém, embora a sociedade cobre que a maioria das empresas se tornem melhores cidadãs quanto às questões ambientais, somente algumas conseguem transformar investimentos ambientais em fontes de vantagem competitiva de modo que este fator depende unicamente das competências internas e o contexto no qual a empresa opera. Assim, considera-se

que as estratégias ambientais competitivas são parte integrante da estratégia corporativa (ORSATO, 2012).

A seguir, serão apresentadas as estratégias ambientais competitivas abordadas na obra de Orsato (2012), divididas em: a. Ecoeficiência de Processos; b. Ecodiferenciação de Processos; c. Marcas Socioambientais; e d. Liderança em Custos Ambientais.

2.3.1 Ecoeficiência de processos

A estratégia de ecoeficiência de processos foca em três aspectos da produtividade de recursos. O primeiro se relaciona com as consequências da adoção do pensamento enxuto (*Lean Thinking*) nas fábricas – direcionando as empresas a inovações revolucionárias e a melhorias radicais na utilização de recursos. Assim, pela aplicação do pensamento enxuto na administração das operações, os resíduos e subprodutos podem ser transformados em novas fontes de renda. Quando este pensamento é compreendido além das fronteiras da organização, pode render em ganhos adicionais por meio da simbiose industrial – o segundo aspecto da produtividade de recursos. Ações de ecoeficiência que focam na redução de emissões de dióxido de carbono (CO₂) têm adquirido grande importância para a competitividade das empresas – terceiro aspecto da produtividade de recursos (ORSATO, 2012).

De acordo com Porter (1990), a produtividade é o elemento chave para as empresas ganharem competitividade, de modo que as organizações devem ser capazes de desvendar oportunidades para inovar, que gerem sistemas organizacionais mais eficientes e custos operacionais reduzidos. Essa produtividade de recursos segundo Porter e Clas Vander Linde (1995) pode ser obtida através de economia de materiais, aumento nos rendimentos do processo e melhor utilização dos subprodutos (o resíduo consiste em um uso ineficiente dos recursos).

A estratégia ecoeficiência de processos quando implementada nas operações da organização pode promover valor e gerar oportunidades de crescimento nos negócios, além de contribuir para manter a empresa mais engajada com suas estratégias de gestão ambiental, favorece a posição competitiva da empresa no mercado (GUENSTER ET AL., 2011).

A ecoeficiência faz parte do vocabulário corporativo há algum tempo, a disseminação dessa terminologia da ecoeficiência entre as pessoas do meio

empresarial se deu por meio do conceito (deveras), sugerido pelo *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD – representado no Brasil pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – CEBDS, 1999), segundo Orsato (2012). Posteriormente, uma nova definição genérica melhorada foi designada para a ecoeficiência: “fazer mais com menos e reduzir o impacto ambiental”, de modo que o título Estratégia 1 - Ecoeficiência de Processos implica na busca pela eficiência de processo orientada pelos benefícios ecológicos.

Além da otimização de processos, a ecoeficiência também pode ser alcançada através da substituição ou redução da quantidade de material empregado em um produto. De modo que a eficiência ecológica pode ser obtida pela redução do impacto ambiental de todo o sistema de produção e de consumo, incluindo todos os estágios da fabricação e o pós-consumo (ORSATO, 2012). Segundo Souza e Zucco (2020), a ecoeficiência deve abranger características como: diminuir a demanda intensa de energia, reduzir a dispersão de substâncias tóxicas, incentivar a reciclagem dos materiais, maximizar o uso sustentável dos recursos renováveis, prolongar a vida útil dos produtos e incrementar a intensidade de serviços (DIAS, 2010).

Os autores Silva et. al., (2021) destacam que a ecoeficiência surge a partir da importância de minimizar os impactos ambientais oriundos da atividade econômica de modo que não conduza a base ecológica dos ecossistemas ao esgotamento. Tendo esse conceito integrado a eficiência e produtividade em conjunto com o valor econômico gerado pelas pressões ambientais (externalidades negativas oriundas da produção), segundo Kuosmanen e Kortelainen (2005).

2.3.2 Ecodiferenciação de Processos

As pressões institucionais constituem um fator importante para a decisão das empresas de adotar estratégias ambientais competitivas, em determinados casos as companhias buscam adquirir certificações para ir além da conformidade, com a finalidade de que seus clientes e público em geral reconheçam seus esforços, tais ações caracterizam a estratégia de ecodiferenciação (CHIARVESIO ET AL., 2014).

Determinadas empresas que operam em setores de uso intensivo de recursos estão comumente no “radar” dos ecoativistas, assim, buscam demonstrar seus esforços para irem além da conformidade investindo em Certificações de Gestão Ambiental (SGAs) de acordo com a *International Organization for Standardization*

(ISO) 14.001, visando desenvolver e participar de iniciativas ambientais voluntárias que em determinados casos exigem o pagamento de taxas de filiação e o compromisso com a redução do impacto geral dos processos organizacionais (ORSATO, 2012).

A ISO 14.001 é a mais conhecida entre os Sistemas de Gestão Ambiental, foi redigida para ser aplicável a todos os tipos de organizações, de todos os portes para adequar a diferentes espaços geográficos, culturais e sociais (ARAÚJO; OLIVEIRA, 2021). De acordo com Brisolar et al., (2016), é preciso atender a três exigências fundamentais para se obter a certificação: i. implantação de um sistema de gestão ambiental; ii. Cumprimento integral à legislação ambiental aplicável ao local de instalação e; iii. Assumir o compromisso de melhoria contínua no desempenho ambiental (ARAÚJO; OLIVEIRA, 2021). Como exemplo tem-se as empresas nos setores de energia e petróleo, que estão entre aquelas que têm gasto milhões não somente para irem além das práticas de conformidade legal, mas também para promoverem suas “credenciais verdes” com foco numa boa reputação (ORSATO, 2012).

Nesta estratégia as companhias buscam fazer o seu melhor para demonstrar seu comprometimento na redução do impacto de suas operações indo além do exigido por lei, para que seus *stakeholders* a vejam como líderes quando se fala em proteção ambiental (ORSATO, 2012). Além disso, de acordo com a Organização para Cooperação do Desenvolvimento Econômico (2018), ameaças ambientais podem gerar inovações em toda a cadeia, a medida em que o meio ambiente é um fator externo que afeta as decisões estratégicas das organizações empresariais, bem como impacta diretamente as atividades táticas e operacionais das empresas. Assim, seja por interesse pela vantagem competitiva ou adequação a legislação, as organizações tem alterado seu conceito em relação ao desempenho econômico, ambiental e social.

A ecodiferenciação impõe algumas exigências aos produtos, tais como: devem apresentar impactos ambientais menores que produtos similares no mercado e ao mesmo tempo devem satisfazer todas as demais necessidades como qualidade, conveniência e estética. É preciso que benefícios para a sociedade em geral sejam acrescentados nesses produtos, não se tratando apenas dos benefícios voltados para os consumidores daquele item e o retorno financeiro da empresa (ORSATO, 2012).

A reputação de uma empresa pode ser compreendida através das percepções que as pessoas têm sobre ela, de modo que, um mau comportamento leva a uma má reputação, levando as empresas a adotarem um bom comportamento para satisfazer as expectativas das partes interessadas (VIEIRA et al., 2021). Uma maneira de olhar a reputação de uma empresa é analisar: como se comunica e cumpre suas promessas; como se relaciona com o consumidor através dos tipos de benefícios que ela oferece por meio de seus produtos e serviços; como se relaciona com outras partes interessadas, com a comunidade local; e também a maneira como se relaciona consigo mesma em termos de desempenho financeiro e sucesso comercial a longo prazo, de acordo com Orsato (2012).

Na literatura, alguns estudos defendem a adoção de estratégias ambientais como mecanismo de resposta às regulamentações ambientais nacionais e internacionais, sendo que o nível de conformidade pode variar considerando potenciais benefícios econômicos com a adoção dessas estratégias, sendo as regulamentações ambientais cada vez mais duras principalmente em países desenvolvidos (VAN, 2011). Padrões ambientais exigidos por esses países acabam estabelecendo que empresas com o intuito de expandir seus negócios, envolvam-se em práticas sustentáveis para obter êxito em suas operações internacionais (LIRA et al., 2019). Assim, as pressões ambientais sofridas pela empresa, advindas da competitividade de mercado, cobram que a ela reaja, criando então uma vantagem competitiva (LIRA et al., 2019).

2.3.3 Marcas Socioambientais

Para se diferenciar de seus concorrentes, as empresas buscam oferecer algo exclusivo que os consumidores valorizem além do preço, porém o seu sucesso depende menos dos esforços em ser diferente do que de como os consumidores valorizam esses esforços e mais importante, se eles estão dispostos a pagar por eles. Segundo Orsato (2012), a diferenciação socioambiental tende a ser limitada a nichos de mercado relativamente pequenos, de modo que somente uma minoria de consumidores têm renda o suficiente e está disposta a pagar um prêmio no preço de marcas topo de linha e eco-orientadas.

A conquista de uma fatia maior de mercado pelas organizações deve ser ligada a alguns fatores, são eles: aliar consumidores sensíveis a questões ecológicas a

busca por legitimidade em relação à responsabilidade ambiental; redução das pressões externas; diminuição da necessidade com esforços de marketing; e influência sobre o processo de regulamentação (CHIARVESIO ET AL., 2015; LEONIDOU ET AL., 2015).

De acordo com Bento (2020), alcançar o alinhamento entre a sustentabilidade e a competitividade tem sido cada vez mais difícil para as instituições, de modo que ser sustentável compreende atender políticas ambientais, proporcionando preço competitivo, fatores de desempenho (qualidade, rapidez e flexibilidade) e, ao mesmo tempo, gerando benefícios sociais. Assim, através de suas ações, as organizações devem passar a se envolver nas comunidades em que estão inseridas, cooperando para o desenvolvimento econômico, social, cultural e ambiental (BENTO, 2020).

Orsato (2012), aborda em sua obra a questão da informação confiável utilizando como exemplo o sistema de atividades envolvido na produção de uma mesa de jantar que precisa ser nitidamente rastreada para os consumidores. Eles precisam estar cientes sobre os benefícios públicos, como a preservação da biodiversidade durante a derrubada da árvore, a reciclagem da água durante o processo produtivo e a minimização das emissões de carbono durante o transporte, como também devem confiar nos métodos empregados para avaliar os dados e nas fontes de informação.

Uma forma de apresentar as informações aos consumidores é por meio de rótulos socioambientais (também conhecidos como selos ou etiquetas), utilizados para simplificar a informação contida em seus produtos, legitimando seus esforços e usando como componente central a estratégia de marca socioambiental. Os selos socioambientais surgem para estabelecer uma relação entre benefícios privados e públicos a fim de que informem aos consumidores que seus produtos ou serviços são únicos porque fazem a coisa certa (ORSATO, 2012).

Organizações que buscam tornar-se uma marca socioambiental conseguem obter um posicionamento e reconhecimento favorável por parte do público, se beneficiando de vantagens competitivas (ARAGÃO, 2012; BENTO, 2020).

2.3.4 Liderança de Custos Ambientais

Mercados industriais geralmente têm um senso muito rigoroso de custos, assim para obter preços-prêmio deve-se eventualmente promover economias durante o uso do produto. Ou, melhor dizendo, não importa quão social ou ambientalmente correto

seja um produto, quando a empresa compete em mercados sensíveis ao preço, a principal característica do produto é que seja barato (ORSATO, 2012).

Segundo Florêncio et al., (2019) as empresas alcançam vantagem competitiva, quando os clientes valorizam e estão aptos a pagar por produtos ecologicamente corretos, ou quando o aumento da eficiência na produção de produtos, proporciona uma redução no custo produtivo e no preço do produto final (MACHADO, 2009). Fatores como a necessidade de obediência às leis, eficácia em custos, pressão dos movimentos ambientalistas e pensamento em longo prazo, direcionam os negócios as questões ambientais (FLORÊNCIO et al., 2019).

Atingir um nível de competência suficiente para desenvolver produtos e serviços que apresentam custos e impactos ambientais reduzidos é uma decisão difícil para a maioria das empresas (ARAÚJO; OLIVEIRA, 2021). Assim, devem buscar desenvolver projetos inovadores, materiais alternativos ou até uma forma diferente de comercializar seus produtos. Porém, na maioria dos casos, investimentos ecológicos podem resultar em custos mais altos e restringir a implantação da estratégia pela organização (ORSATO, 2012).

Os autores Leonidou et al. (2015) e Setiadi et al. (2016), contextualizam a redução dos custos produtivos a partir da diminuição de sanções ambientais pelo acesso preferencial a matérias-primas de menor custo, programas de reciclagem ou venda de subprodutos reprocessados, curva de experiência com produtos verdes, economias de escala resultantes da crescente demanda por produtos ecologicamente corretos, parcerias ou melhorias no relacionamento com os fornecedores, bem como distribuidores e demais membros da cadeia de suprimentos.

A liderança de custos ambientais envolve escolha e competências adequadas que requerem especialização, as empresas sempre tem boas razões para gerar benefícios públicos indo além da conformidade e reduzindo impactos ambientais em seus processos. Assim os gerentes devem estar sempre atentos ao foco estratégico mais adequado para sua empresa, procurando fazer tudo o que puderem para ser bons cidadãos e, ao mesmo tempo, permanecer competitivos (ORSATO, 2012). Segundo Machado (2009) e Florêncio et al., (2019), para formular estratégias e gerar vantagem competitiva é necessário que a empresa estabeleça uma missão que valorize a preocupação da empresa com as questões ambientais, alinhando os

recursos e as capacidades internas com a produção de produtos sustentáveis e a eficiência no uso de insumos produtivos.

Um exemplo acerca da presente estratégia é a empresa Ecolean, fabricante de material de embalagem que iniciou suas operações em 1997 em Helsingborg na Suécia, seus principais produtos são sistemas de enchimento e filmes de empacotamento para embalagens de alimentos líquidos. As embalagens da Ecolean em média custam 25% menos que os concorrentes e apresentam menor impacto ambiental, isso só foi possível porque a empresa adotou uma proposta para embalagens totalmente inovadora (entre 40% e 60% dos plásticos de petróleo utilizados foram substituídos por carbonato de cálcio). A avaliação do ciclo de vida (ACV) concluiu que o impacto ambiental dos produtos da Ecolean é menor do que o dos materiais concorrentes (ORSATO, 2012).

A criação de produtos com a intenção de reduzir seu impacto ambiental é chamada de *ecodesign*. As indústrias de embalagem também são um exemplo do *ecodesign*, de modo que o impacto ambiental do pós-consumo tem sido alvo de medidas reguladoras, motivando os designers a trabalharem com foco na redução e substituição de materiais para promover a reutilização e a reciclagem que, conseqüentemente, em muitos casos tem o benefício adicional de custar menos (ORSATO, 2012).

A seguir é apresentado o modelo de Estratégias Ambientais Competitivas de Orsato (2012) conforme a FIGURA 01. Os quadrantes representam um conjunto de estratégias que as organizações podem seguir.



FONTE: Orsato (2012).

A estrutura do setor em que uma empresa opera, sua posição, os tipos de mercados em que esta atua e a capacidade para adquirir recursos ou implementar estratégias inovadoras irão apontar o foco competitivo adequado - *processo organizacional, produtos e serviços* - tendo como fonte potencialmente geradora desta vantagem competitiva os - *custos baixos e diferenciação* - para a empresa. Segundo Orsato (2012) os processos citados anteriormente ocorrem quando as quatro estratégias ambientais competitivas são autossustentáveis, de modo que essa estrutura a qual nos referimos possui quatro características importantes destacadas abaixo:

- Primeiro. Não se deve tratar a estrutura como um modelo de *estágio ou evolutivo*, buscando implementar passo a passo as estratégias mencionadas anteriormente. Os modelos de estágio buscam dar enfoque na necessidade da sociedade em relação a um comportamento corporativo mais ecológico, ao invés da organização basear-se nos princípios de gerenciamento estratégico para estabelecer estratégias ambientais competitivas (ORSATO, 2012).
- Segundo. Na estrutura EAC a diferenciação está associada a custos mais altos em relação ao gerenciamento de processos organizacionais, bem como à disposição dos clientes em pagar um preço mais alto para aquisição dos produtos e serviços (ORSATO, 2012). Assim, deve-se considerar por exemplo: “que em toda estratégia de diferenciação existe um componente de custo; e existe um componente de diferenciação em toda estratégia de custo” (ORSATO, 2012, p. 37).
- Terceiro. Existe uma diferença importante entre os processos organizacionais (Estratégias 1 e 2) e produtos/serviços (Estratégias 3 e 4). Os processos organizacionais e industriais compõem maquinário, equipamentos e mão de obra, executados de maneira conjunta (dificulta a separação), em contrapartida os produtos e serviços podem ser executados de forma separada (mais fáceis de identificar e isolar), de acordo com Orsato (2012). Assim os processos organizacionais tendem a ter um escopo maior em comparação aos produtos/serviços.

- Quarto. Caso o foco seja direcionado para uma determinada estratégia, deve-se atentar para não ignorar outras áreas nas quais os impactos ambientais podem ser reduzidos.

Como exemplo, caso a empresa escolha concentrar-se na ecoeficiência de processos, não deve deixar de medir esforços para reduzir o impacto de seus produtos no meio ambiente, pois a estrutura se distanciará do comportamento proativo e conformidade, indo contra a ideia de que as organizações devem fazer o máximo possível para reduzir sua pegada ambiental.

3 METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos a serem utilizados na investigação do problema proposto neste estudo. A presente seção abrange as seguintes subseções: tipo de pesquisa, método da pesquisa, análise e coleta dos dados e unidade de análise.

3.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com as características da presente pesquisa, trata-se de um estudo de natureza qualitativa, de modo que envolve situações e processos que surgem no ambiente da organização em análise. Segundo Creswell (2014, p. 43) a pesquisa qualitativa é definida como “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”, onde a coleta de dados, análise de textos e interpretação pessoal dos dados são elementos centrais nesse tipo de pesquisa. Assim, é compreendida como uma abordagem que pressupõe que o significado dado ao fenômeno é mais importante que sua quantificação. Ou seja, os resultados de uma pesquisa qualitativa buscam explicar somente o fenômeno ou o contexto em que a pesquisa foi aplicada, não sendo possível generalizar os resultados para uma determinada população ou contextos diferentes (CRESWELL, 2014).

Neste estudo a abordagem mais adequada em relação ao método escolhido e técnica, baseou-se no hipotético-dedutivo, gerando um processo de análise acerca das informações coletadas e posterior conclusão a partir de raciocínio e argumentação. Segundo Gray (2012) o procedimento hipotético-dedutivo é conduzido

a partir de alegações gerais ou universais, com o intuito de realizar observações reconhecidas como proposições, que podem ser testadas para validar o conhecimento obtido.

A partir do exposto acima, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: **como a internacionalização de empresas está associada à adoção de estratégias ambientais competitivas?**

Bem como, em consonância com a questão de pesquisa apresentada, será respondida a seguinte proposição: **como a internacionalização de empresas pode contribuir para a adoção de estratégias ambientais competitivas?**

3.2 CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO

A seguir serão apresentadas as descrições resumidas das estratégias ambientais competitivas que emergiram do referencial teórico. As categorias baseiam-se nas características identificadas na literatura. Também é apresentada a forma como cada categoria foi operacionalizada na descrição do caso, com base na literatura analisada.

- Ecoeficiência de Processos

Definição Constitutiva: Todas as organizações buscam a produtividade de recursos, assim, quando uma empresa otimiza o uso dos seus recursos, como exemplo: a redução do consumo de energia e de resíduos, essas têm possibilidade de reduzir os custos associados a eles tornando-as mais competitivas. (ORSATO, 2012).

Definição Operacional: A estratégia Ecoeficiência de processos pode ser utilizada pelas empresas que buscam reduzir seus custos e o impacto ambiental de seus processos organizacionais com o objetivo de alcançar ou manter a competitividade em seus mercados.

- Ecodiferenciação de Processos

Definição Constitutiva: Algumas empresas que operam em setores de uso intensivo de recursos estão frequentemente no radar dos ecoativistas, assim é

importante que os clientes e o público em geral reconheçam que seus esforços vão além da conformidade legal. Esses esforços são oriundos do risco reputacional, de modo que empresas expostas ao risco de má reputação precisam demonstrar suas credenciais de “boas cidadãs” (ORSATO, 2012).

Definição Operacional: A estratégia Ecodiferenciação de Processos é geralmente utilizada pelas empresas que necessitam se destacar através das ações de sustentabilidade junto aos seus clientes e público geral. De modo que essas companhias buscam fazer com que suas ações de sustentabilidade sejam divulgadas para contribuir para a sua imagem corporativa, reduzindo seu risco de reputação ou influenciando a opinião positiva sobre suas práticas adotadas.

- Marcas Socioambientais

Definição Constitutiva: A ideia de diferenciar produtos e serviços tem chamado a atenção dos empreendedores que buscam clientes leais que paguem preços-prêmio para evitar as pequenas margens de lucro de mercados sensíveis aos preços. A estratégia Marca Socioambiental é utilizada pelas empresas que desejam se diferenciar de seus concorrentes, procurando oferecer algo exclusivo que os compradores valorizem, além do preço (ORSATO, 2012).

Definição Operacional: Esta estratégia é indicada para as empresas que procuram se diferenciar através de seus produtos e serviços, considerando que atualmente os produtos e serviços orientados para a sustentabilidade compõem um mercado global explorado por várias companhias. As empresas que requerem essa estratégia, atuam em mercados nos quais os clientes estão dispostos a pagar pelos custos da diferenciação ecológica, pois acreditam que as empresas oferecem algo único. Assim, é importante que as companhias forneçam informações confiáveis aos clientes para que estes possam avaliar o desempenho ambiental e social dos produtos e serviços. Por fim, a diferenciação deve ser difícil de ser imitada pelos concorrentes.

- Liderança de Custo Ambiental

Definição Constitutiva: A liderança de custo ambiental baseia-se na inovação radical de produtos, partindo da substituição de material e desmaterialização ao contrário das inovações incrementais (ORSATO, 2012; MARCHI 2016).

Definição Operacional: A estratégia Liderança de custo Ambiental é considerada a mais difícil de ser implementada pelas empresas, de modo que a companhia deve buscar oferecer produtos e serviços a preços baixos com características de sustentabilidade.

- Internacionalização de Empresas

Definição Constitutiva: O processo de internacionalização é contínuo e crescente, envolvendo uma organização em operações com outros países, de forma que, quando a empresa começa a adquirir conhecimento e experiência no novo mercado consequentemente aumenta seu comprometimento com o mercado externo (JOHANSON E VAHLNE, 1990; MARIOTTO, 2009).

Definição Operacional: A internacionalização de empresas é o processo de integração de uma empresa com o mercado externo, este processo ocorre quando uma empresa decide atuar em outro país.

Ressalta-se que todas as competências elencadas acima foram investigadas durante a realização da descrição do caso buscando identificar as ações e os projetos mencionados nos relatórios institucionais que se enquadram de acordo com os constructos propostos.

3.3 MÉTODO DE PESQUISA

Considerando que o presente estudo investiga como um fenômeno ocorreu em seu contexto real, adotou-se o estudo de caso único como método de acordo com o que propõe Yin (2015).

Como a primeira parte de uma definição em duas partes, um estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em seu contexto no mundo real, especialmente quando as fronteiras entre o

fenômeno e o contexto puderem não estar claramente evidentes. A segunda parte da definição aponta para o projeto e a coleta de dados – por exemplo, como a triangulação de dados ajuda a tratar a condição técnica distintiva, por meio da qual um estudo de caso terá mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Dentre as variações em estudos de caso, um estudo de caso pode incluir casos únicos ou múltiplos, pode ser limitado a evidências quantitativas e pode ser um método útil para fazer uma avaliação (YIN, 2015, p. 02).

O estudo de caso pode ser utilizado em diversas ocasiões como método de pesquisa, independentemente da situação, surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos, permitindo que os investigadores se concentrem num caso e retenham uma perspectiva holística e do mundo real, como exemplo: estudos acerca dos ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias (YIN, 2015).

Segundo Stake (1995), o estudo de caso único pode apresentar a singularidade e a especificidade como limitações, características que tornam o método ineficiente para as generalizações, não sendo possível produzir análises comparativas entre os fenômenos evidenciados em diferentes organizações. Porém, deve-se ressaltar que este tipo de método busca entender as peculiaridades de um determinado fenômeno, tornando-o único.

De acordo com Eisenhardt (1989), a construção de teoria em estudos de caso é uma estratégia de pesquisa que engloba o uso de um ou mais casos, com o objetivo de criar constructos teóricos ou proposições a partir de evidências empíricas dos estudos correspondentes. Outra contribuição está ligada a possibilidade de o caso atuar na geração de significado para as organizações, à medida que admite um alinhamento cognitivo dos seus membros a partir da construção de interpretações compartilhadas (MARCH et al., 1991).

A escolha do caso único ocorreu em função da possibilidade de investigação proposta no problema de pesquisa acerca de um fenômeno que ocorreu em seu contexto real. Stake (1995) considera a seleção do caso único como fator gerador e maximizador de conhecimento, bem como o tempo necessário para pesquisa e o acesso aos dados. O autor Yin (2015), corrobora com a questão de que um estudo de

caso único pode representar uma contribuição expressiva para a concepção do conhecimento e da teoria, confirmando, desafiando ou ampliando a teoria.

Quanto ao rigor e a confiabilidade do estudo, foram adotados os critérios estruturados por Yin (2015), conforme o QUADRO 02.

QUADRO 2 - CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DO ESTUDO DE CASO

Testes	Tática do estudo de caso	Fase da pesquisa na qual a tática ocorre
Validade do constructo	Utiliza fontes múltiplas de evidências Estabelece encadeamento de evidências	Coleta de dados
Validade externa	usa a teoria nos estudos de caso únicos	Projeto de pesquisa
Confiabilidade	desenvolve uma base de dados de estudo de caso	Coleta de dados

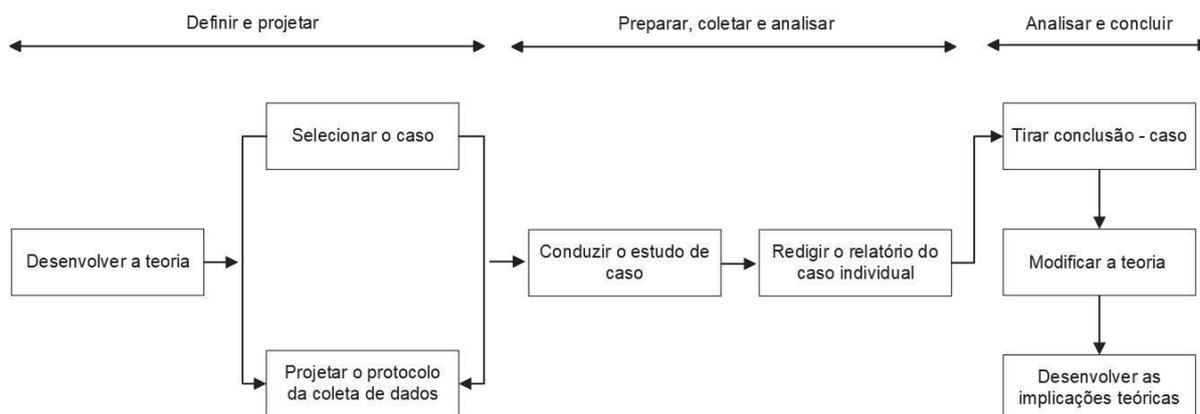
FONTE: Adaptado de Yin (2015).

Em relação à validade do constructo, múltiplas fontes de evidências foram consultadas (relatórios institucionais e conteúdo de sites), visando corroborar com o caso, como também fazer o encadeamento dos dados de acordo com as competências de análise. Para a validade externa, utilizou-se os materiais avaliados em conjunto com a literatura proposta. Por fim, estruturou-se um banco de dados a partir do estudo acerca dos relatórios institucionais.

3.4 ANÁLISE E COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu por meio de fonte secundária de dados a partir de consulta a relatórios institucionais da organização e conteúdo de sites, no intuito de compreender e validar o processo de internacionalização da empresa e o uso de estratégias ambientais competitivas durante o processo. A FIGURA 02 ilustra o processo de construção do estudo de caso único.

FIGURA 2 - ESTUDO DE CASO ÚNICO



FONTE: Adaptado de Yin (2015).

- Definir e projetar. O passo inicial para construção do projeto do estudo consistiu no desenvolvimento da teoria, uma fase altamente desejada como parte do projeto (YIN, 2015). Foram definidas as bases de periódicos em que seriam pesquisados os artigos para compor o portfólio inicial da pesquisa bibliográfica, a busca foi realizada nas bases disponibilizadas no portal de periódicos (CAPES, 2021), utilizou-se as bases: *Web Of Science*, *Scielo* e *Scopus*; não houveram objeções nem exclusões quanto ao período de análise, sendo avaliados todos os artigos retornados na pesquisa, como também foram preferidos apenas artigos de acesso livre “*open access*”, que possuíam seu conteúdo disponível em tais bases. Após, foram realizados os filtros de pesquisa, leitura dos resumos e leitura dos artigos selecionados para construção do referencial teórico.

Concluído o processo acerca do desenvolvimento da teoria, em seguida ocorreu a seleção do caso e a definição das medidas específicas que constituem o protocolo do caso, considerados passos importantes no projeto e no processo de coleta de dados.

- Preparar, coletar e analisar. Definido o caso, iniciou-se a fase de preparação da coleta de dados, onde levantou-se e analisou-se o máximo possível de informações sobre o caso, com o objetivo de conhecer melhor o objeto de estudo. Na fase da coleta de dados foram consultados os Relatórios Anuais Natura no período compreendido entre 2001 a 2020 disponíveis no site do grupo Natura¹ (link na nota de rodapé). Esses

¹ Relatórios extraídos do site < <https://ri.naturaeco.com/relatorio-anual-natura/>>.

relatórios anuais são parte do processo de divulgação de resultados da Natura que apresentam anualmente seu desempenho econômico-financeiro e socioambiental seguindo o padrão da *Global Reporting Initiative (GRI)*.

Em seguida, iniciou-se a organização de todo o material levantado para construção da base de dados e análise da mesma. A coleta de dados baseou-se na leitura dos relatórios e identificação das ações promovidas pela empresa, que remetesse à adoção das estratégias ambientais competitivas, conforme literatura apresentada. Como também, foram identificadas as ações relacionadas ao processo de internacionalização promovendo uma linha do tempo em relação ao período analisado. As informações foram organizadas em categorias.

- Analisar e concluir. A última etapa consistiu na verificação da proposição e delineamento da conclusão, bem como a resposta à questão de pesquisa, concluindo assim a análise do caso.

3.5 CRITÉRIO DE ESCOLHA DO CASO

A seleção do caso ocorreu em função da possibilidade de análise intensiva, empreendida em uma única organização real (ZANELLA, 2009). “O caso único pode representar uma contribuição significativa para a formação do conhecimento e da teoria, confirmando, desafiando ou ampliando a teoria. Esse estudo pode até mesmo ajudar a reenfocar as futuras investigações em todo um campo” (YIN, 2015, p. 54).

Diante disso, neste trabalho destaca-se a relevância do objeto de análise. Nesta pesquisa, analisou-se uma empresa multinacional brasileira de grande porte no setor de cosméticos - a Natura Cosméticos S.A - quanto aos seus ecoinvestimentos e internacionalização. Evidências disso, são os reconhecimentos e índices de mercado da instituição: integrou pelo sétimo ano consecutivo o Dow Jones Sustainability Index (DJSI) para mercados emergentes, sendo a única empresa do setor de produtos pessoais na América Latina; pelo 16º ano consecutivo integra o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da B3 (Bolsa de Valores de São Paulo); desde 2010 faz parte do Índice Carbono Eficiente (ICO2), da B3 (Bolsa de Valores de São Paulo); está presente no CDP (Carbon Disclosure Project) clima pelo 11º ano, com nota geral B; e figura pelo segundo ano consecutivo como A no índice de Engajamento com Fornecedores do CDP (SER-Supplier Engagement Rating), segundo o Relatório

Anual Natura (2020). Justificando a sua escolha como caso relevante de internacionalização e de estratégias ambientais competitivas.

Conforme Orsato (2012), a maioria dos estudos sugerem que o potencial para se obter lucros com ecoinvestimentos é igualmente distribuído entre as empresas, independentemente do contexto no qual elas operam ou de suas competências, porém mesmo que a presente afirmação seja aceita, deve-se considerar as circunstâncias internas e externas capazes de facilitar ou dificultar a transformação de ecoinvestimentos em oportunidades lucrativas de negócio e eventualmente em fontes de vantagem competitiva.

Outro fator de relevância para a seleção do caso deu-se pela pesquisa de um fenômeno pouco investigado (YIN, 2015), tendo em vista que as pesquisas são escassas em relação ao tema, um estudo de caso único como este foi escolhido devido às suas características peculiares e que podem gerar *insights* devido a sua profundidade, com aplicação em outros objetos, o que pode derrubar barreiras para o aprendizado e transferir conhecimentos antes individuais (MARIOTTO, et al., 2014).

3.6 UNIDADE DE ANÁLISE

A fim de contextualizar o caso estudado, a seguir será apresentada uma síntese acerca do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

3.6.1 Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

O Brasil é o quarto maior mercado consumidor global de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, com 6,2% de fatia de mercado e um total de 30 bilhões de dólares (USD) em vendas ao consumidor no ano de 2018 (ABIHPEC, 2019). O setor de cosméticos manteve-se líder entre as indústrias que mais investiram em publicidade em 2019, totalizando cerca de R\$ 9,3 bilhões em marca e R\$ 3,7 bilhões em ativos, além de ser um dos segmentos que mais destinam recursos para inovação (em 2018 foi investido cerca de R\$1,9 bilhão em Pesquisa e Desenvolvimento). A cada R\$ 1 milhão investido, em um ano tem-se um retorno de R\$ 3,85 milhões; 38 empregos; R\$ 601 mil em impostos e R\$ 450 mil em salários, sendo estes índices superiores a indústria geral (ABIHPEC, 2019). O frequente desenvolvimento de produtos com fórmulas seguras e eficazes para os consumidores vêm causando impacto socioeconômico positivo na economia brasileira.

A ideia de utilizar ingredientes de beleza de origem natural vem tornando-se cada vez mais difundida entre os consumidores, assim as marcas buscam promover a sustentabilidade incorporando abordagens locais e desenvolvimento em biotecnologia, “a biodiversidade pode vir a redesenhar a indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos” (SEBRAE, 2019). Isso se dá pela exigência crescente dos consumidores e as mudanças climáticas em todo o mundo, com isso a demanda do setor por matéria prima natural e sustentável vem crescendo e adaptando-se a esse novo cenário.

De acordo com o Laboratório de Química da Universidade Estadual Paulista (Unesp), o segmento de cosméticos de origem natural cresce entre 8 e 25% ao ano no mundo todo. Além disso, pesquisas da Factor-Kline mostram que a onda na busca por produtos que tenham em sua formulação ingredientes de origem natural, que já foi considerado uma tendência passageira, fica mais forte a cada ano graças à demanda dos consumidores por esse tipo de produto com melhor desempenho (SEBRAE, 2019).

4 RESULTADOS

Nesta seção, encontram-se apresentados os resultados dos dados coletados. Abrange a presente seção as seguintes subseções: estratégias ambientais competitivas e internacionalização, como também um quadro síntese com os principais resultados.

4.1 ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS COMPETITIVAS E INTERNACIONALIZAÇÃO

A seguir serão expostas as “ações” da empresa Natura durante o período compreendido entre 2001 a 2020, associadas a adoção de estratégias ambientais competitivas, como também as ações promovidas durante seu processo de internacionalização. Ao final os resultados são sintetizados, indicando os principais pontos encontrados.

4.1.1 Ecoeficiência de Processos

Ano 2001

- *Espaço Natura*. Localizado em Cajamar, estado de São Paulo, o espaço Natura foi inaugurado em maio de 2001 e considerado o maior centro integrado de pesquisa e desenvolvimento de produtos da América Latina, onde abrigou todas as operações de pesquisa e inovação, de industrialização, armazenamento e distribuição. A instalação proporcionou ganho de eficiência, integrando operações que antes eram descentralizadas e distribuídas entre a fábrica de Itapecerica da Serra, o Centro de Distribuição em Santo Amaro e um terceiro local utilizado como depósito. Os investimentos em melhorias com foco na gestão informatizada de materiais e novos procedimentos, permitiram ganhos significativos na qualidade dos processos e consequentemente no fluxo de caixa da empresa. Estimulada pelo Plano de Racionamento de Energia Elétrica do Governo Federal, no mesmo ano a Natura exerceu ações que resultaram em economia de 12% em seu consumo e ganhos no uso racional de água no novo espaço. Entre as vantagens, cita-se a reutilização da água tratada pela Estação de Tratamento de Efluentes nos sanitários e no sistema de prevenção e combate a incêndios.

- *NBR ISO 9001*. A empresa foi considerada referência de mercado com a implementação da ISO 9001, de acordo com visitas de *benchmarking*, universidades e estágios ligados a órgãos fiscalizadores. Obteve-se ganhos como: melhoria dos processos de manufatura, melhoria de qualidade das utilidades (ar e água), qualidade final do produto, diminuição dos retrabalhos, perdas e desperdícios, melhoria na eficiência e produtividade, bem como aumento de satisfação do consumidor.

Ano 2002

- *Resíduo zero*. Comprometeu-se em reduzir e aperfeiçoar o aproveitamento dos resíduos gerados na fabricação e comercialização dos produtos, promovendo a diminuição gradativa dos resíduos gerados nos processos de fabricação. Um exemplo prático foi a mudança nas embalagens de papelão utilizadas para acondicionar os produtos encaminhados às consultoras, de modo que o processo

automático de montagem permitiu a redução de 30% na área das caixas gerando economia de custos e redução de resíduos.

- *Matriz energética*. Buscando um consumo racional de energia, criou-se um projeto de matriz energética em que a área de engenharia se tornou responsável em avaliar e propor alternativas energéticas conciliando a esfera econômica e ambiental.

- *Brigada de Redução de Energia*. Envolveu-se todos os colaboradores no projeto a fim de identificar possibilidades de economia no gasto de energia de modo que até o final do ano as ações implementadas resultaram numa redução de consumo de 26.362 KW/ano. “Reduziu-se o consumo de energia no sistema de ar condicionado com as seguintes ações: Aspersão de água nos telhados, aspersão de água na serpentina de resfriamento do *chiller* e pintura dos telhados com tinta reflexiva” (NATURA, 2002).

Ano 2003

- *Aquisição de novas máquinas*. Em 2003 foram adquiridos novos maquinários com dispositivos capazes de gerar economia de energia; bem como sensores de presença colocados nos escritórios.

Ano 2005

- *Pesquisa e Desenvolvimento*. Novos refs para líquidos e novas embalagens para envolver os produtos que seguem para as consultoras começaram a ser pesquisados. Como também, foi inaugurada uma nova plataforma tecnológica para estudar materiais alternativos reciclados a serem utilizados nas embalagens de novos produtos.

- *Projeto-Piloto de reciclagem*. Formalizou a participação em um projeto piloto de reciclagem organizado pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) em Santa Catarina.

Ano 2006

- *Uso de água e efluentes*. Ocorreu a instalação de um número maior de hidrômetros a fim de monitorar o consumo mais detalhado de água, como demais projetos que

racionalizam o uso de água em lavagens sanitárias e de equipamentos das fábricas. Durante o ano implantou-se o projeto de reuso de água em Itapeçerica da Serra e obteve-se autorização para irrigar os jardins de Cajamar com água de reuso.

Ano 2007

- *Redução de consumo de água e energia.* Houve redução do consumo de água e de energia nas operações industriais, por unidade faturada.

Ano 2008

- *Redução de consumo de água.* O consumo de água foi reduzido em 10%, resultado oriundo das melhorias na eficiência quanto ao uso de recursos.

Ano 2012

- *Caldeira movida a biomassa.* Iniciou-se a operação da caldeira movida a biomassa na unidade industrial de Benevides (PA). “Abastecida com briquetes de madeira (resíduos de madeira certificadas utilizadas para outras atividades), que também reduziram as emissões de CO₂” (NATURA, 131, p. 131).

Ano 2014

- *Ecoparque.* Localizada em Benevides (PA), a fábrica de sabonetes gerou valor financeiro e social para a comunidade e redução de impactos ambientais, com produção 100% local.

Ano 2018

- Em 2018 consolidou - se o uso das ferramentas tecnológicas de genômica, que viabilizou o estudo e o mapeamento genético simultâneo de diversos ativos.

- Adquiriu uma impressora de pele 3D para a realização de testes de eficácia e segurança dos ativos, como também um sequenciado de alta tecnologia para análise da microbiota humana.

- Aumentou-se o teor de ingredientes naturais das fórmulas.

Ano 2019

- *Materiais reciclados*. O uso de materiais reciclados cresceu em 2019, consequência da consolidação da medida adotada que estabelece que todo o portfólio de perfumaria tenha até 30% de vidro reciclado em sua composição, além do relançamento da linha Natura Tododia com 100% PET reciclado pós-consumo.
- *Painel Solar Orgânico*. Instalou o maior Painel de Filme Fotovoltaico Orgânico (OPV na sigla em inglês) em um dos prédios na unidade de Cajamar (SP) com o objetivo de privilegiar o uso de energias renováveis e buscar eficiência.

Ano 2020

- *Centro de Inovação Natura Cajamar*. Em 2020 foi inaugurado o novo Centro de Inovação da Natura em Cajamar (SP), revitalizado entre 2019 e 2020 - o parque tecnológico foi considerado a materialização do know-how, possibilitando a expansão da capacidade científica da empresa nos próximos anos.
- Atingiu 10% da massa total de embalagens (material reciclado pós-consumo) da Natura no Brasil.
- Garantiu-se que cerca de 18% das unidades faturadas no Brasil tivessem embalagem ecoeficientes.
- Garantiu-se que 44% da massa total das embalagens da Natura no Brasil tivessem materiais recicláveis.
- Cerca de 50% dos resíduos gerados pelas embalagens da Natura no Brasil foram destinados para reciclagem.

4.1.2 Ecodiferenciação de Processos

Ano 2002

- *Global Reporting Initiative (GRI)*. A parceria da Natura com a GRI foi iniciada no ano 2000, tornando-se a primeira organização brasileira a adotar integralmente as diretrizes da instituição e a participar de seu grupo de *feedback*.

- *ISO 14.001*. Iniciou a implementação do sistema de gestão ISO 14.001.

Ano 2003

- *Consumo de energia elétrica*. O consumo de energia elétrica em 2003 diminuiu 0,9%, o de água 4,5% e a geração de resíduos caiu 5%, esse avanço foi considerado um resultado inicial do processo de implantação da norma ISO 14.001, de modo que a etapa de planejamento para implantação do sistema ambiental foi concluída em 2003.

Ano 2004

- *Global Reporting Initiative (GRI)*. Em 2004 a Natura se tornou uma *organisational stakeholder*, como parte de um grupo de instituições voluntárias interessadas em estabelecer parcerias duradouras com a GRI, oferecer suporte financeiro e ajudar na melhoria contínua das diretrizes para relatórios de sustentabilidade (NATURA, 2005, p. 80).

Ano 2005

- *ISO 14.001 Brasil*. A Natura obteve a recertificação com base na NBR ISO 14.001 (NATURA, 2005).

- *ISO 14.001 França e México*. Iniciou-se a implantação das normas ISO 14.001 na operação da França e México – ambas inauguradas em 2005 –, adotando os processos da gestão responsável desde o início do seu funcionamento (NATURA, 2005).

- *Sistema de Gestão Ambiental*. Sistema desenvolvido com base nas normas da NBR ISO 14.001, responsável por alimentar o ciclo de planejamento e mapa estratégico, no qual as metas socioambientais são equilibradas com as econômicas-financeiras.

Ano 2006

- *Transportes*. A Natura passou a certificar as transportadoras que controlam a emissão de gases de efeito estufa através do “Qlicar”, as transportadoras são

avaliadas e recebem pontuação através de ações como o estado de conservação dos veículos e o consumo de combustíveis. No mesmo ano a empresa implementou um projeto de alteração de combustíveis na frota da Transportadora Dias (parceiro no atendimento a região da capital de São Paulo, de modo que o combustível dos veículos de pequeno porte foi alterado de gasolina GNV (95%) e álcool (5%) (NATURA, 2006).

Ano 2007

- *Projeto Carbono Neutro*. Lançamento do projeto Carbono Neutro com o objetivo de neutralizar o impacto ambiental da empresa através da redução e compensação das emissões de carbono de toda a cadeia de negócio da Natura, desde a extração de matéria-prima até o descarte final dos produtos (NATURA, 2006).

Ano 2008

- *Política de Uso Sustentável da Biodiversidade e de Conhecimento Tradicional*. A política teve como objetivo atender aos princípios da Convenção sobre Diversidade Biológica, assinada pelo Brasil durante a ECO-92. O documento estabelece o uso da biodiversidade como vetor de desenvolvimento sustentável, a valorização das relações éticas e transparentes com os diversos públicos, a aplicação do princípio do consentimento prévio fundamentado, a complementaridade entre o saber tradicional e o rigor científico no desenvolvimento de produtos, o envolvimento dos *stakeholders*, a formação de redes, a valorização do patrimônio cultural e dos conhecimentos tradicionais como elementos da sustentabilidade socioambiental local e global, a minimização de impactos, o manejo sustentável, a certificação e, por fim, a repartição de benefícios, a valorização do trabalho e o preço justo com base na análise das cadeias de valor (NATURA, 2008).

Ano 2011

- *Inventário da Água*. Realizou-se o primeiro inventário da água considerando a abordagem de Pegada Hídrica, o inventário serviu de diagnóstico e base para elaboração de nova política de gestão da água.

- *Estratégia de Cadeias de Suprimentos Sustentáveis*. A nova metodologia foi aplicada considerando critérios como preço, qualidade e logística, bem como os impactos sociais e ambientais, possibilitando que a Natura examinasse o real valor dos aspectos socioambientais na seleção de fornecedores.

- *Gestão de Resíduos*. A Natura desenvolveu um programa próprio de gestão de resíduos com seus parceiros, terceiros e consumidores. O objetivo do programa foi transformar a gestão de resíduos em uma alavanca para a geração de novos negócios.

- *TEEB BRASIL (The Economic of Ecosystems and Biodiversity)*. A iniciativa para o setor de negócios buscou adaptar para a realidade brasileira um extenso estudo feito em âmbito global. A ideia baseou-se em mapear os riscos e custos provenientes da perda da biodiversidade e serviços ecossistêmicos, como também as oportunidades pertinentes à conservação e uso sustentável para o país. “O projeto foi liderado pela Conservação Internacional (CI-Brasil), pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma) e pelo Centro de Monitoramento da Conservação Mundial (Unep-WCMC, na sigla em inglês) - A Natura é uma das patrocinadoras do Teeb Brasil na categoria mais elevada” (NATURA, 2011, p. 88).

- *Diálogos Nacionais da Economia Verde*. A Natura manteve seu apoio quanto às iniciativas nos Diálogos Nacionais da Economia Verde – Rumo à Rio+20, que fazem parte de uma ação global da Green Economy Coalition (GEC), liderada no Brasil em 2010 pela ONG Vitae Civilis (NATURA, 2011. p. 88).

Ano 2012

- *Inventário de Pegada Hídrica*. O inventário transformou-se em um case internacional na conferência *Planet Under Pressure*, realizada pela Unesco.

Ano 2014

- *Certificação Empresa B*: ²Certificação que atestou o compromisso da Natura com o crescimento econômico aliado à promoção do bem-estar social e ambiental.

² O selo Empresa B é concedido para organizações com fins lucrativos que usam o poder dos negócios para fomentar uma economia mais inclusiva e sustentável.

- *Nova visão de sustentabilidade.* Uma nova visão totalmente alinhada à estratégia do negócio com objetivo de transformar a Natura em uma empresa geradora de impacto positivo em todas as suas atividades, de modo que a companhia deve ajudar a tornar o meio ambiente e a sociedade melhores. Assim, reúne um conjunto de diretrizes estratégicas para a construção de impacto positivo até 2050.

Ano 2015

- *Metodologia de valoração dos impactos ambientais.* A Natura aplicou a nova metodologia em toda a sua cadeia, assim o primeiro *Environmental Profit and Loss da Natura* (EP&L) foi concluído em 2015 ajudando a traçar ações para a promoção de impacto positivo até 2050, como prevê a sua Visão de Sustentabilidade.

Ano 2019

- *IP&L (Integrated Profit and Loss).* A Natura desenvolveu o primeiro IP&L, com o objetivo de expressar em valor monetário a resultante das externalidades ambientais, sociais e humanas da companhia, buscando integrar os impactos ao modelo de negócios.

- A atuação e envolvimento com a Amazônia por meio de parcerias com as comunidades fornecedoras, organizações não governamentais e a esfera pública contribuíram para a conservação de cerca de 1,8 milhão de hectares de floresta.

- *Capacitação e engajamento.* A Natura capacita as comunidades fornecedoras com o intuito de além de beneficiar o próprio negócio ao mesmo tempo estimular a autonomia das famílias e a conservação ambiental.

- *Projeto de reciclagem na Ilha de San Andrés.* A Natura Colômbia convocou as consultoras da sua rede que vivem na localidade para se engajar na iniciativa de reciclagem.

- *Projeto #Chau Plástico.* Visando eliminar os resíduos de uso único a Natura Peru lançou a campanha, de modo que materiais que envolvem brindes, a revista Natura e sacolas para presentes ou o plástico usado para acomodar os pedidos acabam sendo eliminados no dia a dia de trabalho.

- Em 2019 iniciou o plano de expansão do modelo de carbono circular.
- *Projeto de Compensação na costa da Colômbia*. A Natura tem projetos de compensação das emissões nos demais países da América Latina, atuando como parte da estratégia de compensar seu impacto local.

Ano 2020

- *Dow Jones Sustainability (DJSI)*. Integrou pelo sétimo ano consecutivo o DJSI para mercados emergentes, de modo que a Natura foi a única empresa do setor de produtos pessoais na América Latina.
- *Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)*. Pelo 16º ano a Natura está presente no índice.
- Desde 2010 a Natura faz parte do Índice de Carbono Eficiente (ICO2).
- *CDP (Carbon Disclosure Project)*. Pelo 11º ano a Natura está presente no CDP com nota geral B, assim figurou pelo segundo ano consecutivo como A no índice de Engajamento com Fornecedores do CDP (SER-Supplier Engagement Rating).
- *Ranking Global 100*. Há 12 anos, a Natura integra o grupo de empresas mais sustentáveis do mundo segundo o ranking.

4.1.3 Marcas Socioambientais

Ano 2001

- *Programa de Certificação de Ativos*. O programa visa assegurar que os insumos provenientes da flora brasileira, utilizados principalmente nos produtos da linha Natura Ekos sejam extraídos de forma correta de plantações, florestais ou reservas. Assim é realizada uma verificação de cada passo do insumo desde a extração até a chegada a Natura, seguindo critérios econômicos, sociais e ambientais. Os estudos são realizados em reservas e áreas de cultivo de três ecossistemas (Amazônia, Cerrado e Mata Atlântica). Devido a inovação, a linha de produtos Natura Ekos constitui um forte diferencial da marca, representando uma plataforma

de expansão dos negócios com grande perspectiva de penetração no mercado externo. O programa é desenvolvido, desde 2000, em parceria com o Imaflora, organização não-governamental certificadora, orientada pelos princípios do *Forest Stewardship Council* e do *Sustainable Agriculture Network* (NATURA, 2001).

Ano 2002

- *Tratamento de efluentes*. Trata-se de ações ligadas ao tratamento de efluentes nos espaços Natura em Cajamar e Itapecerica da Serra, onde recebeu autorização para o uso em irrigação da água obtida do tratamento de efluentes em Cajamar, possibilitando a recarga do lençol freático.

- *Projeto Plântula*. O projeto objetiva extrair ou cultivar de forma sustentável, plantas nativas da Mata Atlântica, Amazônia e Caatinga, para a produção de fitoterápicos pela Flora Medicinal.

- *Ciclo de Vida dos Produtos*. Em 2002 iniciou-se o programa do ciclo de vida dos produtos visando menor impacto ambiental dos produtos Natura em relação ao descarte das embalagens.

Ano 2003

- *Tratamento de efluentes*. Em relação à água, o reuso passou de 16% comparado a 2002 para 29% em 2003 com conseqüente queda no consumo total. “A água não reutilizada, no caso da Natura, tem alto nível de pureza e é redirecionada ao Rio Juqueri, o que ajuda na diluição de poluentes” (NATURA, 2003).

- *Consumo de energia elétrica*. O consumo de energia elétrica em 2003 diminuiu 0,9%, o de água 4,5% e a geração de resíduos caiu 5%, esse avanço foi considerado um resultado inicial do processo de implantação da norma ISO 14.001, de modo que a etapa de planejamento para implantação do sistema ambiental foi concluída em 2003.

Ano 2004

- *Consumo energia*. A Natura reduziu em 21,3% seu consumo de energia por itens separados na expedição, pelos seguintes motivos: economia de escala, menor uso de ar-condicionado e implementação de alternativas de redução de consumo.

Ano 2005

- *Processo de Certificação*. Ampliou e aperfeiçoou o processo de certificação, focando na qualidade, logística, inovação, contrato, atendimento e rastreabilidade. Em 2005 o número de fornecedores certificados registrou crescimento de 60% em relação ao final de 2004.

Ano 2006

- Eliminação dos testes em animais.

Ano 2007

- Substituição do álcool convencional pelo álcool orgânico nos produtos de perfumaria.

- Adoção da tabela ambiental nos rótulos e nas embalagens dos produtos (NATURA, 2007).

Ano 2008

- *Linha infantil Naturé*. A linha Naturé foi lançada com o objetivo de induzir as crianças de forma lúdica a vivenciar as primeiras noções do uso consciente da água.

Ano 2009

- *Linha Ekos Safra Açaí*. A linha ajuda a disseminar a conscientização em relação aos ciclos da natureza.

- *Uso de matérias-primas renováveis*. Registrou-se o melhor índice no uso de matérias-primas renováveis nas fórmulas - 79,2% diante de 77,5% de 2008 (NATURA, 2009).

Ano 2010

- *Embalagem de refil de polietileno*. Foi lançada a primeira embalagem de refil de polietileno produzida a partir da cana-de-açúcar (fonte de energia renovável), uma embalagem 100% reciclável que reduziu em 58% a emissão de gases causadores do aquecimento global comparado ao plástico comum.

- *Embalagem de polietileno verde*. Em 2010 foi lançado no Brasil o primeiro produto cosmético com embalagem de polietileno verde (refil do sabonete para as mãos Natura Erva Doce), produzido a partir da cana-de-açúcar.

- *Refil para a linha de hidratantes*. Ocorreu o lançamento de um novo refil para a linha de hidratantes com os seguintes benefícios: impacto ambiental 66% menor em comparação com o refil anterior; 83% menos plástico que a embalagem regular; e redução de 97% na geração de lixo (NATURA, 2010).

Ano 2011

- *GANTSch (Global Action Network for Transparency in the Supply Chain)*. Trata-se de um programa de capacitação desenvolvido pela *Global Reporting Initiative (GRI)* que incentiva a elaboração de relatórios de sustentabilidade na cadeia de suprimentos. No Brasil, o programa é desenvolvido pela Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) e conta com *workshops* e atividades durante o período médio de um ano, possibilitando que ao final do programa os parceiros possam elaborar um relatório de sustentabilidade no padrão GRI (NATURA, 2011).

Ano 2012

- *Atuação em áreas protegidas*. Seus principais espaços de atuação no Brasil estão localizados em terrenos de sua propriedade, assim a Natura investe na recomposição e conservação desses territórios conforme as licenças ambientais concedidas.

- *Impacto dos Produtos*. Investe no desenvolvimento de tecnologias inovadoras para redução do impacto ambiental causado pelos seus produtos e embalagens em

relação as embalagens são realizadas acompanhamentos periódicos acerca da Avaliação de Ciclo de Vida (ACV).

- *Ecodesign*. As embalagens passam pela redução contínua de massa, uso de matérias-primas de menor impacto, além da utilização de materiais reciclados e recicláveis (Exemplo é a linha Ekos com diferenciais socioambientais que resultou no aumento do índice de materiais provenientes de reciclagem).

Ano 2013

- *Novo marco legal da biodiversidade*. Um projeto responsável por regular o acesso aos recursos do patrimônio genético brasileiro e do conhecimento tradicional a ele associado - a Natura atuou em prol da aprovação do projeto e como consequência em dezembro de 2013 detinha 60% de todas as autorizações de acesso já emitidas pelo CGen para empresas privadas no Brasil (NATURA, 2013).

Ano 2014

- *Ecocompacto*. Em 2014 foi lançado o desodorante aerossol Ecocompacto, uma alternativa de consumo mais sustentável desenvolvido em parceria com seus fornecedores em que o resultado foi um produto de alta performance com metade da volumetria convencional, cuja embalagem emprega 15% menos alumínio que as demais, porém com o mesmo rendimento (diminuiu em 48% a emissão de gases no efeito estufa).

- *Refis*. Os refis da linha de fragrâncias Natura Ekos Frescores foram produzidos com PET 100% reciclado pós-consumo gerando 72% menos emissões de gases de efeito estufa. O lançamento proporcionou que a Natura se tornasse a primeira grande marca de cosméticos a utilizar esse tipo de material na categoria perfumaria.

Ano 2015

- *Protocolo de valoração*. A Natura uniu-se a um grupo de organizações e outras empresas globais para desenvolver o protocolo de valoração de impactos ambientais positivos e negativos. “O *Natural Capital Protocol* é um movimento liderado pelo *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD)

formado por organizações ambientais, representantes da academia e empresas de diversos segmentos” (NATURA, 2015, p. 35).

Ano 2016

- *EP&L (Contabilidade Ambiental)*. Tornou-se a primeira empresa do mundo a fazer um estudo como esse para todo seu portfólio incluindo a etapa de uso dos produtos.
- Celebrou no ano de 2016, dez anos sem testes em animais.
- A empresa configurou o Top 20 das empresas mais sustentáveis do mundo, segundo o ranking Global 100, da Corporate Knights.

Ano 2017

- Integrou as áreas de inovação, sustentabilidade e marketing sob a mesma Vice-presidência a fim de reforçar o modo como promove inovação.

Ano 2018

- Foi eleita a 14^o empresa mais sustentável do mundo de acordo com o ranking da companhia canadense de mídia e pesquisa *Corporate Knights*.
- Fez parte do *Dow Jones Sustainability Index* para mercados emergentes.
- *Certificação internacional da UEET (União para o BioComércio Ético)*. A certificação atesta a sustentabilidade da cadeia de fornecimento da linha Ekos.
- *Certificação Cruelty Free International*. ³A certificação reconheceu a Natura como uma empresa que não realiza testes em animais para todo o seu portfólio.
- *Certificação Peta (People for the Ethical Treatment of Animals)*. ⁴A certificação assegurou que nenhum produto final ou ingrediente usado pela Natura é testado em animais.

³ Cruelty-free: na tradução para o português o termo significa “livre de crueldade”, termo aplicado a produtos que não foram testados em animais.

⁴ Peta é a sigla para People for the Ethical Treatment of Animals e nome da organização que identifica produtos que não utilizam matérias-primas de origem animal nem realizam testes em animais.

- Em conjunto com organizações da região Amazônica, a empresa apoiou as plataformas PPA (Parceiros pela Amazônia) e AmazôniaUp, que visam fomentar o empreendedorismo de negócios sustentáveis da agrofloresta.

Ano 2019

- Há onze anos a Natura faz parte do grupo de empresas mais sustentáveis do ranking Global 100, da companhia canadense de mídia e pesquisa Corporate Knights, anunciado anualmente durante o Fórum Econômico Mundial em Davos (Suíça) - a Natura é a única empresa brasileira do setor que participa da lista.

- Em 2019 conquistou a recertificação da UEBT (União para o Biocomércio Ético) para a linha de produtos Natura Ekos.

- Pelo 15º ano a Natura está presente no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da B3 (bolsa de valores de São Paulo).

4.1.4 Liderança de Custo Ambiental

Durante a coleta de dados não se identificou nenhuma ação associada a adoção da estratégia de Liderança de Custo Ambiental pela empresa de acordo com os relatórios anuais da Natura.

4.1.5 Internacionalização

Ano 2001

A Natura consolidou sua marca no mercado sul-americano com operações na Argentina, Chile e Peru desde 1994. Estas operações consumiram um investimento total de R\$17,9 milhões, de modo que a Argentina representou a maior parte dos negócios regionais com 55,1% das vendas no exterior.

Ano 2002

Com suas operações na Argentina, Chile e Peru, em 2002 manifestou intenção de incorporar o México aos mercados internacionais em que operava.

A empresa iniciou seus investimentos também na análise dos mercados norte-americano e europeu com previsão de aceitação da linha Natura Ekos, que utiliza ativos da biodiversidade brasileira.

Ano 2003

Durante o ano a Natura preparou-se para internacionalizar sua marca no mercado europeu, com a abertura de uma loja própria em Paris.

Ano 2004

A Natura em 2004 buscou expandir sua presença na América Latina a partir da bem-sucedida estratégia de penetração nos mercados Argentina, Peru e Chile. Com a consolidação do modelo de venda direta criou uma estrutura corporativa dedicada ao mercado latino-americano com sede em Buenos Aires.

Ano 2005

Em 2005 a Natura destinou cerca de 31,8 milhões de reais ao processo de internacionalização, contra 7,5 milhões em 2004 (NATURA, 2005). A intensificação dos investimentos foi justificada pelo potencial de expansão vislumbrado na América Latina e em outras partes do mundo. Assim, iniciou suas operações na França e deu seus primeiros passos para sua inserção no mercado mexicano.

Além de implantar novos processos de gestão de recursos humanos nas operações do exterior, a empresa buscou profissionais em todos os níveis que atendessem aos requisitos compatíveis com seu processo de internacionalização, até mesmo para vagas no Brasil. Dentre esses requisitos cita-se a experiência internacional e a capacidade de adaptação a outras culturas.

Ano 2006

No ano de 2006 destacou o crescimento de 44,3% da receita bruta das operações internacionais.

Ano 2007

Em 2007 iniciou suas operações na Colômbia e na Venezuela. Obteve um crescimento de 41,4% na receita das operações internacionais (NATURA, 2007).

Ano 2010

No ano de 2010 a natura iniciou sua manufatura internacional, através de parceiros na Argentina.

Ano 2011

Em 2011, a Natura iniciou sua produção no México. Suas operações Internacionais apresentaram crescimento de 40% da receita líquida em moeda local ponderada (35,4% em reais), e representavam 9% do negócio.

A Natura no mesmo ano realizou o maior investimento de sua história, onde destinou cerca de R\$ 350 milhões (Capex) a projetos de produção, logística e tecnologia. Como também iniciou seu programa de desenvolvimento de líderes incluindo 600 principais gestores da Natura no Brasil e nas Operações Internacionais.

Ano 2012

Com produção na Argentina (perfumes, hidratantes e maquiagem), no México (xampu e perfumes) e na Colômbia (perfumes, sabonetes e hidratantes), em 2012, a Natura alcançou mais de 3 milhões de unidades produzidas nos três países e distribuídas às demais operações na região.

Para acompanhar o avanço das operações internacionais, ajustou sua estrutura de governança, estruturando a área de Operações e Logística dos países, com gerentes de compras em cada um. Implementou ainda a pesquisa de lealdade para fornecedores da América Latina que ajudou a mensurar e aprimorar a qualidade da relação.

Suas operações internacionais atingiram a representação recorde de 11,6% da receita, com evolução da lucratividade. Adquiriu 65% da empresa de cosméticos

Aesop, da Austrália, uma marca de expressão global presente na Oceania, Ásia, Europa e América do Norte.

Ano 2013

- *Regras de Importação.* A Natura participou ativamente de diálogos políticos com representantes do Ministério de Comércio Exterior, por conta de mudanças nas regras de importação para a Argentina.

- *Inovação.* Buscando acompanhar e captar as tendências mundiais, a Natura buscou consolidar um processo de inovação cada vez mais global. Em 2013, inaugurou o *Innovation Hub*, em Nova York (EUA) que, junto com o Núcleo de Inovação, atuou para assegurar agilidade na identificação de oportunidades relevantes em diferentes áreas (cosmética, saúde, tecnologia, design, moda, comportamento etc.). Bem como em Boston (EUA) integrou desde 2012 o consórcio do Media Lab, centro de referência em inovação, design, ciência e tecnologia situado no MIT (Massachusetts Institute of Technology).

A Natura mantém ainda, parcerias estratégicas na Europa, como na França, com a Universidade de Lyon, e na Austrália, após a aquisição da Aesop, no final de 2012.

No Brasil, possui o Centro Global de Inovação, reconhecido como o maior laboratório de desenvolvimento cosmético da América Latina, localizado em Cajamar. Contando ainda com um centro de ciência e tecnologia em Benevides e com o NINA (Núcleo de Inovação Natura Amazônia), em Manaus.

Ano 2015

As operações internacionais da Natura em 2015 já representavam quase 30% dos seus negócios totais. Assim, o conjunto de unidades da Natura é formado por Argentina, Colômbia, México (países onde mantém produção local por meio de parceiros), Chile, Peru e França.

Ano 2016

A Natura concluiu no final de 2016 a compra de 100% do capital da Aesop, marca australiana incorporada à Natura em 2013 com 29 anos de fundação. No mesmo

ano realizou a pré-abertura de sua primeira loja em Nova York, dando início a operação com a venda da linha Ekos.

Detém lojas em Paris, capital francesa: “Em Paris, estamos no bairro comercial do Marais, região com grande tráfego de consumidores. Na capital francesa, nosso portfólio está concentrado nas linhas Ekos, Chronos e Mamãe e Bebê, e também passamos a experimentar a Presença em Nova York e Paris venda de nossos produtos em lojas multimarcas, especializadas em cosméticos. A partir da França, nossa operação de e-commerce já vende para outros países da Europa” (NATURA, 2016, p. 48).

Ano 2018

Em 2018 a Natura detinha quarenta e cinco espaços, sendo trinta e seis no Brasil, dois em Buenos Aires (Argentina), dois em Santiago (Chile), três em Paris (França), um em Nova York (EUA) e um em Nova Jersey (EUA). No Brasil, além de São Paulo e Rio de Janeiro, a Natura passou a atuar no Distrito Federal e nos estados de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Lojas Natura em expansão no Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Ano 2019

Em 2019 a Natura se fez presente na Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Estados Unidos, França, Malásia, México e Peru, com fábricas próprias em Cajamar (SP) e Benevides (PA) e produção terceirizada no Brasil, Argentina, Colômbia e México.

A Natura inaugurou o novo Centro de Distribuição do México substituindo o antigo CD da Natura no país, que se localizava nas instalações de um dos fornecedores parceiros - o CD possui tecnologia de ponta que garante mais agilidade e qualidade no processo de separação dos pedidos, reduzindo consequentemente custos para empresa.

No mesmo ano, a Natura inaugurou uma biorrefinaria piloto no Núcleo de Inovação Natura Amazônia (NINA), localizado no Ecoparque em Benevides (PA) - teve como

objetivo alavancar a área de pesquisa e desenvolvimento na região e ao mesmo tempo contribuir para manter a floresta em pé.

O ano também foi marcado pelo engajamento das operações da América Latina em prol da causa “Mais Beleza, Menos Lixo” com objetivo de estabelecer metas públicas de reciclagem de resíduos.

Ano 2020

Produção de itens Natura nas unidades fabris da Avon e atuação nos centros de distribuição multimarca. O Centro de Distribuição (CD) em São Paulo atende Natura, *The Body Shop* e *Aesop*; o CD do México, Natura e *The Body Shop*; na Colômbia, Avon e Natura; e o novo CD do Chile, Natura, Avon e *The Body Shop*. Essa estrutura ajudou no planejamento da produção em 2020, para atender ao aumento das vendas. Itens da Natura foram produzidos nas fábricas da Avon em São Paulo (SP), em Moreno, na Argentina, e em Celaya, no México – itens da *The Body Shop* também foram fabricados (NATURA, 2020).

4.2 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Com base na seção anterior, a seguir é apresentado um quadro resumo (QUADRO 03), com as principais ações da empresa estudada associando as estratégias ambientais competitivas ao processo de internacionalização de acordo com a literatura abordada.

QUADRO 3 - SÍNTESE DOS RESULTADOS “ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS COMPETITIVAS”

Ações estratégicas	Tempo	
	2001 – 2010	2011 - 2020
	<ul style="list-style-type: none"> • Inauguração do Espaço Natura em Cajamar; • Implementação da certificação ISO 9001; • Aperfeiçoamento dos resíduos gerados na fabricação e comercialização dos produtos; • Criação do projeto de Matriz Energética; • Aquisição de novas máquinas; • Investimento em Pesquisa e desenvolvimento para refis e embalagens; • Participação em Projeto-Piloto de reciclagem; • Monitoramento do consumo da água e desenvolvimento de projetos relacionados ao reuso da água; • Redução de consumo de água e energia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Operação da caldeira movida a biomassa na unidade industrial de Benevides (PA); • Instalação do Ecoparque; • Uso de ferramentas tecnológicas de genômica; • Aquisição Impressora 3D para realização de testes de eficácia e segurança dos ativos; • Aumento no teor de ingredientes naturais das fórmulas; • Crescimento no uso de materiais reciclados; • Instalação do painel de Filme Fotovoltaico Orgânico (OPV) em um dos prédios da unidade de Cajamar (SP); • Inauguração do novo Centro de Inovação Natura Cajamar (SP).
Ecoeficiência de Processos		
	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria da Natura com a Global Reporting Initiative (GRI); • Certificação das transportadoras que controlam a emissão de gases de efeito estufa através do “Qlicar”; 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventário da água; • Estratégia de cadeias de suprimentos sustentáveis;
Ecodiferenciação de Processos		

-
- Lançamento projeto Carbono Neutro;
 - Implantação política de uso sustentável da biodiversidade e de conhecimento tradicional;
 - Implantação ISO 14.001;
 - Recertificação ISO 14001;
 - Implantação ISO 14001 na França e México;
 - Sistema de Gestão Ambiental;

Ecodiferenciação de Processos

- Gestão de Resíduos como alavanca para a geração de novos negócios;
 - Projeto TEEB BRASIL (The Economic of Ecosystems and Biodiversity);
 - Apoio às iniciativas nos Diálogos Nacionais da Economia Verde;
 - O Inventário de Pegada Hídrica transformou-se em um Case Internacional;
 - Certificação Empresa B;
 - Ecocert;
 - Nova visão de sustentabilidade reunidas em um conjunto de diretrizes estratégicas para construção de impacto positivo até 2050;
 - Aplicação da metodologia de valoração dos impactos ambientais;
 - Desenvolvimento do primeiro IP&L (Integrated Profit and Loss);
 - Atuação e envolvimento com a Amazônia por meio de parcerias;
 - Capacitação e engajamento das comunidades fornecedoras;
 - Projeto de reciclagem na Ilha de San Andrés;
 - Projeto #Chau Plástico no Peru;
-

-
- Plano de expansão do modelo de carbono circular;
 - Projeto de compensação das emissões na costa da Colômbia;
 - Integra o Dow Jones Sustainability (DJSI);
 - Está presente no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE);
 - Faz parte do Índice de Carbono Eficiente (ICO2);
 - Patente Verde;
 - Está presente no CDP (Carbon Disclosure Project) com nota geral B;
 - Integra o grupo de empresas mais sustentáveis do mundo no Ranking Global 100.

Ecodiferenciação de Processos

-
- Programa de certificação de ativos;
 - Projeto Plântula;
 - Ciclo de Vida dos Produtos;
 - Tratamento de efluentes;
 - Ampliação do processo de certificação dos fornecedores;
 - Eliminação dos testes em animais;
 - Substituição do álcool convencional pelo álcool orgânico nos produtos de perfumaria;

Marcas Socioambientais

-
- Programa de Capacitação “GANTSch (Global Action Network for Transparency in the Supply Chain)”;
 - Atuação da Natura em áreas protegidas;
 - Investimento no desenvolvimento de tecnologias inovadoras;
 - Ecodesign;
 - Projeto “Novo marco legal da biodiversidade”;
 - Lançamento aerossol Ecocompacto (alternativa de consumo mais sustentável);
-

<ul style="list-style-type: none"> • Adoção da tabela ambiental nos rótulos e nas embalagens; • Lançamento da linha infantil Naturé buscando induzir as crianças a vivenciar noções do uso consciente da água; • Lançamento da linha Ekos Safra Açai com o intuito de disseminar a conscientização em relação aos ciclos da natureza; • Melhora no índice quanto ao uso de matérias-primas renováveis; • Lançamento embalagem de refil de polietileno verde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Refis 100% PET reciclado pós-consumo; • Protocolo de valoração dos impactos positivos e negativos desenvolvido com parceiros; • Estudo “EP&L” (Contabilidade Ambiental); • Celebrou 10 anos sem testes em animais; • Configurou o Top 20 das empresas mais sustentáveis do mundo no ranking Global 100; • Integrou as áreas de inovação, sustentabilidade e marketing sob a mesma Vice-Presidência; • Recebeu a certificação internacional da UEET (União para o BioComércio Ético); Certificação Cruelty Free International; e Certificação Peta (People for the Ethical Treatment of Animals).
<p>Marcas Socioambientais</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação da marca no mercado sul-americano com operações na Argentina, Chile e Peru desde 1994; • Em 2002, manifestou intenção de incorporar o México aos mercados internacionais em que operava; Iniciou seus investimentos na análise dos mercados norte-americanos e europeu; • Em 2005, intensificou seus investimentos para expansão na América Latina; Iniciou suas operações na França; Inseriu-se no mercado Mexicano; Implantou novos processos de gestão de recursos humanos nas operações do exterior; 	<ul style="list-style-type: none"> • Em 2011, iniciou sua produção no México; Realizou seu maior investimento destinando cerca de R\$350 milhões (Capex) a projetos de produção, logística e tecnologia; Iniciou seu programa de desenvolvimento de líderes no Brasil e nas operações internacionais; • Em 2012, alcançou mais de 3 milhões de unidades produzidas nos países: Argentina, México e Colômbia; Ajustou sua estrutura de governança em relação a área de logística dos países; Implementou a pesquisa de lealdade para fornecedores da América Latina; e Adquiriu 65% da empresa de cosméticos Aesop da Austrália;
<p>Internacionalização</p>	

-
- Em 2006, obteve crescimento de 44,3% da receita bruta das operações internacionais;
 - Em 2007, iniciou suas operações na Colômbia e na Venezuela;
 - Em 2010, iniciou sua manufatura internacional através de parceiros na Argentina.
- Em 2013, participou de diálogos políticos com representantes do Ministério de Comércio Exterior; Inaugurou o Innovation Hub, em Nova York (EUA); Integrou desde o ano anterior o consórcio do *Media Lab* em Boston (EUA); Parcerias estratégicas na Europa e Austrália; Detém no Brasil o Centro Global de Inovação;
 - Em 2015, seu conjunto de unidades constituía: Argentina, Colômbia, México, Chile, Peru e França;
 - Em 2016, concluiu a compra de 100% do capital da Aesop; Realizou a pré-abertura de sua primeira loja em Nova York; Possuía lojas em Paris, Capital Francesa;
 - Em 2018, possuía espaços no Brasil, Buenos Aires, Argentina, Santiago (Chile), Paris (França), Nova York (EUA) e Nova Jersey (EUA);
 - Em 2019, se fez presente na Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Estados Unidos, França, Malásia, México e Peru. Inaugurou um novo centro de distribuição no México; Inaugurou uma biorrefinaria piloto no Núcleo de Inovação Natura Amazônica (NINA) localizado no Ecoparque em Benevides (PA); Promoveu seus esforços em prol da causa “Mais Beleza, Menos Lixo” na América Latina.
 - Em 2020, produção de itens nas unidades fabris da Avon e atuação nos centros de distribuição multimarca;
-

Internacionalização

FONTE: elaborado pela autora (2022).

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da apresentação dos resultados do caso analisado, algumas implicações emergiram desta pesquisa. A seguir será apresentada a articulação teórica dos resultados.

4.3.1 Estratégia 1 – Ecoeficiência de Processos

Três aspectos devem ser considerados pelas organizações que desejam utilizar a estratégia de ecoeficiência de processos para promover a produtividade de seus recursos. O primeiro diz respeito ao pensamento enxuto nas fábricas, este aspecto foi observado no caso estudado, a empresa Natura com o objetivo de reduzir os custos e impactos ambientais de seus processos criou o maior centro de pesquisa e desenvolvimento de produtos da América Latina no ano de 2001, gerando ganho de eficiência, qualidade nos processos e aumento no fluxo de caixa da empresa, bem como ganhos no uso racional da água. Colaborando com a literatura, segundo Orsato (2012) a estratégia (1) direciona as empresas a promoverem inovações revolucionárias e melhorias radicais na utilização de recursos.

O segundo elemento é alcançado somente quando a empresa promove o primeiro, assim o segundo aspecto constituiu a simbiose industrial, uma alternativa para reutilização dos produtos e serviços produzidos em uma indústria por outra indústria (Orsato, 2012). Essa visão está de acordo com a estratégia da Natura em aperfeiçoar o aproveitamento dos resíduos gerados na fabricação e comercialização dos produtos, ampliando sua pesquisa para o desenvolvimento de embalagens reutilizáveis.

Ações de ecoeficiência que priorizam a redução de emissões de dióxido de carbono (CO₂) caracterizam o terceiro aspecto da produtividade de recursos (Orsato, 2012). Em conformidade com o pensamento do autor, essas características estão presentes nas ações estratégicas da Natura, evidenciadas pelos projetos “operação da caldeira movida a biomassa abastecida com resíduos de madeira certificadas que ajudam na redução de CO₂” e “instalação de painel solar orgânico em uma das unidades privilegiando o uso de energias renováveis e buscando eficiência”.

Os três aspectos citados acima e promovidos pela Natura, tais como: inovações e melhorias na utilização de recursos através do pensamento enxuto, simbiose industrial e ecoeficiência a partir da redução de emissões de dióxido de carbono (CO₂), são associados pela autora a estratégia de expansão da empresa Natura para o mercado internacional, uma vez que demonstram relação com a linha de pensamento do autor Kuzaqui (1999), que acredita no processo de internacionalização da empresa a partir do aperfeiçoamento dos processos e Rocha (2002), afirma que a internacionalização da empresa é fruto do seu crescimento.

A adoção de estratégias ambientais pelas empresas, pode gerar diferenciação de produtos diante dos concorrentes (SETIADI et al., 2017). A utilização de matérias-primas sustentáveis e a preocupação da empresa com um processo de fabricação sustentável, constitui de certa forma uma diferenciação de produtos. Deste modo, a vantagem competitiva em muitos casos pode ser obtida a partir da oferta de produtos inovadores ao mercado consumidor, somando aspectos sustentáveis ao produto (embalagem ecológica, materiais livres de perigo, recicláveis e biodegradáveis, etc.), contribuindo para uma imagem diferenciada da empresa frente aos seus concorrentes no mercado nacional e internacional (LEONIDOU et al., 2015; CHAN et al., 2016).

4.3.2 Estratégia 2 – Ecodiferenciação de Processos

As pressões dos *stakeholders* constituem um fator decisivo para a adoção da estratégia ecodiferenciação de processos. De acordo com Orsato (2012), as empresas que investem na ecodiferenciação de processos fazem tudo o que podem para melhorar a eficiência de suas operações, porém devido ao fato de que o sucesso dessa estratégia está atrelado à reputação da corporação, elas geralmente precisam ir além das exigências legais. A empresa Natura durante o seu processo de expansão do mercado promoveu iniciativas ambientais voluntárias legitimando e promovendo seus esforços aos *stakeholders*.

Segundo Chiarvesio et al., (2014), as companhias buscam adquirir certificações com o objetivo de ir além da conformidade, a fim de que seus clientes e público em geral reconheçam seus esforços. Nesse sentido associa-se o uso da estratégia (2) pela empresa Natura, a partir de suas ações para conquistar certificações como: ISO 14.001; Empresa B; Ecocert; Patente Verde, entre outras.

A Natura caracteriza-se como uma empresa focada nas questões ambientais, demonstrando seus esforços seja nos processos produtivos internos, obtenção de insumos de fornecedores, ou ainda na participação e patrocínio em projetos de interesse geral, possui uma área ambiental desde 1997. Em 2004 conquistou a certificação de acordo com as normas ISO 14.001, pela necessidade de diferenciar os produtos que apresentavam um desempenho ambiental, adequado as normas ambientais vigentes, considerando a utilização pelo consumidor.

Segundo Fontana e Morais (2014), a certificação pode ser considerada como um padrão internacional de critérios para o sistema de gestão ambiental, assim quando implantado corretamente pode permitir que a empresa conquiste maior eficiência e eficácia organizacional através da otimização dos processos produtivos, diminuição dos custos, impactos ambientais, obtenção de vantagens competitivas, retornos financeiros superiores, melhora quanto à imagem da empresa e melhores índices de competitividade tanto no mercado quanto interno.

É possível observar que a conquista de tais certificações pela empresa Natura, está relacionada a estratégia ecodiferenciação e seu processo de internacionalização, uma vez que a entrada da empresa em países mais desenvolvidos esta atrelada a adoção de normas ambientais que os mercados impõem. Fato este, que se refere à qualidade regulatória do país anfitrião. Expectativas mais fortes nos países de origem podem facilitar para as empresas o cumprimento das expectativas dos novos mercados (KHOJASTEHPOUR; SALEH, 2019). Essas expectativas são atendidas com certificações ambientais, sociais ou outras práticas que o país anfitrião requer, possibilitando que sejam aceitas também nacionalmente e aumentando sua legitimidade no ambiente de origem, pois muitas normas exigem que as empresas passem por auditoria ou validação externa (KHOJASTEHPOUR; SALEH, 2019).

As discussões acima colaboram com a linha de pensamento do autor Lorga (2003), a internacionalização de empresas ocorre através de maior promoção da marca através do marketing internacional e fortalecimento do posicionamento tecnológico no mercado interno e externo.

Estratégias ambientais podem promover vantagem competitiva, através da reputação ambiental, ou seja, empresas que integram estratégias e práticas em seus negócios a favor do meio ambiente, podem melhorar sua imagem e reputação nos

mercados em geral, principalmente em mercados internacionais (CHRISTMANN; TAYLOR, 2012).

A empresa Natura durante o período analisado desde o ano de 2002 a 2020, desenvolveu inúmeras ações que podem ser associadas ao uso da estratégia ecodiferenciação, tais como: adoção das diretrizes do *Global Reporting Initiative*; certificação das transportadoras - controlando a emissão de gases de efeito estufa; lançamento do projeto Carbono Neutro por meio da redução e compensação das emissões de carbono; criação da Política de Uso Sustentável da Biodiversidade e de Conhecimento Tradicional; realização do primeiro Inventário da Água - considera a abordagem da pegada hídrica; metodologia de cadeia de suprimentos sustentáveis; gestão de resíduos; nova visão de sustentabilidade; atuação e envolvimento com a Amazônia; bem como participação em índices de sustentabilidade ambiental.

4.3.3 Estratégia 3 – Marcas Socioambientais

A estratégia Marcas Socioambientais é adotada por empresas que buscam se diferenciar através de seus produtos e serviços. Segundo a literatura de Orsato (2012), os consumidores são o motor mais importante para a motivação de sociedades mais sustentáveis, de modo que votam contra ou a favor de empresas que consideram más cidadãs.

A empresa Natura durante o período analisado adotou diversos projetos e ações que a caracterizassem como uma marca socioambiental, constituídos em: tratamento de efluentes; ciclo de vida dos produtos; eliminação dos testes em animais; adoção da tabela ambiental nos rótulos e embalagens; aprimoramento das embalagens sustentáveis e reutilizadas; atuação em áreas protegidas; investimento no desenvolvimento de tecnologias inovadoras para redução do impacto ambiental; *ecodesign*; protocolo de valoração; certificação *Cruelty Free International* e certificação Peta.

Quando os consumidores percebem que há qualidade nos produtos, bem como certificações e prêmios adquiridos por parte da empresa (ORSATO, 2009), esta tem a oportunidade de passar a cobrar um preço mais alto, ao fornecer produtos diferenciados em mercados estrangeiros e ao mesmo tempo oferecer produtos com qualidade e durabilidade superior aos clientes, melhorando cada vez mais o nível de

satisfação e lealdade destes, então possibilitando maior margem de lucro para a empresa (ZERITI et al., 2014).

As ações da empresa Natura para tornar-se uma marca socioambiental estão diretamente relacionadas à teoria de internacionalização de empresas. De acordo com Dondossola (2019), as instituições que decidem internacionalizar suas atividades, devem desenvolver um bom planejamento, focando em estratégias bem definidas para obter um melhor desempenho no mercado alvo.

O autor Orsato (2012) em sua obra aborda o fato de que as estratégias ambientais competitivas devem ser vistas pela ótica de escolhas relacionais, de modo que os administradores identifiquem estratégias adequadas ao seu negócio, concentrando seus esforços na exploração de oportunidades latentes. Assim, acredita-se que a empresa Natura implementou conforme mencionado acima ações que corroboram com a literatura empregada na presente pesquisa.

4.3.4 Estratégia 4 – Ausência de Liderança de Custo Ambiental

A liderança de custos pode ser atingida através do uso de tecnologias - voltadas a proteção ambiental; como também a partir da redução no gasto de energia e água - permitindo a diminuição de penalidades aplicadas pelo não cumprimento de padrões ambientais (especialmente em mercados internacionais); economias de escala; bem como possíveis parcerias com fornecedores, distribuidores e demais membros da cadeia de suprimentos no mercado nacional e internacional (SETIADI et al., 2017). Assim, estratégia (4) pode gerar retornos maiores e obtenção de vantagem competitiva a longo prazo, adquirindo poder de mercado e baixando os preços ante seus concorrentes, aumentando sua margem de lucro e poder de mercado (LEONIDOU et al., 2015).

Embora existam ações estratégicas que colaboram para a adoção da estratégia de liderança de custo ambiental pelas empresas. Neste caso, a ausência de informações nos relatórios consultados quanto às competências organizacionais e tecnológicas da empresa para a estratégia (4) impossibilitou a autora de elaborar uma análise acerca desta.

Segundo a literatura de Orsato (2012), a estratégia de liderança de custo ambiental é considerada a mais difícil de ser implementada pelas organizações, uma

vez que a empresa deve procurar oferecer produtos e serviços a preços baixos com características sustentáveis.

A seguir, as conclusões do estudo serão apresentadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação possui o objetivo geral de averiguar como a internacionalização de empresas está associada à adoção de estratégias ambientais competitivas. Dessa maneira, com base no objetivo geral da presente pesquisa, três objetivos específicos foram estabelecidos, são eles: a) descrever quais são as estratégias ambientais competitivas praticadas na empresa estudada, empregando o referencial teórico de estratégias ambientais competitivas (ORSATO, 2012); b) identificar as ações relativas ao processo de internacionalização da empresa que influenciaram na adoção de estratégias ambientais competitivas e; c) analisar a relação entre o processo de internacionalização da empresa e a adoção de estratégias ambientais competitivas. Para atingir os objetivos propostos foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, em que se observou o caso da empresa Natura Cosméticos S.A, por meio de fontes secundárias, consultando relatórios institucionais públicos, além de informações disponíveis no site da organização, coletadas para ampliar o escopo dos dados e promover a validade do constructo.

Foi observado a partir dos resultados, que a empresa Natura considera a inovação tecnológica no desenvolvimento de novos produtos, uma característica importante em sua estratégia de internacionalização, como também o uso de matérias-primas da biodiversidade brasileira e sua forma de extraí-las buscando valorizar a sustentabilidade, constitui a adoção das estratégias ambientais competitivas “ecoeficiência de processos” e “marca socioambiental”.

A Natura ao adotar elementos como inovação e sustentabilidade tem sido precursora no Brasil tanto pela utilização de matéria-prima direta quanto pela incorporação de conhecimentos científicos em relação ao desenvolvimento de novos produtos, ao mesmo tempo em que se prevalece das oportunidades postas pelo mercado mundial de produtos “ambientalmente corretos”. Além disso, possui certificações associadas a estratégia de ecodiferenciação de processos (ISO 14.001, certificação B Corp, patente verde, Ecocert, entre outros..) que são de

considerável importância para a realização de negócios no mercado internacional, principalmente europeu.

Portanto, ficou claro que a adoção de práticas sociais e ambientais pela empresa Natura, instalada em um país de ampla biodiversidade como o Brasil, vem se tornando um importante instrumento de conquista de consumidores conscientes no mercado internacional, principalmente o americano e europeu, promovendo relação entre o seu processo de internacionalização e uso de estratégias ambientais competitivas.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como em todo método, esta pesquisa apresenta limitações. Primeiro, é recomendável que o método de pesquisa seja estudo de casos múltiplos, permitindo uma melhor triangulação dos dados a partir da coleta de dados primários e secundários.

Segundo o número restrito de publicações prévias em relação aos temas pesquisados conjuntamente, ao mesmo tempo em que apontaram lacuna de pesquisa, demonstraram imaturidade do campo para referências prévias.

Ademais, por se tratar de um estudo de caso de caráter qualitativo, a pesquisa pode ser influenciada por vieses e interpretações particulares da autora, de modo que a pesquisadora diante do seu objeto de análise pode levá-lo a estratégias de pesquisa diferentes, bem como resultados distintos.

5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Pesquisas futuras poderiam detalhar mais o processo de internacionalização, associando os custos e benefícios das estratégias ambientais competitivas, retratando os resultados positivos e negativos, como também as diferenças entre mercados mais exigentes como Europa e Estados Unidos.

Também seria um acréscimo para o campo de Negócios Internacionais descobrir os reflexos que a venda no exterior trará ao Brasil, como adaptações, melhorias e impossibilidades em termos das estratégias ambientais competitivas, considerando testar se a internacionalização realmente provoca melhorias quanto às questões ambientais e sociais no país de origem.

REFERÊNCIAS

- Anuário ABIHPEC 2019**. Disponível em: <<https://abihpec.org.br/publicacao/anuario-abihpec-2019/>>. Acesso em: 17 mar. 2022.
- ARKOTLI, G.; ARAGÃO, S. D. Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.
- BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. S.L.: S.N, 1991.
- BASSI, W. D. G.; GASPAROTTO, A. M. S.; GONÇALVES, G. I. Desenvolvimento Sustentável como Vantagem Competitiva na Geração de Valor para as Organizações Empresariais. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 1, p. 279–291, 30 jul. 2020.
- BENTO, K. D. Sustentabilidade em shoppings centers: a fusão entre uma ferramenta de marketing verde e uma estratégia de vantagem competitiva. **Revista Produção Online**, v. 20, n. 3, p. 993–1016, 30 set. 2020.
- BRANDENBURGER, A. M.; STUART, H. W. Value-based Business Strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 5, n. 1, p. 5–24, 13 jan. 1996.
- BRISOLAR, L. S.; SILVA, V. C.; CARDOSO, N.S. Quais são os principais motivos para obter a certificação NBR ISO 14001? Um estudo com empresas do Estado do Rio Grande do Sul. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, v. 5, n. 2, p. 64- 75, 2016.
- CHAN, R. Y. K.; MA, K. H. Y. Erratum to: Environmental Orientation of Exporting SMEs from an Emerging Economy: Its Antecedents and Consequences. **Management International Review**, v. 57, n. 2, p. 307–309, 9 jun. 2016.
- CHIARVESIO, M.; MARCHI, V. D.; MARIA, E. D. Environmental Innovations and Internationalization: Theory and Practices. **Business Strategy and the Environment**, v. 24, n. 8, p. 790–801, 4 abr. 2014.
- CRESWELL, John W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Trad. Sandra Mallmann da Rosa. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DIAS, M. C. da C. F. A internacionalização e os fatores de competitividade: o caso Adira. 2007. 200 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Empresariais, Universidade do Porto, Porto. DONDOSSOLA, A. et al. Internacionalização de Empresas Brasileiras. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 1–20, 14 fev. 2019.

DUNNING, J. H. *Multinational enterprises and the global economy*. Londres: Addison Welsey, 1992.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, out. 1989.

FLORÊNCIO, A. J.; CAMPOS, R. R. Competitive Strategies In The Cosmetics Industry. *Interface Tecnológica*, 2019.

GRAY, David E. *Pesquisa no Mundo Real*. 2ª ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GUENSTER, N. et al. The Economic Value of Corporate Eco-Efficiency. **European Financial Management**, v. 17, n. 4, p. 679–704, 4 mar. 2011.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Mechanism of Internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, abr. 1990.

KEEDI, S. *ABC do comércio exterior: abrindo as primeiras páginas*. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2008.

KHOJASTEHPOUR, M.; SALEH, A. The effect of CSR commitment on firms' level of internationalization. **Social Responsibility Journal**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 18 nov. 2019.

KOTABE, M. HELSEN, K. *Global marketing management*. 5. Ed. *Hoboken: JohnWiley e Sons, Inc*, 2010.

KUAZAQUI, E. *Marketing internacional: como conquistar negócios em mercados internacionais*. São Paulo: Makron Books, 1999.

KUOSMANEN, T.; KORTELAJNEN, M. Measuring Eco-efficiency of Production with Data Envelopment Analysis. **Journal of Industrial Ecology**, v. 9, n. 4, p. 59–72, out. 2005.

LAUFS, K.; SCHWENS, C. Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. **International Business Review**, v. 23, n. 6, p. 1109–1126, dez. 2014.

LAUFS, K.; SCHWENS, C. Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. **International Business Review**, v. 23, n. 6, p. 1109–1126, dez. 2014.

LEONIDOU, L. C. et al. Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance. **International Business Review**, v. 24, n. 5, p. 798–811, out. 2015.

LIRA, A. C. Q.; GOMES, M. L. B.; CAVALCANTI, V. Y. S. L.. Uma reflexão em busca de uma configuração: estratégica empresarial, competitividade, estratégia de produção. *Revista Capital Científico - Eletrônica*. V. 17, n.1, 2019.

LOPEZ, J. M. C.; GAMA, M. Comércio exterior competitivo. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

LORGA, S. C. e S. Internacionalização e redes de empresas: conceitos e teorias. Lisboa: Verbo, 2003.

LUDOVICO, N. Exportação: você está preparado? São Paulo: Editora STS, 008.

MARANO, V.; TASHMAN, P.; KOSTOVA, T. Escaping the iron cage: Liabilities of origin and CSR reporting of emerging market multinational enterprises. **Journal of International Business Studies**, v. 48, n. 3, p. 386–408, abr. 2017.

MARCH, J. G.; SPROULL, L. S.; TAMUZ, M. Learning from Samples of One or Fewer. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 1–13, fev. 1991.

MARCHI, V. D.; MARIA, E. D.; MICELLI, S. Environmental Strategies, Upgrading and Competitive Advantage in Global Value Chains. **Business Strategy and the Environment**, v. 22, n. 1, p. 62–72, 14 maios 2012.

MARIOTTO, F. L. Processo de internacionalização das empresas brasileiras – relatório 23/2009. FGV/EASP – GV pesquisa, 2009.

MARIOTTO, F. L.; ZANNI, P. P.; MORAES, G. H. S. M. D. WHAT IS THE USE OF A SINGLE-CASE STUDY IN MANAGEMENT RESEARCH? **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 4, p. 358–369, ago. 2014.

Portal .periodicos. CAPES - Portal .periodicos. CAPES. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 17 mar. 2022.

Portal Sebrae - Sebrae. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/>>. Acesso em: mar. 2022.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio De Janeiro (Rj): Ed. Campus, 1989.

PORTER, M. E.; LINDE, C. VAN DER. Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. **Journal of Economic Perspectives**, v. 9, n. 4, p. 97–118, nov. 1995.

PORTUGAL, P et al. Sustentabilidade ambiental e internacionalização de empresas brasileiras: a convergência necessária para a competitividade. *Leituras de Economia Política*, Campinas, (27), p. 21-40, jul./dez, 2018.

R ORSATO. **Sustainability strategies: when does it pay to be green?** [s.l.] Palgrave Macmillan, 2014.

Relatório Anual - Natura. Disponível em: <<https://ri.naturaeco.com/relatorio-anual-natura/>>. Acesso em: 17 mar. 2022.

RIBEIRO, O. C. DE R.; STEINER NETO, P. J. Sustainable competitive advantage and green innovation: a review of joint scale propositions. **Gestão & Produção**, v. 28, n. 3, 2021.

ROCHA, A. A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2002.

SÂMIA NAGIB MALUF. **Administrando o comércio exterior no Brasil**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

SANTOS, G. D. DOS; CHIARETTO, S. O planejamento estratégico como uma vantagem competitiva de mercado: Papel do Planejador. **Revista Eletrônica Acervo Científico**, v. 2, p. e339, 15 jan. 2019.

SETIADI, R.; BATU, K. L.; SOESANTO, H. Does an Environmental Marketing Strategy Influence Marketing and Financial Performance? A Study of Indonesian Exporting Firms. **Market-Trziste**, v. 29, n. 2, p. 177–192, dez. 2017.

SILVA, M. E.; GÓMEZ, C. R. P. Consumo consciente: o papel contributivo da educação. *Revista Reuna, Belo Horizonte*, v. 15, n. 3, pp. 43-54, 2010.

SOARES, A. M. F.; FONTANA, M. E.; MORAIS, D. C. Environmental Management System: a case study of the operational control implementation on processing of sand in a Foundries Industry. *Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental*, v. 18, n. 3, p. 1179-1199, 2014.

SOUZA, S, F; ZUCCO, A; SOUZA, S. Ecoeficiência das empresas de diversos setores econômicos listados na Registro Público de emissões de gases de efeito estufa (GEE) do Programa Brasileiro GHG Protocol, ENGEMA, 2020

STAKE, R. E. **The art of case study research**. [s.l.] Sage, 1995.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle, *Quarterly Journal of Economics*, May, pp. 190-207. 1966.

VIEIRA, F. M. et al. CERTIFICAÇÃO AMBIENTAL COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: ESTUDO EM EMPRESAS DE GERENCIAMENTO E DESCARTE DE RESÍDUOS SÓLIDOS. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, v. 10, n. 2, p. 65, 30 jun. 2021.

YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. 5. ed. Los Angeles: Sage, 2015.

ZANELLA, L. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. Brasília: CAPES, 2009.

ZERITI, A. et al. Sustainable Export Marketing Strategy Fit and Performance. **Journal of International Marketing**, v. 22, n. 4, p. 44–66, dez. 2014.

ZYGLIDOPOULOS, S.; WILLIAMSON, P.; SYMEOU, P. The Corporate Social Performance of Developing Country Multinationals. **Business Ethics Quarterly**, v. 26, n. 3, p. 379–406, jul. 2016.