

## **Empreendedorismo Institucional e Sustentabilidade Estratégica: O Programa Carbono Neutro da Natura como Resposta às Pressões Institucionais**

**RAFAELE BRITO DA SILVA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

**VANESSA MARIA PEREIRA DE SOUZA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

**SAMIR ADAMOGLU DE OLIVEIRA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

# **Empreendedorismo Institucional e Sustentabilidade Estratégica: O Programa Carbono Neutro da Natura como Resposta às Pressões Institucionais**

## **1. Introdução**

A crescente pressão social por práticas empresariais sustentáveis tem impulsionado as organizações a reverem seus modelos de operação, integrando preocupações ambientais às suas estratégias corporativas. Nesse cenário, o campo dos estudos organizacionais tem buscado compreender como as instituições moldam comportamentos e decisões das empresas diante de desafios socioambientais cada vez mais urgentes. A teoria institucional, em sua vertente sociológica, fornece um arcabouço robusto para analisar como normas, regras e expectativas sociais afetam a conformidade e a inovação nas organizações (George *et al.*, 2021).

Nas últimas décadas, o debate sobre sustentabilidade empresarial ganhou centralidade nos estudos de gestão, destacando como empresas reagem às pressões externas por práticas ambientalmente responsáveis. Pesquisas recentes apontam que tais reações envolvem não apenas a adaptação passiva, mas também ações estratégicas voltadas à legitimação e transformação institucional (Etzion & Gehman, 2019; Gümüşay *et al.*, 2022). Essas respostas variam conforme o setor, o grau de visibilidade pública e os recursos disponíveis, refletindo a complexidade dos campos organizacionais.

Nesse contexto, destaca-se o conceito de empreendedorismo institucional, que se refere à atuação estratégica de organizações ou agentes que buscam alterar ou consolidar regras institucionais, sobretudo em áreas de elevada controvérsia como as questões ambientais (Wijen, 2023). O caso da Natura, multinacional brasileira de cosméticos, ilustra esse movimento. Reconhecida globalmente por seu compromisso com a sustentabilidade, a empresa adotou iniciativas pioneiras que transcendem a simples conformidade regulatória, como o Programa Carbono Neutro, implementado desde 2007 e continuamente aprimorado.

Apesar do crescente interesse acadêmico sobre sustentabilidade empresarial, ainda são escassos os estudos empíricos recentes que analisam como grandes organizações operacionalizam e institucionalizam estratégias ambientais em resposta a pressões externas. A literatura carece de investigações que articulem os conceitos de empreendedorismo institucional e estratégias de legitimidade ambiental em setores específicos. Diante disso, este artigo busca responder: “Como o programa Carbono Neutro da empresa Natura pode ser compreendido como uma resposta estratégica e de empreendedorismo institucional frente às pressões externas sobre a preservação do meio ambiente?”

Para isso, a pesquisa analisou dados secundários extraídos dos relatórios anuais da Natura entre 2016 e 2023, com ênfase nos indicadores e metas relacionados ao impacto ambiental e à gestão de emissões de gases de efeito estufa (GEE). A escolha da Natura se justifica por seu histórico de liderança em sustentabilidade e sua relevância como referência internacional. Com isso, o estudo pretende contribuir para o avanço da literatura ao evidenciar mecanismos pelos quais empresas podem responder ativamente às exigências do campo institucional, oferecendo ainda subsídios práticos para gestores e formuladores de políticas públicas.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1 Teoria Institucional**

A teoria institucional fornece um arcabouço analítico robusto para compreender como organizações são moldadas por normas, valores e expectativas sociais predominantes em seus campos de atuação. Segundo Scott (2014), instituições são compostas por elementos regulativos, normativos e culturais-cognitivos que, em conjunto, conferem estabilidade e significado ao comportamento social. Nesse sentido, o comportamento organizacional é compreendido não apenas a partir de escolhas racionais, mas também a partir das pressões institucionais que influenciam suas estratégias e práticas.

Um dos conceitos centrais dessa abordagem é a legitimidade, definida por Suchman (1995) como a percepção generalizada de que as ações de uma organização são desejáveis, corretas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores e crenças. A busca pela legitimidade pode levar organizações a adotar práticas similares às de outras no campo organizacional, em um processo conhecido como isomorfismo institucional. DiMaggio e Powell (1983) identificaram três tipos de isomorfismo: o coercitivo, decorrente de pressões legais ou regulatórias; o mimético, motivado por incertezas ambientais; e o normativo, oriundo de padrões profissionais e educacionais compartilhados.

Essas pressões não apenas induzem à conformidade, mas também delimitam o espaço de inovação das organizações. Oliver (1991) argumenta que as respostas organizacionais a tais pressões podem variar de conformidade passiva a estratégias ativas de manipulação institucional. A autora propõe uma tipologia de respostas estratégicas que inclui desde a acomodação até a resistência e transformação institucional, destacando que organizações podem agir estrategicamente dentro das restrições impostas pelo ambiente institucional.

Autores como Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) enfatizam que transformações institucionais não ocorrem apenas de forma espontânea ou difusa, mas também por meio de agentes organizacionais intencionais. A mudança institucional, portanto, pode ser impulsionada por organizações que atuam como empreendedoras institucionais, promovendo novos significados e práticas em seus campos de atuação.

## **2.2 Empreendedorismo Institucional**

O conceito de empreendedorismo institucional é fundamental para compreender como algumas organizações não apenas se adaptam ao ambiente institucional, mas o transformam ativamente. DiMaggio (1988) define empreendedores institucionais como atores que mobilizam recursos e redes sociais para promover mudanças em estruturas institucionais estabelecidas. Esses atores desafiam normas dominantes, constroem novas lógicas e buscam legitimar práticas inovadoras em contextos muitas vezes conservadores ou resistentes à mudança.

No campo da sustentabilidade, esse tipo de empreendedorismo tem ganhado destaque. Maguire, Hardy e Lawrence (2004), em estudo clássico, mostram como organizações atuam politicamente para reconfigurar campos institucionais emergentes, criando espaço para novas práticas e discursos. Em contextos marcados por pressões sociais por responsabilidade ambiental, empresas que adotam práticas sustentáveis não apenas buscam legitimação, mas podem também redefinir os próprios critérios de legitimidade do campo.

O caso da Natura, analisado neste estudo, permite observar como a empresa opera estrategicamente em um campo institucional em transformação. Por meio do Programa Carbono Neutro, a organização não apenas responde a expectativas ambientais crescentes, mas também participa da construção de novos padrões de atuação corporativa no Brasil e internacionalmente. Essa atuação pode ser interpretada como uma forma de empreendedorismo institucional, na medida em que envolve a proposição e legitimação de práticas que extrapolam o cumprimento normativo e visam transformar as bases do campo organizacional onde atua.

A articulação entre inovação organizacional e pressões institucionais é especialmente relevante em campos onde os critérios de sucesso e legitimidade ainda estão em disputa, como o da sustentabilidade ambiental. O Programa Carbono Neutro da Natura, nesse sentido, representa uma iniciativa que combina sensibilidade às pressões externas com a capacidade de influenciar o campo por meio de práticas inovadoras, conferindo à empresa o papel de agente institucional ativo.

## **2.3 Responsabilidade Ambiental e Legitimação Institucional**

A responsabilidade ambiental, tradicionalmente entendida como o compromisso das organizações com a minimização de impactos ecológicos, tem sido reinterpretada à luz da teoria institucional como um processo de busca por legitimidade em um campo organizacional em

transformação. Essa perspectiva sugere que a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas não pode ser compreendida apenas por motivações econômicas, mas também pelas pressões normativas, culturais e regulatórias que moldam o comportamento organizacional (Bansal & Song, 2017).

A crescente preocupação pública com os efeitos das mudanças climáticas tem impulsionado a construção de novas expectativas sociais em torno do papel das empresas na promoção da sustentabilidade. Organizações inseridas em campos sensíveis à questão ambiental passam a enfrentar pressões por conformidade com normas emergentes, sendo avaliadas não apenas por seus resultados financeiros, mas também por suas práticas socioambientais (George et al., 2021). Nesse contexto, a responsabilidade ambiental se torna uma dimensão central da construção e manutenção da legitimidade organizacional.

Além disso, práticas sustentáveis têm sido cada vez mais institucionalizadas como parte das estruturas formais e informais que orientam o comportamento corporativo. Isso inclui a incorporação de métricas ambientais em relatórios financeiros, a adesão voluntária a pactos internacionais e a internalização de discursos sobre valor social compartilhado e desenvolvimento sustentável. Esses movimentos, embora muitas vezes impulsionados por interesses estratégicos, também respondem à necessidade de alinhar-se a novas normas sociais amplamente aceitas no campo organizacional (Wijen, 2023).

Entretanto, como alertam Lyon e Montgomery (2015), esse processo não é isento de ambivalências. A tentativa de obter legitimidade por meio da adoção de práticas ambientalmente responsáveis pode resultar em ações simbólicas ou superficialmente implementadas — fenômeno conhecido como *greenwashing*. Isso reforça a importância de distinguir entre conformidade simbólica e mudanças substantivas nas práticas organizacionais. A legitimidade, nesse caso, depende da capacidade da organização de demonstrar, de forma consistente e transparente, o alinhamento entre seus discursos e ações.

O estudo da Natura, sob a lente da teoria institucional, permite compreender como a empresa constrói sua legitimidade por meio de práticas ambientais consolidadas, como o Programa Carbono Neutro. Ao internalizar princípios da sustentabilidade de forma substantiva, e não apenas simbólica, a empresa contribui para a redefinição dos critérios institucionais de atuação corporativa em seu campo. Dessa forma, a responsabilidade ambiental passa a ser não apenas uma exigência externa, mas uma fonte de diferenciação institucional e de engajamento com normas emergentes.

### **3. Metodologia**

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e interpretativa, com foco em compreender como a empresa Natura atua estrategicamente frente às pressões institucionais por sustentabilidade, especialmente por meio do seu Programa Carbono Neutro. A pesquisa se insere no campo da teoria institucional e parte da premissa de que as práticas organizacionais são socialmente construídas, influenciadas por normas, valores e expectativas do campo organizacional no qual a empresa está inserida.

O delineamento metodológico escolhido foi o estudo de caso único, apropriado para a análise aprofundada de fenômenos complexos e contextualizados (Yin, 2018). A Natura foi selecionada por ser uma organização amplamente reconhecida por seu protagonismo em práticas ambientais no setor de cosméticos, tornando-se um caso exemplar para investigar as dinâmicas de legitimação, inovação e institucionalização de práticas sustentáveis.

A fonte de dados empíricos foi composta por oito relatórios anuais e de sustentabilidade publicados pela Natura entre os anos de 2016 e 2023, todos disponibilizados em sua página oficial na internet. O corpus documental analisado totaliza aproximadamente 1.050 páginas. Os relatórios fornecem informações detalhadas sobre metas, ações e resultados relacionados à gestão ambiental, incluindo dados sistemáticos sobre as emissões de gases de efeito estufa (GEE) e as estratégias da empresa para sua mitigação. A escolha desse período se justifica por contemplar uma fase de amadurecimento e ampliação do Programa Carbono Neutro, em consonância com os avanços regulatórios e sociais relacionados às mudanças climáticas.

A análise dos dados foi conduzida com base na análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (1979), buscando interpretar os sentidos construídos nos relatórios da Natura à luz das categorias analíticas derivadas da teoria institucional. Essa técnica permite identificar padrões de sentido e inferir os significados subjacentes às práticas e discursos organizacionais, sendo especialmente apropriada para estudos que lidam com material textual extenso e com conceitos teóricos abstratos.

A análise foi orientada por um conjunto de categorias analíticas previamente definidas com base na literatura institucional e ajustadas ao longo do processo interpretativo. Essas categorias permitiram examinar os dados à luz de conceitos como legitimidade, isomorfismo, pressões externas, institucionalização, cultura organizacional, inovação e sustentabilidade a longo prazo, conforme detalhado no Quadro 1.

Cada categoria corresponde a um aspecto relevante para compreender o modo como a Natura constrói e sustenta suas práticas ambientais em resposta às demandas institucionais. A categoria "legitimidade", por exemplo, busca captar os esforços discursivos e práticos da empresa para justificar socialmente suas ações ambientais. Já "pressões externas" se refere à influência de *stakeholders*, legislações e normativas que afetam suas decisões. Com isso, pretende-se mapear como o Programa Carbono Neutro se articula com a lógica institucional vigente e, ao mesmo tempo, contribui para sua transformação.

**Quadro 1: Categorias Analíticas da Análise do Programa Carbono Neutro da Empresa Natura**

CATEGORIA ANALÍTICA	QUESTÃO ORIENTADORA
<b>Legitimidade</b>	Como a empresa busca legitimar suas ações em relação à neutralização de carbono?
<b>Isomorfismo</b>	De que forma a empresa segue padrões impostos ou difundidos pelo ambiente institucional?
<b>Pressões externas</b>	Quais pressões exercidas por <i>stakeholders</i> , ONGs, governos e instituições influenciam as decisões da Natura?
<b>Institucionalização</b>	Como o Programa Carbono Neutro está incorporado às rotinas, estruturas e valores organizacionais?
<b>Cultura Organizacional</b>	Como os valores e crenças da organização moldam suas práticas e decisões ambientais?
<b>Inovação</b>	De que forma o programa promove a inovação sustentável nos processos, produtos e estratégias da organização.
<b>Sustentabilidade a longo prazo</b>	Como a Empresa Natura planeja garantir a continuidade, adaptação e perenidade do programa ao longo do tempo?

Fonte: Elaboração Própria

Com essa metodologia, o estudo busca não apenas descrever as ações da Natura, mas interpretá-las à luz da teoria institucional, contribuindo para o aprofundamento do debate sobre empreendedorismo institucional e legitimação de práticas sustentáveis em contextos corporativos. A articulação entre os dados empíricos e os construtos teóricos permitirá compreender como uma organização pode atuar estrategicamente para responder e, ao mesmo tempo, moldar as pressões institucionais que cercam a sustentabilidade empresarial.

#### 4. Análise dos Resultados

A Natura tem se consolidado como um exemplo emblemático de organização que articula sustentabilidade ambiental e performance institucional, promovendo práticas empresariais que transcendem a conformidade regulatória e buscam transformação social e ambiental. Sua trajetória revela um processo contínuo de engajamento com a agenda climática, materializado em programas como o Carbono Neutro e o Amazônia. A análise dos dados dos relatórios anuais da empresa evidencia como esses programas refletem respostas estratégicas às pressões institucionais, consolidando sua legitimidade no campo organizacional.

Ao considerar o Programa Carbono Neutro como objeto empírico, observou-se que a Natura adota estratégias de legitimação fundamentadas em ações simbólicas e substantivas. A legitimação se expressa não apenas no cumprimento de normas, mas em iniciativas que reforçam seu compromisso com valores amplamente aceitos na sociedade, como a preservação da biodiversidade, o apoio a comunidades tradicionais e a promoção de justiça climática.

**Tabela 1: Evidências de busca por legitimidade institucional**

CATEGORIA ANALÍTICA	EVIDÊNCIA NOS RELATÓRIOS ANUAIS DA NATURA
<b>Legitimidade</b>	<p>“A aquisição de créditos de carbono de comunidades fornecedoras da Natura, que fazem uso sustentável dos ativos da sociobiodiversidade e contribuem para a manutenção da floresta em pé, é mais uma iniciativa que aumenta a geração de renda para famílias da região amazônica e contribui para evitar o desmatamento” (NATURA COSMÉTICOS S.A., p. 120, 2019).</p> <p>“A cada R\$ 1 investido pelo Programa Natura Carbono Neutro, são gerados R\$ 31 em cobenefícios sociais e ambientais. De 2007 a 2019 + de 3,6 milhões de tCO<sub>2</sub> equivalente compensadas geraram + R\$ 1,6 bilhão em cobenefícios” (NATURA COSMÉTICOS S.A., p. 120, 2019).</p> <p>“Defendemos a construção de um “Acordo pela Natureza”, similar em alcance ao Acordo do Clima de Paris, que possibilite aos países trabalhar em defesa de povos e comunidades tradicionais e da justiça social com emissões líquidas zero” (NATURA COSMÉTICOS S.A., p. 50, 2021).</p>

Fonte: Elaboração Própria.

Essas evidências indicam que a empresa busca ampliar sua aceitação social por meio de práticas que conectam sustentabilidade ambiental e desenvolvimento socioeconômico, atuando como um agente legítimo e influente no campo organizacional.

Do ponto de vista institucional, a Natura apresenta ainda traços claros de isomorfismo, particularmente em sua adesão a modelos e padrões amplamente reconhecidos em seu setor e no contexto internacional. A seguir, apresentam-se evidências dessa dimensão:

**Tabela 2: Evidências de isomorfismo institucional**

CATEGORIA ANALÍTICA	EVIDÊNCIA NOS RELATÓRIOS ANUAIS DA NATURA
---------------------	---

## Isomorfismo

“Nossa estratégia relacionada ao clima se conecta à valorização da sociobiodiversidade, à promoção da bioeconomia da floresta e de soluções regenerativas. Também já avançamos e vamos seguir evoluindo em formulações cada vez mais naturais e viabilizar a circularidade de nossas embalagens” (NATURA COSMÉTICOS S.A., p. 92, 2020).

“A transição para uma economia de baixo carbono é um desafio da humanidade, que necessita de uma construção essencialmente coletiva. Por isso, para além da nossa agenda interna, nossa estratégia na gestão da conservação da Amazônia e dos impactos climáticos sobre os negócios envolve a mobilização de diversos atores-chave da nossa rede de relações, entre colaboradores, terceiros, entidades e outras empresas parceiras, fornecedores, investidores e clientes” (NATURA COSMÉTICOS S.A., p. 51, 2021).

“A mudança climática é também determinante em nossa estratégia de remuneração para as cinco posições mais altas de colaboradores. Nossos executivos são remunerados com um salário mensal fixo, além de benefícios diretos e indiretos. A remuneração variável combina planos de incentivos de curto e longo prazos, atrelados ao atingimento de resultados orientados por propósitos. Nosso Incentivo de Longo Prazo é representado pelo Plano de Unidades de Participação Acionária por Desempenho (PSUs ou *Performance Share Units*), que incorpora o KP de Redução de Intensidade de Emissão de Carbono” (NATURA COSMÉTICOS S.A., p. 51, 2023)

Fonte: Elaboração Própria

As citações demonstram como a Natura conforma suas práticas a expectativas institucionais e setoriais, reafirmando sua posição no campo por meio da aderência a narrativas de responsabilidade compartilhada e transição para uma economia de baixo carbono.

No campo das pressões externas, a empresa responde a expectativas normativas e cognitivas provenientes de atores globais, como a ONU, o IPCC e o Acordo de Paris, reforçando sua responsabilidade institucional.

**Tabela 3: Evidências de pressões externas institucionais**

CATEGORIA ANALÍTICA	EVIDÊNCIA NOS RELATÓRIOS ANUAIS DA NATURA
Pressões Externas	<p>“Como membros do Pacto Global, da Organização das Nações Unidas (ONU), nós nos comprometemos com a Agenda Global de Desenvolvimento Sustentável 2030, pois entendemos que esse é um chamado para que as empresas repensem seus negócios rumo ao novo capitalismo” (NATURA COSMÉTICOS S.A., p. 50, 2016).</p> <p>“O ano de 2020 marcou os cinco anos do Acordo de Paris e a revisão das metas das nações para redução das emissões de GEE. Embora parte delas tenha elevado a régua de seus compromissos e incrementado medidas de adaptação, isso ainda é insuficiente. No ritmo atual, o limite de 1,5°C será alcançado em pouco mais de dez anos. Estamos diante de um momento que demanda mobilização e cooperação uma vez que muitas das soluções dependem de desenvolvimento tecnológico e da articulação entre diferentes agentes” (NATURA COSMÉTICOS S.A., p. 92, 2020).</p> <p>“Em seu último relatório, de agosto de 2021, o IPCC (Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas) conferiu ainda mais senso de urgência ao tema das mudanças climáticas. O documento apontou que, se mantivermos o ritmo atual, o aumento da temperatura média da Terra</p>

ultrapassará o limiar de 1,5 °C em pouco mais de uma década, com efeitos devastadores para todas as formas de vida, em especial a espécie humana” (NATURA COSMÉTICOS S.A., p. 51, 2021).

Fonte: Elaboração Própria

Essas pressões funcionam como elementos estruturantes da agenda institucional da Natura, orientando a empresa a antecipar tendências e alinhar suas práticas a padrões globais de sustentabilidade.

O processo de institucionalização também se revela nos mecanismos internos da empresa, nos quais práticas sustentáveis são incorporadas à cultura, à gestão de desempenho e à inovação organizacional.

**Tabela 4: Evidências de institucionalização de práticas sustentáveis**

CATEGORIA ANALÍTICA	EVIDÊNCIA NOS RELATÓRIOS ANUAIS DA NATURA
<b>Institucionalização</b>	<p>“Para impulsionar o engajamento de todos – liderança e colaboradores – com o tema, desde 2009 o índice que mede as emissões de GEE compõe o conjunto de indicadores que condiciona o pagamento da participação de lucros e resultados (PLR) da empresa” (NATURA COSMÉTICOS S.A., p.38, 2018).</p> <p>“A partir de um esforço conjunto de diversas áreas da empresa, implementamos ações como portfólio de produtos de menor impacto, redução da exportação via transporte aéreo, maior eficiência na logística e diminuição dos materiais de comunicação impressos. Seguimos com o desafio de buscar novas oportunidades e o desenvolvimento de tecnologias. Considerando a performance em relação a 2012, ano-base do compromisso de redução de 33% em 2020, o resultado de 2019 é de redução de 1,2%” (NATURA COSMÉTICOS S.A., p. 116, 2019).</p> <p>“Nosso Compromisso com a Vida estabeleceu metas ousadas com relação à transição climática em 2020: tornar-se Net Zero (zerar as emissões líquidas de gases de efeito estufa (GEE), conforme definição internacionalmente adotada pelo Pacto Global) e reduzir as nossas emissões de acordo com o cenário de 1,5°C em linha com os critérios SBTi, definindo metas baseadas na ciência para os escopos 1, 2 e 3 no curto prazo. Essa jornada de descarbonização exige esforços coletivos” (NATURA COSMÉTICOS S.A., p. 60, 2023)</p>

Fonte: Elaboração Própria

No mesmo sentido, a cultura organizacional da Natura reforça os valores institucionais por meio de simbolismos, mobilizações internas e comunicações de engajamento com a sociedade civil:

**Tabela 5: Evidências de cultura organizacional orientada pela sustentabilidade**

CATEGORIA ANALÍTICA	EVIDÊNCIA NOS RELATÓRIOS ANUAIS DA NATURA
<b>Cultura Organizacional</b>	<p>“Assim, desde 2007, a Natura é uma empresa carbono neutro. A compensação ocorre por meio da compra de créditos de carbono de organizações que reduziram suas emissões. Coerente com Nossa Essência, desenhamos o programa de compensação de forma a gerar outros benefícios socioambientais. Só adquirimos créditos de projetos associados à regeneração e manutenção das florestas, à eficiência energética ou de substituição de combustíveis fósseis” (NATURA COSMÉTICOS S.A., p. 61, 2016).</p>

“O papel que desempenhamos no bioma amazônico também se integra ao combate das mudanças climáticas. Por meio do programa de compensação, buscamos apoiar projetos que ajudam a conservar a floresta em pé” (NATURA COSMÉTICOS S.A., p. 114, 2019).

“As lojas próprias da Natura passaram o dia sem nenhum produto nas vitrines em 20 de setembro de 2019. Em seu lugar, mensagens como “O futuro é agora” e “Ou a gente muda ou o clima vai mudar” chamavam a atenção para a importância das ações diante da crise climática. A Natura aderiu às manifestações da Greve pelo Clima, realizadas em todo o mundo naquela data, às vésperas da Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas, em Nova York (EUA)” (NATURA COSMÉTICOS S.A., p. 116, 2019).

Fonte: Elaboração Própria

Essa cultura organizacional robusta cria as condições para a inovação institucional, como mostram as seguintes evidências:

**Tabela 6: Evidências de inovação institucional**

CATEGORIA ANALÍTICA	EVIDÊNCIA NOS RELATÓRIOS ANUAIS DA NATURA
<b>Inovação</b>	<p>“No Peru, compramos 62.420 créditos de carbono da maior iniciativa florestal do país, a empresa Bosques Amazónicos, e agora temos dois projetos nesse país. Foi a maior transação do tipo por parte de uma empresa privada no país. E na Argentina, em 2015, foram adquiridos 70 mil créditos de carbono, no valor de US\$ 4 milhões, do Parque Eólico Rawson. Foi a maior operação do tipo no país, e a primeira feita voluntariamente” (NATURA COSMÉTICOS S.A., p. 61,2016).</p> <p>“Desde 2010, contamos, com uma etapa obrigatória do processo de inovação, com a aplicação de uma ferramenta chamada calculadora ambiental. O sistema digital permite inserir informações relativas a embalagens e fórmulas e calcular o impacto ambiental de um produto, ainda na fase de desenvolvimento” (NATURA COSMÉTICOS S.A., p. 37,2017).</p> <p>“Ao unirmos os programas Carbono Neutro e Amazônia, conseguimos desenvolver o primeiro projeto próprio de pagamento pela compensação de carbono dentro de nossa própria cadeia produtiva (prática que é internacionalmente conhecida como <i>carbon insetting</i>). Batizado de Carbono Circular, o projeto remunera as famílias de pequenos agricultores não apenas pela compra de insumos e repartição de benefícios, mas também pelo serviço de conservação ambiental” (NATURA COSMÉTICOS S.A., p.41, 2018).</p> <p>“Mantemos, ainda, uma plataforma que compartilha com outras empresas os aprendizados para a neutralização das emissões e incentiva a adoção de uma economia de baixo carbono” (NATURA COSMÉTICOS S.A., p. 114, 2019).</p>

Fonte: Elaboração Própria

Por fim, a análise revelou a orientação da Natura para a sustentabilidade de longo prazo, revelando a consistência temporal do compromisso da empresa:

**Tabela 7: Evidências de orientação à sustentabilidade no longo prazo**

CATEGORIA ANALÍTICA	EVIDÊNCIA NOS RELATÓRIOS ANUAIS DA NATURA
---------------------	---

## Sustentabilidade a longo prazo

“De acordo com nossa Visão de Sustentabilidade 2050, continuaremos perseguindo novas reduções significativas de carbono em toda a cadeia de valor – até 2020, assumimos o compromisso de reduzir 33% das emissões relativas de GEE, tendo como base 2012” (NATURA COSMÉTICOS S.A., p. 61, 2016).

“Nossa ambição é reduzir a taxa de desmatamento na RECA a zero ao final dos 25 anos de projeto. Também queremos replicar o modelo de pagamento por serviços ambientais a outras regiões da Amazônia, onde contamos com o fornecimento de ativos da biodiversidade” (NATURA COSMÉTICOS S.A., p. 41, 2018).

“Nossa ambição é atingir o net zero até o fim desta década somada às demais empresas do grupo Natura &Co, vinte anos antes do limite definido pela ONU para que o mundo todo alcance esse equilíbrio” (NATURA COSMÉTICOS S.A., p. 92, 2020).

Fonte: Elaboração Própria

Por fim, a variável de sustentabilidade a longo prazo destacou-se na estratégia da Natura, uma vez que a empresa planejou e sustentou a implementação do Programa Carbono Neutro ao longo do tempo, considerando aspectos de continuidade, adaptação e inovação. A preocupação da Natura com o meio ambiente legitima a marca perante concorrentes e consumidores, reforçando sua posição no mercado. Essa legitimidade foi um aspecto fundamental das ordens sociais institucionalizadas, onde os processos de legitimação desempenharam um papel essencial na manutenção e na mudança institucional.

O isomorfismo, conforme descrito por Haack e Rasche (2021), explicou como a Natura se adaptou às expectativas sociais para preservar sua legitimidade, desenvolvendo programas ambientais que a caracterizaram como uma empreendedora institucional. O Programa Carbono Neutro exemplificou essa estratégia, com a aquisição de créditos de carbono de comunidades sustentáveis na Amazônia, promovendo a preservação ambiental e gerando renda para essas famílias, evidenciando o compromisso da empresa com a sustentabilidade.

A administração estratégica da Natura refletiu uma abordagem integrada em relação à sustentabilidade, unindo inovação, cultura organizacional e concessão. Por meio do programa Carbono Circular, a empresa remunerava pequenos agricultores pela conservação ambiental, demonstrando um compromisso contínuo com práticas que vão além da lucratividade. Reconhecida globalmente, a Natura fortalece sua confiança por meio dessas ações, influenciando positivamente seus stakeholders e garantindo sustentabilidade a longo prazo por meio da transparência e prestação de contas.

Além das dimensões já discutidas, destaca-se o papel da Natura como articuladora de novas práticas no campo organizacional onde atua. Ao lançar iniciativas inéditas como a precificação interna de carbono, os créditos voluntários e o engajamento de stakeholders em projetos de carbono inseting,

a empresa assume uma postura ativa na construção de novos referenciais. Tais ações a posicionam não apenas como seguidora de tendências sustentáveis, mas como agente capaz de redefinir padrões institucionais e difundir novas práticas entre seus pares, característica central do empreendedorismo institucional.

Outro ponto relevante é a forma como a Natura combina elementos de inovação tecnológica com inovação institucional. A implementação de ferramentas como a calculadora ambiental desde as etapas iniciais de desenvolvimento de produtos, e o uso estratégico dos relatórios anuais para promover accountability e engajamento, revelam uma capacidade de reconfigurar processos internos à luz das pressões externas. Essas práticas, ao mesmo tempo em que respondem às demandas de legitimidade, também moldam novas estruturas organizacionais voltadas à sustentabilidade, reforçando o papel transformador da empresa em seu campo.

Ademais, a análise evidencia que o Programa Carbono Neutro, mais do que uma resposta reativa às demandas regulatórias ou sociais, tornou-se um instrumento de projeção estratégica, por meio do qual a Natura incorpora e difunde valores institucionais orientados à sustentabilidade. Ao institucionalizar a neutralização de carbono como prática central e transversal à organização, a empresa não apenas adapta sua estrutura às exigências do campo, mas também redefine os limites desse campo, ampliando o escopo das expectativas sociais e regulatórias sobre o setor. Nesse sentido, o programa funciona como uma plataforma de legitimação e diferenciação institucional, com impactos tanto internos quanto externos.

## **5. Conclusão**

O presente artigo analisou de forma abrangente como o Programa Carbono Neutro da Natura se posiciona como uma resposta estratégica e um instrumento de empreendedorismo institucional frente às crescentes pressões externas relacionadas à sustentabilidade. A Natura destacou-se como um exemplo proativo, incorporando práticas ambientais que não visam apenas a conformidade com a legislação, mas também a transformação do seu modelo de negócios para atender às expectativas de uma sociedade cada vez mais consciente da importância da responsabilidade ambiental. Esta pesquisa demonstrou sua relevância tanto no âmbito acadêmico quanto empírico, ao fornecer um modelo prático que outras empresas podem seguir em busca de legitimidade e eficácia em suas iniciativas ambientais.

Nesse modelo, a Natura conseguiu unir suas metas ambientais aos objetivos corporativos, enfatizando que a sustentabilidade é uma estratégia que agrega valor a longo prazo. Ao acompanhar as exigências do mercado com práticas inovadoras, a empresa não apenas promoveu sua imagem e confiança, mas também se posicionou como uma líder no setor, navegando pelas complexidades de um ambiente em constante evolução. A adoção de iniciativas como a aquisição de créditos de carbono e a mobilização de comunidades locais para a preservação ambiental exemplifica como essa abordagem pode transformar desafios em oportunidades. A transparência e a comunicação aberta sobre suas ações sustentáveis foram elementos-chave que solidificaram a posição da Natura, permitindo-lhe estabelecer novos padrões que podem inspirar outras organizações a seguirem seu exemplo.

A teoria institucional se revelou fundamental para compreender o comportamento da Natura, pois ofereceu um arcabouço analítico que destacou como as pressões sociais, culturais e normativas influenciaram as decisões estratégicas das organizações. Ao adotar práticas para alinhar-se às expectativas ambientais, a Natura legitimou suas ações e reforçou seu comprometimento com a sustentabilidade. Através da teoria institucional, foi possível observar como a empresa respondeu às pressões coercitivas, normativas e miméticas, transformando essas demandas em oportunidades que consolidaram sua posição no mercado e promoveram mudanças significativas em sua cultura organizacional e inovação em seus processos. Portanto, a teoria institucional não apenas explica as dinâmicas enfrentadas pela Natura, mas também serve como uma lente para analisar e entender a evolução de práticas sustentáveis em ambientes cada vez mais complexos.

Apesar de o artigo refletir a relevância do Programa Carbono Neutro da Natura como uma estratégia de empreendedorismo institucional, a análise revelou lacunas, especialmente em relação à continuidade de algumas variáveis como inovação e cultura organizacional. A ausência dessas variáveis em determinados anos pode indicar oscilações na priorização dessas dimensões ao longo do tempo, o que pode afetar a robustez da institucionalização das práticas sustentáveis. Por exemplo, a ausência de menções à inovação em anos como 2020 e 2021 sugere um possível enfraquecimento no impulso à experimentação e renovação em momentos de transformação ambiental. Da mesma forma, a falta de referência contínua à cultura organizacional pode limitar o alcance das iniciativas sustentáveis nas diferentes camadas da organização.

A institucionalização, mencionada apenas em momentos específicos, também revela que o programa pode ter demorado para se consolidar completamente dentro das rotinas organizacionais, um fator importante para garantir sua continuidade e expansão. A presença de legitimidade em 2021, por outro lado, demonstra que, em um momento de maior pressão externa, a Natura focou em reafirmar seu alinhamento com as expectativas sociais e ambientais, o que pode ter sido estratégico para manter sua imagem positiva. Portanto, se a Natura tivesse abordado essas variáveis de maneira mais consistente ao longo dos anos, possivelmente teria acelerado sua adaptação a um contexto de sustentabilidade, alcançando um impacto ainda maior tanto em sua cultura interna quanto na percepção externa de sua responsabilidade ambiental.

Ademais, a pesquisa apresentou limitações, especialmente quanto ao acesso exclusivo aos dados publicados pela própria Natura, o que pode ter restringido a profundidade da análise. Essa condição ressalta a necessidade de futuras investigações que integrem dados primários ou ampliem a comparação com outras empresas do setor de cosméticos. Este aspecto abre um leque de oportunidades para pesquisas subsequentes, que podem explorar a dinâmica do isomorfismo em organizações concorrentes, observando como elas reagiram às mesmas pressões institucionais enfrentadas pela Natura. Além disso, a interação entre cultura organizacional e inovação em práticas sustentáveis merece atenção especial, considerando que a Natura exemplifica como promover uma cultura focada na sustentabilidade pode resultar em soluções inovadoras.

Além de oferecer evidências empíricas da atuação da Natura como empreendedora institucional, o estudo também contribui para o avanço da compreensão teórica sobre como organizações podem reinterpretar normas e expectativas institucionais em contextos de transição socioambiental. A análise permitiu observar que, ao invés de apenas reproduzir padrões setoriais, a Natura participa ativamente da construção de novos referenciais no campo organizacional, tornando-se um agente de mudança institucional. Tal protagonismo é evidenciado pela sua capacidade de influenciar outras organizações, integrar-se a redes globais de governança ambiental e dialogar com múltiplos atores sociais, promovendo não apenas a adaptação, mas a reconfiguração das práticas do setor.

Do ponto de vista gerencial, os achados deste estudo ressaltam que a sustentabilidade corporativa deve ser tratada como um ativo estratégico de longo prazo, e não como um diferencial meramente reputacional ou de marketing. A experiência da Natura demonstra que investimentos consistentes em inovação ambiental, gestão ética da cadeia produtiva e alinhamento com pactos internacionais podem gerar não só legitimidade, mas também resiliência organizacional frente a contextos incertos. Ao adotar uma abordagem integrada que une responsabilidade socioambiental e

desempenho econômico, a empresa ilustra como é possível transformar obrigações regulatórias e expectativas sociais em fontes genuínas de valor competitivo. Essa trajetória reitera a importância de modelos de gestão que dialoguem com a complexidade institucional contemporânea, e que estejam preparados para responder — e influenciar — os rumos da sustentabilidade empresarial.

Em resumo, a Natura não se limitou a atender às exigências do mercado. Ela se consolida como um exemplo de responsabilidade ecológica e comprometimento com a sustentabilidade. Suas iniciativas demonstram que aliar estratégia e sustentabilidade não é apenas desejável, mas essencial para garantir a legitimidade e a competitividade a longo prazo. Assim, a Natura reafirma seu papel como referência no setor, iluminando o caminho para outras organizações que desejam integrar práticas sustentáveis em suas operações, vislumbrando um futuro mais responsável, resiliente e equilibrado.

## Referências

Bansal, P., & Song, H.-C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105–149. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>

Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Etzion, D., & Gehman, J. (2019). Going the distance: Bridging research and practice in sustainability-oriented innovations. *Organization & Environment*, 32(4), 344–357. <https://doi.org/10.1177/1086026619831454>

George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880–1895. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4006>

George, G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. D. (2021). Digital sustainability and entrepreneurship: How digital innovations are helping tackle climate change and sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 955–980. <https://doi.org/10.1177/1042258720910791>

Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., & Meyer, R. E. (Eds.). (2017). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2nd ed.). SAGE Publications.

Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58–80. <https://doi.org/10.5465/3069285>

Gümüşay, A. A., Claus, L., & Amis, J. (2022). Engaging with grand challenges: An institutional logics perspective. *Organization Theory*, 3(1), 1–26. <https://doi.org/10.1177/26317877211020374>  
Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>

Haack, P., & Rasche, A. (2021). The legitimacy of corporate sustainability. In T. Porter, K. T. Hahn, & K. Tang (Eds.), *Handbook of Research on Corporate Governance and CSR* (pp. 206–221). Edward Elgar Publishing.

Hardy, C., & Maguire, S. (2017). Institutional entrepreneurship and change in fields. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2nd ed., pp. 261–280). SAGE Publications Ltd.

Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223–249. <https://doi.org/10.1177/1086026615575332>

Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5), 657–679.

NATURA COSMÉTICOS S.A. Relatório anual 2016. São Paulo: Natura, 2016.

NATURA COSMÉTICOS S.A. Relatório anual 2017. São Paulo: Natura, 2017.

NATURA COSMÉTICOS S.A. Relatório anual 2018. São Paulo: Natura, 2018.

NATURA COSMÉTICOS S.A. Relatório anual 2019. São Paulo: Natura, 2019.

NATURA COSMÉTICOS S.A. Relatório anual 2020. São Paulo: Natura, 2020.

NATURA COSMÉTICOS S.A. Relatório anual 2021. São Paulo: Natura, 2021.

NATURA COSMÉTICOS S.A. Relatório anual 2022. São Paulo: Natura, 2022.

NATURA COSMÉTICOS S.A. Relatório anual 2023. São Paulo: Natura, 2023.

Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests* (3rd ed.). SAGE Publications.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>

Wijen, F. (2023). Institutional entrepreneurship in sustainability transitions: The interplay of discursive and material strategies. *Business & Society*, 62(1), 3–41. <https://doi.org/10.1177/00076503221074635>