

SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL (SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP): ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DE UMA INDÚSTRIA COSMÉTICA DE *OUTSOURCING*

GOMIDES, Ricardo Saraceni¹; CASCARDO, Matheus Reis².

<https://doi.org/10.60035/1678-0795.momentum-v1n25-607>

RESUMO

Empreender é um desafio marcado pela imprevisibilidade e pela necessidade de planejamento para garantir a longevidade de um negócio. Este estudo teve o objetivo de compreender as estratégias que permitiram uma empresa de cosméticos manter-se ativa por quase 38 anos, mesmo diante de adversidades. A metodologia de pesquisa qualitativa empregada foi revisão bibliográfica e estudo de caso por meio de análise documental e histórica da empresa estudada. Considerando as dimensões social, econômica e ambiental do empreendedorismo sustentável a partir das percepções do proprietário, foram criados constructos que relacionam cada estratégia às respectivas dimensões. Constatou-se que estratégias interpessoais, de aprendizagem cognitiva e de melhoria contínua, foram essenciais para a sustentabilidade e o sucesso da empresa.

Palavras-chave: empreendedorismo sustentável; complexidade; cosméticos.

ABSTRACT

Entrepreneurship is a challenging endeavor marked by unpredictability and the need for effective planning to ensure business longevity. This study aimed to understand the strategies that enabled a cosmetics company to remain active for nearly 38 years despite various challenges. The qualitative research method involved a literature review and a case study based on documentary and historical analysis. Considering social, economic, and environmental dimensions of sustainable entrepreneurship from the owner's perspective, constructs were developed to connect each strategy to its corresponding dimension. The findings revealed that interpersonal, cognitive learning, and continuous improvement strategies were essential to maintaining the company's sustainability and long-term success.

Keywords: sustainable entrepreneurship; complexity; cosmetics.

¹ Mestre em Educação Física e Graduado em Educação Física e Administração; docente no Centro Universitário UNIFAAT. *E-mail:* ricardo.saraceni@gmail.com

² Mestrando em Engenharia Química e Graduado em Engenharia Química na Unicamp; docente e coordenador no Centro Universitário UNIFAAT; *E-mail:* matheus.cascardo@unifaat.com.br

INTRODUÇÃO

Empreender, no Brasil ou no mundo, é uma atividade de natureza imprevisível, caótica e complexa, especialmente no que se refere à manutenção e à longevidade do negócio. Diversas estatísticas (Caldas, 2022; Global Entrepreneurship Monitor, 2024) mostram que nem todas as tentativas de manter uma empresa estável ou em crescimento são bem-sucedidas, sendo o fracasso muitas vezes consequência da falta de planejamento, organização ou compreensão das leis que regem o empreendimento. Assim, discutir empreendedorismo requer também abordar os temas fechamento, fracasso e falência, bem como identificar estratégias que permitam superar tais obstáculos (Neck; Neck; Murray, 2020).

O fracasso empresarial pode ser definido como o encerramento de uma organização que não atingiu seus objetivos, resultando em prejuízos financeiros e emocionais. No entanto, ele também pode impulsionar o aprendizado e fortalecer a autoconfiança do empreendedor, levando-o a novas tentativas de sucesso (Neck; Neck; Murray, 2020).

Dessa forma, compreender as causas do fracasso é essencial para promover a sustentabilidade dos negócios. O presente estudo busca demonstrar a complexidade de manter uma empresa operante no Brasil e identificar as características e estratégias que sustentam sua permanência no mercado. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica e um estudo de caso (Severino, 2002) com uma empresa de outsourcing de cosméticos de Mairiporã (SP), que atua há quase 38 anos no modelo B2B, destacando as práticas que a tornaram referência nacional e internacional em terceirização de produtos cosméticos.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo sempre esteve presente nas diversas comunidades e sociedades ao longo da história. Apesar de divergir quanto a sua forma de manifestação, o seu sucesso está ligado à superação de riscos e restrições (Murphy; Liao; Welsch, 2006; Pimentel; Oliveira; Reinaldo, 2012).

O termo empreendedor origina-se do francês *Entrepreneur*, que significa “aquele que está entre”, “intermediário” (Hisrich; Peters; Shepherd, 2021). Já para o norte-americano, o vocábulo francês serve para denominar “novos empresários” e “pessoas que se estabelecem por conta própria” (Dalmoro, 2009).

Para alguns estudiosos (Dalmoro, 2009), há duas correntes de pensamento que abordam o conceito de empreendedorismo: a que associa o empreendedor por meio da inovação (adotada

por economistas) e a que se concentra nos aspectos criativo e intuitivo destes (adotada por comportamentalistas). Dessa forma, o empreendedor é composto (ou formado) por quatro elementos: personalidade, inovação, coragem e estratégia. Assim, empresas desempenham dois importantes papéis: um ligado ao desenvolvimento da inovação e outro na criação de novos empregos. Contudo, o empreendedorismo contribui com o desenvolvimento socioeconômico por iniciar e constituir mudanças na estrutura dos negócios e da sociedade em geral, promovendo produção, crescimento e distribuição de renda através e para a população (Hisrich; Peters; Shepherd, 2021; Pimentel; Oliveira; Reinaldo, 2012).

A inovação, primeiro elemento que compõe o empreendedor, é considerada fator importante no desenvolvimento de novos produtos para o mercado, bem como no incentivo ao investimento em novos empreendimentos. Com isso, o desenvolvimento econômico é estimulado pelo crescimento da inovação e sua comercialização através da atividade empresarial, por meio do processo da combinação entre tecnologia / conhecimento, bem como mercado / necessidades sociais (Hisrich; Peters; Shepherd, 2021; Pimentel; Oliveira; Reinaldo, 2012).

Contudo, sendo o empreendedorismo o método mais eficiente para ligar tecnologia e mercado, é de suma importância ressaltar que muitas vezes o empreendedor apresenta inúmeras dificuldades quanto às habilidades administrativas, recursos financeiros e relacionamento com *stakeholders* (Hisrich; Peters; Shepherd, 2021; Pimentel; Oliveira; Reinaldo, 2012).

Vale abrir um parêntese aqui para explicar o termo *stakeholders* antes de se entender o segundo papel que as empresas desempenham na sociedade como um todo. O termo, para Hösrich, Freeman e Schaltegger (2014), é descrito como “o grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelas ações ligadas à criação de valor e comércio da empresa”, bem como “os indivíduos e grupos que dependem da empresa para atingir seus objetivos pessoais e dos quais a empresa depende para a sua existência”. Com isso, pode-se entender o segundo papel das empresas, que é a criação de novos empregos.

Para Trevisan *et al.* (2022), o empreendedorismo (sustentável, é claro) parece estar aliado aos ideais de trabalho decente, permitindo o bem-estar do indivíduo, a adequação entre valor de vida e carreira, a empregabilidade ao longo prazo, a promoção do trabalho decente para os empregados, remuneração decente para toda a cadeia produtiva e um impacto positivo da atividade empreendedora na sociedade, meio ambiente e economia (discutido mais tarde), contribuindo para um desenvolvimento socioeconômico de regiões e países onde as empresas

residem, contribuindo com a produção e distribuição de renda através e para a população ao entorno.

1.2 Complexidade

A teoria celular e da organização dos seres vivos propõe que átomos formam moléculas, estas formam células, que formam tecidos, órgãos, sistemas e, por fim, organismos vivos. O conjunto de indivíduos compõe populações, comunidades e ecossistemas que integram a biosfera (Guyton; Hall, 2000). Essa hierarquia permite compreender que uma empresa também é uma comunidade, ou seja, um agrupamento de pessoas com objetivos em comum, que interagem entre si e com outras comunidades em um ecossistema competitivo e interligado (Kotler; Keller, 2012).

Dessa forma, a administração de empresas é, por natureza, complexa. O gestor deve obter resultados por meio de pessoas e recursos diversos — conhecimento, tempo, dinheiro, instalações e processos —, coordenando planejamento, execução e controle (Chiavenato, 2014). Essa multiplicidade revela a não linearidade do ambiente empresarial e o elevado gasto de energia necessário para manter “equilíbrio” e crescimento dentro do ecossistema em que a organização está inserida.

Para compreender esse gasto de energia citado acima sob uma ótica física, recorre-se à Energia Livre de Gibbs — grandeza termodinâmica que mede a energia útil máxima disponível para realizar trabalho em um sistema —. Desenvolvida por Josiah Willard Gibbs (1839–1903), essa teoria interpreta fenômenos de equilíbrio de substâncias heterogêneas e fundamenta a físico-química moderna (Nelson; Cox, 2005). O cálculo da variação da energia livre (ΔG) indica a espontaneidade de uma reação: se ΔG é negativo, o processo é espontâneo e ocorre liberação de energia (Kobilka; Deupi, 2007).

Como os seres vivos são sistemas termodinâmicos abertos, também trocam energia com o meio — assim como as empresas trocam energia com seus ambientes —. Dessa forma, compreender leis termodinâmicas auxilia na análise da complexidade dos ecossistemas empresariais. A variação de energia livre é expressa por: $\Delta G = \Delta H - T \cdot \Delta S$, onde ΔH representa a entalpia (energia interna do sistema), T a temperatura e ΔS a entropia (grau de desordem). Quando ΔG é positivo, o sistema precisa investir energia para manter-se organizado; quando é negativo, há perda de energia e aumento da desordem (Nelson; Cox, 2005).

Assim, distinguem-se dois tipos de sistemas: conservativos, nos quais a energia é mantida (como o sistema solar), e dissipativos, em que a energia é convertida e liberada em

forma de calor. Nos sistemas dissipativos, o ΔG é negativo, indicando que parte da energia não pode mais ser utilizada para realizar trabalho. Essa distinção é essencial para compreender como a energia se comporta também nas organizações humanas (Silva Neto, 2008).

A partir daí, surge o paralelo com o empreendedorismo: como conceitos da física e da química — energia livre, entropia e desordem — se relacionam à complexidade empresarial? Capra (2002) propõe que diferentes ciências estão interligadas em uma “teia da vida”, e que sistemas dissipativos mantêm-se afastados do equilíbrio. Nas empresas, assim como na natureza, o equilíbrio total equivale à estagnação. Um organismo ou organização em equilíbrio perfeito é, metaforicamente, um organismo morto. A vida — e o negócio — se sustentam justamente em estados afastados do equilíbrio, nos quais ocorrem fluxos, adaptações e crescimento.

Em sistemas dissipativos, os processos são interligados por múltiplos laços de realimentação, com comportamento não linear e imprevisível. As condições iniciais influenciam o caminho futuro, criando bifurcações que representam decisões e oportunidades. Assim, quanto maior a não linearidade, mais soluções e trajetórias podem emergir. A incerteza e a indeterminação são, portanto, inerentes a qualquer sistema complexo — seja físico, biológico ou empresarial —.

Dessa forma, um sistema dissipativo, para ser capaz de evoluir, deve ser suficientemente flexível, isto é, apresentar uma instabilidade interna que lhe permita sofrer mudanças, mas também apresentar certo grau de antifragilidade, isto é, capacidade de absorver impactos externos, de maneira a não comprometer e ainda melhorar seu processo de organização (Rihani, 2002; Taleb, 2020). Empresas sustentáveis são, portanto, sistemas dissipativos e antifrágeis, que se reorganizam continuamente para sobreviver no caos.

Ao transpor esses conceitos da física para um ambiente corporativo de característica VUCA (anagrama composto pelas palavras volátil, incerto, complexo e ambíguo, em inglês), percebe-se que as organizações, compostas por indivíduos com diferentes objetivos, consomem energia interna (ΔH) para manter o “equilíbrio” competitivo e funcional. O ecossistema em que estão inseridas consome parte dessa energia, resultando em entropia (ΔS), isto é, na tendência natural à desordem. Essa perda constante explica, por exemplo, a dificuldade de manter práticas de melhoria contínua, como o programa 5S, que exige elevado investimento energético para preservar a ordem.

Como observa Flavio Augusto da Silva em *Geração de Valor 3* (2016), a estabilidade não existe; tudo tende ao desequilíbrio e ao caos. Empresas e pessoas vivem em sistemas

dissipativos, precisando gerar energia interna para manter o funcionamento e o aprendizado contínuo. Assim, compreender a complexidade é reconhecer que a incerteza, longe de ser obstáculo, é a essência do crescimento e da evolução nos negócios.

1.3 Sustentabilidade nos negócios

A necessidade de o homem harmonizar-se com a natureza faz parte da sua essência de preservação, revelada pelos ensinamentos de Epicuro (341 – 270 a.C.) e Aristóteles (384 – 322 a.C.) na Grécia antiga.

A origem do conceito de sustentabilidade começa a se tornar latente na Europa e na América do Norte em meados do século XVIII. Na antiga Inglaterra, observa-se a tradição pela preocupação com as consequências ambientais advindas do crescimento econômico capitalista, cuja reserva florestal mais antiga que se conhece, localizada em Tobago, no Caribe, foi criada por decisão do parlamento Britânico, em 1764, para proteger as plantações de açúcar e garantir as chuvas nessa ilha com a denominação de “reserva de bosques para chuva”.

Já nos Estados Unidos, o filósofo Henry David Thoreau (1817 – 1862), em meados do século XIX, também se empenhou pela administração sustentável de bosques e ficou conhecido por sua radical defesa da natureza (Martins, 2001).

Particularmente no Brasil, essas questões são demonstradas em alguns estudos (Santos *et al.*, 2020) com questões muito históricas que remontam a década de 1990 sobre o desmatamento (ou devastação) da Mata Atlântica, suas causalidades e consequências.

Mais recentemente, no século XX, os países desenvolvidos retomam estas preocupações em função da deterioração do meio ambiente verificada em seus domínios. Com isso, o termo desenvolvimento sustentável emerge em um conceito dinâmico a partir de conferências da Organização das Nações Unidas (ONU), nas cidades de Estocolmo (1972), Rio de Janeiro (1992), Quioto (1997) e Joanesburgo (2002), entre outras publicações e, sobretudo, do relatório “Nosso Futuro Comum”, do inglês “*Our Common Future*” (1987). Este relatório faz um chamamento mundial aos países para que eles proponham estratégias de longo prazo, de modo a alcançar o desenvolvimento sustentável a partir do ano 2000, com recomendações de ações pelas quais mostrariam uma preocupação maior com o ambiente, movimentando a comunidade internacional de modo a criarem maneiras de lidar efetivamente com preocupações ambientais e engendrar esforços para se criar uma agenda de longo prazo com ações e metas ambiciosas para a comunidade mundial (United Nations, 1987; 1992).

Dessa forma, o termo desenvolvimento sustentável foi definido como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (United Nations, 1987).

Assim, a disseminação desse conceito levou instituições a refletirem sobre o direcionamento de seus investimentos e os impactos sociais e ambientais gerados. Consequentemente, a ideia de um desenvolvimento sustentável, antes voltado apenas ao nível macroeconômico, também passou a abranger os níveis microeconômico e individual, envolvendo as esferas governamentais e organizacionais (Hall; Daneke; Lenox, 2010; Steurer *et al.*, 2005).

A inserção desse conceito nas organizações recebeu especial atenção quando Elkington cunhou o termo “*Triple Bottom Line*”, ou tripé da sustentabilidade, direcionando as empresas para uma relação consistente com os pilares social (*people*), ambiental (*planet*) e econômico (*profit*), na qual as corporações lutam por espaço com seus concorrentes, porém de modo civilizado, salientando que não devem perder de vista o desenvolvimento econômico e sem que a sua viabilidade seja impossibilitada, sempre olhando para as outras duas dimensões, a qualidade ambiental e a justiça social (Bonfim; Vicente; Gimenez, 2018; Orsiolli; Nobre, 2016), isso tudo corroborando com uma mudança no paradigma organizacional do ponto de vista de desenvolvimento sustentável e estratégico.

Vale ressaltar que desenvolvimento sustentável e sustentabilidade possuem características supostamente semelhantes, mas se diferem em suas bases conceituais. Para Silva *apud* Orsiolli e Nobre (2016), sustentabilidade significa o lugar aonde se pretende chegar, ou seja, o fim, um objetivo maior ou o futuro, enquanto desenvolvimento sustentável trata de como se chega a tal lugar, ou seja, o meio ou o presente.

Já para Munck e Souza (2009), sustentabilidade se refere “à capacidade de manter algo em um estado contínuo”, representando a ideia central que direciona o desenvolvimento sustentável (Souza, 2015). Dessa forma, o desenvolvimento sustentável pode ser percebido tanto como um objetivo quanto como um processo que se utiliza de metas menores da sustentabilidade (Munck; Souza, 2012).

Com isso, em 1992, no Rio de Janeiro, a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, conhecida como ECO-92 (United Nations, 1992), reconheceu a importância de assumir a ideia de sustentabilidade em qualquer programa ou atividade de desenvolvimento. Nesse contexto, as empresas têm um papel extremamente relevante. Desde então, a sustentabilidade vem emergindo como um novo paradigma de desenvolvimento,

integrando crescimento econômico, desenvolvimento social e proteção ambiental como elementos de desdobramento e difusão de longo prazo interdependentes e que se suportam mutuamente (Dalmoro, 2009).

A sustentabilidade passou a se destacar como um dos temas em evolução e consolidação na academia (Bacha; Santos; Schaun, 2010) e no atual ambiente de negócios, constituindo-se um importante instrumento que tem permitido às organizações a implementação de estratégias que englobam preocupações de grande relevância para a sociedade como um todo, tais como as questões de cunho social e ambiental, que ultrapassam as dimensões econômico-financeiras (Dalmoro, 2009) ou não (Borges *et al.*, 2013).

A inclusão da lógica da gestão sustentável tem exigido das organizações a ampliação dos propósitos corporativos e a necessidade de abarcar um conjunto ampliado de interesses que passam a considerar aspectos ligados aos relacionamentos entre as organizações, ao meio ambiente, à responsabilidade social e às demandas da sociedade.

Neste sentido, a busca pela sustentabilidade representa um desafio para as organizações, uma vez que é um processo que implica obter, simultaneamente, melhores condições de vida para a população e conservação do meio ambiente, visto que isto envolve um conjunto de questões como crescimento econômico, exploração dos recursos naturais, pobreza, produção e distribuição de renda.

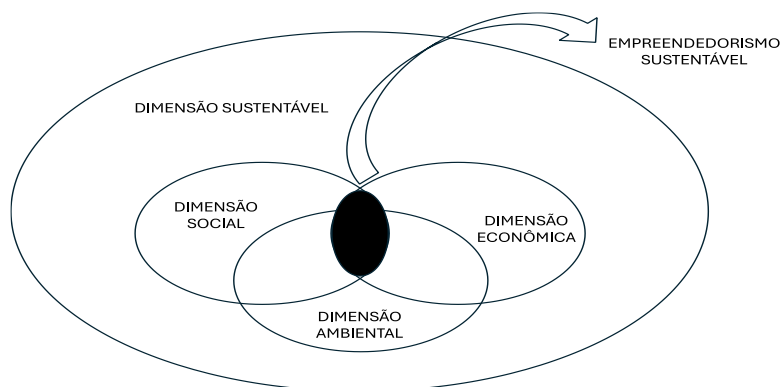
Dessa forma, a empresa que busca ser sustentável deve incluir em seus objetivos o cuidado com o meio ambiente, a preocupação com o bem-estar de seus *stakeholders* e a constante melhoria de sua reputação, não devendo se descuidar da realidade econômica e de mercado, não deixando de pensar em termos de valores ambiental e social sob uma perspectiva futura, e seus procedimentos devem estimular a busca de ganhos de eficiência e investimentos em inovação tecnológica e gestão (Dalmoro, 2009).

Assim, a ideia de um empreendedorismo sustentável emerge claramente na literatura em que é observada a intenção de construir suas bases a partir das noções clássicas de empreendedorismo, juntamente com as novas concepções de empreendedorismo social e ambiental, desenvolvimento sustentável, sustentabilidade ou até mesmo ecoempreendedorismo (Dalmoro, 2009; Johnson, 2000; Parrish, 2007; Schaper, 2002; Gollo *et al.*, 2022; Orsiolli; Nobre, 2016; Pimental; Oliveira; Reinaldo, 2012).

Neste sentido, Young e Tilley (2006) apontam que o empreendedorismo sustentável é formado por três pilares, sendo eles o empreendedorismo ambiental, o empreendedorismo social e o empreendedorismo econômico. Em uma concepção mais ultrapassada, cada

concepção atua de maneira isolada. Já na nova concepção de empreendedorismo sustentável, estas surgem como dimensões que se interrelacionam e somam a uma quarta dimensão mais sistêmica, a qual é composta pelas três já citadas, somadas à dimensão sustentável, conforme demonstrado na figura 1:

Figura 1 – Dimensões do empreendedorismo sustentável em conceito de integração.



Fonte: Adaptado de Dalmoro (2009) e Young & Tilley (2006).

Sociologia e Antropologia são ciências que têm contribuído bastante no estudo para a compreensão do papel do empreendedor na sociedade. Estas criam valores sociais e culturais dentro e fora da empresa em que atuam. Com isso, o empreendedorismo social (ligado à dimensão social) tem sido definido como qualquer empreendimento que gera valores sociais como seu objetivo estratégico e que carrega essa missão de maneira criativa e inovadora, como por exemplo organizações sem fins lucrativos (as chamadas ONGs) (Jurado; Barea; Nova, 2021).

Já na dimensão ambiental, o empreendedorismo ecológico ou o ecoempreendedorismo consiste na criação de valor no âmbito ecológico e pode ser aplicado tanto no setor privado como no público e para empresas com ou sem fins lucrativos (Dalmoro, 2009; Gibbs, 2007). Normalmente, empreendedores ecológicos são ativistas sociais que aspiram reestruturar a cultura corporativa e as relações sociais de seus negócios por meio de estratégias proativas e ecologicamente orientadas (Dalmoro, 2009).

Em se tratando da dimensão econômica, vale ressaltar que o empreendedorismo foi fundado com fortes conexões no campo econômico-financeiro, baseando-se na definição clássica de negócio com propósito orientado para o lucro, no qual a criação de valor está baseada na racionalidade do comportamento no processo mercadológico (Schlange, 2007).

Somada às três dimensões descritas, a quarta dimensão, a dimensão sustentável do empreendedorismo, é definida como o comportamento inovador de atores isolados com o objetivo de criar vantagem competitiva em suas organizações. Assim, a busca por inovação reflete o crescimento econômico, com proteção ambiental e contribuindo para o bem-estar da sociedade, mesmo operando em um mercado competitivo (Choi; Gray, 2008; Parrish, 2007).

Dessa forma, o modelo de empreendedorismo sustentável emprega as variáveis existentes no modelo de perfil empreendedor tradicional em um sentido de sustentabilidade, envolvendo as questões acerca dos *stakeholders*, da sua rede de contato (*network*), estratégia, capital, oportunidades, visão, cultura e, por fim, do próprio perfil (Pimentel; Oliveira; Reinaldo, 2012; Young; Tilley, 2006).

Atualmente, um novo tema vem ganhando relevância no cenário acadêmico e corporativo. O ESG, acrônimo de Ambiental, Social e Governança (em inglês *Environment, Social and Governance*), trata-se de um tema de grande evidência e se tornou popular nos últimos anos, apesar de não se tratar de um conceito novo, pois a sigla, em termos conceituais, remonta a década de 1980. Tradicionalmente, as empresas que atuam nos chamados “mercados livres” sustentam-se em duas lógicas institucionais, as baseadas em normas legais (fundadas no cumprimento da legislação e na regulamentação emanada pelos formuladores de políticas) e as baseadas em normas de mercado (sedimentadas na otimização do lucro e na priorização do interesse dos acionistas) (Frankel, 2011).

Ao longo das últimas décadas, a noção de Responsabilidade Social Corporativa (do inglês *Corporate Social Responsibility* e acrônimo CSR) originou uma competitiva lógica institucional exigindo que as empresas também obedeçam a outras normas, além das ditadas pelas leis ou pelo mercado (Carroll; Chabana, 2010; Mintzberg, 1983). Em particular, os stakeholders foram identificados como estando intimamente envolvidos na criação do contexto normativo no qual as empresas atuam, fortalecendo, assim, a sua importância nas decisões das organizações (Nagai, 2021; Orsiolli; Nobre, 2016).

O pontapé inicial para discussões das questões ESG no âmbito do mercado financeiro pode ser atribuído ao documento *Who Cares Wins*. Este relatório, resultante de uma iniciativa conjunta de mais de vinte instituições financeiras convidadas pelo Secretário Geral da ONU, desenvolve parâmetros e recomendações sobre como melhor integrar questões ambientais, sociais e de governança corporativa na gestão de ativos, corretagem de valores mobiliários e funções de pesquisas associadas (International Finance Corporation, 2004). O relatório possui quatro principais objetivos, podendo-se citar: a) mercados financeiros mais fortes e resilientes;

b) contribuição para o desenvolvimento sustentável; c) conscientização e compreensão mútuas dos *stakeholders* envolvidos; e d) aumento da confiança em instituições financeiras (International Finance Corporation, 2004).

Dessa forma, em um mundo mais globalizado, interconectado e competitivo, as questões ambientais, sociais e de governança corporativa são parte de uma gestão de qualidade necessária para que as empresas sejam competitivas, adequando o gerenciamento de riscos, antecipação às regulações ou acesso a novos mercados.

Adicionalmente a isto, o impacto reputacional, tanto do empreendimento quanto das marcas que representa, é reconhecido como parte cada vez mais importante do valor das empresas. Com isso, dois elementos se destacam nessa linha de raciocínio: a) a sustentabilidade do planeta, que é de interesse do próprio mercado financeiro para sua sustentabilidade, previsibilidade e estabilidade; e b) a mudança de olhar para uma perspectiva de longo prazo (Câmara, 2021).

Vale ressaltar, no entanto, que é preciso considerar uma ampla gama de possibilidades de postura das empresas em relação à sustentabilidade, de modo a manter um olhar crítico frente às comunicações relativas à sigla ESG. Nessa linha, a adoção pela empresa de uma comunicação pautada na agenda ESG pode estar relacionada à “lavagem” (em inglês *Washing*), tanto do ponto de vista ambiental (*Greenwashing*), de sustentabilidade (*Sustainability Washing*), de governança (*Compliance Washing*) e de diversidade (*Diversity Washing*) (Câmara, 2021).

O termo *Washing* descreve uma situação em que se promove uma imagem positiva que não corresponde à realidade, tratando-se de uma criação de falsas informações, duvidosas ou oportunistas, que podem induzir partes interessadas a conclusões equivocadas (Câmara, 2021). Isso é o que parece ser verificado no cenário atual, que ainda é de não padronização e escassa regulamentação e fiscalização dos dados informados.

Teme-se, desse modo, que assim como as práticas sustentáveis, éticas e de governança do passado, o ESG se torne mais um conceito a “enfeitar” a farta família dos *washing* (Nagai, 2021). Essa preocupação é levantada, inclusive, por Rhodes (2016), que critica as práticas sustentáveis e éticas nas organizações, sugerindo que estas não são seus principais objetivos, pelo contrário, interesses puramente empresariais da busca pelo lucro permanecem no topo da agenda (Nagai, 2021; Rhodes, 2016).

Assim, entendendo as diferenças dos termos supracitados, o objetivo deste trabalho foi demonstrar como uma indústria de cosméticos se manteve em operação ao longo de 38 anos de

existência, apresentando uma ampliação de diversos setores e, principalmente, na participação de mercado (do inglês *market share*) com todas as dificuldades e complexidades existentes no setor. Dissertando acerca do empreendedorismo sustentável, este estudo tem a intenção de demonstrar quais foram e/ou são as estratégias básicas tomadas ao longo dos anos, de modo à empresa se tornar sustentável do ponto de vista da longevidade nos negócios, dando ênfase às dimensões social, econômica e sustentável discutidas até aqui. Para isso, o estudo foi realizado por meio de revisão bibliográfica e estudo de caso por meio de observação e análise documental e histórica de fatos que, ao longo do tempo, fizeram a empresa se tornar referência no mercado nacional e internacional de “terceirização” de produtos cosméticos.

Vale salientar que uma pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Boa parte dos estudos exploratórios, bem como aqueles que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, podem ser definidos como pesquisas bibliográficas, podendo citar este estudo. Além disso, um estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos de pesquisa. Sua existência é encarada como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (Yin, 2001).

Em se tratando de ciências sociais (caso da área da Administração), a distinção entre o fenômeno e seu contexto representa uma das grandes dificuldades com que se deparam os pesquisadores, o que, muitas vezes, chega a impedir o tratamento de determinados problemas mediante procedimentos caracterizados por alto nível de estruturação, como os experimentos e levantamentos. Dar-se-á, então, a crescente utilização do estudo de caso no âmbito da ciência da administração, com diferentes propósitos, entre eles explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, preservar o caráter unitário do objeto estudado, descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação, formular hipóteses ou desenvolver teorias, bem como explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e/ou experimentos (Gil, 2002).

Por outro lado, é importante ressaltar que existem diversas objeções em relação à sua aplicação, podendo citar a dificuldade de generalização, alto tempo destinado à pesquisa e a falta de rigor metodológico. Por essas razões, consideram-se frequentes os vieses nos estudos

de caso, os quais acabam comprometendo a qualidade de seus resultados. Ocorre, porém, que os vieses não são prerrogativas dos estudos de caso, podendo ser constatados em qualquer modalidade de pesquisa. Logo, o que cabe propor aqui é que o pesquisador redobre os cuidados tanto no planejamento quanto na coleta e análise dos dados para minimizar o efeito dos vieses (Gil, 2002), como visto em alguns estudos com empresários entrevistados (Pimentel; Oliveira; Reinaldo, 2012). É importante salientar também que novas técnicas metodológicas vêm sendo desenvolvidas com o intuito de aprimorar as pesquisas de cunho qualitativo (estudos de caso em áreas sociais) com grupos de difícil acesso ou se tratando de temas mais privados, casos de empresários e suas respectivas empresas (Bockorni; Gomes, 2021).

2 MATERIAIS E MÉTODOS

2.1 A referida fábrica de cosméticos

Diante do objetivo do estudo, a empresa focal será aqui nomeada como GC, uma indústria de *outsourcing* de cosméticos localizada atualmente no município de Mairiporã, estado de São Paulo, Brasil.

A empresa foi criada em 11 de fevereiro de 1988, na cidade de São Paulo. Sua atividade era de comércio atacadista de cosméticos, artigos de presentes e brinquedos. Com o passar do tempo, em 04 de julho de 2002, a empresa se mudou para o local atual e ampliou as suas atividades para industrialização, comércio, exportação e importação de perfumes e cosméticos, além de confecção de embalagens plásticas, surgindo assim a indústria, uma das pioneiras do setor no local escolhido (GC, 2002).

O termo *outsourcing* (junção das palavras inglesas *out*, que significa fora, e *source*, que significa fonte ou origem), traduzido para nosso idioma como terceirização, está ligado à transferência de atividades produtivas e de serviços de uma empresa para uma terceira, a qual assume a responsabilidade de execução sob determinadas condições contratuais. A empresa terceira pode estar dentro ou fora da contratante, mas o que importa é que seus funcionários estão em condições diferenciadas de trabalho, como por exemplo, responder para a empresa terceira apenas (Marcelino; Cavalcante, 2012).

É importante salientar que o *outsourcing* busca o aumento de produção e qualidade a partir de um novo posicionamento comportamental denominado “ganha-ganha”, baseado na parceria e satisfação das partes envolvidas (Marcelino; Cavalcante, 2012). Assim, a forma de a empresa estudada operar é por meio da terceirização de produtos cosméticos cujas marcas não são suas, e sim de outras empresas (por isso, um negócio *B2B* – do inglês *Business to Business*),

que, muitas vezes, não possuem o parque fabril para realizar sua produção para posterior venda e a procura com o intuito de desenvolver seus produtos e apoiá-los em estratégias para atingir o mercado com maior assertividade.

Com diversas mudanças em seu quadro societário, a GC possui o mesmo sócio-proprietário desde 16 de dezembro de 2013, o que facilitou a análise qualitativa e o entendimento das estratégias que levaram a empresa a se manter sustentável ao longo de seus 38 anos até aqui (2026), sendo 13 anos com a mesma gestão.

A empresa iniciou seu trabalho de industrialização produzindo produtos cosméticos para higiene pessoal e perfumaria, entre eles sabonetes, cremes, loções corporais, sanitizantes, desodorantes, perfumes, entre outros, em meados de 2002, e ficou amplamente conhecida no mercado por desenvolver e produzir produtos cosméticos capilares profissionais a partir de 2005, entre eles shampoos, condicionadores, máscaras capilares, finalizadores (óleos e silicones) e uma extensa linha de tratamento capilar, tanto para os cuidados feitos nos salões de beleza (do inglês *Professional Care*) quanto em casa (do inglês *Home Care*).

Com um crescimento constante do mercado de cosméticos no Brasil e no mundo (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, 2024), a empresa se modernizou com o passar dos anos e ampliou seu portfólio de produtos oferecidos ao mercado, incluindo pó descolorante, água oxigenada e coloração capilar, produtos estes conhecidos como de transformação capilar.

Atualmente, a empresa vem em constante crescimento, ampliando sua linha de produtos e maquinários, com uma extensiva inovação industrial, adquirindo novos maquinários e produzindo novos produtos como maquiagem e linha de cuidados com a pele (do inglês *skincare*), além de uma extensa linha de perfumaria para o público mais exigente, bem como se enveredando na criação de uma nova área de produção para linha de cosméticos de cuidados dos animais (linha pet).

Vale ressaltar que a indústria, de quase 1.300 m² de área construída, teve um aumento exponencial em sua produção, vendas, quadro de funcionários e estrutura ao longo de 13 anos e, principalmente, a partir de meados de 2020, quando realizaram a primeira exportação de seus produtos para os Estados Unidos da América.

Não demorou muito para a empresa exportar para outros países, entre eles Equador, Colômbia, México, Noruega, África do Sul, Jordânia, Arábia Saudita, Qatar, Emirados Árabes Unidos, Turquia, Iêmen, França, Itália e Coreia do Sul, o que corroborou para a referida empresa virar referência em seus produtos no Brasil e no mundo.

Muito importante salientar que, neste ano de 2020, a pandemia de COVID-19 assolou o mundo e não foi diferente com a empresa. No entanto, por se tratar de uma indústria cosmética, a empresa realizou uma massiva produção de álcool em gel de modo a auxiliar na assepsia contra o vírus considerado mortal por muitos (Suryasa; Gámez; Koldoris, 2021), deixando a empresa ainda mais conhecida no cenário nacional.

Contudo, o objetivo deste estudo foi demonstrar como a indústria de cosméticos GC se manteve em operação até os dias de hoje, apresentando uma ampliação na participação de mercado, descrevendo quais foram e/ou são as estratégias básicas tomadas ao longo dos anos, de modo à empresa se tornar sustentável do ponto de vista da longevidade nos negócios, dando ênfase às dimensões social, econômica e sustentável.

3 RESULTADOS

3.1 A criação do valor sustentável

Empreender é um processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e esforço necessário, assumindo riscos (financeiros, psicológicos e sociais) e recebendo (ou não) as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal (Filion, 1999a; Filion, 1999b; Hörisch; Freeman; Schaltegger, 2014). É importante salientar que, dentre os atributos para se configurar como empreendedorismo sustentável, está a criação de valor sustentável e, para que isso ocorra, as oportunidades assumidas e a melhoria contínua são necessárias para a criação desse valor e, por consequência, o empreendedorismo sustentável.

Dessa forma, analisando-se as estratégias apresentadas pela empresa de modo a se manter sustentável do ponto de vista de longevidade no mercado e cruzando com as dimensões do empreendedorismo sustentável estudadas até aqui e que foram objetivo deste estudo (social, econômica e sustentável), construíram-se constructos que são blocos de construção para formular hipóteses e desenvolver perguntas de pesquisa, fornecendo estrutura para organizar e interpretar dados, permitindo explorar e avaliar fatores e variáveis subjacentes que contribuem para o fenômeno em questão. Tais constructos estão apresentados e serão discutidos no Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões do Empreendedorismo Sustentável (ES) e as estratégias utilizadas para atingi-lo.

DIMENSÕES DO ES	ESTRATÉGIAS UTILIZADAS
Social	Conhecer a equipe de <i>stakeholders</i> Trabalhar inteligência emocional Gerir o tempo
Econômica	Esperar pelo ponto de inflexão Possuir conhecimento global do negócio Compreender a visão sistêmica
Sustentável	Encontrar o propósito e começar por ele Buscar sempre o melhor a oferecer Apresentar humildade Dispor de postura diretiva Ser antifrágil Ter paciência

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Com os dados qualitativos apresentados pela empresa, no que tange às estratégias básicas para se criar uma proposta de valor sustentável, ou seja, de maneira que o negócio permanecesse em atividade até os dias de hoje, destacaram-se três dimensões do empreendedorismo sustentável: a social, a econômica e a sustentável.

É importante salientar que a dimensão ecológica para se formar o *Triple Bottom Line* descrito por Elkington (2004 e 2012) *apud* Orsiolli e Nobre (2016) foi citada pela empresa, mas não obteve destaque na construção dos constructos, uma vez que para ela esta não é a dimensão mais importante no termo da longevidade do negócio, sendo, na maneira de pensar a atividade, algo completamente natural e legal que se faz necessário para se ter uma empresa operando no país. Isso vai ao encontro com outros autores (Borges, 2013; Maxwell; Vorst, 2003; Pacheco; Dean; Payne, 2010; Pimentel; Oliveira; Reinaldo, 2012) que afirmam que, quando os consumidores de determinado produto ou serviço são forçados a escolher entre atributos do produto ou ajudar o ambiente, este último jamais ganha. Diante disso, o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços sustentáveis que conciliem sustentabilidade e atributos competitivos continua sendo um desafio para os empreendedores, criando o que alguns estudiosos chamam de prisão verde (Pacheco; Dean; Payne, 2010).

Do ponto de vista da dimensão social para o empreendedorismo sustentável da referida empresa, as estratégias utilizadas pela corporação foram conhecer a equipe de *stakeholders*, trabalhar a inteligência emocional e saber gerir o tempo. Quando se faz a análise da primeira estratégia, pode-se perceber uma ação de treinamentos constantes para a equipe e desenvolvimento de parceiros de negócios que corroboram com o modelo de negócio da empresa. Isso corrobora com outros autores (Trombini *et al.*, 2018; Orsiolli; Nobre, 2016), demonstrando a importância de realizar duas tarefas fundamentais: desenvolvimento de pessoas

e uma rede de colaboradores (do inglês *networking*) e de parceiros (internos e externos) da companhia. Inteligência emocional foi outra estratégia utilizada pela empresa e que corrobora com a inteligência interpessoal, competência intelectual proposta por Gardner (2012) cujas características mais prováveis são mediar disputas, tratar de negócios, antever intenções de terceiros, entre outras. Já em relação à estratégia de gerir o tempo, nada mais é do que a habilidade de fazer escolhas. A todo tempo o indivíduo faz escolhas entre aquilo que é importante, que é urgente e que é circunstancial (Barbosa, 2008), e isso é algo extremamente importante para determinar o melhor momento de tomada de decisão que pode impactar diretamente no negócio, sendo uma vantagem competitiva extrema.

Já do ponto de vista da dimensão econômica, esta está intimamente ligada ao empreendedorismo de maneira global, uma vez que o empreendedorismo foi fundado com fortes conexões no campo econômico-financeiro e se baseia na definição clássica de negócio com propósito orientado para o lucro (Schlange, 2007). Com isso, as estratégias básicas que a empresa trabalha de maneira a manter a sustentabilidade do negócio são esperar pelo ponto de inflexão, possuir conhecimento global do negócio e compreender a visão sistêmica. A primeira estratégia básica está intimamente ligada a uma tomada de decisão fundamental que pode mudar totalmente o rumo da incorporação e, conseqüentemente, apresentar ganhos ou prejuízos financeiros que podem levar ao sucesso ou ao fracasso do negócio. Isso vai de acordo com o que Silva expõe em seu livro, descrevendo de maneira prática e elegante, sem utilizar cálculos matemáticos complexos para isso, mostrando que é de grande valia identificar o momento exato em que o empresário está passando por ele (Silva, 2018). Outro ponto de atenção é ter o conhecimento global do negócio, pois isso facilita imensamente na tomada de decisão de maneira mais rápida e assertiva, pois conhecer seu produto ou serviço e como é o comportamento do mercado frente a eles te dará uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (microambiente) (Porter, 2021).

Não menos importante, compreender que a visão sistêmica é fundamental para a condução de qualquer tarefa à qual o empreendedor irá engendrar esforços é uma estratégia extremamente diferenciada do ponto de vista da empresa, uma vez que tentar se anteceder a um fato ou situação que poderá acontecer num futuro, por intermédio de estudos e atenção às informações do macroambiente, faz com que a corporação esteja preparada para não sofrer com mudanças econômico-financeiras e socioambientais que poderiam arruinar os planos de crescimento dela. Isso corrobora com teorias descritas em diversos estudos de administração,

mostrando que a interação e integração complexa está para o átomo assim como para organizações maiores como as corporações (Bertalanffy, 2010).

E por último, do ponto de vista da dimensão sustentável do empreendedorismo sustentável, pode-se encontrar diversas estratégias utilizadas pela empresa de modo a ter sucesso em seus negócios até os dias atuais; entre elas foi citado encontrar o propósito e começar por ele, demonstrando que o lucrar pelo lucrar por si não é a maior amarra que a empresa estudada tem por finalidade, e sim auxiliar novos empreendedores a encontrar seu lugar de destaque no mercado. Foi comentado pelos atores estudados que essa não é uma apologia a uma organização social ou sem fins lucrativos, mas que trabalhar pensando apenas nos ganhos financeiros é algo sem sentido para a empresa. Isso corrobora também com outras literaturas acerca do assunto, em que descobrir o propósito de toda a equipe e os inspirar para que todos sigam o caminho a ser desbravado é uma das formas de trazer sucesso profissional (Sinek, 2018; Sinek; Mead; Docker, 2018).

Buscar sempre o melhor a oferecer reforça a busca pela qualidade constante. Vale destacar uma frase que o gestor da empresa estudada sempre fixa na condução da sua liderança para os demais: “está tudo mais ou menos”. Segundo a sua explicação, um empreendimento deve sempre buscar a excelência no atendimento aos seus clientes, mesmo parecendo que já esteja perfeito. Essa busca constante pela perfeição é fortalecida pelo conceito de qualidade, em que normas internacionais descrevem que qualidade nada mais é do que a adequação e conformidade dos requisitos que a própria norma e os clientes estabelecem, ou seja, cada negociação e sua entrega devem estar de acordo com o que o cliente achar que esteja, não podendo padronizar produtos, serviços e atendimentos de modo a robotizar o negócio num universo em que a tecnologia da informação está dominando o mercado, mostrando que ainda existe espaço para interação e compreensão humanas (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015).

Humildade e postura diretiva não se anulam, segundo a empresa estudada. Ter uma postura de diretor (não importa em qual nível ou cargo o colaborador está) não faz dele arrogante e prepotente. Esse tipo de ensinamento, treinamento e desenvolvimento é realizado constantemente na empresa estudada de modo que, para o gestor da GC, “humildade é ter o pé no chão e saber que nunca estaremos sempre no mesmo lugar, desempenhando as mesmas funções e coordenando ou sendo coordenado pelas mesmas pessoas”. Isso faz com que a empresa tenha discernimento suficiente para encarar os percalços que o mercado, ou mais que isso, a vida nos dá.

Ter paciência e ser antifrágil também são atitudes e estratégias de gestão que a empresa GC solidifica em suas ações. Segundo o gestor entrevistado, paciência é uma virtude do empreendedor brasileiro, pois nem tudo acontecerá ao seu tempo e do modo que ele quer que aconteça, consolidando o que já foi descrito anteriormente em relação à melhoria contínua de seus processos, pessoas e produtos no que tange não só ao atendimento ao cliente, mas também à legislação local, que não costuma ser favorável (Neck; Neck; Murray, 2020).

Além disso, um termo bastante destacado ultimamente em relação ao universo dos negócios e da administração de empresas é antifrágil, uma vez que o criador da teoria explora o conceito, que é a qualidade de sistemas, pessoas ou organizações que se beneficiam do caos, da volatilidade e da incerteza, ao contrário da fragilidade, que se quebra sob pressão (Taleb, 2020). O autor ainda argumenta que muitas vezes busca-se criar sistemas excessivamente estáveis e previsíveis, o que os torna vulneráveis a choques inesperados, propondo que, ao invés de tentar evitar os riscos e as crises, deve-se aprender a se tornar antifrágéis, ou seja, prosperar com a adversidade aproveitando a imprevisibilidade e a desordem para crescer e melhorar, promovendo a ideia de que o risco controlado e a experimentação podem gerar maiores ganhos do que a busca por segurança excessiva (Taleb, 2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entre a sorte, o conhecimento, o desafio e a ignorância, matriz-conceito de como negociar com o risco, proposta por Schwenker em 2017 (Gleibner, 2023), o empreendedor deve sempre buscar o equilíbrio entre as partes. Assim como num jogo de futebol, muitas vezes o sucesso estará ligado a uma falha de seu concorrente, o que abrirá caminho para seu crescimento. Mostrar grande conhecimento acerca do seu negócio principal (do inglês *core business*), estar preparado para os obstáculos que irão surgir e, principalmente, ter a humildade de que não se sabe de tudo, mas que se deve estar preparado para aprender, dá ao empreendedor um papel principal, e não de coadjuvante no resultado de seu empreendimento.

Em relação a aprender com o erro, enquanto muitos admitem a culpa pelo fracasso, para Edmondson (2011) nem todas as falhas devem ser censuradas. Em seu elegante trabalho, a autora afirma que existem falhas que variam desde as mais simples e compreensíveis até as mais complexas e sérias, propondo a estrutura de um espectro que vai de erros passíveis de censura a outros dignos de louvor.

Dentro deste espectro estão falhas de desvio de caráter e a desatenção (que devem ser ativamente desencorajadas); falta de habilidade, processo inadequado, tarefas muito

desafiadoras, processos extremamente complexos e incerteza (devem ser passivamente desencorajados); e testes de hipóteses e testes exploratórios (devem ser encorajados). Dessa forma, a autora nos mostra que nem todas as falhas são iguais e, portanto, não devem ser tratadas da mesma forma. Uma abordagem consciente e diferenciada desses erros permite que as organizações aprendam com seus fracassos e melhorem continuamente, sem que isso comprometa a confiança e a criatividade de seus gestores. Assim, a chave é entender onde a falha se encontra dentro do espectro e responder de maneira adequada para promover a melhoria e o crescimento organizacional (Edmondson, 2011).

Dados do relatório do Monitoramento do Empreendedorismo Global 2023/2024 (Global Entrepreneurship Monitor, 2024) mostram que, no Brasil, 46,9% dos empreendedores têm medo de fracassar em seus negócios, ao passo que 65,9% dos empreendedores entrevistados possuem as habilidades e o conhecimento para abrir um negócio no país. Isso demonstra o quanto se faz necessário entender que o fracasso fará parte do processo do empreendedorismo, mas também demonstra que uma grande parte desses empreendedores, mesmo tendo receio de abrir seus negócios, possuem *expertise* para o fazer.

Com isso, entendendo que fracassos podem ocorrer no meio da jornada, mas que uns devem ser evitados a qualquer custo e outros fazem parte do processo, bem como equilibrar as situações de risco a que diariamente o empreendedor está exposto, o objetivo deste trabalho foi demonstrar quais estratégias uma empresa do ramo de cosméticos, localizada no interior do estado de São Paulo, tomou de modo a se manter sustentável ao longo de seus quase 38 anos à frente do mercado.

Assim, o que se observou foi que, para se construir a proposta de valor sustentável, a referida empresa focou em três das quatro dimensões do empreendedorismo sustentável proposto por Dalmoro (2009), que foram dimensão social, dimensão econômica e dimensão sustentável e, a partir das estratégias utilizadas pelo gestor, definiram-se os constructos de modo a separar onde cada estratégia estaria vinculada.

Dessa forma, o constructo da dimensão social teve como estratégias conhecer a equipe de stakeholders, trabalhar a inteligência emocional e gerir o tempo. Já o constructo da dimensão econômica teve como estratégias esperar pelo ponto de inflexão, possuir conhecimento global do negócio e compreender a visão sistêmica. Em contrapartida, na dimensão sustentável, a empresa apresentou as estratégias de encontrar o propósito e começar por ele, buscar sempre o melhor a oferecer, apresentar humildade, dispor de postura diretiva, ser antifrágil e ter paciência.

Contudo, para esta empresa passar por todos os desafios enfrentados ao longo de seu tempo de existência, determinados erros foram desencorajados, outros foram encorajados e muitos riscos foram evitados, mitigados, transferidos ou aceitos por meio dessas estratégias tomadas dentro das dimensões escolhidas do empreendedorismo sustentável.

Como limitações do estudo, destaca-se a falta de uma amostra maior de empresas estudadas, além de segmentar áreas de mercado, bem como de análises estatísticas mais apuradas de modo a confirmar matematicamente os resultados encontrados.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (ABIHPEC). **Panorama do setor 2024**. São Paulo: ABIHPEC, 2024. Disponível em: <https://www.abihpec.org.br/>. Acesso em: 12 dez. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT NBR ISO 9001:2015** – sistemas de gestão da qualidade (Requisitos). Rio de Janeiro: ABNT, 2015. BACHA, M. L.; SANTOS, J.; SCHAUN, A. Considerações teóricas sobre o conceito de Sustentabilidade. In: VII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGTeT), 7., 2010, Resende, RJ. **Anais [...]**. Resende, RJ: AEDB, 2010. p. 1-14. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/31_cons%20teor%20bacha.pdf. Acesso em: 4 out. 2025.

BARBOSA, C. **A tríade do tempo**: um método único para potencializar sua produtividade, aumentar seu equilíbrio e as realizações da sua equipe. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**: Fundamentos, desenvolvimento e aplicações. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

BOCKORNI, B. R. S.; GOMES, A. F. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 22, n. 1, p. 105-117, 2021. DOI: <https://doi.org/10.25110/receu.v22i1.8346>. Disponível em: <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/8346/4111>. Acesso em: 19 ago. 2016.

BONFIM, L. R. C.; VICENTE, A. R. P.; GIMENEZ, F. A. P. Empreendedorismo sustentável e o triple bottom line: mapeando a literatura internacional. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. 3, p. 158-192, 2018. Disponível em: <https://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/143/148>. Acesso em: 15 nov. 2025.

BORGES, C. *et al.* Empreendedorismo sustentável: proposição de uma tipologia e sugestões de pesquisa. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 1, p. 77-100, 2013. DOI: <https://doi.org/10.14211/regepe.v2i1.36>. Disponível em: <https://regepe.org.br/regepe/article/view/36>. Acesso em: 19 ago. 2026.

CALDAS, N. Uma análise sobre a taxa de empreendedorismo no Brasil. Brasília: **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)**, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/uma-analise-sobre-a-taxa-de-empreendedorismo-no-brasil,6a2c3e831153e510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 10 out. 2025.

CÂMARA, L. M. A. Uma base para os pilares ESG: indicadores e regulamentação com ferramentas para superar o *greenwashing*. **Controle Externo: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás**, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 99-113, 2021. DOI: <https://doi.org/10.58899/TCE-GO.v3i6-art08>. Disponível em: <https://revcontext.tce.go.gov.br/index.php/context/article/view/139/96>. Acesso em: 19 ago.2026.

CAPRA, F. **A teia da vida: Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. 7. ed. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 85-105, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>. Acesso em: 19 ago.2026.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHOI, D. Y.; GRAY, E. R. The venture development processes of sustainable entrepreneurs. **Management Research News**, v. 31, n. 8, p. 558-569, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1108/01409170810892127>. Disponível em: <https://www.emerald.com/mrr/article-abstract/31/8/558/301991/The-venture-development-processes-of-sustainable?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 19 ago.2026.

DALMORO, M. A visão da sustentabilidade na atividade empreendedora: uma análise a partir de empresas incubadas. **Revista Gestão Organizacional**, v. 2, n. 1, p. 87-104, 2009. DOI: <https://doi.org/10.22277/rgo.v2i1.139>. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/139/153> Acesso em: 19 ago.2026.

EDMONDSON, Amy C. Strategies for learning from failure. **Harvard Business Review**, Boston, v. 89, n. 4, p. 48-55, 2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>. Acesso em: 15 nov. 2025

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, 1999a. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901999000400002>. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/dJmwgX8NrnXrk9gKBBSRLvL/?format=pdf&lang=pt&ilang=pt_B R Acesso em: 19 ago.2026.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999b. Disponível em: <https://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3402005.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2025.

FRANKEL, T. Fiduciary law in the twenty-first century. **Boston University Law Review**, Boston, v. 91, n. 4, p. 1289-1304, 2011. Disponível em: <https://www.bu.edu/bulawreview/files/2011/10/FRANKEL.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2025.

GARDNER, H. **Inteligências múltiplas: A teoria na prática**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

GC. **Alteração contratual**. Mairiporã, 04 julho 2002. Registrado na Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP), São Paulo, 2002. 11 p. Documento societário.

GIBBS, D. The role of ecopreneurs in developing a sustainable economy. In: CORPORATE RESPONSIBILITY RESEARCH CONFERENCE, 2007, Leeds, United Kingdom. **Proceedings** [...]. Leeds: Leeds University Business School, 2007. Disponível em: https://crrconference.org/Previous_conferences/downloads/2007gibbs.pdf. Acesso em: 22 ago. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLEIBNER, W. Uncertainty and resilience in strategic management: profile of a robust company. **International Journal of Risk Assessment and Management**, v. 26, n. 1, p. 75-94, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJRAM.2023.132331>. Disponível em: <https://futurevalue.de/wp-content/uploads/2024/02/FA-2074-Uncertainty-and-Resilience-Accepted-Paper-2023.pdf> Acesso em: 19 ago.2026.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Global entrepreneurship monitor 2023/2024 global report: 25 years and growing**. London: Global Entrepreneurship Research Association, 2024. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/>. Acesso em: 18 jul. 2025.

GOLLO, S. S. et al. Empreendedorismo sustentável: a produção científica propõe um novo modelo de gestão visando negócios mais sustentáveis? In: XII EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2022, Maringá, Brasil. **Anais** [...]. Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2022. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/xiiegepe2022/492024-empreendedorismo-sustentavel--a-producao-cientifica-propoe-um-novo-modelo-de-gestao-visando-negocios-mais-sustent/>. Acesso em: 30 ago. 2025.

GUYTON, A. C.; HALL, J. E. **Textbook of medical physiology**. 10. ed. Philadelphia: W. B. Saunders Company, 2000.

HALL, J. K.; G. A. DANEKE, G. A.; LENOX, M. J. Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p. 439-448, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.01.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902610000200?via%3Dihub>. Acesso em: 19 ago.2026.

HISRIC, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Entrepreneurship**. 11. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2021.

HÖRISCH, J.; FREEMAN, R. E.; SCHALTEGGER, S. Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework. **Organization & Environment**, v. 27, n. 4, p. 328-346, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1177/1086026614535786>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1086026614535786>. Acesso em: 19 ago.2026.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC). **Who cares wins: connecting financial markets to a changing world**. Washington, DC: World Bank Group, 2004. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>. Acesso em: 28 out. 2025.

JOHNSON, S. Literature Review on Social Entrepreneurship. **Research Gate**, 2000. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/246704544_Literature_Review_Of_Social_Entrepreneurship. Acesso em: 15 nov. 2025.

JURADO, A. G.; BAREA, J. J. P.; NOVA, R. J. A new approach to social entrepreneurship: a systematic review and meta-analysis. **Sustainability**, v. 13, n. 2754, p. 1-16, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13052754>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/5/2754>. Acesso em: 19 ago.2026.

KOBILKA, B. K.; DEUPI, X. Conformational complexity of G-protein-coupled receptors. **Trends in Pharmacological Sciences**, v. 28, n. 8, p. 397-406, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tips.2007.06.003>. Disponível em: <https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S0165-6147%2807%2900145-9>. Acesso em: 19 ago.2026.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARCELINO, P.; CAVALCANTE, S. Por uma definição de terceirização. **Caderno CRH**, Salvador, v. 25, n. 65, p. 331-346, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-49792012000200010>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccrh/a/fhfJskqTQhv5T5Zd8PRwT3D/?format=pdf&lang=pt&ilang=en>. Acesso em: 19 ago.2026.

MARTINS, S. R. **Agricultura, ambiente e sustentabilidade**: seus limites para a América Latina. Pelotas: UFPel; EMATER, 2001. Disponível em: <https://www.agraer.ms.gov.br/wp-content/uploads/2015/05/AgriculturaAmbienteSustentabilidade-SérgioMartins.pdf>. Acesso em: 22 set. 2025.

MAXWELL, D.; VORST, R. V. D. Developing sustainable products and services. **Journal of Cleaner Production**, v. 11, n. 8, p. 883-895, 2003. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(02\)00164-6](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(02)00164-6). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652602001646?via%3Dihub>. Acesso em: 19 ago.2026.

MINTZBERG, H. The Case for Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Strategy**, v. 4, n. 2, p. 3-15, 1983. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb039015>. Disponível em: <https://www.emerald.com/jbs/article-abstract/4/2/3/199303/THE-CASE-FOR-CORPORATE-SOCIAL-RESPONSIBILITY?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 19 ago.2026.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 185-202, 2009. DOI: <https://doi.org/10.7213/rebrae.v2i2.13457>. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/REBRAE/article/view/13457/12875>. Acesso em: 19 ago.2026.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. Sustainability and competencies in organisational contexts: a proposal of a model of interaction. **International Journal of Environment and Sustainable Development**, 11, n. 4, p. 18, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJESD.2012.050830>. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJESD.2012.050830>. Acesso em: 19 ago.2026.

MURPHY, P. J.; LIAO, J.; WELSCH, H. P. A conceptual history of entrepreneurial thought. **Journal of Management History**, v. 12, n. 1, p. 12-35, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1108/13552520610638256>. Disponível em: <https://www.emerald.com/jmh/article-abstract/12/1/12/241244/A-conceptual-history-of-entrepreneurial-thought?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 19 ago.2026.

NAGAI, R. A. Temas emergentes em ESG: uma revisão da literatura. **Controle Externo: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás**, Belo Horizonte, ano 3, n. 6, p. 127-139, jul./dez. 2021. Disponível em: <https://revcontext.tce.go.gov.br/index.php/context/article/view/139/96>. Acesso em: 18 jul. 2025.

NECK, H. M.; NECK, C. P.; MURRAY, E. L. Learning From Failure. In: NECK, H. M.; NECK, C. P.; MURRAY, E. L. **Entrepreneurship: The Practice and Mindset**. 2 ed.: Thousand Oaks: Sage Publications, 2020. cap. 11, p. 373-408.

NELSON, D. L.; COX, M. M. **Lehninger principles of biochemistry**. 4. ed. New York: W. H. Freeman and Company, 2005.

NETO SILVA, B. Desenvolvimento Sustentável: uma abordagem baseada em sistemas dissipativos. **Ambiente & Sociedade**, v. 11, n. 1, p. 15-31, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-753X2008000100003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/asoc/a/Vhn45Sz8Dp36DGM3YdyHTrg/?lang=pt>. Acesso em: 19 ago.2026.

ORSIOLLI, T. A. E.; NOBRE, F. S. Empreendedorismo Sustentável e Stakeholders Fornecedores: Criação de Valores para o Desenvolvimento Sustentável. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro v. 20, n. 4, p. 502-523, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150031>. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rac/a/s57yq6gkP5ZW7m7z7dxbd7K/?format=pdf&lang=pt&ilang=pt_BR. Acesso em: 19 ago.2026.

PACHECO, D. F.; DEAN, T. J.; PAYNE, D. S. Escaping the green prison: entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p. 464-480, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.006>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902609000846?via%3Dihub>. Acesso em: 19 ago.2026.

PARRISH, B. D. Sustainability entrepreneurship: innovations in the logics of organizing. In: CORPORATE RESPONSIBILITY RESEARCH CONFERENCE, 2007, Leeds, United Kingdom. **Proceedings [...]**. Leeds: Leeds University Business School, 2007. Disponível em: https://crrconference.org/Previous_conferences/downloads/2007parrish.pdf. Acesso em: 22 ago. 2025.

PIMENTEL, T. A. B.; OLIVEIRA, L. G. L.; REINALDO, H. O. A. Análise das dimensões de empreendedorismo sustentável em micro, pequenas e médias indústrias no Ceará. **Reuna**, v. 17, n. 85-104, p. 20, 2012. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/496>. Acesso em: 28 set. 2025.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: GEN; Atlas, 2021.

RHODES, C. Democratic business ethics: Volkswagen's emissions scandal and the disruption of corporate sovereignty. **Organization Studies**, v. 37, n. 10, p. 1501-1518, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840616641984>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840616641984>. Acesso em: 19 ago.2026.

RIHANI, S. Implications of adopting a complexity framework for development. **Progress in Development Studies**, v. 2, n. 2, p. 133-143, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1191/1464993402ps033pr>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1191/1464993402ps033pr>. Acesso em: 19 ago.2026.

SANTOS, L. D. et al. Dinâmica do desmatamento da mata atlântica: causas e consequências. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, v. 9, n. 3, p. 378-402, 2020. DOI: <https://doi.org/10.19177/rgsa.v9e32020378-402>. Disponível em: https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/gestao_ambiental/article/view/8339/5389. Acesso em: 19 ago.2026.

SCHAPER, M. The Essence of Ecopreneurship. **Greener Management International**, v. 38, n. 38, p. 26-30, 2002. DOI: <https://doi.org/10.9774/GLEAF.3062.2002.su.00004>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228869281_The_Essence_of_Ecopreneurship. Acesso em: 19 ago.2026.

SCHLANGE, L. E. Stakeholder perception in sustainable entrepreneurship: the role of managerial and organizational cognition in sustainable entrepreneurship. In: CORPORATE RESPONSIBILITY RESEARCH CONFERENCE, 2007, Leeds, United Kingdom. **Proceedings** [...]. Leeds: Leeds University Business School, 2007. Disponível em: https://crrconference.org/Previous_conferences/downloads/2007schlange.pdf. Acesso em: 22 ago. 2025.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, F. A. **Geração de valor 3: É só o começo**. São Paulo: Buzz Editora, 2016.

SILVA, F. A. **Ponto de inflexão: Uma decisão muda tudo**. São Paulo: Buzz Editora, 2018.

SINEK, S. **Comece pelo porquê: Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

SINEK, S.; MEAD, D.; DOCKER, P. **Encontre seu porquê: Um guia prático para descobrir o seu propósito e o da sua equipe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

SOUZA, R. B. *et al.* Sustainable development and sustainability as study objects for comparative management theory: Proposing styles of reasoning for an unknown metropole. **Cross Cultural Management an International Journal**, v. 22, n. 2, p. 201-235, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCM-02-2013-0027>. Disponível em : <https://www.emerald.com/ccsm/article-abstract/22/2/201/142123/Sustainable-development-and-sustainability-as?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 19 ago.2026.

STEURER, R. et al. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations. **Journal of Business Ethics**, v. 61, n. 3, p. 263-281, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7054-0>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-005-7054-0>. Acesso em: 19 ago.2026.

- SURYASA, I. W.; GÁMEZ, M. R.; KOLDORIS, T. The COVID-19 Pandemic. **International Journal of Health Sciences**, v. 5, n. 2, p. vi-ix, 2021. DOI: <https://doi.org/10.53730/ijhs.v5n2.2937>. Disponível em: <https://sciencescholar.us/journal/index.php/ijhs/article/view/2937/738>. Acesso em: 19 ago.2026.
- TALEB, N. N. **Antifrágil**: Coisas que se beneficiam com o caos. Rio de Janeiro: Objetiva, 2020.
- TREVISAN, L. V. *et al.* Creating sustainable businesses and careers: analysis of entrepreneurs' life stories through the lens of career sustainability. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 15, n. 3, p. 469-490, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465970062>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/70062>. Acesso em: 19 ago.2026.
- TROMBINI, A. T. *et al.* A importância do treinamento de pessoal para a sobrevivência da organização. **Trabalho de Conclusão de Curso (Recursos Humanos)** – Escola Técnica Estadual Centro Paula Souza, Tupã, 2018. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/7814>. Acesso em: 24 ago. 2025.
- UNITED NATIONS. **Declaração do Rio sobre meio ambiente e desenvolvimento**. In: Conferência das Nações Unidas Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1992, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: United Nations, 1992. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/szzGBPjxPqnTsHsnMSxFWPL/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 ago. 2025.
- UNITED NATIONS. **World Commission on Environment and Development**: Our common future. Oxford: Oxford University Press, 1987. Disponível em: <https://undocs.org/en/A/RES/42/187>. Acesso em: 11 ago. 2025.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YOUNG, W.; TILLEY, F. Can Businesses Move Beyond Efficiency? The Shift toward Effectiveness and Equity in the Corporate Sustainability Debate. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, n. 6, p. 402-415, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.510>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.510>. Acesso em: 19 ago.2026.