

ECONOMIA CIRCULAR COMO ESTRATÉGIA DE REDUÇÃO DE CUSTOS: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO NO SETOR DE COSMÉTICOS

CIRCULAR ECONOMY AS A COST-REDUCTION STRATEGY: A MULTIPLE CASE STUDY IN THE COSMETICS SECTOR

Larissa Gabriele Vitor¹; Renata Oliveira Pires de Souza².

RESUMO

A economia circular surge como uma alternativa ao modelo linear de produção e consumo, propondo a regeneração de sistemas, a extensão do ciclo de vida dos produtos e a eliminação de resíduos desde o design. No setor de cosméticos, altamente dependente de matérias-primas e embalagens, a aplicação desse modelo tem potencial para reduzir custos, aumentar a eficiência produtiva e fortalecer o posicionamento sustentável das organizações. Este artigo tem como objetivo analisar de que forma práticas de redesenho de processos produtivos e embalagens contribuem para a redução de custos em três empresas do setor de cosméticos: Natura &Co, Grupo Boticário e L'Oréal Brasil. Metodologicamente, trata-se de um estudo de casos múltiplos, com abordagem qualitativa, descritiva e fundamentada em análise documental de relatórios ESG e de sustentabilidade referentes ao período de 2023 a 2024. Os resultados evidenciam reduções significativas de custos por meio de: uso de refis, incorporação de materiais reciclados, otimização logística, eficiência hídrica e energética, reuso interno de resíduos, redução de transporte, adoção de biocombustíveis e melhoria do ciclo de vida das embalagens. Conclui-se que a economia circular, além de reduzir custos operacionais, fortalece estratégias de inovação, competitividade e resiliência, consolidando-se como elemento essencial para organizações que buscam modelos mais sustentáveis e economicamente eficientes.

Palavras-chave: Economia circular; Gestão de custos; Cosméticos; Sustentabilidade; Ecodesign.

ABSTRACT

The circular economy emerges as an alternative to the linear model of production and consumption, proposing system regeneration, product life-cycle extension, and waste elimination from the design stage. In the cosmetics sector, which is highly dependent on raw materials and packaging, the application of this model has the potential to reduce costs, increase production efficiency, and strengthen the sustainable positioning of organizations. This article aims to analyze how practices related to redesigning production processes and packaging contribute to cost reduction in three companies in the cosmetics sector: Natura &Co, Grupo Boticário, and L'Oréal Brazil. Methodologically, this is a multiple case study with a qualitative and descriptive

¹ Discente em Gestão empresarial na Fatec de Itapira "Ogari de Castro Pacheco"

² Doutoranda em Administração pela Unicamp. Mestre em Administração pela USP. Docente na Fatec de Itapira "Ogari de Castro Pacheco". E-mail: renata.souza31@fatec.sp.gov.br

approach, grounded in documentary analysis of ESG and sustainability reports from 2023 to 2024. The results show significant cost reductions through the use of refills, incorporation of recycled materials, logistics optimization, water and energy efficiency, internal waste reuse, transportation reduction, adoption of biofuels, and improvements in packaging life cycles. It is concluded that the circular economy, in addition to reducing operational costs, strengthens strategies for innovation, competitiveness, and resilience, establishing itself as an essential element for organizations seeking more sustainable and economically efficient models.

Keywords: Circular economy; Cost management; Cosmetics; Sustainability; Ecodesign.

INTRODUÇÃO

O avanço das discussões sobre sustentabilidade tem levado as organizações a repensarem seus modelos de produção e consumo. O modelo linear, baseado em extrair, produzir, consumir e descartar, mostra-se insustentável diante da escassez de recursos naturais e do aumento de resíduos. Nesse contexto, a economia circular surge como uma estratégia que concilia eficiência econômica e preservação ambiental, propondo um redesenho das cadeias produtivas no qual resíduos tornam-se recursos e o ciclo de vida dos produtos é ampliado (Ellen Macarthur Foundation, 2021).

Segundo Kirchherr, Reike e Hekkert (2017), a economia circular é um sistema restaurativo e regenerativo que mantém o valor dos materiais pelo maior tempo possível, reduzindo custos e impactos ambientais. Em vez de se limitar à reciclagem ou à logística reversa, ela envolve o redesenho de produtos, processos e embalagens, a otimização de recursos e a regeneração de sistemas naturais. Adotar tais práticas representa hoje não apenas um compromisso ambiental, mas um diferencial competitivo (Stahel, 2020).

No Brasil, a Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010) consolidou a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, enquanto o Decreto nº 11.413/2023, que regulamenta o Crédito de Reciclagem, estimula empresas a comprovarem retorno de materiais recicláveis (Brasil, 2023). Essas políticas impulsionam a adoção de práticas circulares em diversos setores, como o de cosméticos, que enfrenta o desafio de reduzir o volume de embalagens descartadas e o uso de matérias-primas virgens.

O redesenho de processos e embalagens é central nesse movimento. Segundo Bispo (2022), empresas que adotam embalagens modulares e recicláveis reduzem custos de produção em até 30%. Oliveira e Krüger (2023) destacam que, além da economia, essas práticas fortalecem a imagem institucional e aumentam a fidelização dos consumidores. No setor de cosméticos, iniciativas como o uso de refis e embalagens retornáveis, exemplificadas pela

Natura, demonstram o potencial da economia circular para reduzir custos logísticos e ambientais (Silva, 2024; Silva et al., 2022).

A relevância acadêmica deste estudo está em analisar empiricamente como o redesenho de processos e embalagens impacta a redução de custos empresariais. Embora amplamente discutida no exterior, a aplicação prática da economia circular ainda é pouco explorada no contexto brasileiro, sobretudo em setores de bens de consumo. Assim, esta pesquisa pretende contribuir para a integração entre sustentabilidade e gestão de custos, destacando o papel do design e da inovação como instrumentos de eficiência produtiva.

Do ponto de vista social, a adoção de práticas circulares contribui para reduzir resíduos e gerar empregos verdes, mitigando um problema crítico: o Brasil produz cerca de 80 milhões de toneladas de resíduos anuais, dos quais grande parte poderia ser reaproveitada (ABRELPE, 2023). Profissionalmente, compreender esses mecanismos permite ao gestor desenvolver competências voltadas à gestão sustentável de custos, otimizando insumos e atendendo às novas demandas de mercado.

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo geral analisar a aplicação da economia circular como estratégia de redução de custos em empresas do setor de cosméticos, com foco nas práticas de redesenho de processos e embalagens no período de 2023 a 2024. O tema se justifica por sua relevância teórica, social e prática, demonstrando que a inovação ambiental pode ser simultaneamente um vetor de eficiência econômica e vantagem competitiva.

REFERENCIAL TEÓRICO

Sustentabilidade e novos paradigmas produtivos

O conceito de sustentabilidade consolidou-se como um dos pilares do desenvolvimento organizacional contemporâneo. Desde o Relatório Brundtland (1987), a ideia de “atender às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras” tornou-se um marco nas discussões ambientais, econômicas e sociais. A partir desse entendimento, a sustentabilidade passou a ser integrada às estratégias corporativas, evoluindo de uma abordagem meramente ecológica para um modelo de gestão que busca equilibrar resultados financeiros, ambientais e sociais (Silva; Abdala, 2020).

No ambiente empresarial, o discurso sustentável deixou de ser apenas uma obrigação legal e transformou-se em vantagem competitiva. Elkington (1998) introduziu o conceito de *Triple Bottom Line* (TBL), segundo o qual o desempenho de uma empresa deve ser avaliado sob

três dimensões interdependentes: econômica, social e ambiental. Essa visão integrada serve de base para práticas corporativas que visam simultaneamente lucratividade, inclusão e preservação ambiental. Como destacam Oliveira e Krüger (2023), a incorporação desses princípios nos processos produtivos permite o uso mais racional dos recursos e favorece o reposicionamento estratégico das empresas no mercado.

A sustentabilidade, portanto, não se restringe à mitigação de impactos, mas envolve inovação e redesenho sistêmico. Sousa e Abdala (2020) ressaltam que o pensamento sistêmico é essencial para compreender a complexidade das relações entre produção, consumo e meio ambiente, permitindo a formulação de estratégias adaptativas. É nesse contexto que a economia circular emerge como um novo paradigma produtivo, oferecendo soluções integradas para reduzir desperdícios e otimizar fluxos de materiais dentro das cadeias produtivas.

Economia Circular: conceitos e fundamentos

A economia circular (EC) é um modelo econômico que se contrapõe à lógica linear de “extrair, produzir, consumir e descartar”. De acordo com a Ellen MacArthur Foundation (2021), trata-se de um sistema restaurativo e regenerativo por design, que busca manter produtos, componentes e materiais em seu mais alto valor de utilidade pelo maior tempo possível. Em outras palavras, a EC promove o fechamento de ciclos produtivos, transformando resíduos em insumos e estendendo o ciclo de vida dos produtos.

Para Kirchherr, Reike e Hekkert (2017), a economia circular não se limita à reciclagem, mas envolve uma profunda reorganização estrutural das cadeias produtivas, incorporando estratégias de reutilização, remanufatura, compartilhamento, manutenção e redesign. A essência desse modelo está em repensar a forma como produtos são concebidos e utilizados, de modo que gerem o mínimo possível de desperdício.

No Brasil, a economia circular vem ganhando relevância à medida que políticas públicas e práticas empresariais são adaptadas às exigências internacionais de sustentabilidade. A Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010) foi um marco inicial, ao estabelecer a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos. Já o Decreto nº 11.413/2023, que criou os Certificados de Crédito de Reciclagem, reforça o compromisso nacional com modelos produtivos baseados na circularidade (Brasil, 2023). Tais instrumentos estimulam empresas a integrarem sustentabilidade e eficiência econômica em suas decisões estratégicas.

Geissdoerfer et al. (2018) apontam que a EC é também um modelo de negócios inovador, que visa não apenas reduzir custos, mas criar novas fontes de valor. Ao transformar resíduos em insumos, as empresas aumentam a eficiência dos recursos, reduzem riscos de escassez e fortalecem sua resiliência em contextos de instabilidade. Stahel (2020) acrescenta que a circularidade proporciona benefícios financeiros diretos, como a redução de custos com matérias-primas, energia e descarte, além de ganhos indiretos relacionados à imagem corporativa e à fidelização de consumidores.

Em síntese, a economia circular integra sustentabilidade, inovação e gestão de custos, promovendo um ciclo virtuoso em que eficiência produtiva e responsabilidade ambiental coexistem.

Redesenho de processos produtivos e embalagens

O redesenho de processos e embalagens é uma das principais estratégias da economia circular e um dos fatores mais relevantes para a redução de custos empresariais. Ele consiste em reformular produtos e fluxos de produção de modo a otimizar o uso de materiais, minimizar desperdícios e facilitar o reaproveitamento e a reciclagem. Para Stahel (2020), o design circular deve considerar desde a origem até o destino final do produto, permitindo desmontagem, reuso e remanufatura.

Bispo (2022) demonstra que, em empresas brasileiras do setor de cosméticos, o redesenho de embalagens reduziu custos de produção em até 30%, além de diminuir o volume de resíduos destinados a aterros sanitários. A substituição de plásticos convencionais por materiais biodegradáveis ou recicláveis, bem como o uso de sistemas de refil e embalagens modulares, contribui para diminuir o consumo de matérias-primas e a dependência de fornecedores externos. Oliveira e Krüger (2023) complementam que, além da economia de insumos, o redesenho favorece a otimização logística, já que embalagens mais leves e padronizadas reduzem custos de transporte e armazenamento.

No campo dos processos produtivos, a adoção de tecnologias limpas, a automação inteligente e o reaproveitamento de insumos secundários representam práticas alinhadas à circularidade. Segundo Barbosa, Gomes e Ribeiro (2024), a reengenharia de processos baseada em princípios circulares permite reduzir o consumo de energia e de água, aumentar a produtividade e eliminar gargalos operacionais, resultando em ganhos financeiros expressivos.

Além do aspecto econômico, o redesenho também reforça o valor simbólico da marca. Consumidores estão cada vez mais atentos à origem e ao destino dos produtos que consomem, e empresas que comunicam compromisso com o meio ambiente tendem a conquistar vantagens competitivas intangíveis, como reputação e fidelização (Silva et al., 2022). Nesse sentido, o design circular não apenas reduz custos, mas agrega valor de mercado e fortalece o posicionamento institucional.

Economia circular e gestão estratégica de custos

A economia circular está intimamente ligada à gestão estratégica de custos, pois permite às empresas repensar suas estruturas produtivas com foco em eficiência. Segundo Kaplan e Cooper (1998), o controle de custos deve estar alinhado às estratégias corporativas e considerar não apenas os custos diretos de produção, mas também os custos de ciclo de vida, incluindo descarte e reaproveitamento. Nesse contexto, a Análise de Custo do Ciclo de Vida (LCC) tem sido amplamente utilizada para mensurar o impacto econômico das práticas circulares, uma vez que contabiliza todos os custos relacionados à existência do produto, desde a concepção até o descarte final.

Souza, Silva e Bornia (2013) destacam que a adoção de práticas de reaproveitamento e reciclagem reduz despesas operacionais e evita passivos ambientais, como multas e sanções legais. A gestão de custos sustentáveis também proporciona vantagem competitiva, pois reduz riscos e melhora a previsibilidade financeira. Leite (2017) reforça que a incorporação da logística reversa e do design circular como instrumentos de controle e redução de custos representa uma oportunidade para transformar desafios ambientais em resultados econômicos concretos.

Empresas que aplicam o conceito de economia circular relatam benefícios diretos em seus indicadores de desempenho financeiro. Além da diminuição do uso de recursos naturais e da energia, há uma redução significativa nos custos com matéria-prima virgem, descarte e transporte (Geissdoerfer et al., 2018). Tais ganhos reforçam a tese de que a circularidade é mais do que uma tendência ambiental: trata-se de uma estratégia de gestão que promove sustentabilidade financeira e vantagem competitiva de longo prazo.

METODOLOGIA

Do ponto de vista de sua natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, uma vez que se orienta para a solução de problemas práticos do ambiente empresarial e para a geração de

conhecimento voltado à melhoria de processos produtivos e à adoção de práticas sustentáveis. Conforme Gil (2019), as pesquisas aplicadas são voltadas à utilização do conhecimento científico para fins de transformação da realidade observada, o que se adequa ao propósito deste trabalho, centrado na compreensão de estratégias de economia circular e seu potencial de otimização de custos nas organizações.

A abordagem metodológica é qualitativa, pois privilegia a compreensão aprofundada dos fenômenos investigados, valorizando os significados e interpretações atribuídos às práticas empresariais relacionadas à sustentabilidade. De acordo com Minayo (2022), a pesquisa qualitativa é apropriada quando se busca compreender a complexidade de processos sociais e organizacionais, interpretando-os em seu contexto. Assim, em vez de se restringir à mensuração de dados numéricos, esta pesquisa dedica-se à interpretação das ações e resultados divulgados por empresas do setor de cosméticos que adotam o redesenho de processos e embalagens como estratégia de circularidade.

Quanto aos objetivos, trata-se de um estudo descritivo. Conforme Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva busca observar e registrar fatos sem interferir neles, permitindo compreender suas relações e significados.

Como procedimento técnico, optou-se pelo estudo de caso múltiplo, abordagem que, segundo Yin (2015), possibilita o exame aprofundado de diferentes unidades de análise com o intuito de compreender fenômenos contemporâneos em seus contextos reais. A escolha desse procedimento deve-se ao fato de que o estudo de caso múltiplo permite a comparação entre organizações distintas, favorecendo a identificação de semelhanças e diferenças na aplicação dos princípios da economia circular. No presente trabalho, foram selecionadas três empresas do setor de cosméticos: Natura &Co, Grupo Boticário e L'Oréal Brasil. A seleção foi intencional e fundamentada em três critérios complementares: relevância setorial, disponibilidade de dados e diversidade organizacional.

O primeiro critério, a relevância setorial, se justifica pelo fato de o setor de cosméticos ser altamente intensivo em uso de matérias-primas e embalagens, o que o torna particularmente suscetível às demandas por circularidade e à adoção de modelos produtivos sustentáveis. Além disso, é um segmento de forte apelo junto ao consumidor, que valoriza práticas de sustentabilidade e design ecológico, conferindo às empresas vantagens competitivas por meio de inovação ambiental e eficiência econômica. O segundo critério, a disponibilidade de dados, foi determinante para a escolha das empresas analisadas, uma vez

que todas elas possuem relatórios de sustentabilidade e ESG amplamente acessíveis ao público, contendo indicadores quantitativos e qualitativos relacionados a práticas de economia circular, redução de custos e redesenho de produtos e processos. Por fim, a diversidade organizacional foi considerada para garantir uma amostra representativa e comparável: a Natura &Co destaca-se como empresa brasileira pioneira em refilagem e ecodesign; o Grupo Boticário, também de origem nacional, é referência na coleta e reaproveitamento de embalagens por meio do programa “Boti Recicla”; e a L’Oréal Brasil representa a perspectiva de uma multinacional que integra metas globais de circularidade e sustentabilidade à sua atuação local. Essa diversidade permite observar distintas formas de aplicação da economia circular em contextos empresariais complementares.

A coleta de dados baseou-se exclusivamente em fontes secundárias, obtidas em relatórios de sustentabilidade e responsabilidade corporativa referentes ao período de 2023 a 2024, disponíveis nos portais institucionais das empresas estudadas. A escolha desse recorte temporal justifica-se por abranger o período mais recente de consolidação das práticas de economia circular nas organizações analisadas, contemplando resultados atualizados e metas em andamento. Complementarmente, foram considerados documentos oficiais, como a Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010) e o Decreto nº 11.413/2023, que institui os Certificados de Crédito de Reciclagem, bem como relatórios e publicações da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) e estudos acadêmicos atuais sobre economia circular e gestão de custos. A partir dessas fontes, buscou-se identificar evidências de práticas relacionadas ao redesenho de processos e embalagens, à redução de custos operacionais e logísticos, à reaplicação de insumos e à obtenção de benefícios ambientais e estratégicos decorrentes da adoção de princípios circulares.

Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo, conforme a metodologia proposta por Bardin (2011), que consiste em examinar e categorizar o material textual de forma sistemática, permitindo a identificação de padrões e significados recorrentes. O procedimento analítico envolveu três etapas complementares: na primeira, realizou-se a pré-análise, com leitura flutuante dos relatórios e seleção de trechos relevantes; na segunda, procedeu-se à categorização das informações de acordo com quatro eixos temáticos, práticas de economia circular, impactos econômicos, resultados ambientais e benefícios estratégicos; e, por fim, na terceira etapa, elaborou-se a interpretação comparativa, na qual as evidências empíricas foram confrontadas com a literatura revisada, buscando-se compreender como as

ações de redesenho de processos e embalagens contribuem para a redução de custos e para o fortalecimento da sustentabilidade corporativa.

A utilização de um estudo de caso múltiplo com base em dados secundários se mostra metodologicamente adequada para o objetivo deste trabalho, uma vez que permite a análise de práticas reais sem a necessidade de intervenções diretas. Além disso, a escolha de empresas reconhecidas por sua transparência e pela adoção de relatórios públicos garante a confiabilidade e a validade das informações analisadas, conferindo rigor científico ao estudo. Dessa forma, a metodologia proposta busca integrar análise teórica e empírica, proporcionando uma visão ampla sobre o papel da economia circular na gestão estratégica de custos e contribuindo para a ampliação do conhecimento sobre sustentabilidade empresarial no contexto brasileiro.

RESULTADOS

A seguir é apresentada a tabela 01 com os resultados de redução de custos através da economia circular identificados nos documentos analisados das empresas Boticário, Natura e L'Oréal

Tabela 01 – Resultado das reduções de custos através da economia circular da Empresa Boticário

Como a Boticário usou a economia circular para redução de custos
Redesenho de Processos Produtivos e Logísticos: • Eficiência Hídrica: O Programa Gota (2023) centralizou iniciativas de uso racional da água, reduzindo em mais de 3% o consumo total e adotando água de reuso em caldeiras e sistemas industriais. • Transição Energética: O Programa Energia do Amanhã expandiu o uso de energia renovável para lojas e fábricas, reduzindo custos de eletricidade em até 30% e promovendo eficiência com a troca de luminárias por LED. • Reutilização de Resíduos: Projetos de economia circular evitaram mais de 3 mil toneladas de resíduos em 2024, com destaque para a reutilização de caixas e tampas no transporte, que reaproveitou 270 toneladas de papelão. • Gestão Eficiente de Operações: O programa Go.Super, baseado em princípios de <i>World Class Manufacturing</i>, reduz perdas e impulsiona melhorias contínuas em toda a cadeia produtiva. • Redesenho de Embalagens (<i>Ecodesign</i>): • Redução de Materiais: Embalagens redesenhadas diminuíram em 14,7% a intensidade de resíduos por unidade vendida, eliminando componentes desnecessários. • Refil e Reutilização: Linhas como Arbo e Floratta Blue introduziram refis e sistemas de recarga, reduzindo em até 89% o uso de materiais e evitando 90 toneladas de resíduos por ano. • Uso de Material Reciclado (PCR): A incorporação de plástico reciclado e polipropileno de segunda geração substituiu 11,68 toneladas de matéria-prima virgem e reduziu emissões de CO₂ em 51%. • Digitalização: A adesão ao catálogo digital por 67% dos revendedores evitou 1,3 mil toneladas de resíduos de papel, gerando economia em impressão e logística. Resultados Estratégicos: • A economia circular tornou-se parte do programa de remuneração variável da liderança desde 2021, reforçando metas de redução de resíduos e circularidade. • A reutilização interna e a otimização de recursos como água, energia e materiais atuam como um “sistema imunológico” financeiro e operacional, reduzindo vulnerabilidades a crises de abastecimento e oscilações de preços.

Fonte: elaborado pelas autoras

Tabela 02 – Resultado das reduções de custos através da economia circular da Empresa Natura

Redesenho de Embalagens: menos materiais, mais eficiência e maior vida útil: • Meta de 100% de embalagens reutilizáveis, refiláveis, recicláveis ou compostáveis até 2030, reduzindo dependência de materiais virgens. • Pioneirismo em refis: expansão do uso de refis em cosméticos, incluindo a linha <i>Far Away</i> (Avon). • Eliminação de plásticos descartáveis: Substituição de celofane por etiquetas → menos plástico e redução de 13% das emissões de carbono por unidade. • Uso crescente de materiais reciclados (PCR): PCR médio na América Latina: 18,2%. Avon reduziu 4.000 toneladas de plástico virgem ao adotar garrafas 100% recicladas. • Parcerias para circularidade: Embalagens Ekos Castanha com 100% alumínio reciclado, incluindo 10% de cápsulas Nespresso reaproveitadas. • <i>Redesign</i> de produtos: Fórmulas concentradas (ex.: Ekos Concentrado) → menor consumo de embalagem e transporte. • Redesenho de Processos Produtivos e Logísticos: eficiência, menor impacto e redução estrutural de custos: Cadeia de suprimentos mais eficiente e local: • Agroindústria local de óleo essencial (Aprocamp): ○ Comunidade assume etapa de maior valor agregado, aumento de 60% na renda local. ○ Modelo circular que reduz custos logísticos e melhora rastreabilidade. Logística reversa e reaproveitamento de materiais: • Natura Elos: conecta cooperativas e recicladores para retorno de materiais às embalagens. • Investimento de R\$ 1 milhão em 2024 assegura fluxo contínuo de materiais recicláveis e redução de custos com insumos virgens. • Descarbonização como fonte de economia: • Transição para combustíveis renováveis e processos mais limpos. • Implantação de biometano na fábrica: ○ Abastecimento de veículos parceiros e uso em caldeiras → energia mais barata e menos emissões. Eficiência hídrica • Reuso de água na Colômbia: ○ 100% das águas residuais tratadas são reaproveitadas. ○ Redução a zero do uso de água potável para o sistema de combate a incêndio. Resultados: economia, margens melhores e impacto positivo • Melhoria de 40 pontos-base nas margens brutas da Avon <i>International</i>, atribuída aos programas de eficiência e economia (<i>Savings for Transformation</i>). • Uso do <i>Integrated Profit & Loss</i> (iP&L) para mensurar o retorno socioambiental: ○ Para cada R\$ 1,00 de receita, são gerados R\$ 2,50 de impacto positivo. ○ Meta de chegar a 4x o impacto até 2030.
--

Fonte: elaborado pelas autoras

Tabela 03 – Resultado das reduções de custos através da economia circular da Empresa L'Oréal

Redesenho de Embalagens: menos material, mais circularidade e economia A empresa usa o eco-design para reduzir recursos utilizados, aumentar a vida útil das embalagens e diminuir a necessidade de matérias-primas virgens — fatores que reduzem custos e emissões. Redução e otimização de materiais: • Redução de 14% na intensidade de embalagens entre 2019 e 2023. • Linha Men Expert: nova embalagem mais leve → 20% menos plástico, economizando 335 toneladas/ano de plástico virgem na Europa. • Extraordinary Oil Mask (China): sistema de cápsula refil reduz o plástico total utilizado no pote. Substituição por materiais reciclados ou biobaseados: • Em 2024, 37% do plástico usado já era reciclado ou biobaseado. • Metas: 50% até 2025 e 100% até 2030. • Linha Elvive (Europa): garrafas de shampoo e condicionador feitas com 100% PET reciclado, evitando 13.775 toneladas de plástico virgem em 2023. Formatos circulares que prolongam o ciclo de vida: • <i>Elvive Eco-Refill Pouch</i>: ○ 75% menos plástico que duas garrafas de 250 ml. ○ 60% menos emissões de carbono no ciclo de vida da embalagem. • Em 2024, 49% das embalagens plásticas já eram refiláveis, reutilizáveis, recicláveis ou compostáveis. Redesenho de Processos Produtivos e Cadeia de Valor: eficiência e menor custo operacional:

a) Otimização logística e produção local

- Modelo “Wall-to-Wall” (Rambouillet, França): fornecedor de garrafas produz dentro da fábrica.
 - Elimina transporte de garrafas vazias → economia de seis caminhões por dia, reduzindo custos e emissões.
- Priorização de produção local e uso de modais marítimos/ferroviários para reduzir custos logísticos e impacto climático.

b) Gestão sustentável de recursos

Reduz despesas operacionais associadas ao consumo, tratamento e descarte de recursos.

- Waterloop (Água circular): meta de reutilizar/reciclar 100% da água industrial até 2030.
 - Em 2024, 53% da água usada na produção já era reciclada.
- Zero waste to landfill: meta de reutilizar ou reciclar 100% dos resíduos industriais até 2030.
 - Em 2024, já eram 76%.

c) Inovação em fórmulas (Green Sciences)

- Substituição de ingredientes petroquímicos por matérias-primas biobaseadas ou circulares.
- Reduz risco de escassez, volatilidade de preços e a pegada ambiental ao longo do ciclo de vida.

Onde ocorre a redução de custos

Pela embalagem

- Menos plástico (menos insumo comprado).
- Uso ampliado de reciclado (custo menor e menos exposição a volatilidade).
- Logística otimizada (embalagens mais leves → transporte mais barato).
- Refilabilidade e reutilização → maior vida útil e menor descarte.

Pelo processo produtivo

- Redução do transporte (ex.: modelo *wall-to-wall*).
- Menor uso de água e resíduos industriais (menos custo de operação e tratamento).
- Produção local reduz fretes e emissões.
- Substituição de ingredientes tradicionais por alternativas circulares mais estáveis e eficientes.

Fonte: elaborado pelas autoras

DISCUSSÃO

A análise dos resultados obtidos neste estudo de casos múltiplos permite identificar padrões claros na forma como Natura &Co, Grupo Boticário e L’Oréal Brasil têm integrado a economia circular às suas operações e estratégias. Observa-se que, apesar das diferenças estruturais e de posicionamento de mercado entre as três empresas, todas convergem na adoção de práticas que envolvem o uso de materiais reciclados, a implementação de sistemas de refilagem, o redesenho de embalagens, a otimização de processos produtivos e a busca por maior eficiência hídrica e energética. Essas iniciativas geram impactos significativos não apenas sob a perspectiva ambiental, mas também econômica e estratégica, demonstrando que a economia circular opera simultaneamente como uma ferramenta de sustentabilidade e de redução de custos.

Do ponto de vista econômico, as práticas circulares adotadas pelas empresas estudadas contribuem diretamente para a diminuição do uso de matéria-prima virgem, um dos principais componentes de custo na indústria de cosméticos. Embalagens mais leves e processos logísticos revisados resultam em reduções expressivas nos custos de transporte, armazenamento e produção. Além disso, iniciativas de transição energética e de eficiência hídrica, como o uso de

energia renovável e o reaproveitamento de água, contribuem para a diminuição de despesas operacionais e reduzem a exposição das empresas às oscilações de preço de recursos naturais.

Sob a ótica ambiental, os resultados mostram que as empresas têm avançado significativamente na redução de resíduos sólidos e na diminuição das emissões de CO₂, alcançadas através da melhoria do ciclo de vida das embalagens, da incorporação de materiais reciclados e do reaproveitamento de resíduos internos. A extensão da vida útil dos materiais e o fechamento de ciclos produtivos reforçam o compromisso sustentável das organizações, além de contribuírem para metas regulatórias e globais de sustentabilidade.

No âmbito estratégico, identifica-se que a adoção de modelos circulares fortalece a imagem corporativa das empresas, aumenta a credibilidade perante consumidores e investidores e gera vantagem competitiva. A valorização crescente de práticas sustentáveis pelo consumidor brasileiro, especialmente no setor de cosméticos, destaca a importância dessas ações como fator de diferenciação de mercado. Além disso, o alinhamento às agendas ESG atrai investidores e parceiros comerciais comprometidos com modelos de negócio mais sustentáveis.

Apesar das semelhanças nas iniciativas, as empresas apresentam abordagens distintas quanto à implementação da circularidade. A Natura &Co se diferencia pelo forte trabalho com comunidades locais e pela utilização do modelo Integrated Profit & Loss (iP&L), que mensura de maneira estruturada impactos socioambientais positivos. O Grupo Boticário demonstra robustez operacional por meio de programas internos consolidados, como o Gota, o Go.Super e o Energia do Amanhã, que promovem ganhos expressivos em eficiência produtiva. Já a L'Oréal Brasil destaca-se pela incorporação de tecnologias globais e pelo uso de soluções avançadas, como o modelo *wall-to-wall* que elimina etapas logísticas e reduz custos ambientais e financeiros.

Os resultados observados dialogam com a literatura, reforçando a visão de Stahel (2020) e Geissdoerfer et al. (2018) de que a economia circular é capaz de promover inovação, eficiência e redução de riscos associados à produção linear tradicional. As evidências também confirmam as conclusões de Bispo (2022), segundo as quais o redesenho de embalagens, aliado ao uso de materiais reciclados, reduz custos de produção e transporte. Além disso, os achados se alinham ao conceito de Kaplan e Cooper (1998) de que a análise de custos deve considerar o ciclo de vida completo dos produtos, desde o desenho até o descarte.

Assim, de forma integrada, a discussão evidencia que a economia circular transcende a função ambiental e assume papel estratégico no setor de cosméticos, permitindo às empresas reduzirem custos, melhorar eficiência, fortalecer sua competitividade, inovar produtos e processos e atender às expectativas crescentes de consumidores e reguladores. Os benefícios observados demonstram que a circularidade deve ser compreendida como parte central da estratégia empresarial, e não como uma ação isolada ou meramente operacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como finalidade analisar de que forma a economia circular pode ser utilizada como estratégia de redução de custos no setor de cosméticos, por meio da investigação das práticas adotadas por Natura &Co, Grupo Boticário e L'Oréal Brasil. A partir da realização de um estudo de casos múltiplos, baseado em abordagem qualitativa e análise documental de relatórios corporativos, foi possível identificar que as três empresas incorporam a circularidade de maneira estruturada, abrangendo desde o redesenho de processos produtivos até a reconfiguração de embalagens e cadeias logísticas.

Os resultados evidenciam que a economia circular representa um modelo economicamente vantajoso, capaz de gerar reduções significativas nos custos operacionais e produtivos. Entre os principais benefícios identificados estão: a diminuição da dependência de matéria-prima virgem, a redução de despesas relacionadas ao consumo de água e energia, a otimização logística proporcionada por embalagens mais leves e modulares e a minimização dos volumes destinados ao descarte. Tais benefícios reforçam a tese de que práticas circulares contribuem diretamente para o aumento da eficiência interna e para o fortalecimento da competitividade das empresas analisadas.

Além dos aspectos econômicos, verificou-se que a implementação de iniciativas circulares fortalece a imagem institucional das organizações, amplia o engajamento dos consumidores e melhora os indicadores ESG, fatores que têm se tornado decisivos no comportamento de compra e na atração de investimentos. A percepção social de responsabilidade ambiental aliada aos resultados econômicos positivos demonstra que a economia circular atua como um eixo estratégico e não apenas como uma prática ambiental acessória.

Outro ponto relevante observado é que, embora existam convergências nas práticas adotadas, cada empresa desenvolve abordagens específicas alinhadas à sua cultura

organizacional, maturidade tecnológica e modelo de negócios. A Natura &Co se destaca pelos investimentos em comunidades e pela aplicação do modelo Integrated Profit & Loss (iP&L), o Grupo Boticário apresenta avanços consistentes em eficiência operacional e gestão de recursos, enquanto a L'Oréal Brasil evidencia forte capacidade de inovação tecnológica e integração de soluções globais.

Com base nos achados do estudo, conclui-se que a economia circular deve ser compreendida como uma oportunidade estratégica para empresas que desejam reduzir custos, aprimorar sua eficiência produtiva e, simultaneamente, ampliar sua responsabilidade socioambiental. No setor de cosméticos, onde a dependência de embalagens e insumos é elevada, a circularidade assume papel ainda mais relevante, contribuindo para a resiliência das organizações diante de demandas regulatórias, pressões de mercado e desafios ambientais.

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras explorem análises quantitativas mais detalhadas sobre o impacto financeiro das práticas circulares, ampliem a investigação para outros segmentos industriais e considerem estudos longitudinais que permitam mensurar o retorno econômico e ambiental no médio e longo prazo. Tais aprofundamentos poderão fortalecer o corpo teórico sobre economia circular e auxiliar empresas e formuladores de políticas públicas na consolidação de modelos produtivos mais sustentáveis e eficientes.

REFERÊNCIAS

ABRELPE – Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais. *Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil 2023*. São Paulo, 2023.

BARBOSA, R.; GOMES, L.; RIBEIRO, M. Eficiência energética e redesign de processos produtivos: uma abordagem sustentável. *Revista Brasileira de Gestão Ambiental*, v. 12, n. 2, p. 45-59, 2024.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BISPO, A. Redesenho de embalagens e economia circular no setor de cosméticos. *Revista de Design Sustentável*, v. 7, n. 1, p. 55-72, 2022.

BRASIL. Lei nº 12.305, de 02 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Brasília, 2010.

BRASIL. Decreto nº 11.413, de 13 de fevereiro de 2023. Regulamenta o Certificado de Crédito de Reciclagem. Brasília, 2023.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. *What is the circular economy?* Londres, 2021.

ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st century business*. Oxford: Capstone, 1998.

GEISSDOERFER, M. et al. The circular economy – a new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, v. 143, p. 757–768, 2018.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KAPLAN, R.; COOPER, R. *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business Press, 1998.

KIRCHHERR, J.; REIKE, D.; HEKKERT, M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, v. 127, p. 221–232, 2017.

LEITE, P. *Logística reversa e sustentabilidade*. São Paulo: Pearson, 2017.

MINAYO, M. C. de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 15. ed. São Paulo: Hucitec, 2022.

OLIVEIRA, F.; KRÜGER, T. Design circular e competitividade no setor cosmético brasileiro. *Revista de Inovação Sustentável*, v. 5, n. 3, p. 89–103, 2023.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do trabalho científico*. 3. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, L. et al. Embalagens sustentáveis e comportamento do consumidor no setor de cosméticos. *Revista Brasileira de Marketing Sustentável*, v. 4, n. 2, p. 112–130, 2022.

SOUSA, J.; ABDALA, G. Pensamento sistêmico e sustentabilidade empresarial. *Revista de Estratégia e Negócios*, v. 10, n. 1, p. 33–52, 2020.

STAHEL, W. *The Circular Economy: A User's Guide*. Londres: Routledge, 2020.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.