

Práticas de ESG nas Líderes do Setor de Cosméticos: análise de implementação e impactos

NATALY LIRA VELOSO DE FARIAS

UFRPE-UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

GIRLENE SALVADOR DA SILVA

UFRPE-UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

GIOVANNE ALLAN RODRIGUES DE ARAÚJO

UFRPE-UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

BRIGITTE RENATA BEZERRA OLIVEIRA

ANA REGINA BEZERRA RIBEIRO

UFRPE-UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

Introdução

A sustentabilidade corporativa, fundamentada no conceito de Triple Bottom Line de Elkington (1997), antecede a consolidação do ESG, formalizado em 2004 pelo relatório Who Cares Wins. O ESG articula dimensões ambientais, sociais e de governança, que vêm adquirindo centralidade nas estratégias empresariais diante das demandas de consumidores e investidores, sobretudo das gerações Y e Z. Este estudo examina Natura&Co, Grupo Boticário, Colgate-Palmolive e Unilever, investigando práticas relatadas em 2023-2024, identificando convergências, diferenças e implicações para reputação e competitividade.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O problema de pesquisa busca analisar de que modo as líderes do setor de cosméticos implementam práticas de ESG e em que medida seus relatórios recentes evidenciam convergências e diferenças nos indicadores ambientais, sociais e de governança? E tem como objetivo é analisar como as líderes do setor de cosméticos implementam práticas de ESG e em que medida seus relatórios mais recentes evidenciam resultados nos três pilares, identificando convergências e diferenças entre as empresas.

Fundamentação Teórica

O conceito de ESG (Environmental, Social and Governance) consolidou-se como eixo central das estratégias empresariais ao integrar desempenho ambiental, social e de governança às decisões corporativas de acordo com Eccles; Lee; Stroeble (2020). No setor de cosméticos, esse movimento se reflete em práticas como insumos orgânicos, embalagens sustentáveis e redução do consumo de recursos. Além de atender às demandas de consumidores e investidores, o ESG fortalece reputação, inovação e vantagem competitiva sustentável.

Metodologia

Este estudo adota abordagem documental, exploratória e qualitativa, com desenho comparativo entre múltiplos casos conforme Creswell & Creswell (2021), a fim de analisar como grandes empresas do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) incorporam os pilares ESG em suas estratégias. Foram selecionadas quatro entre as cinco maiores atuantes no Brasil: Natura&Co, Grupo Boticário, Colgate-Palmolive e Unilever. A L'Oréal foi excluída por apresentar relatórios apenas até 2020, inviabilizando comparações com dados de 2024-2025.

Análise e Discussão dos Resultados

A análise evidenciou que práticas ESG funcionam como recursos estratégicos (RBV) de Barney (1991) e respostas institucionais às pressões de stakeholders. A Unilever, Colgate-Palmolive, Natura&Co e Grupo Boticário incorporam os pilares ESG com diferentes níveis de ambição e maturidade. Os relatórios apontam avanços em neutralidade de carbono, energia renovável, diversidade, engajamento comunitário e governança transparente, embora persistam desafios na padronização e profundidade das práticas.

Considerações Finais

A análise evidencia que a integração estratégica do ESG constitui vetor de vantagem competitiva no setor de cosméticos. Unilever, Colgate-Palmolive, Natura&Co e Grupo Boticário apresentam distintos graus de maturidade, mas convergem em avanços ambientais (neutralidade de carbono, energias renováveis), sociais (diversidade, capital humano, engajamento comunitário) e de governança (compliance, transparência, diálogo com stakeholders). Os achados confirmam o ESG como driver competitivo, ainda que persistam desafios de padronização, comparabilidade e prevenção do greenwashing.

Referências

Barney, Jay. Recursos da empresa e vantagem competitiva sustentável. *Journal of management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Creswell, John W.; Creswell, J. D. Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. E-book. p. 149. ISBN 978-65-81334-19-2. Eccles, Robert G.; Lee, Linda-Eling; Stroeble, Judith C. The Social Origins of ESG: An Analysis of Innovest and KLD. *Organization & Environment*, v. 33, n. 4, p. 575-596, 2020. Elkington, John. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing, 1997.

Palavras Chave

ESG, Sustentabilidade, Governança

Agradecimento a órgão de fomento

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

PRÁTICAS DE ESG NAS LÍDERES DO SETOR DE COSMÉTICOS: ANÁLISE DE IMPLEMENTAÇÃO E IMPACTOS

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade corporativa como descrita Elkington (1997) traz o conceito de *Triple Bottom Line* ou tripé de sustentabilidade que defende que o sucesso de uma empresa não pode ser atribuído apenas pelo seu lucro financeiro e que o seu impacto nas esferas sociais e ambientais também devem ser levados em consideração. O autor ainda distribui os três pilares em pessoa, planeta e lucro, o que em outras palavras pode ser lido como responsabilidade social e sustentabilidade ambiental, dentro da viabilidade econômica apresentada no contexto.

Essa concepção antecede o atual paradigma ESG (*Environmental, Social and Governance*), cuja difusão global se intensificou a partir do relatório *Who Cares Wins* (2004), elaborado por iniciativa do então Secretário-Geral das Nações Unidas, Kofi Annan. O documento orientou empresas e investidores a integrarem critérios ambientais, sociais e de governança nas suas decisões estratégicas, reconhecendo seu papel na mitigação de riscos, no fortalecimento da reputação e na criação de valor de longo prazo. Na prática, o ESG abrange dimensões como redução de emissões de GGE e resíduos, promoção da diversidade, ética corporativa, transparência e gestão de riscos. Tais aspectos tornaram-se ainda mais relevantes diante da ascensão de consumidores das gerações Y (1980–1996) e Z (1997–2010), que demonstram maior sensibilidade socioambiental e tendem a privilegiar marcas coerentes com valores éticos e sustentáveis (MALADKAR; SURESHA, 2024).

Sobre ESG e reputação empresarial, Aguiar (2024), em sua análise confirma uma correlação positiva entre indicadores ESG e reputação das empresas listadas no MERCO (Monitor Empresarial de Reputação Corporativa), reforçando assim como aos princípios do ESG, traz uma visão positiva da empresa no mercado geral. O mercado do nicho beleza, cosmético e higiene pessoal foi marcado por movimentos ambientalistas como, o “*animal free*”, “*clean beauty*”, e mais recentemente o movimento “*eco friendly*”, entre outros, todos esses movimentos foram acontecendo em formato orgânico, buscando a diminuição de produção de lixo, os direitos dos animais e a diminuição de uso de recursos naturais.

As empresas com desempenho ESG robusto transmitem maior credibilidade e confiança ao mercado, atraindo investidores institucionais e ampliando sua reputação e valor de marca. Conforme argumenta Ma (2024), o desempenho em ESG exerce influência multidimensional sobre o valor corporativo, ao promover maior transparência, reduzir assimetrias informacionais e ampliar a confiança dos stakeholders, o que se traduz em vantagens competitivas e valorização de mercado a longo prazo.

Nesse contexto, Pereira et al. (2024) ressaltam que a internalização dos critérios ESG nas empresas fortalece o relacionamento com *stakeholders*, ao demonstrar compromisso genuíno com o impacto socioambiental das operações, fator essencial para a consolidação da reputação e da resiliência institucional, tornando-a capaz de resistir a crises, estabelecer parcerias estratégicas e consolidar sua posição competitiva em um mercado.

Contudo, a crescente adoção de práticas ESG também tem revelado desafios relacionados à padronização, comparabilidade e à prevenção do *greenwashing*. A diversidade de métricas e metodologias de mensuração dificulta a uniformização dos relatórios e compromete a credibilidade das divulgações, especialmente quando indicadores ambientais e sociais são utilizados como instrumentos de marketing sem respaldo empírico. Segundo De Silva Lokuwaduge; De Silva (2022), o *greenwashing* acontece quando as empresas comunicam ações ou compromissos ambientais e sociais de forma mais simbólica do que real,

buscando reforçar sua imagem e legitimidade perante o público, mas sem incorporar, de fato, práticas sustentáveis em suas operações.

Com isso, o problema de pesquisa busca analisar de que modo as líderes do setor de cosméticos implementam práticas de ESG e em que medida seus relatórios recentes evidenciam convergências e diferenças nos indicadores ambientais, sociais e de governança. E tem como objetivo é analisar como as líderes do setor de cosméticos implementam práticas de ESG e em que medida seus relatórios mais recentes evidenciam resultados nos três pilares, identificando convergências e diferenças entre as empresas.

Para tanto, a pesquisa adotou um estudo documental-exploratório, de natureza comparativa, com recorte temporal de 2023–2024, fundamentado na análise de relatórios corporativos e documentos públicos de quatro empresas líderes, de grande porte e atuação multinacional no setor de cosméticos, com organização das evidências pelos pilares ESG. Foram selecionadas quatro empresas de referência na indústria brasileira — Natura&Co, Grupo Boticário, Colgate-Palmolive Co. e Unilever — que, juntamente com a L'Oréal, compõem as cinco principais do segmento de cosméticos, beleza e higiene pessoal no país, concentrando 47,8% do mercado brasileiro (ABIHPEC, 2020). A análise de sustentabilidade conduzida por Friede, Busch e Bassen (2015) demonstra que é possível avaliar o desempenho ESG de grandes empresas que são referências de mercado e oferecem base estruturada para quantificar tanto os impactos ambientais de suas operações quanto as repercussões sobre sua competitividade, evidenciando a correlação entre práticas sustentáveis e desempenho financeiro.

O artigo se estruturou em quatro seções, além desta introdução, sendo a segunda uma revisão da literatura pertinente, a terceira aponta a metodologia utilizada para a construção da pesquisa, na quarta faz-se a apresentação dos resultados e discussão dos mesmos, em relação à literatura trazida anteriormente, e em conclusão a última seção conta com as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A sustentabilidade tem ocupado uma posição central nas estratégias de negócio, como os apontados por Barreira (2023), ao levarmos em consideração a visão mais atenta de consumidores cada vez mais conscientes, as práticas sustentáveis tornaram-se diferenciais competitivos relevantes. Segundo Bruntland (1987), a sustentabilidade tem como objetivo equilibrar os aspectos ambientais, econômicos e sociais. No cenário de empresas do setor de cosméticos, essa prática de sustentabilidade tem como principais motores aspectos como o uso de ingredientes orgânicos, embalagens de fácil decomposição, mais ecológicas e reutilizáveis, com produtos livres de testes em animais, produzidos em maior escala, mas mantendo a redução do consumo de água e energia, sem perder qualidade e produtividade.

Na atualidade, como observado por Pivetta *et al.* (2020), a sustentabilidade deixou de ser opcional e passou a ser uma necessidade de mercado, oriunda da crescente conscientização dos consumidores. Com o impacto gerado por essa conscientização, as empresas passaram a buscar inovações que permitam criar e reinventar produtos mais sustentáveis, mantendo qualidade e relevância no mercado, como sugerido por Dobni; Sand (2018), que apontam a necessidade das empresas se manterem estrategicamente adaptáveis.

Partindo dessa perspectiva, surge a necessidade de observar e analisar possíveis mudanças estratégicas que foram adotadas pelas empresas na indústria de cosméticos e as inovações implementadas ao longo do tempo para se encaixar nas novas demandas de sustentabilidade. Ainda desse contexto Nakagami; Pinto (2020) apontam que essa movimentação ganha força na geração atual devido ao aumento do acesso à informação por parte dos consumidores que buscam desenvolvimento sustentável a longo prazo.

O conceito de ESG define critérios para que empresas aprimorem sua responsabilidade corporativa. No pilar ambiental, avaliam-se pegada de carbono e gestão de recursos naturais; no social, destacam-se inclusão e relações de trabalho e na governança, prioriza-se transparência e combate à corrupção. Esses três eixos orientam políticas empresariais que buscam equilibrar rentabilidade e impacto socioambiental positivo, atendendo às demandas de *stakeholders* (ECCLES; LEE E STROEHLE, 2020).

A Organização das Nações Unidas, em parceria com mais de vinte instituições financeiras, lançou o relatório *Who Cares Wins*, propondo diretrizes para incorporar fatores ESG na análise e gestão de carteiras de investimento. O documento forneceu recomendações específicas aos participantes do mercado financeiro, visando integrar de forma consistente os critérios ambiental, social e de governança nos processos de pesquisa e decisão de investimento (THE GLOBAL COMPACT, 2004).

Diante desse contexto, é importante considerar como a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (RBV) proposta por Barney (1991) contribui para compreender a sustentabilidade corporativa. Segundo Bhandari; Ranta; Salo (2022), as organizações obtêm vantagem competitiva sustentável quando detêm recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis. Práticas ESG, quando autenticadas por processos estruturados, conhecimento especializado, cadeias produtivas transparentes e relacionamentos sólidos com *stakeholders*, configuram-se como recursos estratégicos que atendem aos critérios da RBV. No setor de cosméticos, empresas que desenvolvem competências únicas, como o uso de bioingredientes, a integração com comunidades fornecedoras ou sistemas avançados de governança e rastreabilidade constroem capacidades organizacionais que não podem ser facilmente replicadas pela concorrência, consolidando uma vantagem competitiva de longo prazo.

A partir de 2020, evidenciou-se que ESG deixou de ser apenas um diferencial e passou a constituir elemento central nas estratégias corporativas. Em estudos recentes como o Sharma; Anand; Rawat (2025) demonstram que empresas que integram metas ESG à sua lógica central tendem a apresentar ganhos em estabilidade financeira, tolerância e resiliência operacional. Os estudos de Eliwa; Aboud; Saleh (2021) evidenciaram o papel determinante do ambiente de negócios e dos mercados na motivação das empresas para adotarem práticas ESG. A atuação de investidores e reguladores intensificou a incorporação dos pilares ambiental, social e de governança nos processos internos das organizações, reforçando a importância estratégica dessa integração.

Mais recentemente, pesquisas mostraram dois desdobramentos complementares. Primeiro, Spaniol *et al.* (2024) chamam atenção para o combate ao *greenwashing*, isto é, à prática de promover compromissos ambientais superficiais sem ações concretas de sustentabilidade. Eles ressaltam a necessidade de indicadores confiáveis para distinguir iniciativas genuínas de estratégias meramente promocionais. Em segundo lugar, King (2024) demonstrou que empresas com alto desempenho em ESG frequentemente superam concorrentes com notas inferiores, tanto no retorno de ações quanto em indicadores contábeis, sobretudo quando mantêm compromisso contínuo com melhorias sustentáveis.

Para Teixeira (2024), investidores também reconhecem esse valor, empresas alinhadas aos princípios ESG apresentam melhor desempenho financeiro, qualidade de gestão e resiliência de longo prazo, atraindo capital e reduzindo riscos regulatórios. Dessa forma, a sustentabilidade deixa de ser apenas obrigação ética e torna-se fonte de vantagem competitiva sustentável.

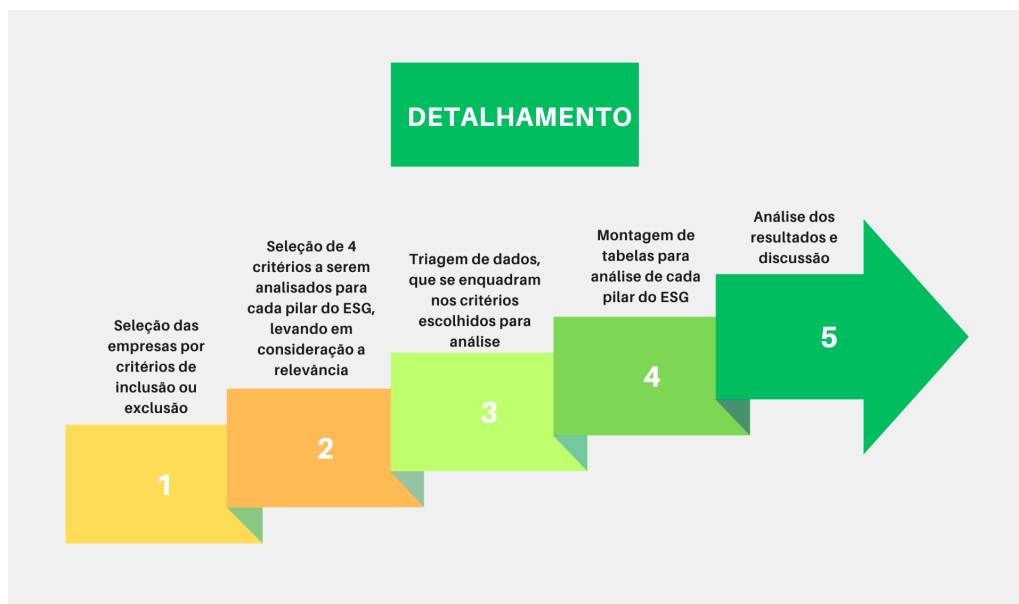
Por fim, as empresas precisam dialogar com um público mais amplo de *stakeholders*, cujas demandas se expressam globalmente e de forma instantânea, muitas vezes pelas redes sociais. Na visão Veiga (2024), a responsabilidade social corporativa deve ser entendida como um compromisso ético, que considera direitos, expectativas e necessidades desse público. Corroborando, Johann (2022) complementa que tais práticas podem impulsionar inovação,

melhorar a imagem institucional e atrair talentos, consolidando relações de longo prazo e reforçando o papel estratégico da sustentabilidade.

3 METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, documental-exploratória e de caráter comparativo, estruturada sob a lógica de um estudo de caso múltiplo, conforme as diretrizes metodológicas de Creswell e Creswell (2021) e Yin (2015), voltada à análise de como grandes empresas do setor de cosméticos, especificamente o de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC), têm incorporado os três pilares da agenda ESG em sua estratégia. Foram selecionadas quatro marcas entre as cinco maiores atuantes no Brasil: Natura & Co, Grupo Boticário, Colgate-Palmolive Co. e Unilever. A empresa L’Oréal foi inicialmente considerada, mas excluída da amostra devido à discrepância temporal de seus relatórios, onde o último foi publicado em 2020, o que inviabilizaria a comparação com as demais marcas que divulgaram dados referentes a 2024 e projeções para 2025.

Figura 1 - Detalhamento da Metodologia de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores

O caráter qualitativo desta pesquisa se fundamenta na necessidade de compreender com profundidade como as empresas do setor de beleza, cosmético e higiene pessoal se estruturam e aplicam suas estratégias de ESG, conforme Creswell (2014). Na etapa exploratória, busca mapear algumas práticas e iniciativas relacionadas aos três pilares da agenda ESG sem formulação prévia de hipóteses, de acordo com Cooper e Schindler (2016). Já o delineamento descritivo permite detalhar atributos, indicadores e padrões de governança, transparência e responsabilidade corporativa, garantindo comparação entre as marcas. Além disso, a tipologia de pesquisa qualitativa segue as categorias identificadas por Silva *et al.* (2016) em teses de administração, fortalecendo a consistência metodológica.

Foram adotados os seguintes critérios de inclusão: documentação oficial, pública e atualizada; descrição suficiente de métricas e indicadores que permitam mapeamento para esses referenciais. Os critérios de exclusão consideram a ausência de dados no período e a inconsistência de escopo temporal que impeça comparação entre as empresas analisadas. Os

critérios de análise foram derivados da literatura de referência, Friede, Busch e Bassen (2015) do *framework* ESG da Global Compact (2004) e foram definidas categorias de análise ancoradas nos três pilares ESG, Ambiental (E), Social (S) e Governança (G), e foram desdobradas em subcategorias específicas:

Primeiramente, no pilar ambiental, foram consideradas as seguintes dimensões: clima e energia, incluindo metas de emissões (abrangência, linha de base e ano-alvo), inventário de GEE nos escopos 1, 2 e 3, uso de energia renovável (PPA, I-REC) e intensidade de carbono; água e efluentes, com foco em consumo absoluto e específico, atuação em áreas de alto estresse hídrico, metas de redução e iniciativas de reuso ou recuperação; resíduos e circularidade, abrangendo taxa de desvio de aterro, compromissos com Zero Waste, reciclabilidade e uso de materiais reciclados nas embalagens, além de práticas de logística reversa; e cadeia de valor e riscos climáticos, com mapeamento de riscos físicos e de transição (TCFD), engajamento com fornecedores com base em critérios ambientais e ações voltadas ao combate ao desmatamento em biomas sensíveis.

Em seguida no pilar social, foram analisadas as subcategorias de capital humano e DEI (Diversidade, Equidade e Inclusão), considerando diversidade de gênero e raça na força de trabalho e na liderança, metas DEI, equidade salarial e indicadores de saúde e segurança ocupacional; consumidores e produto, com foco em segurança e qualidade dos produtos, rotulagem responsável e programas de relacionamento e educação do consumidor; e comunidades e direitos humanos, incluindo processos de due diligence, engajamento comunitário, investimentos sociais e critérios sociais aplicados em compras e na terceirização.

Por último, no pilar de governança, foram observadas as subcategorias de estrutura e independência, como composição e diversidade do conselho de administração, existência de comitês especializados (auditoria e sustentabilidade) e separação entre os cargos de CEO e Chair; integridade e compliance, com presença de códigos de ética, programas de treinamento, canais de denúncia, políticas anticorrupção e mecanismos de sanção e reporte; e gestão de riscos e transparência, envolvendo práticas de gestão integrada de riscos, qualidade dos relatórios de sustentabilidade (aderência a *frameworks* como GRI, SASB e TCFD) e asseguração externa, com detalhamento de escopo e nível de verificação.

Toda a base empírica da pesquisa é composta por dados secundários, extraídos exclusivamente de documentos oficiais, públicos e atualizados, foi conduzida por meio de uma análise documental sistemática, que teve como foco principal os relatórios de Sustentabilidade e ESG publicados pelas empresas no ano de 2024. Esses documentos foram escolhidos por apresentarem informações atualizadas e alinhadas aos padrões internacionais de reporte, como GRI, que significa o padrão de referência mais utilizado globalmente para relatórios de sustentabilidade. Ele estabelece diretrizes para que as empresas reportam seus impactos econômicos, ambientais e sociais de maneira padronizada, transparente e comparável, SASB que fornece padrões de contabilidade de sustentabilidade que identificam informações financeiras relevantes para investidores e TCFD que é uma iniciativa do *Financial Stability Board* que estabelece recomendações para que empresas divulguem riscos e oportunidades relacionados às mudanças climáticas.

Após coleta os dados, foram construídas tabelas de síntese para cada pilar da ESG, registrando os indicadores identificados para cada empresa da amostra. Essa organização tabular foi seguida de uma análise descritiva, que buscou identificar padrões de comportamento, boas práticas adotadas e diferenças relevantes no desempenho entre as companhias. Na etapa seguinte, foi conduzida uma interpretação qualitativa dos achados, relacionando-os às referências teóricas sobre sustentabilidade, vantagem competitiva e legitimidade institucional. Essa análise interpretativa permitiu compreender não apenas o que as empresas reportam, mas também como essas práticas se alinham às suas estratégias de negócios e aos desafios contemporâneos do setor de cosmético.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Práticas de ESG podem configurar recursos e rotinas valiosos, raros e difíceis de imitar (RBV) (BARNEY, 1991) e, simultaneamente, conforme a Teoria Institucional, constituem respostas a pressões de *stakeholders* e a marcos regulatórios, favorecendo reputação e aceitação social (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Segundo Lima e Jucá (2024), a sustentabilidade empresarial transcende o mero cumprimento de normas ambientais: integra dimensões econômica, social e ambiental ao processo decisório, visando à longevidade organizacional e ao fortalecimento das relações com clientes, colaboradores, fornecedores e sociedade. Nessa direção, a adoção de práticas sustentáveis tende a elevar a eficiência operacional, estimular a inovação e reforçar a reputação, criando valor para *stakeholders* e acionistas.

Os resultados obtidos da análise documental evidenciam que as empresas Unilever, Colgate-Palmolive, Natura &Co e Grupo Boticário incorporam os três pilares do ESG de maneira heterogênea, distinguindo-se quanto ao nível de ambição estratégica, profundidade operacional e grau de transparência comunicacional. Essa variação sugere diferentes estágios de maturidade institucional e de integração das práticas sustentáveis às estruturas corporativas. Conforme discutido por Yang, Zhu e Albitar (2024), a adoção de práticas ESG por corporações do setor de bens de consumo tem se configurado como um mecanismo de legitimação institucional, por meio do qual as empresas respondem simultaneamente às pressões externas de *stakeholders* e à necessidade interna de promover inovação verde. Assim, a implementação das estratégias observadas reflete tanto dinâmicas de conformidade e reputação, voltadas à manutenção de credibilidade no mercado, quanto iniciativas de transformação organizacional, orientadas ao avanço do desenvolvimento sustentável no escopo específico de cada marca.

Para aprofundar a análise, este estudo destaca quatro indicadores de referência para cada uma das empresas investigadas, organizados segundo os pilares da ESG, de modo a evidenciar convergências, particularidades e desafios comuns no setor.

4.1 Indicadores Ambientais

O pilar ambiental da agenda ESG está diretamente relacionado à forma como as empresas gerenciam seus impactos ecológicos, sobretudo em relação à emissão de GGE, ao consumo de energia e água, à gestão de resíduos e à mitigação dos riscos climáticos. Esses indicadores são particularmente relevantes no setor de cosméticos e higiene pessoal, dada a intensidade de recursos naturais envolvidos na formulação de produtos, bem como a pressão regulatória crescente sobre embalagens e cadeias de fornecimento.

Quadro 1 – Análise de indicadores ambientais (Pilar E)

CATEGORIA	UNILEVER (2024)	COLGATE-PALMOLIVE (2024)	NATURA &CO (2024)	GRUPO BOTICÁRIO (2024)
Gestão de emissões e energia	Net zero até 2039; plano CTAP; alinhamento TCFD	PPAs renováveis; redução de emissões	Net zero até 2050; -21,6% emissões GEE	Net zero até 2030; -12% emissões em 2023
Uso de recursos naturais	Projetos de water stewardship em países críticos	44 sites com Zero Waste (TRUE); redução de plásticos	95% energia renovável; 86% ingredientes naturais	100% energia renovável no Brasil desde 2021; neutralização hídrica

Impacto ambiental da cadeia de valor	Responsible Partner Policy para fornecedores; auditorias ambientais	Tubos recicláveis compartilhados; parcerias para reciclagem	41 bioingredientes da Amazônia; 40 mil pessoas beneficiadas	Cadeia 100% carbono neutro; programa Verde Mar de logística reversa
Mitigação de riscos climáticos	Cenários climáticos e TCFD; riscos físicos/financeiros integrados	Alinhamento com regras da SEC para disclosure climático	TCFD integrado; desmatamento zero até 2025	Estrutura TCFD; riscos climáticos integrados ao planejamento

Fonte: Tabela elaborado pelos autores

Nesta seção será abordada uma análise comparativa dos relatórios de sustentabilidade de Unilever, Colgate-Palmolive, Natura &Co e Grupo Boticário que evidencia diferentes estágios de maturidade na agenda ambiental, com ênfase em gestão de emissões de energia, uso de recursos naturais, impactos da cadeia de valor e mitigação de riscos climáticos.

De acordo com Teixeira *et al.* (2021), ao observar o comportamento das empresas em relação à gestão de emissões e energia, a maior parte delas estabeleceu compromissos objetivando a neutralidade de carbono. No caso da pesquisa as empresas analisadas apresentam horizontes temporais distintos: enquanto o Grupo Boticário (2024) se compromete com net zero até 2030, reforçando metas de curto prazo (com redução de 12% já em 2023), Natura &Co (2024) tem como meta a neutralidade até 2050, embora já apresente uma redução acumulada de 21,6% em suas emissões de GEE, e a Colgate-Palmolive (2024) foca em mecanismos como contratos de energia renovável (PPAs) e programas de eficiência. A Unilever (2024) adota o horizonte de 2039 com planos alinhados ao TCFD e ao *Climate Transition Action Plan* (CTAP).

No eixo de uso de recursos naturais, observa-se convergência para energia renovável e gestão de resíduos, mas com diferenças de foco. O Grupo Boticário e a Natura &Co (2024) apresentam indicadores expressivos de energia limpa (100% no Brasil desde 2021 e 95% globalmente, respectivamente), enquanto a Colgate-Palmolive (2024) destaca o alcance de 44 unidades com certificação *Zero Waste TRUE* e iniciativas de redução de plásticos. Já a Unilever (2024) concentra esforços em "*water stewardship*" em países críticos, reforçando o alinhamento à sua presença em mercados emergentes.

Quanto ao impacto ambiental da cadeia de valor, a estratégia é variada: Unilever (2024) enfatiza a *Responsible Partner Policy*, impondo auditorias ambientais a fornecedores; Colgate-Palmolive (2024) destaca inovações em embalagens recicláveis e parcerias de circularidade; Natura &Co (2024) diferencia-se pelo uso de bio ingredientes amazônicos e pela inclusão socioambiental de mais de 40 mil pessoas na cadeia de produção; o Grupo Boticário (2024) prioriza a neutralidade da cadeia de valor e logística reversa via o programa Verde Mar. Essa heterogeneidade evidencia tanto oportunidades de diferenciação competitiva quanto desafios de comparabilidade direta.

Por fim, na mitigação de riscos climáticos, há convergência em torno do TCFD como estrutura de divulgação, com todas as empresas incorporando cenários de riscos físicos e de transição em seu planejamento. A Natura &Co (2024) reforça o compromisso de desmatamento zero até 2025, enquanto a Colgate-Palmolive (2024) já se alinha às exigências da SEC para divulgação climática, mostrando aderência a regulações financeiras.

De forma integrada, nota-se que Unilever e Colgate-Palmolive (2024) avançam em governança climática globalmente reconhecida (TCFD, *disclosure* regulatório), Natura &Co (2024) se diferencia pelo vínculo entre biodiversidade e impacto social, e o Grupo Boticário

(2024) apresenta maior ambição temporal em relação à neutralidade, desempenhando uma boa performance ao analisar metas de curto prazo.

4.2 Indicadores Sociais

O pilar social diz respeito à forma como as organizações se relacionam com colaboradores, fornecedores, consumidores e comunidades. A ênfase recai sobre diversidade, condições de trabalho, respeito aos direitos humanos, segurança de produtos e engajamento comunitário. No setor de cosméticos, esse pilar assume relevância particular porque conecta diretamente a reputação corporativa às percepções de ética, inclusão e sustentabilidade dos consumidores.

Quadro 2 – Análise de Indicadores Sociais (Pilar S)

Categoria	Unilever (2024)	Colgate-Palmolive (2024)	Natura &Co (2024)	Grupo Boticário (2024)
Capital humano e condições de trabalho	Equidade salarial e diversidade	Academy de IA e análise de dados	51,9% mulheres em liderança; 31,6% negros em cargos executivos	61% mulheres em liderança; 35% negros em liderança
Direitos humanos e relações trabalhistas	Due diligence global contra violações	Responsible Sourcing e No Deforestation	Compromisso com trabalho decente; auditorias sociais	Política de Direitos Humanos; auditorias em fornecedores
Relacionamento com clientes e consumidores	Segurança de produtos e proteção de dados	Bright Smiles, Bright Futures alcançou 1,8 bi de crianças	Produtos cruelty-free e naturais; certificações	Programas de consumo consciente; rastreabilidade de ingredientes
Envolvimento com a comunidade	Projetos de agricultura regenerativa	Doação de US\$ 300M em ração para abrigos	Programas socioambientais na Amazônia; 10,5 mil famílias apoiadas	Projetos em comunidades locais e catadores de recicláveis

Fonte: Tabela elaborado pelos autores

Na dimensão social, observa-se uma forte ênfase na valorização do capital humano, no respeito a direitos humanos, na relação ética com consumidores e no engajamento comunitário, ainda que cada empresa adote ênfases distintas conforme seu posicionamento estratégico e geográfico, como apresentados nos relatórios.

No eixo de capital humano e condições de trabalho, os dados revelam avanços expressivos em diversidade. O Grupo Boticário (2024) apresenta a maior participação de mulheres (61%) e de pessoas negras (35%) em cargos de liderança, sinalizando compromisso concreto com inclusão em níveis decisórios. A Natura &Co (2024) também demonstra resultados relevantes, com 51,9% de mulheres em liderança e 31,6% de negros em cargos executivos, reforçando sua estratégia de diversidade como parte da identidade corporativa. Já a Unilever foca em equidade salarial e diversidade, ainda que seus indicadores numéricos não estejam explicitados neste recorte, e a Colgate-Palmolive (2024) investe no desenvolvimento de competências por meio de iniciativas como a Academy de IA e análise de dados, privilegiando capacitação tecnológica da força de trabalho.

No relacionamento com clientes e consumidores, há diferentes formas de gerar valor social. A Colgate-Palmolive (2024) destaca um programa de grande escala, Bright Smiles, Bright Futures, que alcançou 1,8 bilhão de crianças com educação em saúde bucal. A Natura &Co reforça sua proposta de valor em produtos *cruelty-free*, com forte apelo em certificações socioambientais, enquanto o Grupo Boticário aposta em programas de consumo consciente e rastreabilidade de ingredientes. Já a Unilever prioriza compromissos com segurança de produtos e proteção de dados, enfatizando responsabilidade e confiança na relação com consumidores.

Quanto ao envolvimento comunitário, as estratégias são bastante distintas e refletem identidade organizacional. A Unilever (2024) vincula suas ações a projetos de agricultura regenerativa, conectando comunidades à agenda ambiental global, como apontado em seus relatórios. A Colgate-Palmolive destaca a doação de US\$ 300 milhões em ração para abrigos, iniciativa de impacto social direto. A Natura &Co mantém sua forte atuação socioambiental na Amazônia, beneficiando 10,5 mil famílias, ao passo que o Grupo Boticário se aproxima de comunidades locais e catadores de recicláveis, reforçando vínculos com economia circular e inclusão social.

4.3 Indicadores de Governança

O pilar de governança engloba os mecanismos de tomada de decisão dentro das empresas, transparência, ética e proteção dos interesses dos acionistas e *stakeholders*. Em setores globais e altamente regulados, como o de cosméticos, a robustez das estruturas de governança representa um diferencial na credibilidade corporativa e na mitigação de riscos reputacionais.

Quadro 3 – Análise de Indicadores de Governança (Pilar G)

Categoria	Unilever (2024)	Colgate-Palmolive (2024)	Natura &Co (2024)	Grupo Boticário (2024)
Estrutura e composição do conselho	Conselho diversificado; comitês ativos	Conselho majoritariamente independente	Conselho renovado em 2024; diversidade	Conselho consultivo diverso com especialistas externos
Ética, compliance e combate à corrupção	Código global + Speak Up	Código de Conduta; sourcing responsável	Código de Ética; Pacto Global ONU	Programa de Compliance; canal de denúncias
Gestão de riscos e transparência	Relatórios ESRs/TCFD; auditoria KPMG	Auditoria PwC; conformidade Sarbanes-Oxley	Relatório GRI, SASB, TCFD; auditoria	Relatório auditado GRI, SASB, TCFD, IIRC
Direitos dos acionistas e stakeholders	Voto consultivo em plano climático	Dividendos crescentes há 62 anos	Engajamento com comunidades e ONGs	Engajamento com sociedade civil e redes setoriais

Fonte: Tabela elaborado pelos autores

Na dimensão governança, nota-se convergência em práticas de ética, transparência e gestão de riscos, mas também diferenças relacionadas à estrutura dos conselhos e ao engajamento com stakeholders, refletindo tanto o porte quanto o contexto regulatório de cada empresa.

No que diz respeito à estrutura e composição do conselho, a Unilever (2024) evidencia uma governança consolidada, com conselho diversificado e comitês especializados ativos, alinhada a padrões internacionais de grandes multinacionais. A Colgate-Palmolive (2024) mantém um conselho majoritariamente independente, reforçando *accountability* frente a investidores. Já a Natura &Co (2024) promoveu uma renovação em 2024, fortalecendo a diversidade em sua governança, enquanto o Grupo Boticário (2024) aposta em um conselho consultivo com especialistas externos, o que confere pluralidade, mas com menor formalização em comparação às companhias listadas em bolsas globais.

Na área de ética, compliance e combate à corrupção, todas as empresas apresentam mecanismos robustos. A Unilever (2024) adota um código global acompanhado do programa *Speak Up* para denúncias; a Colgate-Palmolive (2024) vincula seu código de conduta a práticas de sourcing responsável; a Natura &Co (2024) sustenta sua atuação em um código de ética alinhado ao Pacto Global da ONU; e o Grupo Boticário (2024) possui um programa estruturado de compliance com canal de denúncias. Essas práticas demonstram alinhamento a padrões globais de integridade, ainda que a transparência nos resultados das investigações varie.

Quanto à gestão de riscos e transparência, há clara adoção de *frameworks* reconhecidos internacionalmente. A Unilever e Natura &Co (2024) reportam alinhamento ao TCFD, sendo que a primeira também integra o ESRS em conformidade com a regulamentação europeia. A Colgate-Palmolive (2024) reporta com base na Lei Sarbanes-Oxley e auditoria da PwC, enquanto o Grupo Boticário (2024), embora empresa de capital fechado, já divulga relatórios auditados conforme GRI, SASB, TCFD e IIRC, demonstrando padrão avançado de transparência para o contexto brasileiro.

No que se refere aos direitos dos acionistas e *stakeholders*, percebe-se diferenciação entre empresas de capital aberto e fechado. A Unilever (2024) se destaca ao permitir voto consultivo em seu plano climático, sinalizando governança participativa em temas ESG estratégicos. A Colgate-Palmolive (2024) enfatiza estabilidade financeira, com 62 anos consecutivos de dividendos crescentes, reforçando seu compromisso com os acionistas. Já Natura &Co e Grupo Boticário ampliam a noção de governança para além dos acionistas, ao priorizarem engajamento com comunidades, ONGs e redes setoriais, refletindo modelos de *stakeholders* mais inclusivos.

De forma integrada, Unilever e Colgate-Palmolive (2024) se destacam pela governança corporativa tradicional, fortemente ancorada em mecanismos formais de mercado de capitais e *accountability* a investidores globais. Natura &Co (2024) combina boas práticas de reporte internacional com renovação e maior diversidade no conselho, sinalizando alinhamento a tendências de pluralidade e impacto socioambiental. Já o Grupo Boticário (2024), apesar de ser privado, adota práticas avançadas de transparência e conselho consultivo diverso, o que lhe confere legitimidade perante sociedade civil e reforça sua reputação em governança responsável.

5 CONCLUSÃO

A análise dos dados e argumentos discutidos permite concluir que a sustentabilidade, quando incorporada estrategicamente, constitui elemento central para a construção de vantagem competitiva no setor de cosméticos. As quatro empresas investigadas — Unilever, Colgate-Palmolive, Natura & Co e Grupo Boticário — apresentam diferentes graus de maturidade na adoção dos pilares ESG, revelando tanto convergências quanto particularidades na operacionalização de práticas ambientais, sociais e de governança.

No pilar ambiental, observa-se um movimento claro em direção à neutralidade de carbono, ao uso de energias renováveis e à mitigação de riscos climáticos, ainda que com

horizontes temporais distintos. No pilar social, destacam-se avanços expressivos na promoção da diversidade, na valorização do capital humano e no engajamento comunitário, reforçando o papel das empresas como agentes de transformação social. No pilar de governança, identifica-se o fortalecimento das estruturas de *compliance*, a ampliação da transparência nos relatórios e o maior engajamento com *stakeholders*, fatores que reforçam a legitimidade institucional e a resiliência organizacional.

Considerando a abordagem adotada neste estudo, algumas limitações devem ser destacadas como a limitação do uso exclusivo de relatórios corporativos sujeitos a vieses e variações de qualidade e o foco em grandes empresas, o que dificulta a generalização dos resultados para organizações de menor porte. A ausência de dados primários que restringe a compreensão de percepções internas e desafios operacionais, enquanto a diversidade de métricas utilizadas pelas empresas limita comparações diretas. Além disso, a análise concentra-se em documentos recentes, o que impede observar mudanças de longo prazo e não permite estabelecer relações quantitativas entre práticas ESG e desempenho financeiro.

No entanto, os achados apontam que a integração de práticas ESG não se limita ao atendimento de exigências regulatórias ou à mitigação de riscos reputacionais. Ela atua como vetor de inovação e de criação de valor de longo prazo. As empresas se destacam justamente por alinharem compromissos ambientais e sociais a metas estratégicas mensuráveis, comunicadas de forma transparente ao mercado, gerando confiança em consumidores e investidores. Desse modo, a sustentabilidade emerge não apenas como um imperativo ético, mas como um driver competitivo capaz de diferenciar marcas, fortalecer relacionamentos com *stakeholders* e assegurar vantagem estratégica em um mercado cada vez mais sensível a critérios socioambientais.

Por fim, os resultados sugerem que o setor de cosméticos brasileiro caminha para um estágio mais avançado de maturidade em ESG, embora persistam desafios relacionados à comparabilidade de indicadores, à padronização de métricas e ao combate a práticas de *greenwashing*. Diante dessas constatações, estudos futuros podem contribuir para ampliar e aprofundar a compreensão sobre o tema. Primeiramente, recomenda-se a realização de pesquisas que incluam micro, pequenas e médias empresas, permitindo identificar barreiras e oportunidades distintas das observadas em grandes corporações. Outro caminho relevante consiste na aplicação de métodos quantitativos para examinar a relação entre desempenho ESG e indicadores financeiros, testando empiricamente o impacto dessas práticas na lucratividade, valor de mercado e eficiência operacional.

Também seria útil realizar análises longitudinais, investigando a evolução das estratégias ESG ao longo dos anos, bem como estudos centrados na percepção dos consumidores sobre sustentabilidade, confiança e sensibilidade ao *greenwashing*. Assim, reforça-se que o tema permanece dinâmico e em expansão, oferecendo amplo espaço para novas abordagens e contribuições acadêmicas, especialmente em um contexto global no qual sustentabilidade e estratégia empresarial se tornam cada vez mais inseparáveis.

REFERÊNCIAS

ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Brasil é o quarto maior mercado de beleza e cuidados pessoais do mundo. 2019. Disponível em: <https://abihpec.org.br/brasil-e-o-quarto-maior-mercado-de-beleza-e-cuidados-pessoais-do-mundo/>. Acesso em: 11 set. 2025.

AGUIAR, Henrique Correa de. O impacto do desempenho ESG na reputação corporativa: evidências empíricas do mercado brasileiro. 2024. 22 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2024.

BARNEY, Jay. Recursos da empresa e vantagem competitiva sustentável. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARREIRA, G. N. B. O marketing ambiental e a construção de marca ecologicamente sustentável: uso da sustentabilidade pela marca Starbucks. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal do Tocantins. Disponível em: <https://umbu.uft.edu.br/handle/11612/6311>. Acesso em: 21 ago. 2025.

BHANDARI, K.; RANTA, M.; SALO, J. A visão baseada em recursos, o capitalismo de stakeholders, ESG e a vantagem competitiva sustentável: a inserção da empresa na ecologia, sociedade e governança. *Business Strategy and the Environment*, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bse.2967>. Acesso em: 13 out. 2025.

BORTOLUZZI, D. A.; LUNKES, R. J.; ZAMBRA, E. M. Influência da demanda verde de clientes e do eco controle naecoinovação e no crescimento sustentável das empresas do setor da carne bovina. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 17, e210290, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2023.210290>. Acesso em: 12 set. 2025.

BREDA, Adriele Soares et al. Análise da produção científica sobre Environment, Social and Governance (ESG). *LOGS*, v. 6, n. 1, p. 74–97, jan./jun. 2024. DOI: 10.5935/2674-7928/LOGS.v6n1p74-97. Acesso em: 12 set. 2025.

BRUNDTLAND, G. H. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.

COLGATE-PALMOLIVE. *2024 Sustainability and Social Impact Report*. 2024. Disponível em: <https://www.colgatepalmolive.com/content/dam/cp-sites-aem/corporate/corporate/common/pdf/2024-Sustainability-and-Social-Impact-Report.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2025.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pâmela. Métodos de pesquisa em administração. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CRESWELL, John W. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014. E-book. ISBN 978-85-65848-89-3. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565848893/>. Acesso em: 24 jul. 2025.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. D. Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. E-book. p. 149. ISBN 978-65-81334-19-2. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786581334192/>. Acesso em: 24 jun. 2025.

DE SILVA LOKUWADUGE, Chitra S.; DE SILVA, Kushani M. Divulgação de riscos ESG e o risco de greenwashing. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, v. 16, n. 1, p. 146–159, 2022. DOI: 10.14453/aabfj.v16i1.10. Acesso em: 29 out. 2025.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095101>. Acesso em: 26 de out. 2025.

DOBNI, C. Brooke; SAND, Christopher. Strategy shift: Integrating strategy and the firm's capability to innovate. *Business Horizons*, v. 61, n. 5, p. 797-808, 2018.

ECCLES, Robert G.; LEE, Linda-Eling; STROEHLE, Judith C. The Social Origins of ESG: An Analysis of Innovest and KLD. *Organization & Environment*, v. 33, n. 4, p. 575-596, 2020.

ELIWA, Y.; ABOUD, A.; SALEH, A. ESG practices and the cost of debt: evidence from EU countries. *Critical Perspectives on Accounting*, v. 79, p. 102097, 2021.

ELKINGTON, John. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing, 1997.

FRIEDE, G.; BUSCH, T.; BASSEN, A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2,000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, v. 5, n. 4, p. 210-233, 2015. DOI: 10.1080/20430795.2015.1118917.

GODOY, A. S.; RODRIGUES, A. C.; COSTA, J. C. *Estudo de Caso na Pesquisa Qualitativa*. 2016.

GRUPO BOTICÁRIO. Relatório ESG 2023. 2024. Disponível em: https://www.grupoboticario.com.br/wp-content/uploads/2024/05/Relatorio_ESG_23.pdf. Acesso em: 19 jun. 2025.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Strategic management: competitiveness and globalization*. 12. ed. Boston: Cengage Learning, 2017.

JOHANN, G. B. Práticas de Sustentabilidade, Desempenho e Competitividade. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 26, n. 6, p. e240221, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/asoc/a/PrH4h3JZypSftXQnWhm5Sbf/?lang=pt>. Acesso em: 12 set. 2025.

KING, Andrew A. *Do sustainable companies have better financial performance?* Boston: Boston University, 2024.

L'ORÉAL. Annual Report 2024. Paris: L'Oréal Finance, 2024. Disponível em: <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2024>. Acesso em: 17 ago. 2025.

L'ORÉAL BRASIL. L'Oréal para o futuro. [s.d.]. Disponível em: <https://www.loreal.com/pt-br/brazil/pages/compromissos/l-oreal-para-o-futuro/>. Acesso em: 18 jun. 2025.

LIMA, W.; JUCÁ, M. N. O impacto das práticas de sustentabilidade na performance financeira e na criação de valor das empresas. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 18, e220597, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2024.220597>. Acesso em: 12 set. 2025.

MA, Qiyang. Exploring the Multi-Dimensional Effects of ESG on Corporate Valuation. In: *Proceedings of the 8th International Conference on Economic Management and Green Development*, Kuala Lumpur: Xiamen University Malaysia, 2024.

NAKAGAMI, I. A.; PINTO, L. P. Beleza sustentável: ativos naturais na formulação de cosméticos orgânicos. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 2, e88922064, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i2.2064. Acesso em: 20 set. 2025.

NATURA & CO. Relatório de Sustentabilidade. 2024. Disponível em: <https://images.rede.natura.net/html/relatorio-anual/2024/Relatorio-IntegradoNatura-e-Co-2024.pdf> Acesso em: 18 jun. 2025.

PAVANELO PIVETTA, N. et al. Comportamento do consumidor voltado para a sustentabilidade. *Pensamento & Realidade*, v. 35, n. 1, p. 15–32, 2020. DOI: 10.23925/2237-4418.2020v35i1p15-32. Acesso em: 30 jul. 2025.

PEREIRA, D. D. M. et al. As implicações da governança ESG sobre a reputação empresarial. *IOSR Journal of Business and Management*, v. 26, n. 5, p. 13–16, maio 2024.

SANTOS, M. A. F. Produtividade e inovação ambiental. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 22, n. 1, p. 45–63, 2023. Acesso em: 12 set. 2025.

SHARMA, P.; ANAND, U.; RAWAT, A. Integrando ESG no planejamento estratégico corporativo. *International Journal of Environmental Sciences*, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.64252/3mkpt445>. Acesso em: 13 out. 2025.

SILVA, E. R. et al. Caracterização das pesquisas em administração com abordagem qualitativa. *Revista de Administração de Roraima*, v. 6, n. 1, p. 204–223, 2016.

SOARES, Cristiano; ROSA, Fabrícia Silva da. Recursos estratégicos e vantagens competitivas na gestão pública municipal. *Revista Gestão & Conexões*, v. 10, n. 3, p. 123-145, 2021. Acesso em: 12 set. 2025.

SPANIOL, M. J. et al. Defining Greenwashing: A Concept Analysis. *Sustainability*, v. 16, art. 9055, 2024. DOI: 10.3390/su16209055.

TEIXEIRA, Cássio Adriano Nunes et al. Neutralidade de carbono: reflexões sobre estratégias e oportunidades para o Brasil. *Revista do BNDES*, v. 28, n. 56, p. 267–314, 2021.

TEIXEIRA, F. S. R. Environmental, Social and Corporate Governance (ESG). *Revista CRCSC*, 2024. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br>. Acesso em: 12 set. 2025.

THE GLOBAL COMPACT. Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World. 2004. Disponível em: www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf. Acesso em: 19 set. 2025.

UNEP – UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME. Towards a Green Economy. Nairobi: UNEP, 2011. Disponível em: <http://unep.org/greeneconomy>. Acesso em: 14 ago. 2025.

UNILEVER PREV. *Relatório Anual 2023*. 2023. Disponível em:
<https://www.unileverprev.com.br/wp-content/uploads/2023/11/Relatorio-Anual-2023.pdf>.
Acesso em: 19 jun. 2025.

VEIGA, F. S.; AZEVEDO, A. F. Ética empresarial sob a perspectiva da responsabilidade social. *Revista Esmat*, v. 16, n. 29, p. 239-256, 2024.

YANG, C.; ZHU, C.; ALBITAR, K. ESG ratings and green innovation. *Business Strategy and the Environment*, v. 33, n. 5, p. 4108–4129, 2024. DOI: 10.1002/bse. 3692. Acesso em: 19 set. 2025.

YIN, Robert K. Estudo de Caso-: Planejamento e métodos. Bookman editora, 2015.