

A IMPLEMENTAÇÃO DO ESG NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DE UMA BEAUTY TECH BRASILEIRA

EVERTON KEVIN SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS UFMG

ALINE RODRIGUES DA FONSECA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS - PUC MINAS

JAQUELINE SILVA MELO

PONTIFÍCIA CATÓLICA DE MINAS GERAIS

AKBAR VALADBIGI

YEREVAN STATE UNIVERSITY, ARMENIA

Introdução

Os princípios de ESG passaram a ocupar papel central nas estratégias organizacionais. A pandemia da Covid-19 evidenciou vulnerabilidades sociais, ambientais e econômicas, aumentando a pressão de investidores, reguladores e consumidores para que as empresas adotassem práticas mais responsáveis. Nesse cenário, o setor de cosméticos e cuidados pessoais, marcado por competitividade e ritmo acelerado de crescimento, vem sendo particularmente impactado. As chamadas beauty techs, que unem inovação tecnológica ao mercado de beleza, enfrentam o desafio de integrar o ESG de forma prática e sustentável.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Este estudo teve como objetivo analisar como o ESG vem sendo incorporado ao planejamento estratégico da Beleza em Dia, uma beauty tech brasileira de médio porte em expansão. A questão central buscou compreender como empresas desse perfil podem alinhar suas estratégias ao ESG de maneira sistêmica, identificando avanços, lacunas e oportunidades de melhoria.

Fundamentação Teórica

O ESG evoluiu para além dos indicadores financeiros tradicionais, consolidando-se como paradigma de criação de valor corporativo. Desde o relatório Who Cares Wins (ONU, 2005), investidores passaram a considerar critérios socioambientais em suas decisões. Hoje, a literatura destaca que o ESG fortalece reputação, resiliência e competitividade. Os pilares do ESG: • Ambiental, voltado à mitigação de impactos e uso eficiente de recursos; • Social, relacionado à valorização das pessoas, diversidade e engajamento comunitário; • Governança, que envolve transparência, controles e prestação de contas.

Metodologia

A pesquisa utilizou abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, analisando o estágio de maturidade ESG da Beleza em Dia. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores estratégicos. Também houve análise documental de relatórios, além de revisão bibliográfica sobre sustentabilidade e governança corporativa. Na análise dos dados, foram aplicadas quatro ferramentas principais, sendo SWOT, Canvas, PESTEL e BSC. Essa combinação possibilitou construir um diagnóstico consistente, relacionando a prática da empresa com as recomendações da literatura.

Análise e Discussão dos Resultados

O modelo da Beleza em Dia foca em inovação, experiência do cliente e presença digital, com expansão em farmácias, mas depende de estratégias agressivas e logística pouco integrada à sustentabilidade. Avança em diversidade e uso de embalagens biodegradáveis, porém carece de governança e indicadores formais. A SWOT mostra forças em inovação e portfólio, fraquezas na formalização, oportunidades no mercado sustentável e ameaças na concorrência digital. Em estágio inicial, a empresa tem potencial se adotar frameworks internacionais e estruturar a governança.

Considerações Finais

O estudo avaliou a maturidade ESG da Beleza em Dia, apontando avanços em diversidade, inovação e responsabilidade ambiental, mas lacunas em governança e mensuração. A falta de indicadores formais limita o ESG como pilar estratégico, embora haja oportunidades de evolução. A pesquisa mostra que ferramentas de gestão auxiliam empresas médias e oferece roteiro prático a gestores. Limitação: análise de um único caso. Conclui-se que o ESG é processo contínuo que gera valor, resiliência e vantagem competitiva.

Referências

BELIZÁRIO & ÁVILA (2024); COSTA et al. (2022); ECCLES et al. (2020); ELKINGTON (1997); FREITAS & SILVA (2022); IRIGARAY & STOCKER (2022); LOPES & ALMEIDA (2023); MARTINS et al. (2013); OLIVEIRA et al. (2023); ONU (2005); PORTER & KRAMER (2011); REDECKER & MACHADO (2023); SZMUSZKOWICZ et al. (2024); ZANELATI et al. (2015).

Palavras Chave

ESG, Planejamento Estratégico, Crescimento Sustentável

Agradecimento a órgão de fomento

Este trabalho é resultado do curso de pós-graduação em Gestão Sustentável de Negócios, realizado no CEGE - Núcleo de Gestão Estratégica da FACE/UFMG. Agradecemos à UFMG pelo apoio institucional e à equipe docente pelo incentivo à pesquisa aplicada, essencial para o desenvolvimento de práticas empresariais sustentáveis, inovadoras e alinhadas aos desafios contemporâneos. Também reconhecemos o papel transformador da educação pública de qualidade, inclusiva e comprometida com o futuro.

A IMPLEMENTAÇÃO DO ESG NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DE UMA BEAUTY TECH BRASILEIRA

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, os princípios de Environmental, Social and Governance (ESG) passaram a ocupar papel central no debate estratégico das organizações, sobretudo após a pandemia da Covid-19, que evidenciou vulnerabilidades econômicas, sociais e ambientais. Empresas de diferentes setores têm buscado alinhar suas estratégias a práticas mais responsáveis, não apenas para atender a pressões regulatórias e de mercado, mas também para fortalecer sua competitividade e reputação junto a stakeholders (ELKINGTON, 1997; OLIVEIRA et al., 2022).

O setor de cosméticos e cuidados pessoais, caracterizado por crescimento acelerado e alto nível de concorrência, tem sido particularmente impactado por essa tendência. Nesse contexto, as chamadas beauty techs, empresas que combinam inovação tecnológica e atuação no mercado de beleza, enfrentam o desafio de integrar o ESG em sua cultura organizacional e em seus processos decisórios de forma estruturada e mensurável (SZMUSZKOWICZ et al., 2024).

Diante desse cenário, surge a seguinte questão: como empresas de médio porte em expansão podem alinhar suas estratégias ao ESG de forma sistêmica e prática? Para responder a essa problemática, este estudo apresenta um diagnóstico sobre a presença e a maturidade das práticas ESG na Beleza em Dia, uma beauty tech brasileira.

O objetivo central da pesquisa é analisar como os princípios ESG vêm sendo incorporados ao planejamento estratégico da organização, identificando avanços, lacunas e oportunidades de melhoria. Também, busca-se compreender de que maneira essas práticas podem contribuir para consolidar a posição da empresa no mercado e para o fortalecimento de sua governança corporativa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conceito de ESG (Environmental, Social and Governance) emergiu como um marco na forma de avaliar organizações, indo além de indicadores financeiros e incorporando dimensões ambientais, sociais e de governança à lógica estratégica das empresas. Sua difusão ganhou força a partir do relatório Who Cares Wins (ONU, 2005), que estimulou investidores a considerar critérios sustentáveis em suas decisões. Desde então, o ESG evoluiu para um modelo de criação de valor que responde a pressões sociais, regulatórias e de mercado (ECCLES et al., 2020; REDECKER et al., 2023).

As três dimensões do ESG possuem papel complementar. O aspecto ambiental envolve ações voltadas à mitigação de impactos ecológicos, como gestão de resíduos e uso eficiente de recursos naturais (COSTA et al., 2022). A dimensão social refere-se à valorização das pessoas, com foco em diversidade, clima organizacional e engajamento comunitário (OLIVEIRA et al., 2023). Já a governança diz respeito à transparência, prestação de contas e mecanismos de controle corporativo (MARTINS et al., 2013). A integração dessas dimensões favorece não apenas a reputação, mas também a resiliência e a competitividade organizacional (FREITAS & SILVA, 2022).

Do ponto de vista estratégico, a literatura destaca que a incorporação do ESG exige metodologias capazes de alinhar discurso e prática. Ferramentas como a Matriz SWOT, o Business Model Canvas, a Análise PESTEL e o Balanced Scorecard (BSC) são frequentemente utilizadas para diagnosticar condições internas e externas, estruturar

planos de ação e definir indicadores mensuráveis (ZANELATI et al., 2015; LOPES & ALMEIDA, 2023). A mensuração, por meio de Key Performance Indicators (KPIs) alinhados a frameworks como GRI e SASB, é apontada como fator decisivo para a credibilidade e efetividade das iniciativas (BELIZÁRIO & ÁVILA, 2024).

A literatura evidencia que a integração do ESG ao planejamento estratégico representa não apenas uma exigência ética e regulatória, mas também uma oportunidade para geração de valor compartilhado, fortalecimento da governança e posicionamento competitivo sustentável (PORTER & KRAMER, 2011; IRIGARAY & STOCKER, 2022).

3 METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, com o objetivo de compreender o estágio de maturidade das práticas ESG na Beleza em Dia, uma beauty tech brasileira de médio porte em processo de expansão. A escolha da organização justifica-se pela sua relevância no setor de cosméticos e pelo momento de transformação estratégica vivenciado, o que a torna um caso representativo para investigar a integração do ESG ao planejamento corporativo.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com cinco gestores-chave da empresa, abrangendo as áreas de negócios, operações, finanças, recursos humanos e marketing. Complementarmente, foi realizada análise documental de relatórios internos, planos estratégicos e indicadores de desempenho, além de revisão bibliográfica voltada a conceitos de sustentabilidade, governança corporativa e ferramentas de gestão estratégica.

Para o tratamento dos dados, aplicaram-se diferentes instrumentos analíticos. A Matriz SWOT foi utilizada para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização. O Business Model Canvas permitiu compreender a estrutura do modelo de negócios e avaliar como práticas ESG poderiam ser incorporadas à proposta de valor. A Análise PESTEL auxiliou na interpretação de fatores externos (políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais) que impactam o setor. Por fim, o Balanced Scorecard (BSC) foi empregado para traduzir os achados em objetivos estratégicos e indicadores de desempenho (KPIs).

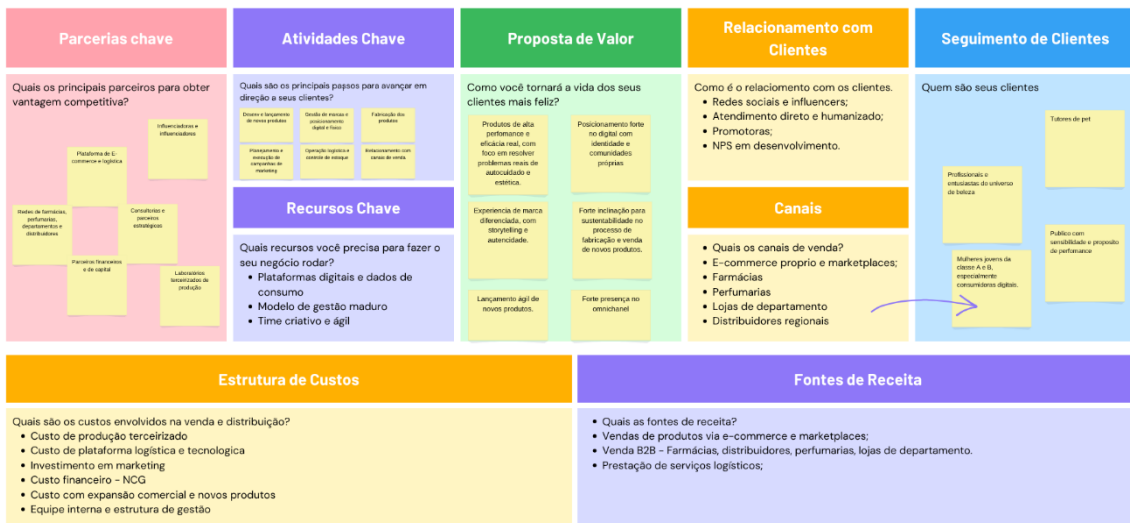
A utilização combinada desses métodos possibilitou a construção de um diagnóstico estruturado, capaz de relacionar a realidade prática da organização com a literatura sobre ESG e planejamento estratégico.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise estratégica da Beleza em Dia permitiu identificar avanços, desafios e oportunidades relacionadas à incorporação do ESG ao seu planejamento organizacional.

A aplicação do Business Model Canvas evidenciou um modelo de negócios fundamentado na inovação e na experiência do cliente, com forte presença em canais digitais e em redes de farmácias. Essa estrutura reforça a proposta de valor da organização, mas também revela dependência de estratégias comerciais agressivas e da expansão logística, aspectos que demandam maior integração com metas de sustentabilidade.

Figura 1: Business Model Canvas – Beleza em Dia

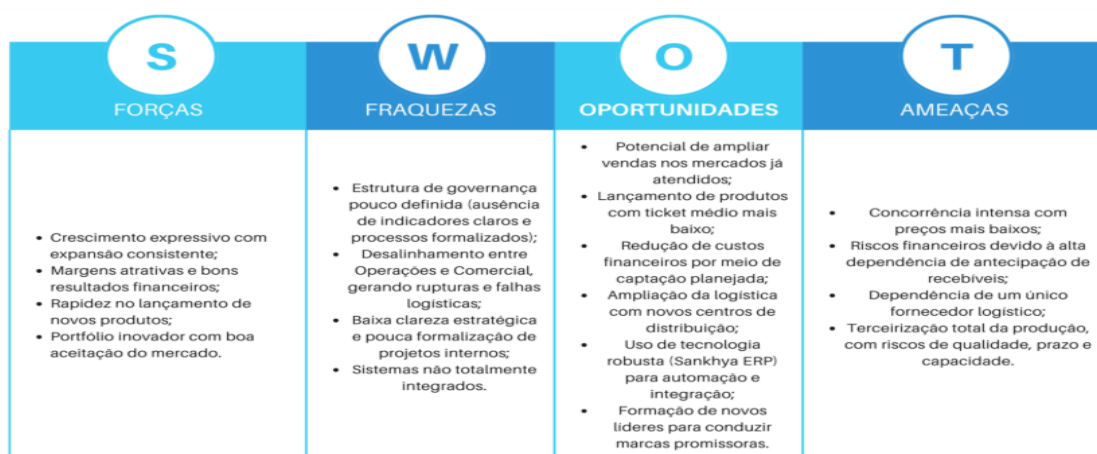


Fonte: autores (2025).

O diagnóstico demonstrou que a empresa apresenta avanços em aspectos sociais, como diversidade e desenvolvimento de pessoas, além de iniciativas ambientais pontuais, como o uso de embalagens biodegradáveis. Contudo, foram identificadas lacunas importantes em governança e mensuração de resultados, especialmente pela ausência de indicadores formais (KPIs) para monitorar impacto.

A Matriz SWOT reforçou essas constatações, apontando como principais forças a capacidade de inovação, a logística eficiente e o portfólio diversificado. Como fraquezas, destacam-se a baixa formalização de processos e a falta de governança consolidada. Entre as oportunidades, encontram-se o crescimento do mercado de beleza sustentável e as políticas públicas voltadas à responsabilidade socioambiental. Já as ameaças incluem a forte concorrência digital, a complexidade regulatória e a dependência de crédito para expansão.

Figura 2: Matriz SWOT – Beleza em Dia



Fonte: autores (2025).

A realidade identificada na Beleza em Dia dialoga com o que a literatura aponta sobre empresas de médio porte em expansão. Freitas e Silva (2022) destacam que a ausência de processos formais e de indicadores claros é uma das principais barreiras para

a consolidação do ESG, sobretudo em organizações que ainda não possuem estruturas maduras de governança. Esse achado converge com o diagnóstico do presente estudo, que evidenciou fragilidades justamente nesse campo.

Além disso, pesquisas recentes reforçam que o ESG tende a avançar de forma desigual entre as suas dimensões. Estudos como os de Oliveira et al. (2023) e Belizário e Ávila (2024) apontam que as empresas costumam iniciar pelas práticas sociais, como diversidade e desenvolvimento de pessoas, enquanto aspectos de governança e mensuração aparecem em fases posteriores. Esse padrão também foi observado na Beleza em Dia, que já apresenta avanços relevantes em iniciativas sociais e ambientais, mas carece de métricas e de institucionalização dos processos de governança.

Comparativamente, benchmarks de empresas do setor de beleza que evoluíram na agenda ESG, como Natura e Boticário, demonstram que a consolidação de indicadores formais e relatórios de sustentabilidade foi decisiva para ampliar credibilidade e atratividade junto a investidores. Embora a Beleza em Dia ainda esteja em estágio inicial, a análise sugere que a adoção de frameworks reconhecidos, como GRI e SASB, pode ser o próximo passo para transformar boas práticas em vantagem competitiva sustentável. Esse ponto evidencia a aplicabilidade do estudo ao indicar caminhos concretos para empresas de porte semelhante que desejam avançar na integração do ESG ao seu planejamento estratégico.

Esses resultados dialogam com a literatura, que indica que a adoção do ESG requer não apenas iniciativas isoladas, mas também um alinhamento sistêmico entre discurso e prática (FREITAS & SILVA, 2022; IRIGARAY & STOCKER, 2022). No caso da Beleza em Dia, a falta de KPIs claros e de mecanismos de governança dificulta a consolidação do ESG como pilar estratégico, embora a organização apresente alto potencial de evolução nesse campo.

O estudo mostra que integrar ferramentas como SWOT, Canvas, PESTEL e Balanced Scorecard contribui para estruturar diagnósticos mais completos, favorecendo a definição de metas e indicadores sustentáveis. Esse alinhamento é essencial para que empresas de médio porte consigam transformar o ESG em vantagem competitiva sustentável.

5 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Os resultados obtidos neste estudo oferecem implicações práticas relevantes para gestores de empresas de médio porte que buscam avançar na agenda ESG. A experiência da Beleza em Dia demonstra que, embora iniciativas pontuais em diversidade, inovação e responsabilidade ambiental possam gerar valor imediato, a ausência de métricas formais e de processos de governança estruturados limita a efetividade das práticas (FREITAS; SILVA, 2022).

O estudo reforça a importância de iniciar a jornada ESG com a definição de **indicadores-chave de desempenho (KPIs)** alinhados a frameworks reconhecidos, como GRI e SASB. Esse passo possibilita mensuração objetiva, comunicação transparente e credibilidade junto a investidores, parceiros e clientes (BELIZÁRIO; ÁVILA, 2024). Para empresas em estágio inicial, recomenda-se adotar um conjunto reduzido de indicadores, priorizando aqueles mais diretamente relacionados ao seu modelo de negócio (LOPES; ALMEIDA, 2023).

Também a análise evidencia que a **governança corporativa** deve ser tratada como pilar central para sustentar a expansão. Estruturas de compliance, auditorias independentes e políticas claras de responsabilidade social e ambiental fortalecem a confiança dos stakeholders e reduzem riscos reputacionais e regulatórios (FREITAS; SILVA, 2022).

Destaca-se que a integração do ESG pode ser acelerada com o uso de **ferramentas de gestão estratégica** já conhecidas, como SWOT, Canvas, PESTEL e Balanced Scorecard. Esses instrumentos, quando aplicados sob a ótica da sustentabilidade, permitem traduzir princípios abstratos em planos de ação concretos, mobilizando lideranças e colaboradores em torno de objetivos comuns (ZANELATI et al., 2015).

Portanto, este estudo indica que empresas de médio porte que desejam transformar o ESG em vantagem competitiva devem avançar em três direções principais: **(i) institucionalizar indicadores, (ii) consolidar a governança e (iii) adotar ferramentas estratégicas para integrar sustentabilidade ao negócio**. Essas implicações não apenas orientam gestores da Beleza em Dia, mas também podem servir de referência para organizações de setores distintos que enfrentam desafios semelhantes no processo de amadurecimento do ESG (PORTER; KRAMER, 2011).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado permitiu diagnosticar a maturidade das práticas ESG na Beleza em Dia, destacando avanços relevantes em diversidade, inovação e presença de mercado, mas também lacunas significativas em governança corporativa e mensuração de resultados. Constatou-se que, apesar de iniciativas pontuais, a ausência de indicadores formais (KPIs) e de processos estruturados limita a efetividade da integração do ESG ao planejamento estratégico da empresa.

Entre as principais contribuições práticas, ressalta-se o aumento da conscientização das lideranças sobre a importância do ESG e a identificação de áreas prioritárias para investimento, como fortalecimento da governança e institucionalização de metas sustentáveis. Esses achados oferecem subsídios não apenas para a empresa analisada, mas também para outras organizações de médio porte que enfrentam desafios semelhantes.

Como limitações, o estudo se restringiu a um único caso, em um recorte temporal específico, o que não permite generalizações. Ademais, parte da análise foi condicionada à disponibilidade de documentos internos. Sugere-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos comparativos em diferentes setores e análises longitudinais que acompanhem a evolução das práticas ESG ao longo do tempo.

Conclui-se que o ESG deve ser entendido como um processo contínuo e integrado ao planejamento estratégico, capaz de gerar valor compartilhado, vantagem competitiva e maior resiliência organizacional. No caso da Beleza em Dia, a consolidação desse alinhamento representa uma oportunidade estratégica para fortalecer sua posição no mercado e ampliar seu impacto socioambiental de forma sustentável.

7 REFERÊNCIAS

BELIZÁRIO, A. P.; ÁVILA, L. V. Mensurando a sustentabilidade: uma revisão sistemática da literatura recente dos indicadores ESG na gestão de empresas, cidades e universidades. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, 2024.

COSTA, J. F. et al. Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável: integração nas estratégias empresariais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 50-62, 2022.

ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. **Management Science**, v. 66, n. 5, p. 123-145, 2020.

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

FREITAS, J. R.; SILVA, M. E. Governança corporativa como alicerce estratégico para a sustentabilidade empresarial. 2022.

IRIGARAY, H. A. R.; STOCKER, F. ESG: novo conceito para velhos problemas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 591-603, 2022.

LOPES, J. F.; ALMEIDA, M. P. A importância dos indicadores ESG na estratégia empresarial. **Revista Brasileira de Gestão Sustentável**, v. 27, n. 1, p. 34-45, 2023.

MARTINS, S. M.; SILVA, T. R.; BARROS, A. S.; TINOCO, J. E. P. Governança corporativa: teoria e prática. eGesta – **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios, Universidade Católica de Santos**, 2013.

OLIVEIRA, A. S.; MOURA, L. F.; REIS, C. V. Diversidade e reputação corporativa: a percepção do consumidor frente às práticas sociais. **Revista de Administração Contemporânea**, 2023.

ONU. Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World. United Nations Global Compact, 2005.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, Boston, 2011.

REDECKER, A. C.; MACHADO, M. H. ESG: desenvolvimento sustentável da empresa como estratégia de negócios. **Revista Jurídica Luso-Brasileira**, v. 9, n. 5, p. 109-164, 2023.

SZMUSZKOWICZ, M.; PEREIRA, R. S.; MACHADO JUNIOR, C. Economia circular e environmental, social and governance em empresas listadas no índice de sustentabilidade empresarial. **Revista Organizações em Contexto**, v. 18, n. 36, p. 195-224, 2024.

ZANELATI, F. P.; MARCHI, P. A.; CRIVELLI, S. M. M. A importância do planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial: uma visão das estratégias econômicas, sociais e ambientais. **Revista Científica da UniFatecie**, v. 1, n. 1, 2015.