

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
CEGE – Curso de Especialização em Gestão Estratégica

Everton Kevin Silva

A IMPLEMENTAÇÃO DO ESG (*ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND CORPORATE GOVERNANCE*) NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL: Um estudo de caso de uma *Beauty Tech* Beleza em Dia.

BELO HORIZONTE

2025

Everton Kevin Silva

A IMPLEMENTAÇÃO DO ESG (*ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND CORPORATE GOVERNANCE*) NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL: Um estudo de caso da *Beauty Tech Beleza em Dia*.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Corpo Docente do Departamento de Especialização em Gestão Estratégica da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica Sustentável de Negócios.

Orientador(a): Prof.^a(a).Ma. Aline Fonseca

BELO HORIZONTE

2025

Ficha catalográfica

S586i
2025 Silva, Everton Kevin.
A implementação do ESG (Environmental Social and Corporate Governance) no planejamento estratégico organizacional [manuscrito] : um estudo de caso da Beauty Tech Beleza em dia / Everton Kevin Silva. – 2025.
1 v.: il.

Orientadora: Aline Rodrigues da Fonseca.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Fonseca, Aline Rodrigues da. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Adrina Kelly Rodrigues - CRB-6/2572
Biblioteca da FACE/UFMG. – AKR 088/2025



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **EVERTON KEVIN SILVA**, matrícula nº **2023706143**. No dia 23/07/2025 às 14:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **"A IMPLEMENTAÇÃO DO ESG (ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND CORPORATE GOVERNANCE) NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL: Um estudo de caso da Beauty Tech Ei, Beleza?"**, requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, a orientadora e Presidente da Comissão, Prof^a Aline Rodrigues da Fonseca, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguida das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

NÃO APROVADO

90 pontos (noventa pontos) trabalhos com nota maior ou igual a **60** serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pela orientadora e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 23/07/2025.

Prof^a. Aline Rodrigues da Fonseca
(Professora convidada CEGE/UFGM)

Documento assinado digitalmente
gov.br ALINE RODRIGUES DA FONSECA
Data: 01/08/2025 18:41:56-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a. Jaqueline Silva Melo

Documento assinado digitalmente
gov.br JAQUELINE SILVA MELO
Data: 05/08/2025 17:20:47-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

Anvisa: Agência Nacional de Vigilância Sanitária;

BSC: *Balanced Scorecard* (Quadro de Desempenho Balanceado);

B2B: *Business to Business* (de empresa para empresa)

B2C: *Business to Consumer* (de empresa para consumidor);

ERP: Enterprise Resource Planning (Planejamento dos Recursos Empresariais);

ESG: *Environmental, Social and Governance* (Ambiental, Social e Governança);

GRI: *Global Reporting Initiative* (Iniciativa Global de Relatórios);

IIRC: *International Integrated Reporting Council* (Conselho Internacional para Relatório Integrado);

KPI: *Key Performance Indicator* (Indicador-Chave de Desempenho);

ONU: Organização Mundial da Saúde;

PDV: Ponto de venda;

SASB: *Sustainability Accounting Standards Board* (Conselho de Normas de Contabilidade para Sustentabilidade);

SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças);

TBL: *Triple Bottom Line* (Tripé da Sustentabilidade);

TCFD: *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (Força-Tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima);

WMS: *Warehouse Management System* (Sistema de Gerenciamento de Estoques).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Canvas.

Figura 2: Matriz SWOT.

RESUMO

Nos últimos anos, os princípios do *Environmental, Social and Governance* (ESG) passaram a ocupar papel central nas decisões estratégicas das organizações, principalmente após os impactos sociais, econômicos e ambientais intensificados pela pandemia da Covid-19. Diante disso, o presente trabalho teve como objetivo realizar um diagnóstico sobre a presença e a maturidade das práticas ESG na empresa de *Beauty Tech*, Beleza em Dia, avaliando como a sustentabilidade tem sido incorporada em suas operações e estruturas decisórias. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, sendo conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com lideranças da organização e análise documental interna. O estudo revelou que, apesar de avanços importantes em áreas como diversidade, cultura organizacional e iniciativas ambientais pontuais, a empresa ainda apresentava lacunas estruturais em termos de indicadores, governança e integração sistêmica das práticas sustentáveis. Os principais achados indicaram que as ações existentes não estavam formalizadas em um plano consolidado e também não estavam submetidas ao monitoramento por *Key Performance Indicators* (KPIs) específicos, dificultando o acompanhamento dos resultados. O estudo residiu em aplicar o diagnóstico ESG em uma *Beauty Tech* nacional de médio porte em expansão, com foco prático e realista sobre os desafios enfrentados no cotidiano da gestão. Como valor agregado, o trabalho contribuiu para gerar um retrato claro do estágio atual da organização quanto à sustentabilidade, servindo de base para futuras ações estratégicas. Entre as implicações práticas, destacaram-se o aumento da conscientização das lideranças sobre o tema e a percepção da necessidade de fortalecer a governança e a mensuração de impacto. Como limitação, a pesquisa se restringiu a um único estudo de caso e a um recorte temporal específico, sem observar os desdobramentos de longo prazo. Ademais, algumas informações relevantes não foram localizadas nos documentos da empresa, o que dificultou parte do mapeamento do estudo. Concluiu-se que a Beleza em Dia demonstrou potencial para evoluir em suas práticas ESG. No entanto, a empresa precisa ainda estruturar seus processos, estabelecer metas e garantir o alinhamento entre discurso e execução.

Palavras-chave: ESG; governança corporativa; sustentabilidade; modelo de negócios.

ABSTRACT

In recent years, the principles of Environmental, Social, and Governance (ESG) have taken a central role in the strategic decision-making of organizations, especially following the intensified social, economic, and environmental impacts of the Covid-19 pandemic. In this context, the present study aimed to conduct a diagnostic assessment of the presence and maturity of ESG practices within the Beauty Tech company, *Beleza em Dia*, evaluating how sustainability has been incorporated into its operations and decision-making structures. The research adopted a qualitative approach with exploratory and descriptive characteristics, conducted through semi-structured interviews with organizational leaders and internal document analysis. The study revealed that, despite significant progress in areas such as diversity, organizational culture, and specific environmental initiatives, the company still showed structural gaps in terms of performance indicators, governance, and systemic integration of sustainable practices. The main findings indicated that existing actions were neither formalized into a consolidated plan nor monitored through specific Key Performance Indicators (KPIs), hindering the tracking of outcomes. The study focused on applying an ESG diagnostic to a growing, medium-sized national Beauty Tech company, offering a practical and realistic perspective on the challenges faced in day-to-day management. As added value, the research contributed to providing a clear picture of the organization's current stage regarding sustainability, serving as a foundation for future strategic actions. Among the practical implications, increased leadership awareness of the topic and the perceived need to strengthen governance and impact measurement stood out. As a limitation, the research was restricted to a single case study and a specific time frame, without addressing long-term developments. Moreover, some relevant information was not found in company documents, which hindered parts of the study's mapping process. It was concluded that *Beleza em Dia* demonstrated potential to advance in its ESG practices. However, the company still needs to structure its processes, establish clear goals, and ensure alignment between discourse and execution.

Keywords: ESG; corporate governance; sustainability; business model.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	OBJETIVOS.....	10
2.1	Objetivo geral	10
2.2	Objetivos específicos	11
3	REVISÃO DE LITERATURA	11
3.1	Conceito e evolução do ESG	11
3.2	Dimensões do ESG	12
3.3	Sustentabilidade Corporativa e valor compartilhado.....	13
3.4	Planejamento estratégico organizacional.....	15
3.5	Integração das práticas ESG ao planejamento estratégico.....	16
3.6	Ferramentas e métodos para implementação do ESG	17
3.7	Indicadores de desempenho ESG	18
3.8	Benefícios e impactos da adoção de ESG.....	19
4	METODOLOGIA.....	20
4.1	Tipo de pesquisa	22
4.2	Coleta, análise de dados e ferramentas	22
4.3	ENTREVISTAS.....	24
5	RESULTADOS	26
6	Referências	30
7	APÊNDICE - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....	37

1 INTRODUÇÃO

As organizações de diversos setores estão passando por um processo de transformação estratégica, adotando uma abordagem mais abrangente e alinhada às demandas da sociedade atual. Nesse contexto, amplia-se o interesse sobre o tripé da sustentabilidade, amplamente conhecido como *Triple Bottom Line* (TBL), conceito desenvolvido pelo sociólogo inglês John Elkington. O TBL é dividido em três pilares essenciais: prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social. Este modelo propõe que as empresas considerem não apenas os resultados financeiros, mas também seu impacto social e ambiental, criando uma visão mais holística do seu negócio (ELKINGTON, 1997).

A pandemia de Covid-19 acelerou a necessidade de uma reflexão mais profunda sobre a sustentabilidade nas práticas empresariais. De acordo com SILVA, 2023, a crise global expôs fragilidades nas cadeias de produção e ampliou os desafios econômicos, psicossociais e ambientais, forçando muitas empresas a reavaliar suas estratégias. A necessidade de adotar práticas sustentáveis tornou mais evidente, com empresas fechando suas portas e famílias enfrentando dificuldades sem precedentes. O impacto da pandemia transformou, portanto, o cenário organizacional e tornou urgente o alinhamento das estratégias empresariais com o desenvolvimento sustentável (SILVA, 2023).

Fundada em 2019, a Beleza em Dia é uma empresa brasileira de médio porte que atua no setor de cosméticos, higiene e cuidados pessoais. Com um modelo de negócios baseado em tecnologia e inovação, a organização se posiciona como uma Beauty Tech, integrando canais digitais e físicos para atender tanto o mercado B2C quanto B2B. Seu faturamento anual gira em torno de R\$500 milhões, refletindo um crescimento acelerado e consistente nos últimos anos. A empresa se destaca pela forte presença em marketplaces, redes de farmácias e lojas de departamento, consolidando-se como uma marca relevante no cenário nacional de beleza e bem-estar.

Nessa perspectiva, planejar e integrar a sustentabilidade nas estratégias corporativas tornou-se essencial para as organizações que buscam não apenas crescimento, mas um crescimento equilibrado e responsável, que considere a rentabilidade ao lado do cuidado com o meio ambiente e o bem-estar social. A Governança Corporativa e as práticas de responsabilidade social são mais do que uma tendência, mas uma exigência tanto para investidores quanto para os consumidores. OLIVEIRA *et al*, 2022, argumentam que empresas que falham em adotar estratégias *Environmental, Social and Corporate Governance* (ESG) -ou

ASG (Ambiental, Social e Governança corporativa), estão mais suscetíveis a riscos reputacionais e a uma perda de competitividade a longo prazo (OLIVEIRA *et al*, 2022).

Entretanto, a mudança de perspectiva e o alinhamento das estratégias empresariais com os princípios de ESG não são simples de serem implementados. Devido a sua complexidade, o conceito de ESG tem gerado amplos debates, sendo cada vez mais discutido nas maiores organizações. Para SZMUSZKOWICZ *et al*, 2024, , a incorporação de ESG exige uma reestruturação interna profunda, desde a definição de novas políticas até a criação de sistemas de monitoramento contínuo para avaliar o progresso das iniciativas (SZMUSZKOWICZ *et al*, 2024).

É importante destacar que ESG não é um estado estático de harmonia, mas um processo contínuo de evolução e melhoria. Conforme LIMA *et al*, 2019, e SANTOS *et al*, 2021, o ESG deve ser encarado como uma jornada de aprendizagem constante, onde a adaptação e o aprimoramento contínuo das práticas são fundamentais para garantir que as organizações atendam às expectativas de seus *stakeholders* e contribuam efetivamente para um futuro mais sustentável (LIMA *et al*, 2019; SANTOS *et al*, 2021).

Este estudo tem como objetivo analisar o cenário atual da empresa *Beauty Tech*, Beleza em Dia, uma organização inovadora no setor de cosméticos, investigando e diagnosticando como suas operações e estratégias podem ser alinhadas aos pilares ambiental, social e de governança corporativa. A pesquisa buscará identificar realizar um levantamento estratégico das condições atuais da empresa para que a organização possam alinhar suas estratégias para implementação de ESG, focando no diagnóstico das condições da empresa.

Segundo LOPES *et al*, 2023, a integração dos princípios ESG nas estratégias empresariais pode fortalecer a competitividade das organizações, proporcionando vantagens como maior atratividade para investidores, fidelização de clientes e uma imagem mais positiva junto ao público (LOPES *et al*, 2023; LOPES *et al*, 2021). O estudo também analisará como a implementação do ESG contribui para o fortalecimento do posicionamento da Beleza em Dia em um mercado cada vez mais exigente e orientado por práticas sustentáveis. Finalmente, a pesquisa destacará alguns passos importantes para estabelecer métricas e objetivos que favorecem a implementação de ESG em sua operação.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Apresentar um diagnóstico estratégico da empresa Beleza em Dia, identificando pontos fortes, fragilidades, oportunidades e ameaças, com base na análise da Matriz SWOT e do Modelo Canvas.

2.2 Objetivos específicos

- Analisar a estrutura e os processos internos da Beleza em Dia, identificando desafios que afetam sua eficiência e crescimento;
- Investigar como as práticas ESG podem fortalecer a marca, atrair investidores e melhorar a operação da empresa;
- Mapear oportunidades e riscos estratégicos, considerando expansão, logística e concorrência para consolidar a empresa no mercado;
- Mapear os benefícios da implementação de práticas ESG nas três dimensões principais: econômica, social e ambiental, assegurando que os resultados sejam mensuráveis e sustentáveis.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 Conceito e evolução do ESG

A consolidação do conceito ESG representa uma evolução na forma como as organizações são avaliadas, indo além dos tradicionais indicadores financeiros. O termo passou a ganhar relevância a partir de 2005, com a publicação do relatório *“Who Cares Wins”*, iniciativa do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), que incentivou instituições financeiras a integrarem fatores ambientais, sociais e de governança nos processos de decisão de investimentos. Desde então, a abordagem ESG tem sido incorporada por empresas e investidores como um novo modelo de criação de valor sustentável e de avaliação de riscos organizacionais (IFC, 2008).

O crescimento da importância do ESG reflete mudanças estruturais no capitalismo contemporâneo, nas quais o desempenho corporativo é medido também pelo impacto que a organização gera na sociedade e no meio ambiente, e não apenas pelo lucro que produz. Isso se dá em resposta às pressões de consumidores, acionistas, governos e da própria sociedade civil por práticas mais éticas, transparentes e sustentáveis. Em sua essência, o ESG convida as empresas a pensarem no longo prazo, a incorporarem responsabilidade em sua cadeia de valor

e a assumirem um papel ativo na promoção do desenvolvimento sustentável (ECCLES *et al*, 2020; FREITAS *et al*, 2022; GREWAL *et al*, 2021) .

A incorporação do ESG tem provocado um redesenho da governança corporativa e das estratégias empresariais, especialmente em um contexto de transformações socioeconômicas e ambientais aceleradas (GUIMARÃES *et al*, 2021). A literatura científica destaca que essa mudança não ocorre de forma superficial ou meramente retórica, mas exige revisões profundas em políticas, processos e indicadores, a fim de internalizar uma cultura orientada por propósitos socioambientais (HART *et al*, 2003). De acordo com REDECKER *et al*, 2023, o ESG vem se configurando como um novo padrão de racionalidade organizacional, no qual o sucesso empresarial está vinculado à capacidade de promover impactos positivos e de gerar valor compartilhado. Assim, o conceito evoluiu de uma agenda periférica para uma dimensão estratégica, tornando-se fundamental para a perenidade dos negócios e a confiança de *stakeholders* (REDECKER *et al*, 2023).

3.2 Dimensões do ESG

O conceito ESG é formado por três áreas principais: ambiental, social e de governança. Essas áreas ajudam a avaliar como uma empresa cuida do meio ambiente, das pessoas e da sua forma de gestão. Elas funcionam juntas e mostram o quanto a empresa está comprometida com um modelo de negócio mais responsável e sustentável (ABREU *et al*, 2020; BELIZÁRIO *et al*, 2024) .

A parte ambiental envolve ações que reduzem os impactos negativos da empresa na natureza. Isso inclui cuidar bem dos resíduos, economizar água e energia, diminuir a poluição e usar materiais menos poluentes (BORSATTO *et al*, 2023). Segundo COSTA *et al*, 2022, atualmente, cuidar do meio ambiente não é mais um diferencial, mas sim uma obrigação para empresas que querem continuar no mercado (COSTA *et al*, 2022). MORAES *et al*, 2020, também explicam que, quando as ações ambientais fazem parte da estratégia da empresa, elas ajudam na economia de recursos e no aumento da eficiência. Já GUIMARÃES *et al*, 2021, mostram que reaproveitar insumos e aplicar práticas da chamada economia circular é uma forma inteligente de reduzir custos e ainda ajudar o planeta (GUIMARÃES *et al*, 2021). Assim, a dimensão ambiental traz não só benefícios para a natureza, mas também vantagens econômicas e de imagem para a empresa.

A dimensão social fala sobre como a empresa cuida das pessoas — sejam elas funcionários, clientes, parceiros ou moradores das comunidades próximas. Esse cuidado pode estar ligado a programas de diversidade, respeito aos direitos humanos, clima organizacional e ações sociais (ABREU *et al*, 2020; BELIZÁRIO *et al*, 2024). Empresas que valorizam o lado social fortalecem sua marca e conseguem mais fidelidade de clientes e talentos (OLIVEIRA *et al*, 2023). As empresas que oferecem um bom ambiente de trabalho e promovem a inclusão têm equipes mais motivadas e criativas (SILVA-GOMES, 2021). Além disso, as companhias com maior diversidade costumam apresentar melhor desempenho financeiro (LIMA-FERNANDES, 2019). FERREIRA, 2020, afirma que, quando uma empresa se envolve com a comunidade local, ela constrói relações mais fortes e evita problemas sociais (FERREIRA, 2020). Por isso, é possível dizer que o lado social do ESG é muito mais do que fazer o certo — ele ajuda a empresa a crescer de forma saudável.

A parte da governança envolve como a empresa é administrada. Isso inclui regras claras, combate à corrupção, prestação de contas, auditorias e ferramentas para garantir que tudo esteja sendo feito de forma correta (ABREU *et al*, 2020; BELIZÁRIO *et al*, 2024). Essas ações ajudam a empresa a manter a ordem, a transparência e a segurança em suas decisões. Assim, quando a empresa tem uma boa governança, ela reduz riscos, aumenta a confiança e tem mais chances de durar no mercado (MARTINS *et al*, 2013). FREITAS-SILVA, 2022, reforçam que a governança protege a reputação da marca, principalmente em tempos de crise ou mudanças rápidas (FREITAS-SILVA, 2022). Além disso, apontam que empresas bem organizadas e com boa governança conseguem crédito com mais facilidade e pagam menos juros, pois transmitem confiança ao mercado (MENDES-CARDOSO, 2021). Ou seja, cuidar da governança é essencial para que a empresa cresça com responsabilidade e segurança.

No geral, as três áreas do ESG devem andar juntas. Elas se completam e, quando bem aplicadas, ajudam a empresa a ser mais forte, respeitada e preparada para o futuro. Quando a empresa olha com seriedade para essas questões, ela não apenas cumpre seu papel social, mas também se destaca no mercado. Assim, investir de forma equilibrada nas dimensões ambiental, social e de governança é uma decisão inteligente e necessária para quem quer crescer com responsabilidade (ABREU *et al*, 2020; BORSATTO *et al*, 2023; COSTA *et al*, 2022).

3.3 Sustentabilidade Corporativa e valor compartilhado

A sustentabilidade corporativa passou a ser uma estratégia essencial para empresas que buscam manter sua relevância no mercado, atender às expectativas da sociedade e garantir sua continuidade no longo prazo. Esse conceito vai além da preocupação ambiental, envolvendo também o compromisso com a justiça social, a responsabilidade econômica e a transparência nas relações com os diferentes públicos. Em vez de focar apenas no lucro, as empresas sustentáveis procuram gerar valor para todos os envolvidos — como colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades e investidores — o que se convencionou chamar de criação de valor compartilhado.

No caso da Beleza em Dia, conforme evidenciado no trabalho, a sustentabilidade foi incorporada como eixo central do planejamento estratégico. A empresa adotou metas que contemplam desde o uso de embalagens biodegradáveis até ações voltadas à diversidade, inclusão e formação dos colaboradores. Essa abordagem busca gerar benefícios tanto para o negócio quanto para a sociedade, fortalecendo o compromisso com uma atuação responsável. Para Borsatto, Baggio e Brum (2023), a sustentabilidade nas empresas deixou de ser apenas uma resposta a pressões externas e passou a compor o núcleo das estratégias organizacionais, com impacto direto na reputação, na eficiência operacional e na atração de talentos e investidores.

A criação de valor compartilhado acontece quando a empresa consegue alinhar suas metas econômicas com soluções para problemas sociais e ambientais. Por exemplo, ao reduzir desperdícios e adotar tecnologias limpas, a organização economiza recursos e, ao mesmo tempo, contribui para a preservação ambiental. Da mesma forma, ao promover equidade e bem-estar no trabalho, melhora o clima organizacional e aumenta a produtividade. A Beleza em Dia, ao incluir treinamentos internos, diversidade na liderança e investimentos em inovação responsável, exemplifica essa lógica de integrar o propósito empresarial a resultados concretos para toda a cadeia de valor.

Além disso, o ESG pode ser entendido como uma forma de traduzir a sustentabilidade em práticas mensuráveis e auditáveis. Isso é fundamental para que a empresa mostre sua responsabilidade de maneira clara e seja reconhecida por isso. Como destacam Melnyk et al. (2021), organizações que adotam práticas ESG de forma estratégica alcançam desempenho financeiro até 20% superior às demais, principalmente por se tornarem mais preparadas para enfrentar riscos e crises. Isso reforça a ideia de que sustentabilidade, longe de ser um custo, pode representar uma importante vantagem competitiva no ambiente corporativo atual.

Portanto, entender a sustentabilidade como parte da estratégia e buscar gerar valor compartilhado são passos fundamentais para as empresas que desejam se manter competitivas e relevantes. A jornada da Beleza em Dia mostra que é possível crescer economicamente e, ao mesmo tempo, causar impacto positivo, desde que exista planejamento, comprometimento e integração real entre os pilares do ESG.

3.4 Planejamento estratégico organizacional

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para orientar o crescimento sustentável das empresas. Ele ajuda a definir os objetivos de longo prazo, organizar os recursos disponíveis e direcionar as ações de forma estruturada. Em um mercado que muda de forma rápida e constante, planejar estrategicamente se tornou ainda mais importante para manter a competitividade e garantir que a empresa esteja preparada para os desafios. O caso da Beleza em Dia mostra como um planejamento bem feito pode alinhar os objetivos do negócio aos princípios ESG (ambiental, social e de governança), por meio de metas claras, indicadores e ações coordenadas, tornando a sustentabilidade parte do dia a dia da organização.

Segundo Ansoff (1990), o planejamento estratégico permite que a empresa antecipe mudanças no ambiente externo e se prepare melhor para responder a elas, minimizando riscos e aproveitando oportunidades. Isso torna o processo um instrumento de gestão essencial para organizações que buscam crescer com estabilidade e coerência. De forma complementar, Maximiano (2012) explica que o planejamento estratégico é uma maneira de reduzir incertezas e aumentar a capacidade da empresa de agir de forma consistente ao longo do tempo, mesmo em contextos desafiadores.

Na prática, o planejamento começa com a definição da missão, visão, valores e metas. Em seguida, realiza-se um diagnóstico da organização com ferramentas como a análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), que ajudam a identificar pontos críticos e a traçar estratégias mais eficazes. No caso da Beleza em Dia, essa análise foi essencial para alinhar a operação aos pilares do ESG e propor soluções sustentáveis e responsáveis. Essa visão está de acordo com Zanelati et al. (2015), que defendem que o planejamento estratégico moderno deve integrar preocupações ambientais e sociais, não apenas os aspectos financeiros, pois isso fortalece o posicionamento da empresa no mercado e sua legitimidade junto aos stakeholders.

Ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC) também têm sido utilizadas com sucesso nesse processo. O BSC organiza os objetivos estratégicos em quatro dimensões:

financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. A Beleza em Dia utilizou essa metodologia para distribuir suas metas ESG em cada uma dessas áreas, criando conexões claras entre os resultados desejados e as ações do dia a dia. Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) reforçam que o uso correto dessas ferramentas ajuda a alinhar a estratégia à execução, melhora o engajamento dos colaboradores e aumenta a eficácia do plano como um todo.

Por isso, o planejamento estratégico não deve ser visto apenas como um documento fixo, mas como um processo contínuo de análise, decisão e adaptação. Quando aplicado com foco em sustentabilidade, ele se transforma em uma ponte entre os valores da empresa e as ações práticas que geram impacto positivo. A experiência da Beleza em Dia mostra que é possível integrar o ESG à estratégia empresarial de maneira realista e eficiente, promovendo crescimento com responsabilidade e coerência.

3.5 Integração das práticas ESG ao planejamento estratégico

Integrar as práticas ESG ao planejamento estratégico é um passo essencial para que a sustentabilidade deixe de ser um discurso isolado e se torne parte efetiva da cultura e da gestão empresarial. Quando essa integração acontece de forma estruturada, a empresa consegue alinhar suas decisões a valores sustentáveis, promovendo impactos positivos e ampliando sua competitividade. No caso da Beleza em Dia, conforme descrito no TCC, a incorporação do ESG ocorreu por meio da construção de um plano estratégico baseado em diagnósticos, metas específicas, engajamento de lideranças e indicadores de desempenho, garantindo coerência entre o discurso e a prática.

Existem diferentes modelos que orientam essa integração. Um dos mais utilizados é o ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar, Agir), que permite o acompanhamento contínuo das ações. Além disso, a definição de metas com a metodologia *SMART* (específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais) ajuda a garantir que os objetivos ESG sejam realistas e monitoráveis. A Beleza em Dia adotou essa lógica ao estabelecer metas como capacitar 100% da equipe até o segundo trimestre de 2025 e alcançar 50% de diversidade em cargos de liderança. Para Abreu e Lima (2020), a integração do ESG ao planejamento estratégico exige a incorporação de metas claras e o envolvimento dos principais gestores, pois sem comprometimento institucional não há mudança efetiva.

Apesar dos avanços, integrar ESG à estratégia ainda é um desafio, especialmente para empresas de pequeno e médio porte. Barreiras como falta de conhecimento técnico, restrição de recursos

financeiros, baixa maturidade de governança e dificuldade de mensuração de impacto são recorrentes. No entanto, essas dificuldades também abrem espaço para inovação e para o desenvolvimento de soluções criativas. Muitas organizações têm encontrado oportunidades ao redesenhar seus processos e envolver colaboradores em iniciativas sustentáveis, promovendo uma mudança de cultura organizacional. De acordo com Irigaray e Stocker (2022), mesmo em contextos desafiadores, é possível transformar o ESG em alavanca estratégica, desde que haja compromisso, planejamento e monitoramento constante.

Casos de empresas que conseguiram integrar o ESG de forma bem-sucedida mostram que essa transformação pode gerar retorno financeiro, fortalecimento da reputação e maior engajamento interno. A Beleza em Dia representa um exemplo relevante, por ter implementado práticas concretas em todas as frentes ESG, desde ações ambientais — como a neutralização de carbono — até mecanismos de governança robustos, como auditorias externas e reestruturação societária. Ao fazer isso, a empresa não apenas se posicionou de forma estratégica no mercado, mas também criou valor para todos os públicos com os quais se relaciona.

3.6 Ferramentas e métodos para implementação do ESG

A adoção efetiva de práticas ESG pelas empresas requer mais do que intenção: exige o uso de ferramentas e métodos capazes de orientar o diagnóstico, a estruturação, o acompanhamento e a comunicação dessas práticas. Tais instrumentos oferecem suporte técnico para que a organização compreenda sua maturidade em sustentabilidade, defina prioridades e organize ações com base em critérios claros. No caso da Beleza em Dia, conforme apresentado no TCC, esse processo foi conduzido com o apoio de planos de ação estratégicos, indicadores de desempenho e reuniões integradas entre as áreas, mostrando como o uso de métodos bem escolhidos pode favorecer a implementação eficiente do ESG.

Dentre os principais *frameworks* utilizados mundialmente estão o GRI (Global Reporting Initiative), o SASB (Sustainability Accounting Standards Board), o IIRC (International Integrated Reporting Council) e o TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures). Cada um desses modelos traz diretrizes específicas para mensuração e divulgação de informações ESG, permitindo que empresas demonstrem seu comprometimento com a transparência e a responsabilidade socioambiental. Além disso, há também o Sistema B, voltado para negócios de impacto socioambiental positivo, que oferece uma certificação para empresas que comprovam alto desempenho em áreas como meio ambiente, comunidade,

governança e trabalhadores. Segundo Szmuszkowicz, Pereira e Machado Júnior (2024), essas ferramentas são fundamentais para padronizar a comunicação com investidores e sociedade civil, além de fortalecer o compromisso das empresas com metas mensuráveis e auditáveis.

Outro recurso relevante são as ferramentas de autodiagnóstico, que ajudam a empresa a entender seu estágio atual em relação ao ESG. Modelos como *checklists* de maturidade ESG, matrizes de materialidade e avaliações de impacto são úteis para mapear os pontos fortes e os aspectos que precisam ser melhorados. A partir desses dados, torna-se possível construir um plano de ação estruturado, com metas *E*, prazos definidos e responsáveis atribuídos para cada etapa. A Beleza em Dia, por exemplo, adotou um cronograma estratégico baseado em perspectivas do Balanced Scorecard e metas integradas ao seu sistema ERP, garantindo que os avanços fossem acompanhados com base em indicadores e evidências reais.

Além das ferramentas técnicas, a construção participativa dos planos de ação ESG é um diferencial importante. O envolvimento das lideranças e dos colaboradores no processo de planejamento aumenta o comprometimento e favorece a incorporação dos princípios sustentáveis à cultura organizacional. Para Carvalho, Pereira e Oliveira (2021), práticas participativas são essenciais para o sucesso do ESG, pois permitem que os valores da sustentabilidade se tornem parte do cotidiano da empresa, e não apenas ações pontuais ou projetos isolados.

Portanto, a implementação do ESG demanda o uso combinado de ferramentas globais reconhecidas, métodos internos de diagnóstico e uma gestão colaborativa e integrada. O sucesso da Beleza em Dia nesse processo evidencia a importância de uma abordagem técnica aliada a um forte engajamento institucional, permitindo que a sustentabilidade se transforme em prática estratégica e gere valor duradouro.

3.7 Indicadores de desempenho ESG

Os indicadores de desempenho ESG são essenciais para que as organizações possam medir e demonstrar seus avanços em sustentabilidade, responsabilidade social e governança corporativa. Segundo Lopes e Almeida (2023), a adoção de métricas ESG aprimora a transparência e facilita a tomada de decisão estratégica, permitindo que empresas ajustem suas práticas conforme as demandas do mercado e dos investidores.

A definição dos Key Performance Indicators (KPIs) no contexto ESG deve considerar critérios específicos para cada dimensão. De acordo com Oliveira et al. (2022), a falta de

padronização nos KPIs ESG dificulta a comparação entre empresas, sendo necessário utilizar frameworks reconhecidos, como GRI (Global Reporting Initiative) e SASB (Sustainability Accounting Standards Board), para garantir maior confiabilidade na mensuração dos impactos ambientais, sociais e de governança.

O monitoramento e mensuração dos resultados ESG exige metodologias robustas e ferramentas tecnológicas adequadas. Estudos indicam que empresas que implementam sistemas de mensuração ESG conseguem aumentar a eficiência operacional e minimizar riscos reputacionais (Silva & Costa, 2023). Esses sistemas devem ser integrados aos processos internos da organização, garantindo que os dados coletados sejam utilizados na tomada de decisão e na construção de estratégias mais sustentáveis.

A prestação de contas e comunicação dos resultados ESG são fundamentais para fortalecer a confiança dos stakeholders e atrair investimentos. Segundo Belizário e Ávila (2024), a divulgação de relatórios de sustentabilidade contribui para que empresas demonstrem comprometimento com boas práticas, influenciando diretamente sua reputação e competitividade no mercado. Relatórios detalhados ajudam investidores e consumidores a avaliar a evolução das iniciativas ESG e a identificar oportunidades de melhoria.

3.8 Benefícios e impactos da adoção de ESG

A adoção de práticas ESG tem se consolidado como um fator estratégico para empresas que buscam sustentabilidade e competitividade no mercado global. Segundo Porter e Kramer (2011), a incorporação de ESG no planejamento empresarial não apenas melhora a reputação corporativa, mas também gera valor compartilhado, permitindo que as organizações alinhem seus interesses financeiros com impactos positivos na sociedade e no meio ambiente. Além disso, estudos recentes indicam que empresas que adotam ESG apresentam maior resiliência em períodos de crise econômica, pois possuem estruturas de governança mais sólidas e processos operacionais sustentáveis (Freeman et al., 2022).

Os benefícios econômicos, sociais e ambientais da implementação do ESG são amplamente documentados na literatura acadêmica. De acordo com Elkington (1997), o conceito de TBL reforça que empresas devem considerar não apenas o lucro, mas também os impactos ambientais e sociais de suas operações. Complementando essa visão, Carroll e Shabana (2010) argumentam que a responsabilidade social corporativa, quando integrada ao

ESG, pode reduzir riscos regulatórios e melhorar a relação com *stakeholders*, fortalecendo a posição da empresa no mercado.

A atração de clientes, talentos e investidores é um dos impactos mais evidentes da adoção ESG. Conforme Eccles et al. (2020), consumidores estão cada vez mais atentos às práticas sustentáveis das empresas, favorecendo aquelas que demonstram compromisso com questões ambientais e sociais. Além disso, pesquisas indicam que investidores institucionais priorizam empresas com boas práticas ESG, pois estas apresentam menor volatilidade e maior retorno financeiro a longo prazo (Clark et al., 2015). No âmbito da gestão de talentos, estudos mostram que profissionais qualificados preferem trabalhar em empresas que valorizam diversidade e responsabilidade social, aumentando a retenção e o engajamento dos colaboradores (Bansal & DesJardine, 2014).

A implementação de ESG também contribui para a resiliência organizacional, tornando as empresas mais preparadas para enfrentar desafios regulatórios e mudanças no mercado. Segundo Hart e Milstein (2003), organizações que adotam estratégias sustentáveis conseguem inovar de maneira mais eficaz, reduzindo custos operacionais e aumentando sua competitividade. Além disso, pesquisas recentes indicam que empresas com forte governança corporativa apresentam maior estabilidade financeira e menor exposição a riscos reputacionais (Grewal et al., 2021).

4 METODOLOGIA

A pesquisa foi conduzida entre o final de 2024 e ao longo de 2025, abrangendo o período de expansão e consolidação das práticas ESG na empresa Beleza em Dia. Com uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, o estudo investigou como a organização estruturou suas iniciativas sustentáveis e sua governança corporativa nesse intervalo. Para isso, foram utilizados métodos diversos de coleta e análise de dados, incluindo entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores-chave, além da revisão documental de relatórios internos, indicadores estratégicos e práticas institucionais da empresa.

A escolha da empresa Beleza em Dia como objeto deste estudo se justifica por sua relevância no mercado nacional de beleza, bem como por estar vivenciando um processo de expansão acelerada e de profissionalização de sua gestão. Este cenário oferece um ambiente organizacional propício para a análise da integração dos princípios ESG (Environmental, Social and Governance) ao planejamento estratégico. Além disso, trata-se de uma organização que,

por seu modelo de negócio baseado em uma beauty tech, enfrenta desafios contemporâneos relacionados à formalização de processos, à governança corporativa e à definição de indicadores ambientais, sociais e de governança. Tais características tornam a empresa um caso representativo e relevante para compreender como organizações de médio porte, inovadoras e em crescimento podem incorporar práticas ESG de forma estruturada e alinhada à estratégia organizacional. A realização deste estudo, portanto, não apenas contribui para o avanço acadêmico, mas também gera subsídios práticos para a própria empresa e aprendizados aplicáveis a outras organizações do setor.

Este trabalho adota uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, visando apresentar um diagnóstico estratégico da empresa Beleza em Dia no contexto da integração dos princípios ESG. A pesquisa qualitativa permite compreender, em profundidade, os desafios, as percepções e as oportunidades existentes na organização. A natureza exploratória tem como foco investigar fenômenos pouco estruturados no contexto da empresa, especialmente no que tange à adoção de práticas ESG. Já a abordagem descritiva visa estruturar e caracterizar a realidade atual da organização, permitindo um diagnóstico claro e objetivo.

Para a coleta de dados, foram utilizados métodos qualitativos, abrangendo análise documental e entrevistas semiestruturadas. A análise documental envolveu o levantamento de informações internas da organização, tais como relatórios gerenciais, planos estratégicos, documentos de governança, dashboards operacionais e dados financeiros. Complementarmente, foi realizada uma revisão bibliográfica com base em livros, artigos científicos e relatórios institucionais que abordam os temas de ESG, sustentabilidade corporativa, planejamento estratégico e ferramentas de gestão.

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com gestores e colaboradores-chave, selecionados com base em critérios de participação ativa nos processos de tomada de decisão e gestão estratégica da organização. Esta etapa será detalhada na sequência.

A definição da metodologia adotada está diretamente alinhada aos objetivos propostos na pesquisa, garantindo coerência entre o diagnóstico realizado e os resultados esperados. A aplicação da Matriz SWOT e do Business Model Canvas contribui diretamente para o atendimento do objetivo geral, que visa estruturar um diagnóstico estratégico da empresa Beleza em Dia. A SWOT permitiu mapear os aspectos internos e externos, sintetizando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, enquanto o Canvas proporcionou uma compreensão clara dos principais elementos que compõem o modelo de negócios da organização, seus recursos, canais, proposta de valor e fluxos de receita.

Paralelamente, a inclusão da Análise PESTEL visa atender, especialmente, ao objetivo específico de mapear riscos e oportunidades estratégicas, ao avaliar os fatores macroambientais que impactam diretamente o negócio, considerando as dimensões política, econômica, social, tecnológica, ecológica e legal. Essa análise é particularmente relevante para incorporar uma visão ampliada das variáveis externas que podem influenciar o processo de integração do ESG na empresa.

Por fim, o uso do Balanced Scorecard (BSC) se justifica pela necessidade de transformar os resultados qualitativos das análises em objetivos estratégicos, indicadores de desempenho (KPIs) e metas alinhadas aos pilares ESG. Este recurso cumpre, sobretudo, o objetivo específico de mapear os benefícios da implementação do ESG nas dimensões econômica, social e ambiental, permitindo que as diretrizes propostas sejam desdobradas em metas operacionais distribuídas nas quatro perspectivas do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento).

Dessa forma, o conjunto metodológico adotado — composto por análise documental, entrevistas semiestruturadas e aplicação das ferramentas Canvas, SWOT, PESTEL e BSC — proporciona uma abordagem robusta e estruturada, capaz de oferecer um diagnóstico estratégico alinhado aos princípios ESG, ao mesmo tempo em que gera recomendações práticas e aplicáveis à realidade da empresa.

4.1 Tipo de pesquisa

Este trabalho adota uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, visando apresentar um diagnóstico estratégico da empresa Beleza em Dia no contexto ESG. A pesquisa qualitativa permite compreender desafios e oportunidades, enquanto a exploratória investiga fatores específicos do setor, e a descritiva estrutura a análise detalhada do cenário atual. A coleta de dados envolverá análise documental de relatórios internos, entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores-chave e aplicação de ferramentas estratégicas como Matriz SWOT, Análise PESTEL e Balanced Scorecard (BSC). Além disso, será realizada revisão bibliográfica baseada em artigos científicos, livros e estudos de caso. O resultado esperado é um diagnóstico aprofundado que identifique forças, fraquezas e oportunidades da empresa, fornecendo insights estratégicos para avaliação da sua posição no mercado e projeção de cenários futuros.

4.2 Coleta, análise de dados e ferramentas

A pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, buscando compreender a maturidade das práticas ESG na empresa Beleza em Dia. Para garantir uma avaliação aprofundada, foram utilizadas diversas técnicas de coleta de dados, incluindo entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores-chave, além de análise documental de relatórios internos, documentos de governança, *dashboards* operacionais e dados financeiros da organização. O cruzamento dessas informações permitiu estruturar um diagnóstico sólido, comparando as práticas sustentáveis da empresa com padrões reconhecidos de governança e sustentabilidade.

As entrevistas foram analisadas por meio de análise de conteúdo, categorizando as respostas conforme temas centrais como desafios na implementação do ESG, benefícios percebidos, indicadores utilizados e engajamento das lideranças. Já os documentos internos foram examinados para verificar a coerência entre as práticas declaradas e sua aplicação real na gestão da empresa.

Além dessas técnicas de análise, foram aplicadas ferramentas estratégicas que auxiliam na interpretação dos achados da pesquisa. A Matriz SWOT permitiu identificar pontos fortes, fragilidades, oportunidades e ameaças, trazendo insights sobre os desafios internos e externos que impactam a adoção do ESG. O *Business Model Canvas* contribuiu para visualizar como os princípios ESG podem ser incorporados ao modelo de negócios da Beleza em Dia, evidenciando sua proposta de valor, principais recursos e fluxos de receita.

A Análise PESTEL forneceu um panorama dos fatores externos que influenciam a empresa, considerando aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais, o que permitiu entender as tendências regulatórias e mercadológicas que podem afetar a necessidade de adaptação da organização. Por fim, o *Balanced Scorecard* (BSC) auxiliou na tradução dos achados da pesquisa em indicadores estratégicos e metas específicas, alinhando as práticas ESG às perspectivas financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

A integração dessas técnicas e ferramentas garantiu uma abordagem metodológica estruturada, proporcionando um diagnóstico detalhado sobre a implementação do ESG na Beleza em Dia e contribuindo para um planejamento estratégico baseado em dados concretos e objetivos mensuráveis.

4.3 ENTREVISTAS

Foram entrevistadas cinco pessoas, selecionadas com base em sua participação ativa nos processos decisórios e na implementação das práticas ESG. Os participantes incluem o Gestor de negócios, responsável pelas áreas comercial, marketing e trade; o gerente de Farmácias e drogarias, que validou processos específicos do canal B2B; o Gestor financeiro, que abrange as funções administrativas, financeiras, fiscais e de controladoria; o gerente de gente e gestão, focado na estrutura organizacional e liderança; e a Gestora de operações, que supervisiona logística, compras, TI, sucesso do cliente e carrinho abandonado.

A Beleza em Dia se encontra em um momento estratégico de transformação e crescimento acelerado, consolidando-se como uma referência no setor de beleza, higiene e cuidados pessoais. A empresa tem uma operação estruturada em diversos canais, abrangendo tanto o B2B quanto o B2C, o que permite ampliar sua capilaridade e fortalecer sua presença de mercado. Nos últimos anos, houve uma evolução significativa no faturamento, impulsionada por uma gestão comercial agressiva, uma logística eficiente e um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento altamente inovador. No entanto, esse crescimento exige um alinhamento preciso entre todas as áreas para garantir que a expansão seja sustentável e que a operação mantenha sua rentabilidade sem comprometer a experiência dos clientes e parceiros.

No setor B2C, a empresa tem apostado em uma estratégia digital robusta, focada em *e-commerce*, *marketplace* e campanhas de mídia paga, que permitem alcançar uma base de clientes maior e aumentar a penetração das marcas. O crescimento do faturamento B2C tem sido expressivo, com um aumento de 38% de 2023 para 2024 e uma projeção de 66% para 2025, atingindo mais de R\$70 milhões. Isso demonstra uma demanda forte por produtos da Beleza em Dia, especialmente por conta da reformulação e *rebranding* da Beleza Do Brasil e da *Beauty*, que trouxeram novos posicionamentos e maior engajamento. O desafio, no entanto, está na execução precisa dessas estratégias, garantindo que a atuação em diversos canais funcione de forma integrada e que o crescimento de vendas não comprometa a margem de lucro. Além disso, a concorrência no digital é intensa, o que exige diferenciação constante e otimização dos investimentos em mídia para manter um retorno positivo sobre os gastos em publicidade.

No setor B2B, a operação da empresa está estruturada para atender distribuidores, farmácias e perfumarias, além de contar com um time de *Inside Sales* focado na qualificação de *leads* e no fechamento de negócios estratégicos. A meta de *sell-in* para 2025 é de quase R\$50 milhões, com um objetivo de passar de R\$70 milhões em *sell-out*, fortalecendo a participação

da marca no varejo e expandindo a presença dos produtos nos pontos de venda físicos. No segmento farmácias e drogarias, por exemplo, a empresa tem um potencial de 92.000 PDVs a serem explorados, com uma projeção de atingir pelo menos 5.512 farmácias até o final do ano, aproveitando um mercado que movimentava R\$23,5 bilhões. No setor de perfumaria e lojas de departamento, há uma expectativa de crescimento de 9,5%, consolidando parcerias com redes estratégicas como Riachuelo, Renner, C&A e Ikesaki. Apesar dos avanços, um dos desafios principais é garantir a conversão eficiente do *sell-in* em *sell-out*, assegurando que os produtos vendidos para distribuidores e varejistas sejam realmente adquiridos pelos consumidores finais. Isso exige um trabalho preciso de *trade marketing*, além de incentivos comerciais bem estruturados para aumentar a rotatividade dos estoques nos PDVs.

A diretoria de operações tem sido essencial para garantir que esse crescimento comercial seja sustentado com eficiência logística, otimização de estoques e controle de qualidade. A empresa tem investido na expansão dos centros logísticos, com unidades estratégicas em São Paulo e Espírito Santo, o que permite otimizar entregas tanto para o B2B quanto para o B2C. A garantia de 99,5% das entregas no prazo demonstra o alto nível de organização logística, fator crucial para manter a satisfação dos clientes e evitar rupturas de estoque. No entanto, a complexidade da operação exige melhorias contínuas na gestão de suprimentos, especialmente em períodos de grande demanda como a Black Friday, onde o fluxo de pedidos cresce consideravelmente. A integração de tecnologias como *tracking* de pedidos, ERP e WMS tem sido um diferencial, permitindo maior controle sobre cada etapa do processo logístico.

O setor financeiro também tem se modernizado para garantir previsibilidade e solidez na expansão da empresa. A reestruturação societária foi um dos principais avanços, gerando uma economia estimada de R\$4,4 milhões em 2025, enquanto a implementação do Sistema ERP permitiu uma gestão mais eficiente dos números financeiros. Além disso, a captação de financiamento tem sido utilizada estrategicamente para viabilizar investimentos essenciais para crescimento. A grande questão no setor financeiro é equilibrar a expansão com rentabilidade, garantindo que os investimentos estejam alinhados às expectativas de retorno sem comprometer a sustentabilidade financeira da empresa. Auditorias externas estão sendo fortalecidas para assegurar conformidade fiscal, e uma nova estratégia tributária está sendo desenvolvida para otimizar custos e aproveitar regimes especiais que reduzam a carga tributária.

Por fim, o departamento de Pesquisa e Desenvolvimento tem sido fundamental para manter a competitividade da Beleza em Dia no mercado, sendo responsável por inovações em produtos e reformulações de marcas. O planejamento para 2025 envolve o lançamento de novas

linhas, como a expansão da Tratei com produtos de hidratação corporal e capilar, além do *rebranding* completo da Beleza Do Brasil e da Strong Hair. A padronização de fórmulas tem sido uma estratégia para reduzir custos e melhorar o tempo de desenvolvimento dos produtos, enquanto a integração com novos laboratórios parceiros tem permitido ampliar a capacidade de inovação. No entanto, a regulamentação junto à ANVISA ainda representa um desafio, exigindo processos burocráticos que podem atrasar lançamentos. A otimização da cadeia produtiva e a melhoria dos fluxos regulatórios são pontos críticos para garantir maior velocidade na chegada de novos produtos ao mercado.

Diante desse diagnóstico, é possível concluir que a Beleza em Dia se encontra em um momento estratégico de crescimento acelerado e transformação estrutural, exigindo um alinhamento preciso entre todas as áreas para garantir que a expansão seja sustentável e bem-executada. A empresa já demonstrou avanços significativos na estruturação de seus canais de vendas, na otimização de suas operações e na evolução de seus processos financeiros e de inovação, mas desafios como conversão comercial eficiente, gestão de estoques, rentabilidade e otimização de processos regulatórios ainda precisam ser aprimorados. Para que a empresa continue avançando de forma estratégica, recomenda-se reforçar a execução comercial nos PDVs físicos e digitais, fortalecer a integração logística e tributária, investir ainda mais em tecnologias preditivas e aprimorar os fluxos internos para garantir maior eficiência na inovação e lançamento de novos produtos. Com um planejamento bem estruturado, a Beleza em Dia tem grande potencial para consolidar-se como uma das líderes do mercado de beleza e cuidados pessoais, mantendo seu crescimento sustentável e garantindo alta competitividade no setor.

5 RESULTADOS

O diagnóstico estratégico da empresa Beleza em Dia revela aspectos fundamentais que influenciam sua atuação no mercado e sua capacidade de incorporar práticas ESG. A partir da análise da Matriz SWOT, do Modelo Canvas e dos fatores externos identificados pela abordagem PESTEL, foi possível mapear os principais pontos fortes, desafios e oportunidades que impactam a trajetória da empresa, permitindo uma visão clara sobre seu posicionamento e perspectivas futuras.

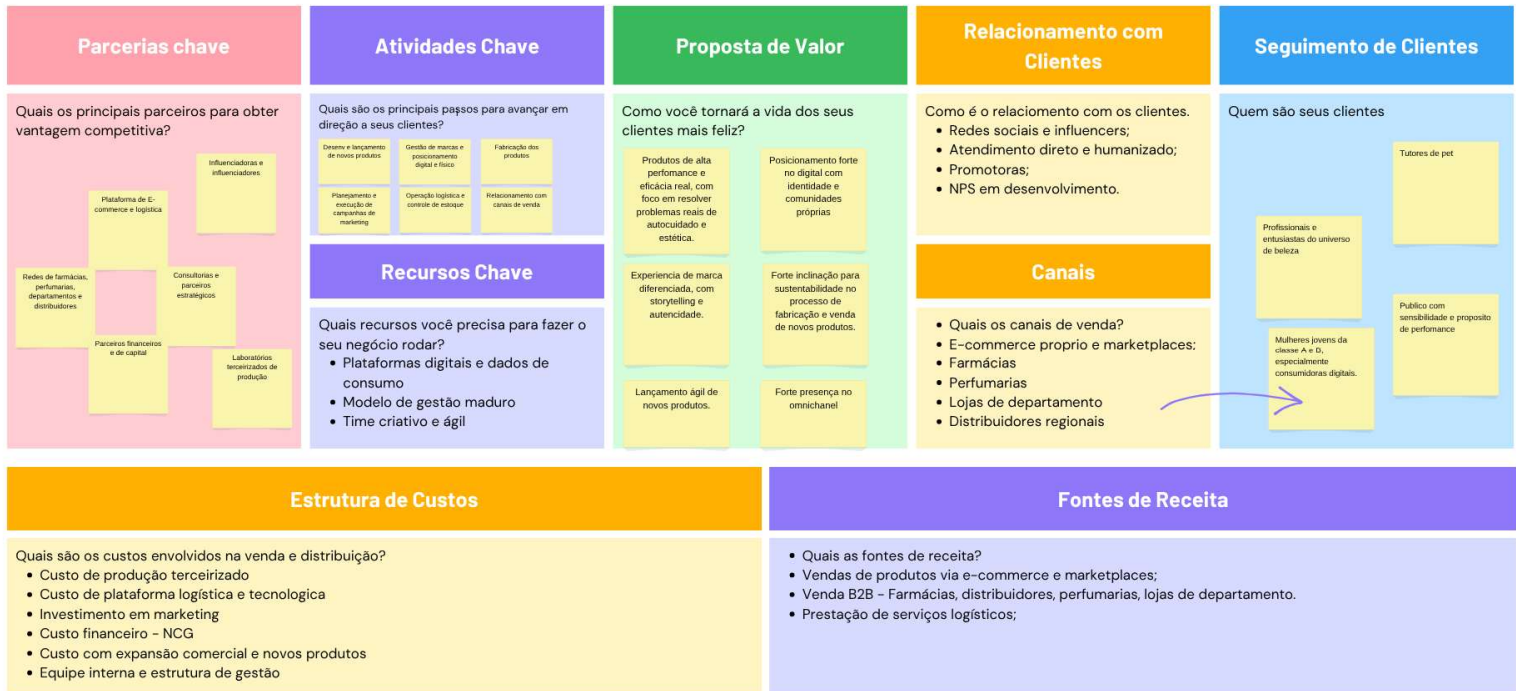


Figura 1: Business Model Canvas – Beleza em Dia

A figura 1 mostra o Modelo Canvas da Beleza em Dia, que estrutura os elementos centrais do negócio, destacando proposta de valor, segmentos de clientes, canais de distribuição e principais atividades estratégicas. Essa ferramenta permite visualizar como os processos internos se conectam para fortalecer a competitividade e sustentabilidade da empresa. A empresa demonstra um crescimento acelerado e um forte potencial competitivo devido à sua capacidade de inovação e ao bom relacionamento com os consumidores.

A figura 2 apresenta a Matriz SWOT da Beleza em Dia, destacando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, fundamentais para a análise estratégica da empresa.

S FORÇAS	W FRAQUEZAS	O OPORTUNIDADES	T AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento expressivo com expansão consistente; • Margens atrativas e bons resultados financeiros; • Rapidez no lançamento de novos produtos; • Portfólio inovador com boa aceitação do mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de governança pouco definida (ausência de indicadores claros e processos formalizados); • Desalinhamento entre Operações e Comercial, gerando rupturas e falhas logísticas; • Baixa clareza estratégica e pouca formalização de projetos internos; • Sistemas não totalmente integrados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de ampliar vendas nos mercados já atendidos; • Lançamento de produtos com ticket médio mais baixo; • Redução de custos financeiros por meio de captação planejada; • Ampliação da logística com novos centros de distribuição; • Uso de tecnologia robusta (Sankhya ERP) para automação e integração; • Formação de novos líderes para conduzir marcas promissoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência intensa com preços mais baixos; • Riscos financeiros devido à alta dependência de antecipação de recebíveis; • Dependência de um único fornecedor logístico; • Terceirização total da produção, com riscos de qualidade, prazo e capacidade.

Figura 2: Matriz SWOT – Beleza em Dia

A proposta de valor destacada no Canvas reforça a importância do foco na experiência do cliente, garantindo diferenciação no setor. No entanto, o diagnóstico evidenciou desafios estruturais significativos, especialmente na governança da organização. A ausência de processos formalizados e de indicadores estratégicos bem definidos compromete a previsibilidade das operações e a tomada de decisão baseada em dados, elementos essenciais para a sustentabilidade empresarial a longo prazo.

Conforme exposto no referencial teórico, a governança corporativa desempenha um papel crucial na organização de processos internos e na criação de um ambiente mais transparente e eficiente (Porter & Kramer, 2011). Empresas que adotam boas práticas de governança tendem a apresentar maior estabilidade e confiança no mercado, atraindo investidores e parceiros estratégicos. No caso da Beleza em Dia, a estruturação da governança e a implementação de controles internos mais sólidos podem mitigar riscos financeiros e operacionais, além de contribuir para uma gestão mais ágil e eficaz.

A análise SWOT, enriquecida pelos fatores externos da PESTEL, revelou oportunidades relevantes para a empresa. No campo econômico, o crescimento do setor de beleza no Brasil, impulsionado pelo consumo de produtos premium e sustentáveis, representa uma chance de expansão. A diversificação dos canais de venda, como marketplaces e redes de farmácias, fortalece a presença da marca e reduz a dependência de um único canal. Além disso, políticas públicas voltadas à sustentabilidade e incentivos fiscais podem favorecer empresas que adotam práticas ESG, como embalagens biodegradáveis e processos produtivos menos poluentes.

Do ponto de vista tecnológico, a adoção de inteligência artificial e automação na gestão financeira e logística pode otimizar a operação e aumentar a eficiência. A personalização de produtos e o uso de dados para prever demanda também são tendências que podem ser exploradas pela Beleza em Dia, alinhando inovação à proposta de valor. Esses elementos reforçam os blocos de “recursos-chave” e “atividades principais” do Canvas, evidenciando como a tecnologia pode ser um diferencial competitivo.

Por outro lado, a análise PESTEL também revelou ameaças importantes. A regulamentação sanitária imposta pela ANVISA exige conformidade rigorosa, o que pode atrasar lançamentos e aumentar custos operacionais. A empresa precisa investir em compliance regulatório e fortalecer sua estrutura de governança para lidar com essas exigências. Além disso, fatores econômicos como inflação e variação cambial afetam a precificação de insumos e podem comprometer a rentabilidade. A concorrência agressiva no setor digital e a dependência de crédito e antecipação de recebíveis também representam riscos que devem ser mitigados com planejamento estratégico e controle financeiro.

No aspecto sociocultural, a crescente demanda por transparência, diversidade e sustentabilidade exige que a empresa mantenha uma comunicação clara e ações concretas. O marketing de influência e a presença nas redes sociais são canais estratégicos que precisam ser bem gerenciados para garantir engajamento e fidelização. Esses elementos impactam diretamente os blocos de “relacionamento com clientes” e “canais” do Canvas, reforçando a importância de uma estratégia de comunicação alinhada aos valores ESG.

Diante desse diagnóstico integrado, é possível concluir que a Beleza em Dia possui grande potencial de crescimento e consolidação no mercado, mas precisa aprimorar sua governança, otimizar seus processos internos e considerar a adoção de práticas ESG para fortalecer sua competitividade. A integração das ferramentas SWOT, Canvas e PESTEL permitiu uma análise estratégica robusta, capaz de orientar decisões e promover uma gestão mais sustentável e eficiente.

Como se trata de um estudo de caso com abordagem qualitativa, esta pesquisa possui algumas limitações inerentes à sua metodologia. A principal restrição diz respeito à generalização dos resultados, uma vez que as conclusões obtidas refletem exclusivamente a realidade da empresa Beleza em Dia e não podem ser automaticamente aplicadas a outras organizações.

Outro desafio identificado foi a subjetividade na análise das entrevistas, já que as percepções dos gestores e colaboradores são influenciadas por experiências individuais e pela cultura organizacional. Para minimizar esse efeito, foram utilizadas técnicas estruturadas de

categorização e cruzamento de informações, garantindo maior precisão na interpretação dos dados.

A falta de documentos internos impactou parte da análise, uma vez que nem todas as informações relevantes para o estudo estavam acessíveis. Esse fator dificultou o mapeamento completo de alguns indicadores de governança e sustentabilidade, exigindo a complementação da pesquisa por meio de entrevistas e relatórios secundários.

Contudo, a delimitação temporal da pesquisa restringe a análise ao período entre o final de 2024 e 2025, sem considerar desdobramentos de longo prazo que poderiam fornecer um panorama mais abrangente sobre a evolução das práticas ESG na empresa.

Apesar dessas limitações, o estudo oferece contribuições relevantes ao aprofundar o diagnóstico estratégico da Beleza em Dia, gerando insights aplicáveis ao planejamento organizacional e à adoção de práticas sustentáveis.

Assim, a Beleza em Dia se encontra diante de uma oportunidade estratégica: transformar o ESG de um conjunto de iniciativas isoladas em um pilar central de sua gestão. Ao alinhar discurso e prática, a empresa poderá consolidar sua posição no setor, elevar seu desempenho econômico e, ao mesmo tempo, contribuir de forma efetiva para o desenvolvimento social e ambiental.

Em síntese, o estudo reforça que o ESG deve ser encarado como um processo contínuo e integrado ao planejamento estratégico, capaz de gerar valor compartilhado e vantagem competitiva sustentável. A adoção de políticas claras, o fortalecimento da governança e o monitoramento constante dos resultados são ações indispensáveis para que a Beleza em Dia avance de forma consistente e se mantenha como referência no mercado de beleza e cuidados pessoais.

6 Referências

ABREU, J. C.; LIMA, F. S. **A implementação de práticas ESG como diferencial competitivo.** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 52-69, 2020.

ALVES, A. B. **Gestão estratégica sustentável: uma pesquisa-ação em um grupo industrial, integrando objetivos econômicos e socioambientais**, 2024.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BANSAL, P.; DESJARDINE, M. **Business sustainability: it is about time**. *Strategic Management Journal*, Hoboken, 2014.

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.

BORSATTO, A. L.; BAGGIO, D. K.; BRUM, A. L. **Conceitos e definições do ESG – environmental, social and corporate governance – no contexto evolutivo da sustentabilidade**. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí, v. 21, n. 59, 2023.

BRASIL. **Governança corporativa no Brasil: diretrizes e melhores práticas**. Brasília, DF: *BNDES*, 2021.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. **The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice**. *International Journal of Management Reviews*, Oxford, 2010.

CARVALHO, M. A.; PEREIRA, F. T.; OLIVEIRA, A. L. **Práticas empresariais sustentáveis: teorias e aplicações práticas**. São Paulo: Pearson, 2021.

CLARK, G. L.; FEEHAN, P.; VIEHS, M. **From the stockholder to the stakeholder: how sustainability can drive financial outperformance.** *University of Oxford Working Paper*, Oxford, 2015.

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.

EL KHATIB, A. S. **Comparação social, inveja, estresse e perseguição corporativa: uma análise dos aspectos ocultos do LinkedIn.** *SciELO Preprints*, 2025.

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

FERREIRA, M. T. **Responsabilidade social corporativa e desenvolvimento local: uma análise crítica.** *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, São Paulo, 2020.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; PHILLIPS, R. A. **Stakeholder theory: concepts and strategies.** Cambridge: Cambridge University Press, 2022.

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

GORMAN, R.; SMITH, L.; THOMPSON, A. **O impacto do ESG na retenção de talentos e engajamento organizacional: o caso Microsoft.** *Harvard Business Review*, Boston, 2022.

GREWAL, J.; SERAFEIM, G.; YOUNG, D. **Do ESG metrics matter for investors?** *Harvard Business School Working Paper*, Boston, 2021.

GUIMARÃES, L. R.; CASTRO, D. L. **Eficiência ambiental e inovação sustentável: um estudo com base em indústrias brasileiras.** *Revista Brasileira de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 2021.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. **Creating sustainable value.** *Academy of Management Executive*, 2003.

HENRY, K.; McCARTHY, J. **Unilever: um estudo de caso em sustentabilidade corporativa.** *Journal of Corporate Responsibility*, 2020.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: conceitos e casos.** 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

INTERNACIONAL FINANCE CORPORATION (IFC). **Advisory Services in Environmental and Social Sustainability**; UN Global Compact. *Who cares wins, 2004-08 issue brief*. 2008.

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.

ISO. **ISO 14001: environmental management systems – requirements with guidance for use.** 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, A. V.; FERNANDES, C. M. **Diversidade nas organizações e desempenho financeiro: uma revisão sistemática da literatura.** *Administração e Inovação*, São Paulo, 2019.

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.

LOPES, J. F.; SOARES, M. E.; ALMEIDA, M. P. **A importância da governança e da sustentabilidade nas empresas contemporâneas.** *Revista de Gestão e Negócios*, 2021.

MARQUES, R.; LACERDA, T. **A sustentabilidade e os desafios regulatório na indústria de energia: o caso BP.** *Revista Brasileira de Administração*, 2021.

MARTINS, F. S.; SILVA, V. B. S. **O futuro da gestão empresarial com a inteligência artificial aplicada à tomada de decisão.** *SciELO em Perspectiva: Humanas*, 2025.

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.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MELNYK, S.; LACKEY, C.; CARROLL, L. **Impacto das práticas ESG na performance financeira de empresas: uma revisão longitudinal.** *International Journal of Business Sustainability*, 2021.

MENDES, P. A.; CARDOSO, M. A. **Governança corporativa e acesso ao crédito: evidências em empresas brasileiras de capital aberto.** *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, 2021.

MORAES, L. M.; BORTOLANZA, C. S. **Sustentabilidade ambiental e valor para o negócio: uma abordagem estratégica.** *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, 2020.

OLIVEIRA, A. L.; COSTA, R. M.; SILVA, T. R. **ESG e mensuração de impacto: desafios e oportunidades na implementação de KPIs.** *Revista de Sustentabilidade Empresarial*, 2022.

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.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO. **A importância dos fundamentos do ESG para as organizações: reflexos na agenda de pesquisa.** *Revista Administração em Diálogo*, v. 25, n. 2, p. 1-15, 2023.

PORTER, M. **O que é estratégia?** *Harvard Business Review*, nov./dez. 1991.

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.

RIVERA, F. J. U. **Análise estratégica em saúde e gestão pela escuta.** *SciELO Books*, 2003.

RIOS, F.; COSTA, M. **Tesla: como a sustentabilidade impulsionou o crescimento de mercado.** *Journal of Sustainable Business Models*, 2023.

ROCHA, E.; SOUZA, R. L. **Gestão ambiental e responsabilidade social nas organizações: da teoria à prática.** São Paulo: Atlas, 2019.

SANTOS, M. L.; GOMES, P. C. **Governança corporativa e engajamento de stakeholders: práticas e desafios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2022.

SANTOS, M. O. **Responsabilidade social: conceitos, modelos e críticas**. *ResearchGate*, 2021.

SANTOS, M. O. **Responsabilidade ambiental nas organizações: a busca pelo diferencial competitivo**. *Revista Científica da Faculdade Cairu*, n. 7, p. 82-94, 2010.

SILVA, M. A.; COSTA, L. M. **Indicadores ESG como ferramenta estratégica para empresas resilientes**. *Journal of Sustainable Business Strategies*, 2023.

SILVA, R. A.; GOMES, L. P. **Inclusão e desempenho organizacional: uma análise da dimensão social do ESG**. *Gestão e Inovação*, 2021.

SZMUSZKOWICZ, M.; PEREIRA, R. S.; MACHADO JUNIOR, C. **Economia circular e environment 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, p. 1-15, 2015.

7 APÊNDICE - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

O roteiro de entrevista utilizado na pesquisa teve como objetivo compreender a integração das práticas ESG na Beleza em Dia. As perguntas foram estruturadas para abordar diferentes aspectos da sustentabilidade na estratégia empresarial e a percepção dos gestores sobre oportunidades e desafios.

- Visão sobre ESG

Como você define o conceito de ESG dentro da empresa?

Quais são os principais impactos positivos que o ESG traz para o negócio?

- Desafios na implementação

Quais dificuldades a empresa enfrenta ao integrar ESG ao planejamento estratégico?

Como você avalia o nível de maturidade das práticas ESG na Beleza em Dia

- Indicadores e métricas

A empresa monitora indicadores específicos de ESG? Quais são os principais?

Como a gestão avalia os resultados dessas iniciativas?

- Benefícios esperados

Quais vantagens a adoção do ESG trouxe para a empresa até agora?

Quais ganhos a empresa espera alcançar nos próximos anos com a melhoria das práticas ESG?

- Governança e engajamento

Como os líderes e colaboradores são envolvidos nas estratégias ESG?

Quais ações internas têm sido desenvolvidas para incentivar a cultura ESG?