

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E
ATUARIAIS**

Ricardo Vieira Carriel

**Os Impactos do Investimento em ESG nos Resultados Financeiros de
uma Organização**

**SÃO PAULO
2023**

Ricardo Vieira Carriel

**Os Impactos do Investimento em ESG nos Resultados Financeiros de
uma Organização**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, do Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Adriana Buarque de Gusmão Gomes de Freitas.

SÃO PAULO

2023

RESUMO

O presente trabalho analisou a relação dos investimentos empresariais na agenda sustentável com os retornos financeiros em longo prazo. De acordo com as tendências sociais e ambientais, a presença das organizações na Sociedade exige posicionamentos que garantam a perpetuação dos negócios e a promoção do bem-estar frente a crises que impactam todo o mundo. O objetivo deste trabalho é analisar os impactos provenientes desses posicionamentos nos resultados financeiros das organizações. Propõe-se, assim, analisar a importância das ações sustentáveis no meio empresarial e os interesses internos as organizações no processo de construção de valor através da valorização das causas sociais e ambientais. A pesquisa realizada considera o estudo de caso da empresa Unilever, e as consequências de seu planejamento estratégico ESG. Pode-se concluir que a integração da visão ESG nas operações de uma organização produz impactos significativos nos resultados financeiros, ao construir valor e proporcionar diversos meios de adequação a crises que podem afetar a longevidade das empresas no mercado.

Palavras-chave: Sustentável. Retornos. Valor. Mercado.

ABSTRACT

This work analyzed the relationship between business investments in the sustainable agenda and long-term financial returns. In accordance with social and environmental trends, the presence of organizations in Society requires positions that guarantee the perpetuation of business and the promotion of well-being in the face of crises that impact the entire world. The objective of this work is to analyze the impacts arising from these positions on the financial results of organizations. It is therefore proposed to analyze the importance of sustainable actions in the business environment and the internal interests of organizations in the process of building value through the valorization of social and environmental causes. The research considers the case study of the company Unilever, and the consequences of its ESG strategic planning. It can be concluded that the integration of the ESG vision into an organization's operations produces significant impacts on financial results, by building value and providing different means of adapting to crises that can affect the longevity of companies in the market.

Keywords: Sustainable. Returns. Value. Market.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE NO MEIO EMPRESARIAL	8
2.1	ESG e a Responsabilidade Social	8
2.2	Estratégias Organizacionais ESG	10
2.3	Índices ESG e relação com resultados operacionais	11
3	O INTERESSE EMPRESARIAL INTERNO NO PROCESSO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	13
3.1	Responsabilidade social nos processos de Marketing e criação de valor ...	13
3.2	Interesses corporativos no processo de investimento em ESG	14
4	PROJETOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E OS OBJETIVOS FINANCEIROS ORGANIZACIONAIS	16
4.1	A busca por retornos tangíveis e intangíveis	16
5	UNILEVER: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ATUAÇÃO DA MULTINACIONAL NO CENÁRIO ESG	18
5.1	A empresa e sua relação com a sustentabilidade	18
5.2	USLP: O planejamento estratégico sustentável da Unilever	19
5.3	A ambição sustentável e o relacionamento com shareholders	21
5.4	A presença da empresa no mercado: Referência no meio ESG	23
5.5	O próximo caminho: Unilever Compass	24
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
7	CONCLUSÃO	29
	REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

O trabalho a seguir tem como objetivo analisar a relação entre o investimento corporativo em pautas sustentáveis e sociais e o retorno financeiro das organizações. Entende-se que o meio ambiente, assim como a Sociedade, é afetado diretamente pelas atividades empresariais que compõem a estrutura capitalista vigente. As organizações são instituições que integram a Sociedade e, por isso, possuem o dever de perpetuá-la e garantir o bem-estar das pessoas e do planeta.

A busca empresarial por princípios éticos é fundamentada em uma realidade árdua de crises climáticas, extinção de espécies, aquecimento global e emissão de gases, assim como acesso a saneamento básico, alimentação e qualidade de vida. O desenvolvimento industrial, desde o século XVIII, instaurou modelos de exploração insustentáveis e danosos em longo prazo. Esses modelos aplicam sobre novas gerações a necessidade imediata de impor novos paradigmas com foco em reversão de danos e novas considerações em atividades empresariais.

Frente a uma visão centralizada em busca por capital, o investimento em melhorias sociais e atividades sustentáveis pode não representar ganhos financeiros em curto prazo, mas estabelece um padrão de investimento que preza pelo bem-estar social e processos empresariais éticos. Dessa forma, é possível evitar riscos trazidos pela exploração incessante de recursos, através de novos processos, possibilitados pelo avanço tecnológico e social. A participação das organizações empresariais é imprescindível para garantir a instauração de melhorias estruturais no ecossistema, ao considerar as consequências ambientais e sociais provenientes das atividades capitalistas.

A visão descrita, sobre a busca por acúmulo de capital e potencialização de resultados, representa uma estratégia insuficiente ao considerar o futuro da Sociedade e a incerteza do mercado. Entende-se que a contribuição empresarial agrega valor as próprias instituições, enquanto promove a qualidade de vida, a proteção ao planeta e a segurança humana.

Os resultados financeiros representam um aspecto crucial para a continuidade das operações de uma empresa, assim como sobre seu próprio crescimento, porém as estratégias exigem adequação aos fenômenos que interessam a relação entre organização, consumidores e a Sociedade. No processo de busca por capital, não

basta apenas demonstrar índices financeiros favoráveis, mas também medidas que garantam a estruturação e a capacidade de adaptação frente a um futuro incerto e demandas cada vez mais urgentes sobre a temática ESG, de modo a estruturar um planejamento que se adeque aos riscos futuros sobre o meio corporativo.

A relação entre o desempenho financeiro e o investimento de capital em projetos sustentáveis representa uma discussão árdua atualmente, com propostas políticas e manifestações sociais sobre a atuação das empresas e as consequências de suas atividades. A reforma sobre as práticas atuais se mostra cada vez mais recorrente no meio, através de bilhões em investimentos de projetos sustentáveis, porém o tópico ainda representa ambiguidade no cenário mundial.

Logo, o retorno financeiro é comumente desassociado a esses investimentos, porém possui uma conexão profunda com a temática ESG e o desenvolvimento do mercado na estrutura atual. O investimento nessas práticas representa propostas de valor de mercado, enquanto potencializam a imagem das organizações e garantem a estabilidade nas atuações de longo prazo. Neste trabalho, será analisado a importância da integração de meios sustentáveis e sociais nas empresas, sua importância para as atividades empresariais e o retorno financeiro proveniente das estratégias discutidas.

Como problema de pesquisa, considera-se: “De que forma o investimento em ESG dialoga com o retorno financeiro e a responsabilidade social de uma empresa?”

O objetivo geral do trabalho é analisar o impacto do investimento em causas sociais e ambientais para uma empresa e identificar o seu cabimento dentro dos paradigmas empresariais atuais.

Os objetivos específicos baseiam-se em verificar a importância dos investimentos sustentáveis e sociais de uma Organização, identificar o papel da responsabilidade social de uma Organização dentro da Sociedade, discorrer sobre a relação entre o meio ESG e o retorno financeiro em longo prazo e analisar a relação entre o investimento em ESG e os resultados empresariais da Unilever. Por fim, comparar o desdobramento das atividades empresariais e o crescimento dos movimentos sustentáveis e sociais durante os anos.

Para este trabalho, será utilizada a metodologia descritiva sobre os assuntos teóricos destacados, considerando trabalhos acadêmicos, livros e artigos adequados ao tema. Através de uma abordagem qualitativa, os dados trabalhados serão analisados de modo a proporcionar uma reflexão sobre a relação entre o investimento de capital em desenvolvimento ESG e o retorno financeiro empresarial.

O estudo bibliográfico tem como foco o estudo de caso da empresa Unilever, e seu planejamento estratégico sustentável, como forma de aplicar a reflexão proposta em uma análise real do tema.

No primeiro capítulo, será analisado o termo ESG, assim como sua aplicação no meio organizacional e planejamento estratégico, através de considerações sobre a responsabilidade social empresarial e as necessidades sustentáveis e sociais que influenciam as empresas. No capítulo seguinte, será explorado o processo de criação de valor através das estratégias ESG, como forma de perpetuar a real preocupação das organizações com seus investimentos sustentáveis e seus resultados nos processos de marketing e nos interesses corporativos gerais. No quarto capítulo, será apresentada uma relação entre os retornos tangíveis e intangíveis dos projetos ESG empresariais, como forma de demonstrar os impactos internos para as organizações, destacando sua importância.

No capítulo cinco, será utilizado o estudo de caso da Unilever como meio de pesquisa, através da análise dos planos ESG da empresa, sua aplicação durante os anos e os resultados obtidos de sua estratégia global. O estudo é fundamentado em uma análise de resultados operacionais e planos sustentáveis da organização, considerando seu ramo de atuação, relação com shareholders e visão enquanto instituição organizacional. Por fim, no capítulo seis, o resultado dos dados obtidos através da pesquisa será apresentado, concluindo a relação do estudo com o tema e os resultados obtidos pela Unilever em seu processo estratégico ESG.

2 ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE NO MEIO EMPRESARIAL

2.1 ESG e a Responsabilidade Social

A proposta das organizações tem se alterado com o passar do tempo, moldando uma nova perspectiva sobre as missões, visões e valores de uma empresa. O meio empresarial tornou-se adepto a investir em práticas responsáveis e éticas, devido a um conjunto de fatores que afetam seus shareholders e stakeholders. O termo ESG (Environmental, Social and Governance) compreende o posicionamento das organizações em relação às práticas sustentáveis e a valorização de uma estrutura ética em suas atividades. Desde a influência nas crises climáticas e no desmatamento, até os direitos trabalhistas e gestão ética, a sigla representa um processo fundamental para a garantia das atividades dentro da estrutura capitalista atual.

Claro e Claro (2014) relatam que os investimentos em práticas sustentáveis e sociais, quando relacionados ao core business e competências essenciais de uma organização, possuem impactos positivos sobre o retorno em longo prazo. Entende-se que relacionamentos saudáveis com stakeholders possibilitam o contorno de crises e obstáculos que possam afetar seu planejamento estratégico. Conseqüentemente, projetos ESG beneficiam a organização enquanto instituição privada, tornando a responsabilidade social um conceito não apenas filantrópico, mas potencializador no crescimento da empresa e seus resultados.

O termo RSC (Responsabilidade Social Corporativa) engloba a adequação do mercado corporativo as medidas éticas que consideram dimensões sociais, sustentáveis e de governança. Através dele, entende-se que as organizações necessitam assumir um papel responsável perante a Sociedade, enquanto instituições que compõem a mesma.

As empresas, como grandes centros de poder e que detêm grandes volumes de recursos financeiros e humanos, têm papel fundamental para enfrentar tais problemas estruturais. A responsabilidade social tornou-se abrangente, envolvendo uma dimensão de responsabilidade para com toda a cadeia produtiva da empresa: clientes, funcionários, fornecedores, além da comunidade, ambiente e sociedade como um todo (SCHROEDER E SCHROEDER, 2017).

As organizações, ao priorizarem seus interesses, buscam investir em projetos sustentáveis para criar valor em longo prazo, padronizando uma lógica interna que

considera seu ambiente externo e interno. (SERRALVO, 2023). Esse comportamento representa uma visão altruísta e progressista sobre o futuro da Sociedade, ao considerar os desafios ambientais e sociais recorrentes.

A sustentabilidade estratégica relaciona-se com a adoção e a manutenção de investimentos relacionados à identificação de oportunidades de negócio na sociedade cujos motivadores principais são as restrições, as limitações e os problemas ambientais e sociais existentes. Os problemas ambientais e sociais precisam ser encarados de forma estratégica para gerar valiosas oportunidades de negócio. (DE OLIVEIRA CLARO e CLARO, 2014).

Ainda nessa temática, a ONU (Organização das Nações Unidas) apresentou em 2015 os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), um conjunto de 17 objetivos que visam proteger o planeta, as pessoas e gerar paz e prosperidade até 2030. A busca pelo desenvolvimento sustentável toma proporções cada vez maiores, sendo os tópicos apresentados uma relação geral dos objetivos mundiais entre as nações que integram a Organização

Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030 do Desenvolvimento Sustentável (2015)

Os objetivos retratados na Figura 1 são fatores de sobrevivência que incluem a Sociedade e, dessa forma, as empresas. É imprescindível considerar as Instituições privadas dentro do processo de mudança e prosperidade, uma vez que possuem poder para influenciar o meio e a vida das pessoas. Dessa forma, entende-se que o

ESG representa uma visão global do meio empresarial frente as crises humanas, ambientais e sanitárias que o planeta enfrenta atualmente.

2.2 Estratégias Organizacionais ESG

As estratégias ESG não integram um padrão claro, uma vez que dependem de diversas variáveis que compõem as atividades das empresas e suas respectivas culturas corporativas. Grimm, Farias e Dos Santos (2023) revisam que ESG pode significar diversas ações e projetos, ao considerar plurais segmentos de atuação. As estratégias consistentes são, normalmente, atreladas aos objetivos da ONU (Organização das Nações Unidas) e planejadas de acordo com a individualidade de cada empresa, de modo a estruturar planos que relacionem o setor de atuação, valores e missão da organização com as lutas sociais e ambientais propostas atualmente.

Para analisar a agenda ESG de uma empresa, de acordo com Daugaard. (2022), utiliza-se três principais pilares, que são aplicados em diversos posicionamentos, como o uso de energia e fontes renováveis, suporte de políticas sociais relacionadas aos direitos humanos e emissão de carbono e poluentes. Os pilares se consistem em comprometimento, performance e eficácia, e são aplicados aos diversos conceitos que integram a responsabilidade organizacional. Dessa forma, é possível mensurar o nível de proximidade às temáticas ESG e produzir dados que avaliam o desempenho das organizações.

As práticas sustentáveis são exigidas cada vez mais pelo ambiente externo às organizações, considerando as políticas mundiais acerca das crises climáticas, poluição, desmatamento, lutas sociais, entre outros. Simultaneamente, essas agendas trazem novas considerações para decisões de investimento. Os investidores, atualmente, não buscam apenas empresas com retornos financeiros sólidos, mas organizações que prezam pela segurança, responsabilidade e estabilidade de suas operações (Vital, Juliana Tatiane, et al. "A influência da participação no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) no Desempenho Financeiro das empresas." *Revista de Ciências da Administração* 11.24 (2009): 11-40.). Logo, a correlação entre investimentos em ESG e o retorno financeiro de uma empresa se torna visível frente aos impactos internos e externos destes projetos, e reafirma a

necessidade de adequação ao desenvolvimento sustentável, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Gráfico



Fonte: Programa de Acompanhamento de Egressos

2.3 Índices ESG e relação com resultados operacionais

Mansi, Gagan e Mrinalini (2019) relata em sua análise que os índices sustentáveis possuem uma conexão com os índices empresariais convencionais, de modo que a variação entre eles ocorre de forma diretamente proporcional. Esse estudo, como também relatado no artigo, desmente a falácia de que políticas ESG não trazem retornos significativos e, por isso, não devem ser priorizados. Os índices são utilizados por investidores que analisam a posição econômica, sustentável e social de uma empresa, possibilitando a tomada de decisões fundamentadas. Portanto, os indicadores de desempenho e sua conexão com aqueles voltados à ética empresarial, exemplificam a relação entre o desenvolvimento sustentável e o impacto positivo nas organizações em longo prazo.

Edmans (2023), argumenta que os dados criados pelas agências de rating ESG não são baseados em metodologias padrões, como ratings contábeis, por exemplo. A base estrutural do ESG considera diversas atividades e considerações que se adequam as atividades das empresas, dificultando uma análise padrão entre as organizações. A criação de valor em longo prazo torna o ESG um fator importante nas

considerações dos shareholders, porém a falta de um índice integrado torna a análise inconsistente, cabendo ao investidor buscar informações e índices e utilizar seu conhecimento próprio para tirar suas conclusões.

De acordo com Christensen e Serafeim (2023), as métricas utilizadas para medir a integração das práticas ESG de uma organização não são absolutas. Em oposto a estudos financeiros, a consideração de mais dados, que envolvem a dimensão geral da sustentabilidade empresarial, pode afetar negativamente a análise ESG, produzindo discordâncias sobre os resultados e a importância dos dados frente o caráter ESG das organizações.

Dessa forma, é possível afirmar que não existe, ainda, uma produção de relações que consiga fielmente analisar o envolvimento em ESG no meio empresarial. Devido a isso, a correlação entre índices financeiros e sustentáveis pode provocar resultados inconsistentes. Yoo (2021) demonstra em sua pesquisa que a transparência e divulgação de dados ESG são importantes para a lucratividade, enquanto a real integração de políticas sustentáveis estão relacionadas ao retorno financeiro em longo prazo.

O tópico ESG se mantém importante dentro do mercado, mesmo com as evidentes dificuldades de mensuração descritas. A sustentabilidade está alterando as relações políticas e governamentais das empresas, enquanto os consumidores estão cada vez mais conscientes. Devido a isso, as empresas devem estar atentas e desenvolver seus modelos de negócio de acordo com a agenda ESG proposta atualmente (VALENTE, Andrea, 2019).

3 O INTERESSE EMPRESARIAL INTERNO NO PROCESSO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

3.1 Responsabilidade social nos processos de Marketing e criação de valor

As empresas ESG possuem uma vantagem competitiva ao anunciar produtos e/ou serviços que promovem a sustentabilidade, como embalagens recicláveis, produtos livres de testes em animais e comércio local. O marketing toma um papel importante dentro do planejamento estratégico, uma vez que estabelece a relação com os consumidores e a apresentação da marca como socialmente responsável. O chamado Marketing de Causa é responsável por associar empresas a causas sociais que beneficiam a sociedade e a própria organização, apresentando um retorno financeiro atrativo e viabilizando os investimentos em ESG (ZAMBON, Marcelo, 2023).

Existe uma prática cada vez mais comum no mercado, chamada greenwashing, que contorna essas afirmações. De acordo com Furlow (2010), greenwashing ocorre quando uma organização dissemina informações falsas ou incompletas para trespassar uma imagem pública responsável em relação aos propósitos sustentáveis. As empresas exploram mercados com propostas inconsistentes de produtos “verdes” e ecologicamente corretos, sobre o falso pretexto de que possuem uma agenda ESG suficiente em suas operações. Essa prática representa um risco aos consumidores que buscam transparência e integridade nos produtos que consomem e, também, as empresas realmente sustentáveis, que perdem sua força competitiva, e aos seus investidores.

Brockett e Rezaee (2012) consideram que o lucro e a criação de valor são elementos-chaves no investimento em agendas sustentáveis e práticas de RSE (Responsabilidade Social Empresarial). A sustentabilidade empresarial é constituída por uma complexa conexão entre busca por resultados e retornos sociais e/ou sustentáveis. De acordo com os autores, espera-se que empresas socialmente responsáveis criem mais valor para os shareholders, enquanto substanciam a confiança dos consumidores. Por outro lado, empresas economicamente bem-posicionadas possuem maior facilidade em gerar empregos e riquezas, tornando-as capazes de investir e integrar políticas ESG em suas operações. Dessa forma, existe uma relação mutualista entre o desempenho econômico e a RSC (Responsabilidade

Social Corporativa) de uma organização, de modo que cabe a ela analisar e agir sobre os trade-offs que ocorrem em seu planejamento estratégico.

A criação de valor relacionada as ações responsáveis podem ser descrita em cinco pontos principais: crescimento de primeira linha; redução de custos; regulamentos e intervenções legais; aumento da produtividade; otimização de recursos (Henisz, 2019.). A agenda ESG, quando aplicada em uma organização, possui um impacto abrangente em suas atividades e relacionamentos. O crescimento pode ser potencializado devido a melhor visibilidade para operações B2B e B2C, facilitando a expansão e exploração de novos mercados, enquanto diminui custos energéticos e de materiais. Além disso, a empresa responsável tende a manter melhores relacionamentos com o governo local, por seguir os regulamentos e normas propostas. Por fim, traz propósito aos colaboradores e possibilita melhores retornos de recursos, produtividade e otimização das operações.

3.2 Interesses corporativos no processo de investimento em ESG

A importância das práticas sustentáveis, conforme descrito, vai além do retorno financeiro, pois diz respeito a um conjunto de fatores que garantem a disposição e adequação das empresas frente a um futuro incerto. Através do ESG e do planejamento estratégico, é possível contornar eventuais riscos socioambientais que possam atingir a organização e o mercado. Entretanto, de acordo com Pérez (2022), devido ao recente aparecimento do termo ESG, sua mensuração ainda não é totalmente consistente nas organizações, tornando difícil a análise dos dados de performance e sua correlação com outros índices empresariais. Por isso, é necessário considerar que a integridade de uma empresa, sobre suas práticas ambientais e sociais, não é facilmente decifrável. Um dos principais índices que considera a atuação sustentável e a presença no mercado é o DJSI (Dow Jones Sustainability Index), que relaciona dez diferentes índices para proporcionar uma análise consistente das estratégias de empresas de capital aberto.

Vital (2009) questiona se os interesses dos investidores são apenas pautados em retornos financeiros pessoais, ou se são estendidos para o bem-estar da humanidade e a segurança do planeta. De fato, a lucratividade de um investimento é um fator decisivo no momento da aplicação, porém, conforme descrito, o retorno em curto prazo não é chamativo caso a empresa não tenha um planejamento estratégico

que garanta sua sobrevivência em 10 anos ou mais, por exemplo. Essa relação demonstra que a real aplicação de práticas ESG trazem oportunidades para acionistas que entendem as necessidades atuais de possibilitar um cenário futuro positivo, frente as dimensões ambientais e sociais.

Em sua pesquisa, Félix e Granzotto e Sonza (2019) demonstram uma relação inversa entre o investimento em sustentabilidade e o retorno financeiro, mas descrevem a importância da consideração de resultados em longo prazo. Entende-se que a prática financeira deve ser executada mediante às necessidades da organização e de seu mercado, porém o futuro, carregado de incertezas e potenciais crises, deve ser um fator de motivação para o engajamento sustentável e social, de modo a possibilitar o ciclo de inovações que garantem a continuidade do sistema empresarial. Logo, a temática ESG se tornou uma forte tendência para as empresas que produzem um planejamento estratégico adequado, principalmente dentro da esfera financeira.

Destaca-se que o retorno financeiro não considera diretamente apenas o lucro operacional. Conforme apresentado, o investimento em ESG garante a captação de novos investidores, redução de custos voltados a prática ambiental e diferenciação no processo de venda. Esses benefícios sustentam a busca por melhorias nas organizações que ainda não possuem planos estruturados para investimento na área. De acordo com a consultora EY, quase 8 a cada 10 investidores consideram que as organizações devem investir em temáticas ESG para seus negócios. Esse número demonstra a preocupação dos investidores sobre a sustentação das atividades empresariais em longo prazo, porém é um fato que diversos acionistas pressionam empresas por resultados em curto prazo, muitas vezes impossibilitando projetos sustentáveis eficazes.

4 PROJETOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E OS OBJETIVOS FINANCEIROS ORGANIZACIONAIS

4.1 A busca por retornos tangíveis e intangíveis

Conforme analisado, o investimento em práticas sustentáveis representa diversas necessidades para uma organização. No âmbito financeiro, o retorno dos projetos ESG é um fator na consideração de custos relacionados aos investimentos, de modo que a organização busca receber vantagens competitivas e contornar aos riscos, potencializando resultados em longo prazo. Neto (2022), considera que o bom investimento em ESG proporciona:

- Melhor custo eficiência-operacional;
- Imagem e reputação de marca aprimoradas;
- Menor exposição ao risco;
- Menor risco de inconformidade para regulamentos futuros;
- Maiores valuations.

Entende-se que esses fatores proporcionam uma adaptação as mudanças no mercado, no cenário sociopolítico mundial e garantem a adequação das organizações a um futuro incerto, de acordo com o desenvolvimento tecnológico e as novas considerações sobre o meio ambiente. O retorno financeiro é diretamente ligado a essas considerações, de acordo com os resultados proporcionados e a influência nas operações de uma empresa. Dessa forma, uma empresa que aplica investimentos estratégicos em ESG, está apta a contornar riscos que possam atingir suas operações, apresentar vantagens competitivas contra seus concorrentes e apresentar melhores resultados operacionais.

A visibilidade da marca e a reputação da empresa integram fatores que beneficiam a organização no processo de precificação e decisão de compra. O caráter ESG viabiliza um diferencial nos produtos ofertados no mercado, considerando a crescente busca por produtos ecologicamente e socialmente corretos, e a disponibilidade para consumo de produtos mais caros que apresentem esses diferenciais. Logo, a marca e a reputação são forças poderosas no mercado.

Caixeta (2011, p. 105) relata que:

Dessa forma, a reputação pode sinalizar aos diversos públicos sobre força e qualidade dos produtos, empregos, estratégias e perspectivas de uma organização, em comparação com seus demais competidores. Uma reputação favorável tem, assim, o poder de gerar um retorno adicional à empresa e de lhe permitir a prática de preços premium, acima da média praticada, além de inibir a movimentação de concorrentes no setor.

5 UNILEVER: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ATUAÇÃO DA MULTINACIONAL NO CENÁRIO ESG

Para analisar a relação entre a temática ESG e os retornos financeiros em longo prazo de uma organização, será analisado o exemplo da Unilever, e como o investimento em pautas ambientais e sociais atingiram suas operações e reputação.

5.1 A empresa e sua relação com a sustentabilidade

O ex-CEO da Unilever, Paul Polman, teve como um de seus objetivos transformar a organização em Net Positive. Em sua atuação, de 2009 a 2019, o líder aplicou uma série de decisões que revolucionaram a presença da Unilever no mercado, tornando a empresa referência no meio sustentável. O líder argumentou que o engajamento com as temáticas ESG não é inverso a busca por retorno e crescimento, afirmando que empresas alinhadas com o bem-estar da Sociedade possuem maiores chances de prosperar no futuro. Através desse engajamento, a empresa integrou em seus valores a busca por um futuro melhor, e segue como um dos principais exemplos de organizações que apresentaram planos ESG de sucesso, acompanhados de crescimento operacional e financeiro. Em 2022, a empresa surpreendeu o mercado ao apresentar um lucro líquido de 7,64 bilhões de euros, superando as expectativas e alcançando faturamento anual de 60,07 bilhões de euros no período.

A Unilever, empresa britânica do ramo de bens de consumo, foi criada a partir da fusão entre a inglesa Lever Brothers e a holandesa Margarine Unie, em 1929 (DOS SANTOS GONZALES, 2015). Atualmente, a empresa atua nos ramos de beleza e bem-estar, cuidados pessoais, cuidados com a casa, nutrição e alimentos, e se encontra na posição de uma das maiores empresas de bens de consumo do mundo. Dona de marcas como Ben&Jerry's, Axe, Dove, Hellman's e Omo, a organização é referente no setor, com marcas sólidas no mercado e estratégias consistentes para manter sua presença e marketshare. Possui, hoje em dia, 127 mil funcionários, mais de 400 marcas e está presente em mais de 190 países, de acordo com a própria empresa: "Somos uma empresa global com objetivos globais" (Nossa empresa, Unilever.com.br, 2023).

A organização possui a missão de "Fazer o bem no mundo todo", alavancando os princípios sociais e sustentáveis que compõem sua estrutura e planejamento

estratégico. Seus objetivos são sempre trabalhar com integridade, gerar impacto positivo, compromisso contínuo com a causa sustentável e trabalhar com fornecedores que possuem o mesmo código de conduta. Conforme citado, a empresa possui um business core profundamente relacionado ao bem-estar da Sociedade, e sua integridade é afirmada nas consequências de seus projetos e nos impactos que produz para a humanidade, desde que iniciou seu planejamento sustentável, em 2008. A visão ESG foi aplicada como uma forma de lidar com os concorrentes, reestruturando os modelos internos da empresa para o foco em longo prazo e nos propósitos da organização.

A empresa possui como principais concorrentes as empresas Nestlé, P&G, Mondelez International, Johnson&Johnson e Kerry. Por ser uma empresa presente em diversos mercados, a Unilever possui concorrência direta com diversos setores em que atua, e mantém uma estratégia de fortalecimento de marca e foco no consumidor para garantir o crescimento de vendas.

5.2 USLP: O planejamento estratégico sustentável da Unilever

Para a Unilever, o investimento em ESG não é justificado apenas pelo controle de riscos, mas também pela vantagem competitiva e os impactos causados para os stakeholders, de modo que o crescimento rentável da empresa está paralelo ao crescimento sustentável. Essa iniciativa é demonstrada no “Unilever Sustainable Living Plan”, plano onde a empresa demonstra seus valores e objetivos relacionados ao seu impacto ambiental e social, lançado em 2011. O planejamento envolvia, principalmente, diminuir consideravelmente a emissão de gases poluentes, o uso de água no processo de fabricação e supply chain e a produção de resíduos, no período dos 10 anos subsequentes.

O USLP considerou, principalmente, os seguintes tópicos:

- Improving health and well-being: melhorar a saúde e bem-estar de mais de um bilhão de pessoas em 2020;
- Health and hygiene: proporcionar água limpa para consumo para mais de 500 milhões de pessoas e melhorar os hábitos de higiene para mais de um bilhão de pessoas;
- Nutrition: continuar melhorando o gosto e caráter nutricional dos produtos.

- Reducing environmental impact: em 2020, diminuir pela metade o impacto da produção dos produtos;
- Enhancing livelihoods: em 2020, melhorar o sustento de centenas de milhares de pessoas;
- Greenhouse gases: diminuir pela metade a emissão de gases do efeito estufa no ciclo de vida dos produtos;
- Water: diminuir, em 2020, pela metade o uso de água associado ao consumo dos produtos;
- Waste: diminuir, em 2020, pela metade os resíduos de descarte de produtos;
- Sustainable sourcing: em 2020, ter uma fonte de matéria-prima agrícola 100% sustentável;
- Better livelihoods: conectar mais de 500 mil pequenos produtores na cadeia de produção.

Figura 3 - Unilever Sustainable Living Plan



Fonte: Unilever (2020)

Em 2020, a empresa divulgou o resultado do USLP, como ficou conhecido o plano demonstrado na Figura 3, e apresentou os resultados do planejamento sustentável. Nesse período, a Unilever impactou mais de 1 bilhão de pessoas sobre o acesso a infraestrutura sanitária, saúde oral, autoestima e cuidados para pele. Além disso, reduziu calorias e gordura trans de seus produtos, reduziu em 10% a emissão de gases por consumidor, 75% a emissão de gases emitidos no fornecimento de

energia e diminuiu em 96% a emissão de resíduos em suas operações, entre outras realizações. Os objetivos não foram totalmente alcançados, porém, de acordo com a declaração, a empresa absorveu e aprendeu consideravelmente neste processo, sobre seus consumidores, a importância dos negócios frente a temática ESG, meios de medir impactos sociais e adaptação constante a novos paradigmas ambientais e sociais.

Em 2022, a empresa apresentou crescimento de vendas de 9% e 14,5% em Turnover, enquanto fortaleceu a presença de suas marcas e conquistou marketshare no globo. A empresa demonstra capacidade de se renovar a cada ano, analisando sua posição e direcionamentos e divulgando novas estratégias de acordo com os cenários em questão. Desde 2008, a empresa economizou mais de 1 bilhão de euros ao investir na eficiência de energias renováveis e consumo de água em suas fábricas.

Os resultados financeiros da multinacional britânica se mantiveram satisfatórios. Ao considerar lucro, receita e outros indicadores financeiros de uma organização, diversos fatores internos e externos podem influenciar os valores, principalmente durante o período em destaque. Dessa forma, a Unilever, frente às injeções de investimento relacionadas ao plano USLP, se manteve em uma posição econômica favorável, considerando que o núcleo do planejamento em questão não envolvia retorno financeiro em curto prazo. Entende-se que uma grande empresa como esta possui uma grande quantidade de ativos em caixa, e por isso consegue investir com certa liberdade em projetos de retorno em longo prazo.

Os resultados provenientes do USLP não foram totalmente adequados ao planejamento inicial da multinacional, uma vez que foi o primeiro projeto sustentável proposto, ao considerar escopo, dimensão e metas ambiciosas. A Unilever reconhece que não estava ciente de como atingir os resultados esperados, e aprendeu fortemente durante os 10 anos em que aplicou o planejamento. Sua maior conquista, de acordo com Alan Jope, CEO da multinacional de 2019 a 2023, foi o crescimento das “marcas de vivência sustentável”, como Dove, Lipton, Hellman’s e Omo. Essas marcas representam atribuições sustentáveis e cresceram acima do padrão médio da empresa.

5.3 A ambição sustentável e o relacionamento com shareholders

Em 2021, a empresa foi criticada por grandes acionistas por seu posicionamento frente a temática ESG e seus impactos na busca por inovação e crescimento, após queda de 17,7% no valor de suas ações. De acordo com os shareholders, a empresa se “perdeu” ao manter um foco constante em posicionamentos públicos e fortalecer a visão do mercado sobre suas marcas, enquanto trespassava seu caráter sustentável, e se distanciou da busca por crescimento e inovação. De fato, uma empresa de capital aberto deve, além de apresentar resultados positivos e planejamento estratégico apropriado, atender as demandas dos shareholders e stakeholders, considerando a relação entre a organização e as partes.

Existe, entretanto, uma visão dualista sobre os dois propósitos citados. De acordo com o analista Bruno Monteyne, o investimento em ESG e o crescimento rentável não devem ser vistos como fatores separados, e sim mutuamente necessários. A preocupação principal dos acionistas é que a empresa esteja direcionando seu planejamento com maiores considerações para o fator ambiental e social, e, conseqüentemente, desviando o olhar do foco nos consumidores e resultados operacionais (ECCLES, Robert G. 2002)

Entende-se que existe uma equação específica para cada organização, ao analisar a necessidade de crescimento e busca por inovação e a possibilidade de investimento em meios sustentáveis. Esse processo deve considerar o setor de operação da empresa, seu marketshare, suas vantagens estratégicas e diversas outras questões, internas e externas à organização, que influenciam o modelo saudável para uma empresa crescer.

Para a Unilever, o crescimento sustentável representa um fator importante também para o fortalecimento das marcas na visão dos consumidores. O caráter ESG da empresa é um fator importante no processo de compra de seus consumidores, considerando as tendências cada vez mais frequentes da busca por produtos ecologicamente corretos. Nesse processo, além de criar processos inovadores e diminuir futuros riscos, a empresa cria valor para os consumidores e explora novos mercados de produtos diferenciados pelo viés sustentável. Dessa forma, a empresa possui uma reputação bem estruturada no mercado, explorando diversas estratégias de marketing decorrentes de seu posicionamento.

5.4 A presença da empresa no mercado: Referência no meio ESG

Logo, é possível analisar que a relação da empresa com o avanço sustentável representa uma real aplicação do capitalismo de stakeholders, criando valor em diversos segmentos para a Sociedade, enquanto se fortalece frente aos riscos e promove suas operações. O apontamento levantado pelos acionistas, frente a um mercado de árdua concorrência, é relevante, ao considerar o balanço entre as duas visões destacadas, porém esse argumento deve ser fundamentado em uma visão de equilíbrio, conforme descrito.

A empresa apresentou resultados consistentes no seu planejamento sustentável, e atingiu marcas satisfatórias no processo. Durante os 10 anos, manteve-se bem-posicionada no mercado e apresenta hoje diversas vantagens competitivas em relação aos concorrentes, principalmente no processo de marketing de causa e relacionamento com a Sociedade. As marcas atingidas representam impactos na vida de bilhões de pessoas, e categorizam a missão de empresa de fazer o bem no mundo todo. Seus projetos apresentam soluções eficientes para problemas contemporâneos e constroem novas realidades para os consumidores da empresa.

A Unilever é um dos principais exemplos de empresas que mantém o crescimento operacional, enquanto aplica uma visão detalhada e consistente sobre a necessidade de promover novas aplicações e discussões sobre a temática ESG no meio corporativo. A empresa de bens de consumo se demonstra preparada para um futuro cada vez mais inovador e consciente, buscando adaptar e inovar nos segmentos em que opera, enquanto cresce e fortalece seu relacionamento com seus clientes. Esse exemplo é crucial para entender a relação entre o retorno financeiro e o investimento em políticas sustentáveis, e como ocorre o relacionamento entre eles.

Em seu relatório anual de 2022, a empresa relata o ganho de market share em diversos locais do mundo e para diversos produtos de seu portfólio, enquanto discorre sobre a relação do investimento sustentável no processo, como o uso de plástico, o caráter nutricional de seus produtos e a emissão de gases poluentes na atmosfera. Ainda nesse relatório, a empresa reflete sobre os possíveis riscos das crises ambientais para suas atividades, e demonstra os impactos financeiros, ameaças e oportunidades para o futuro. A estratégia da Unilever, portanto, é fundamentada em

um conjunto de análises e estatísticas que sustentam seus investimentos em sua agenda ESG.

5.5 O próximo caminho: Unilever Compass

Em 2020, a empresa lançou seu novo plano estratégico: O Unilever Compass. Frente aos impactos da pandemia do COVID-19, a organização realizou uma análise com 40 mil funcionários e centenas de stakeholders externos, para criar insights sobre os novos rumos que tomaria. Através desse processo, a Unilever propôs um novo plano com três focos principais:

- Melhorar a saúde do planeta
- Melhorar a saúde, confiança e bem-estar das pessoas
- Contribuir para um mundo mais justo e socialmente inclusivo

Figura 4 - The Unilever Compass: our next game-changer for business



Fonte: Unilever (2020)

Nessa nova etapa, a empresa busca desenvolver seu portfólio com marcas de alto crescimento nas áreas em que atua, e desenvolveu seu planejamento através dos sucessos, fracassos e aprendizados do USLP. A empresa entende que é necessário reparar os modelos capitalistas vigentes, e pretende promover transformações significativas com o Unilever Compass.

Através das marcas, a Unilever planeja demonstrar produtos superiores, inovadores e integrados aos seus propósitos, contribuindo para um mundo mais inclusivo, potencializando a saúde do planeta e a saúde e bem-estar das pessoas. Nesse processo, a ciência e tecnologia são pontos-chaves para a organização, enquanto cria valor e explora mercados em expansão, como EUA, Índia e China.

Líder em sustentabilidade na lista da GlobeScan pelo 12º ano consecutivo em 2022, a empresa diz ter formulado seu novo planejamento estratégico através dos resultados obtidos do USLP, conforme adquiriu insights sobre suas metas, ações e resultados durante os 10 anos de aplicação. Entre outras conquistas, a empresa também foi premiada em 2022 com o “S&P Global Gold Glass”, devido à sua participação em projetos sustentáveis.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao incorporar a sustentabilidade e a ética como foco estratégico de sua atuação, a Unilever alcançou reconhecimento mundial como um caso de sucesso no quesito ESG. A empresa aplicou a sustentabilidade em seu core business, demonstrando a importância do processo descrito por Claro e Claro (2014), que considera a atribuição da sustentabilidade nas competências essenciais de uma organização com um fator que gera valor em longo prazo.

Analisando a agenda ESG da multinacional através dos três pilares propostos por Daugaard. (2022), considera-se:

- **Comprometimento:** A empresa demonstrou que possui real interesse em seguir seu objetivo de “viver sustentavelmente”, ao criar metas ambiciosas referente a preservação da natureza, aumento da qualidade de vida e bem-estar e aplicar a sustentabilidade em toda sua cadeia de produção;
- **Performance:** Através do USLP, a empresa impactou mais de um bilhão de pessoas, enquanto diminuiu a emissão de gases na atmosfera e reduziu consideravelmente a emissão de resíduos em sua produção.
- **Eficácia:** Os resultados obtidos, além de reduzirem custos de energia e consumo de água em 1 bilhão de euros desde 2008, representaram um crescimento acima do esperado das marcas com foco sustentável da Unilever.

Essa relação demonstra a proximidade da Unilever com a temática ESG e o exercício sustentável da empresa em suas operações. Ao integrar essas práticas, foi possível criar um modelo de fazer negócios que foca, principalmente, no bem-estar e na Sociedade como um todo.

A Unilever estabeleceu uma lógica empresarial que beneficia a organização e a Sociedade, simultaneamente, garantindo a criação de valor e uma visão progressista em suas atividades. Em relação a sua presença enquanto instituição, a empresa cresce enquanto produz impactos positivos nos locais em que atua, participando da reestruturação dos meios que buscam se adequar aos problemas estruturais enfrentados pela Sociedade, conforme descrito por Schroeder e Schroeder (2017).

Ao integrar em seu core business o teor sustentável, a empresa fortaleceu suas marcas através da integridade de seus produtos e atividades, desde embalagens, até em seus propósitos. Dessa forma, todas as marcas de seu portfólio apresentam uma proposta de qualidade e construção ética de negócios, representando uma vantagem competitiva e um caráter diferencial em meio a concorrência. Essa estratégia se alinha com a busca cada vez maior por produtos ecológicos e provenientes de ciclos sustentáveis. Através do marketing de causa, a empresa gerou valor aos seus produtos, garantindo a satisfação dos consumidores e demonstrando a possibilidade de crescimento enquanto beneficia o meio ambiente.

Além do marketing ético e a promoção das marcas, os projetos ESG da empresa desenvolveram a visão dos consumidores e do mercado em relação a sua estrutura. O valor criado possui impactos significativos na visão dos shareholders e stakeholders, ao adicionar uma estrutura de contorno de riscos e adequação social e ambiental para o futuro da empresa. Dessa forma, a Unilever relatou após a aplicação do USLP, em 2022, lucro líquido de 7,64 bilhões de euros, e demonstrou a capacidade de crescer através de seus objetivos. O crescimento da empresa se mostrou constante, enquanto desenvolvia seu projeto e apresentava sua agenda sustentável ao público.

Entende-se que o USLP representou um dos primeiros planos conhecidos com tamanha proporção e escopo, em 2009. Os resultados, embora não totalmente alcançados, demonstram o comprometimento da empresa a agenda mundial proposta pela ONU nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A empresa, transparente sobre sua atuação e evolução sustentável e aplicando o capitalismo de stakeholders, alinhou seu foco com as necessidades globais e busca novas maneiras de atender as demandas crescentes de reestruturação no meio empresarial.

Ao considerar os resultados financeiros da empresa em longo prazo, é possível analisar que a organização alcançou marketshare e desenvolveu o conceito de suas marcas através de seu planejamento estratégico sustentável, impactando diretamente suas vendas e crescimento no mercado. Além disso, a profunda análise realizada sobre os impactos financeiros das crises climáticas e sociais em suas atividades fornece insights valiosos para sua projeção em longo prazo, de modo que a Unilever estabelece investimentos de acordo com os dados provenientes de suas pesquisas. Esse modelo de investimento capacita a empresa a se adaptar a diferentes riscos e

ameaças e garante a exploração de oportunidades futuras, como no projeto citado de investimento em uso de água e energias renováveis, que diminuiram consideravelmente os custos atrelados a esses fatores.

Conforme citado por Grimm, Farias e Dos Santos (2023), os investimentos em ESG não consistem em um padrão claro, e devem ser aplicados de acordo com as necessidades internas e externas a organização. A Unilever demonstra um fluxo assertivo de projetos sustentáveis integrados ao seu core business, e, por isso, conseguiu assimilar o crescimento empresarial e o foco no desenvolvimento socioambiental. Os retornos financeiros em longo prazo são demonstrados a partir de sua capacidade de adaptação a possíveis novas crises, seu fortalecimento em seu portfólio de marcas e na redução de custos atrelados aos seus projetos de agenda ESG. Por fim, sua busca por uma Sociedade igualitária, sustentável e ética vai além do retorno em longo prazo, porém a empresa encontrou um equilíbrio saudável para garantir a satisfação de seus acionistas e stakeholders.

Ao enfrentar o descontentamento de alguns acionistas sobre a falta de consideração com a expansão da organização, a empresa manteve seu planejamento sustentável e demonstrou resultados expressivos, ressaltando a necessidade de seguir com seu propósito e validando a possibilidade de caminhar lado a lado com o crescimento operacional e a participação sustentável na Sociedade. Logo, a empresa está apta a se desenvolver e continuar a prosperar, frente a um futuro incerto e novas realidades climáticas e sociais que podem influenciar em suas atividades.

A multinacional britânica é um exemplo para diversas outras empresas do mesmo segmento, ao apresentar uma proposta inovadora em seu plano USLP e em sua nova jornada, o Unilever Compass. Sua jornada é reconhecida mundialmente com um dos maiores casos de sucesso no meio ESG, e representa um estudo formidável para a análise do termo e sua aplicação no meio empresarial. A temática ESG está cada vez mais integrada aos objetivos da empresa, e os ensinamentos ao longo do tempo trazem conhecimentos valiosos para a organização continuar a exercer seu papel enquanto instituição.

7 CONCLUSÃO

De acordo com o desempenho demonstrado pela Unilever, percebe-se que o investimento em Environmental, Social e Governance é assimilado a retornos em longo prazo, considerando o desenvolvimento das marcas de seu portfólio e a redução de custos provenientes de projetos de consumo de água e energia, principalmente. Além disso, nos próximos anos, a empresa se mostra apta a lidar com eventuais crises que possam atingir as atividades da empresa, capacitando-a a contornar riscos e garantir seu crescimento. A empresa, enquanto exemplo no meio ESG, mostra que é possível assimilar o retorno em longo prazo aos investimentos sustentáveis e é um dos casos de sucesso de empresas que focam no bem-estar social e se expandem globalmente.

Entretanto, considerando as dificuldades relacionadas a mensuração do envolvimento com a temática ESG nas empresas, devido a individualidade das operações e infraestrutura, ainda é difícil produzir análises consistentes no meio empresarial quando se trata de retornos sobre investimentos sustentáveis. A evolução dos índices de desempenho sustentável garante análises mais precisas, porém ainda é necessário um estudo profundo para entender os ganhos provenientes dos projetos para cada organização. Dessa forma, entende-se que existe possibilidades de retorno em longo prazo, como demonstrado no caso da Unilever, mas não existe um padrão de desempenho que possa ser aplicado em grande escala no meio empresarial.

Ao entender os retornos em longo prazo como fatores que beneficiam a organização em diferentes meios, é possível considerar que os investimentos em práticas sociais e sustentáveis são, em sua maioria, fatores que agregam valor as organizações. A estratégia empresarial é potencializada ao incluir projetos que promovam a adaptação a crises atuais e garantam a continuidade das atividades, de modo que cabe a cada empresa desenvolver um modelo de investimento adequado a suas particularidades. A agenda ESG considera fatores críticos a condição atual da Sociedade, e demonstra os principais tópicos aos quais as empresas devem incorporar em seu planejamento, enquanto instituições que compõe o formato de Sociedade.

Através dessa consideração, os retornos financeiros são impactados de diferentes maneiras, ao considerar os processos de produção, os custos, marketing,

força de marca e visão da empresa. Esses fatores são conectados aos resultados internos da empresa e influenciam nos resultados operacionais, caracterizando o retorno financeiro dos projetos analisados neste trabalho. Logo, é possível afirmar que os resultados da agenda ESG possui impactos significativos nos resultados financeiros de uma organização, em longo prazo.

Por fim, conclui-se que a importância da temática ESG no meio empresarial vai além de retornos operacionais, porém a importância da análise proposta, sobre retornos em longo prazo de projetos sustentáveis, viabiliza estratégias que garantem benefícios internos e externos a organização, promovendo a qualidade de vida, o meio ambiente e o relacionamento da instituição com seus stakeholders, enquanto cria valor e potencializa sua visibilidade no mercado. Essa reflexão se mostra cada vez mais presente, na constante busca por um mundo mais justo e um futuro próspero.

REFERÊNCIAS

- Belloque, Maria Carolina Mirabella, Paulo Romaro, and Guilherme Garcia Belloque. "O desempenho das empresas ditas como sustentáveis no mercado financeiro." *Pensamento & Realidade* 25.1 (2010).
- Bose, S.; Sarkar, S.; Acharya, R. The Impact of Sustainability Practices on Corporate Financial Performance: Literature Trends and Future Research Potential. *Sustainability*, 10(2), 494, 2018. [<https://www.mdpi.com/2071-1050/10/2/494>]
- BRANDÃO, Raquel. Um ano depois: como a Unilever concentrou esforços em 5 unidades de negócios para voltar a crescer. *Exame Invest*, 25 de julho de 2023. Disponível em: <https://exame.com/invest/mercados/um-ano-depois-como-a-unilever-concentrou-esforcos-em-5-unidades-de-negocios-para-voltar-a-crescer/>. Acesso em: 24 nov. 2023.
- Brockett, Ann, and Zabihollah Rezaee. *Corporate sustainability: Integrating performance and reporting*. Vol. 630. John Wiley & Sons, 2012.
- BTG. ESG é sobre risco e também boas oportunidades, mas investidor ainda está aprendendo, diz BTG. *Terra*, 27 de abril de 2023. Disponível em: <https://www.terra.com.br/economia/esg-e-sobre-risco-e-tambem-boas-oportunidades-mas-investidor-ainda-esta-aprendendo-diz-btg,cc7dc5b62025ee9733e8d1eea1a490b3d0gfu0vo.html>. Acesso em: 24 nov. 2023.
- CAIXETA, Carlos Gustavo Fortes et al. Reputação corporativa e desempenho econômico-financeiro: um estudo em cinco grandes grupos empresariais brasileiros. **GESTÃO. Org**, v. 9, n. 1, p. 86-109, 2011
- CHRISTENSEN, Dane M.; SERAFEIM, George; SIKOCHI, Anywhere. Why is corporate virtue in the eye of the beholder? The case of ESG ratings. **The Accounting Review**, v. 97, n. 1, p. 147-175, 2022
- COBIZZ. A cultura ESG para uma nova postura estratégica e de gestão de negócios nas organizações. *Cobizz*, 4 de maio de 2022. Disponível em: <https://cobizz.com.br/2022/05/04/a-cultura-esg-para-uma-nova-postura-estrategica-e-de-gestao-de-negocios-nas-organizacoes/>. Acesso em: 24 de nov. de 2023.

CNN Brasil. Unilever eleva lucro a 764 bilhões de euros em 2022 e supera expectativas. CNN Brasil. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/unilever-eleva-lucro-a-764-bilhoes-de-euros-em-2022-e-supera-expectativas/>. Acesso em: 24 nov. 2023.

DAUGAARD, Dan; DING, Ashley. Global drivers for ESG performance: The body of knowledge. **Sustainability**, v. 14, n. 4, p. 2322, 2022.

DE OLIVEIRA CLARO, Priscila Borin; CLARO, Danny Pimentel. Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo?. **Revista de Administração**, v. 49, n. 2, p. 291-306, 2014.

de Oliveira Claro, P. B., & Claro, D. P. (2014). Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo? *Revista de Administração*, 49(2), 291-306.

DOS SANTOS GONZALES, Lucilene; LUVIZOTTO, Caroline Kraus. Imagem e consumo: a comunicação da marca Unilever/Ades nas plataformas digitais. *Discursos Fotograficos*, v. 11, n. 18, p. 83, 2015

ECCLES, Robert G. Unilever's Purpose And Sustainability Test Of Its Shareholders. *FORBES* [online]. 10 FEV. 2022. Acesso em: 22/11/2023

Edmans, Alex. "The end of ESG." *Financial Management* 52.1 (2023): 3-17.

EXAME. Como dobrar de tamanho e reduzir o impacto ambiental. *Exame Mundo*, 8 de novembro de 2013. Disponível em: <https://exame.com/mundo/como-dobrar-de-tamanho-e-reduzir-o-impacto-ambiental/>. Acesso em: 24 nov. 2023.

FÉLIX, Clairton Pires; GRANZOTTO, Alberto; SONZA, Igor Bernardi. Influência Da Sustentabilidade No Desempenho Financeiro Das Empresas Pertencentes Ao Índice De Sustentabilidade Empresarial. **Contabilometria**, v. 6, n. 1, 2019.

Furlow, Nancy E. "Greenwashing in the new millennium." *The Journal of Applied Business and Economics* 10.6 (2010): 22.

GRIMM, Isabel Jurema; FARIAS, Ariadne; DOS SANTOS, Luciane Cristina Ribeiro. **Incorporação ESG à Estratégia Organizacional**. Editora Appris, 2023.

Gabriele, Pedrita Dantas, et al. "Sustentabilidade e vantagem competitiva estratégica: um estudo exploratório e bibliométrico." *Revista Produção Online* 12.3 (2012): 729-755.

Henisz, Witold, Tim Koller, and Robin Nuttall. "Five ways that ESG creates value." (2019).

IGUI Ecologia. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. [Data de publicação não disponível]. Disponível em: <https://www.iguiecologia.com/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu/>. Acesso em: 24 de nov. de 2023.

Jain, Mansi, Gagan Deep Sharma, and Mrinalini Srivastava. "Can sustainable investment yield better financial returns: A comparative study of ESG indices and MSCI indices." *Risks* 7.1 (2019): 15.

JR., Cesar Teixeira, A Unilever está sob ataque. A culpa é do ESG?. RESET [online]. 24 JAN 2022. Acesso em: 22/11/2023

NETO, João Amato et al. **ESG Investing: Um novo paradigma de investimentos?** à. Editora Blucher, 2022.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>: <https://www.undp.org/pt/brazil/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 24 nov. 2023.

OLIVEIRA, Luiz Henrique. Como a Unilever ampliou lucros ao mesmo tempo que virou exemplo em ESG. Você SA, 2023. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/carreira/como-a-unilever-multipliou-seus-lucros/mobile>. Acesso em: 24 nov. 2023.

PEREIRA, Suellen Silva; CURI, Rosires Catão. Meio ambiente, impacto ambiental e desenvolvimento sustentável: conceituações teóricas sobre o despertar da consciência ambiental. **Reunir Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 2, n. 4, p. 35-57, 2012.

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em:

[<https://www.undp.org/pt/brazil/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>]. Acesso em: 24 nov. 2023.

Pérez, Lucy, et al. "Does ESG really matter—and why?." *The McKinsey Quarterly* (2022).

SCHROEDER, Jocimari Tres; SCHROEDER, Ivanir. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. *RAE eletrônica*, v. 3, 2007.

SERRALVO, Francisco Antônio; ROMARO, Paulo. ESG Uma visão plural. Digitaliza Conteúdo, 2023

S&P Global. Dow Jones Sustainability World Index. S&P Global. Disponível em: <https://www.spglobal.com/spdji/pt/indices/esg/dow-jones-sustainability-world-index/#overview>: <https://www.spglobal.com/spdji/pt/indices/esg/dow-jones-sustainability-world-index/#overview>. Acesso em: 24 nov. 2023.

Symens, Whitney. Unilever setting new sustainability standards. [Publicado em] LinkedIn. 20 de julho de 2023. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/unilever-setting-new-sustainability-standards-whitney-symens>. Acesso em: 24 de novembro de 2023.

UNILEVER. Lucro líquido da Unilever cresce 5,4% em 2012 ante 2011. Exame.com, 23 jan. 2013. Disponível em: <https://exame.com/negocios/lucro-liquido-da-unilever-cresce-5-4-em-2012-ante-2011-2/>. Acesso em: 24 nov. 2023.

Unilever. Objetivos, valores e princípios. Unilever. Disponível em: <https://www.unilever.com.br/our-company/objetivos-valores-e-principios/>. Acesso em: 24 nov. 2023.

Unilever. A bússola da Unilever: nossa próxima mudança de jogo para o negócio. Disponível em: <https://www.unilever.com/news/news-search/2020/the-unilever-compass-our-next-game-changer-for-business/>. Acesso em: 24 nov. 2023.

Unilever. Dados de desempenho de sustentabilidade. Disponível em: <https://www.unilever.com/planet-and-society/sustainability-reporting-centre/sustainability-performance-data/>. Acesso em: 24 nov. 2023.

Unilever. Relatório anual e demonstrações financeiras. Disponível em: <https://www.unilever.com/investors/annual-report-and-accounts/>. Acesso em: 24 nov. 2023.

Unilever. Sustainability ratings and rankings. Disponível em: [\[https://www.unilever.com/planet-and-society/sustainability-reporting-centre/sustainability-ratings-and-rankings/\]](https://www.unilever.com/planet-and-society/sustainability-reporting-centre/sustainability-ratings-and-rankings/). Acesso em: 24 nov. 2023.

VALENTE, Andrea; ATKINSON, David. Sustainability in Business: How Esg Can Protect and Improve Finacial Performance. Economic and Social Development: Book of Proceedings, p. 234-245, 2019

Visão geral dos resultados do ano completo de 2022. Unilever. Disponível em: <https://www.unilever.com/investors/results-presentations/overview-full-year-2022/>. Acesso em: 24 nov. 2023.

Vital, Juliana Tatiane, et al. "A influência da participação no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) no Desempenho Financeiro das empresas." *Revista de Ciências da Administração* 11.24 (2009): 11-40.

VITAL, Juliana Tatiane et al. A influência da participação no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) no Desempenho Financeiro das empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 24, p. 11-40, 2009.

YOO, Sunbin. Disclosure or Action: Evaluating ESG Behavior towards Financial Performance. ResearchGate, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/351226033_Disclosure_or_Action_Evaluating_ESG_Behavior_towards_Financial_Performance. Acesso em: 20/11/2023.

Zumente, Ilze, and Jūlija Bistrova. "ESG importance for long-term shareholder value creation: Literature vs. practice." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 7.2 (2021): 127.

ZAMBON, Marcelo; FREITAS, Eder Moreira; CARVALHO, Guilheme Giuliane. Abordagens Essenciais de Marketing para Empresas ESG. **Revista Científica Zoom Business Review-ISSN 2764-5142**, v. 2, n. 1, p. 39-66, 2023.