

Jasmim já não cheira tão bem: as incoerências éticas de uma empresa do setor de cosméticos

Jasmine no longer smells so good: the ethical inconsistencies of a company in the cosmetics industry

Alice de Assis Tourinho¹ e Beatriz Lima Zandoni²

¹ Universidade Federal do Paraná, Brasil, Graduada em Farmácia,
e-mail: alicer101@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3845-8159>

² Universidade UniBrasil, Brasil, Doutorado em Administração,
e-mail: beatriz.lz@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1381-9328>

Recebido em: 21/12/2025 - Aprovado em: 30/12/2025 - Disponível em: 31/12/2025

Resumo

O objetivo deste artigo é acessar as narrativas da e sobre a L'oréal/Lancôme acerca da responsabilidade social no processo de extração de matéria-prima como forma de construir um debate sobre a ética na organização. A pesquisa tem uma abordagem qualitativa, construiu-se a partir de pesquisas documentais – seis documentos analisados - e os dados foram trabalhados a partir da análise de narrativas, dessa forma, foi possível compreender as relações entre empresa e cadeia de suprimentos, bem como compreender as complexidades e subjetividades dos fenômenos sociais e organizacionais. Destaca-se a grande distância geográfica, as diferenças culturais e econômicas entre o início e o fim da cadeia produtiva, como fatores que impactam diretamente nas relações de trabalho, silenciamento e falta de fiscalização laboral.

Palavras-chave: Ética; Responsabilidade social; Cadeia de suprimentos; Setor de cosméticos; Estratégia como Prática.

Abstract

The objective of this paper is to access narratives from and about L'Oréal/Lancôme regarding social responsibility in the raw material extraction process as a way to build a debate on ethics within the organization. The research has a qualitative approach, based on documentary research—six documents analyzed—and the data were processed through narrative analysis, thus

enabling an understanding of the relationships between the company and the supply chain, as well as the complexities and subjectivities of social and organizational phenomena. The great geographical distance and the cultural and economic differences between the beginning and end of the production chain stand out as factors that directly impact labor relations, silencing, and lack of labor inspection.

Keyword: Ethics; Corporate Social Responsibility; Supply Chain; Cosmetics Industry; Strategy as Practice.

1 INTRODUÇÃO

Levar debates e demandas sociais para dentro das organizações e fazer com que elas se assumam responsáveis por eles, não é um fato recente, mas pode ser considerado estratégico (Treviño; Nelson, 2021). As normas, leis, e até órgãos reguladores do trabalho sustentam, desde o século passado, diversas informações importantes para que as organizações se adequem no que se refere a temas socialmente sensíveis como diversidade, igualdade, sustentabilidade e tantos outros que, para além de lucro e desempenho organizacional (Bezerra et al., 2022). Todavia, por muito tempo, as organizações incorporaram debates como estes em suas estratégias e rotinas de forma instrumental e reativa, isto é, como uma maneira de cumprir regras e conquistar maior legitimidade com seus stakeholders (Treviño; Nelson, 2021).

Diante de novas diretrizes globais e temáticas emergentes como o Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e *Environmental Social and Governance* (ESG), respectivamente, algumas organizações começaram a compreender a relevância de construir uma relação mais ética e transparente com a comunidade interna, mas também com a comunidade externa, que impacta e é impactada por suas ações (Whittington, 2006). Essa percepção reflete a ideia que defendemos neste trabalho, de que as organizações constituem a sociedade e são constituídas por ela. Assim, uma postura proativa às demandas sociais se mostra coerente, o que faz com que algumas organizações vivenciem uma nova forma de fazer estratégia. Forma essa que incorpora práticas sociais em seu dia a dia e tomadas de decisões e abrem espaço para que a ética seja colocada lado a lado ao desempenho econômico em termos de importância (Jarzabowski; Spee, 2009; Treviño; Nelson, 2021; Whittington, 2006).

Apesar de essa percepção se fazer ousada na prática efetiva de contexto organizacional, existe o desafio ainda maior, de fazer com que a postura proativa se estabeleça sem o interesse final do lucro, mas objetive debates sociais relevantes, que partem de “grandes vozes”, como as de grandes organizações.

Assim, diante das possíveis incoerências organizacionais e diante de demandas emergentes no que tange a responsabilidade social nestes espaços, este trabalho enfatiza o debate sobre ética no contexto organizacional, mais especificamente na L’Oreal, uma organização do setor de cosmético, fundada em 1909, em Paris, que teve como marco de início produtos capilares para valorizar a autoestima feminina. A partir dos anos 2000, a L’Oréal começou a expandir seu mercado para diferentes segmentos do setor de cosméticos (L’Oréal Paris, 2025). A organização conta hoje com quatro nichos de atuação, são eles: luxo, profissional, produtos de grande público e beleza dermatológica, nos quais existem 25 marcas.

Neste artigo, especificamente, abordaremos uma parte da L’Oréal luxo, por meio da marca Lancôme. Criada em 1935, a Lancôme se tornou a principal marca de luxo do grupo, que se diz referência na proteção da biodiversidade e no apoio as mulheres (Lancôme’s Sustainability Program, 2025). Seguindo a proposta de uma responsabilidade formal para com o outro e o ambiente natural, destaca-se um dos perfumes mais famosos da marca, Idôle L’intense, que apresenta como diferencial em seus relatórios o uso de ingredientes sustentáveis.

A sustentabilidade de seus componentes, contudo, desfoca a (in)sustentabilidade social identificada em parte da sua cadeia produtiva. Em um documentário realizado pela BBC, lançado em 2024, foram apresentadas situações que contradizem os compromissos sociais assumidos pela empresa. Nesta produção, foram coletados relatos de trabalhadores e destacadas as condições precárias que aqueles que colhem o jasmim se submetem para sobreviver. Dentre as condições de trabalho destacadas, inclui-se inclusive o trabalho infantil no período da madrugada. O jasmim é um dos componentes essenciais para a fabricação da fragrância, mas tem seu valor mensurado de formas muito diferentes pelas famílias do Egito, que colhem a planta, pelas refinarias, que extraem apenas o mais “bonito” deste processo e pelas fábricas da Lancôme, espalhadas em países desenvolvidos, repletos de leis, regulamentações, tecnologias e com grande potência econômica (BBC News Brasil, 2024; Lancôme, 2023).

Fundamentando-se nas percepções apresentadas até então, destacamos que este artigo tem o objetivo de **acessar as narrativas da e sobre a L’oréal/Lancôme acerca da responsabilidade social no processo de extração de matéria-prima como forma de construir um debate sobre a ética na organização**. A relevância do debate sobre ética a partir do caso escolhido, se sustenta no fato de que a organização em questão atua em praticamente todos os países do mundo, assumindo grande representatividade, relevância - e poder - no setor de cosméticos. Contudo, mesmo diante dessa característica, destacamos que o fato de a organização não conseguir rastrear - ou ignorar - atos de exploração extrema que acontecem em sua cadeia produtiva, revelam um afastamento entre aquilo que é formalmente assumido como compromisso

de responsabilidade social e o que é feito, de fato. Isso justifica o interesse em compreender as perspectivas dos atores envolvidos neste assunto. Entendemos esse artigo como uma oportunidade de (des)construção do debate sobre ética, transparência e responsabilidade das organizações.

Como uma forma de atingir o objetivo do artigo, e alinhando-se aos posicionamentos assumidos até aqui, destaca-se que essa pesquisa se orienta por uma abordagem qualitativa, que se propõe acessar, mas também compreender, explorar, investigar e debruçar-se sobre o social e o subjetivo. Para tanto, foram analisados: o documentário da BBC News Brasil, intitulado “Marcas de perfumes de luxo estão envolvidas com trabalho infantil, revela investigação da BBC”; o Código de Ética da L’Oréal; a Política de Direitos Humanos da L’Oréal; o Projeto “Harvesting the Future - Jasmine in Egypt” da Fair Labour; o Relatório de Progresso Sustentável, da Lancôme; e o Relatório “The Way We Work”, da L’Oréal. Os dados foram analisados por meio da análise de narrativas (Banks, 2000; Höellerer et al., 2019; Schmidt, 2014; Sparkle; Smith, 2008).

2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: UMA RELAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL E ÉTICA

Responsabilidade social, um termo que parece ter sido substituído com o tempo em contexto organizacional por outros como sustentabilidade, e mais tarde ESG. Compreende-se que ambos – sustentabilidade e ESG – apresentam dimensões diferentes a serem debatidas, ampliando debates necessários sobre o ambiente natural, demandas sociais e transparência organizacional. Mesmo diante dessa amplitude e de todas as diferenças que se pode debater sobre cada um dos termos, destaca-se neste artigo o interesse em falar essencialmente sobre a dimensão social relacionada às organizações. O termo “relacionada” é cuidadosamente pensado, uma vez que se defende aqui que a responsabilidade social que uma organização tem transcende àquelas que são seus funcionários diretos, mas está relacionada a toda a cadeia produtiva e à sociedade impactada direta ou indiretamente (Lin, 2023) por suas decisões, estratégias e práticas, destacando a relevância de um comportamento ético à nível individual e social.

Partir de um olhar voltado à dimensão social das organizações, exige um debate sobre a ética imbricada em suas estratégias. Ou seja, uma estratégia que passa a ser entendida como socialmente construída, uma estratégia como prática, ou *Strategy as Practice* (SAP), que considera o fato de que os atores e contextos interagem no decorrer de atividades do dia a dia da organização. Isso faz com que a estratégia deixe de ser vista como algo que as organizações têm, mas se torna algo que as pessoas fazem (Jarzabowski; Spee, 2009; Whittington, 2006).

Compreender a estratégia como uma prática social se faz relevante nos debates aqui propostos, por atribuir mais profundidade às práticas organizacionais, bem como para os impactos gerados por esse espaço para além dele - na sociedade ao redor, no mercado, no ambiente natural etc. (Whittington, 2006). É um caminho para atribuir mais atenção a atividade humana dentro e fora das organizações e promover discussões sobre justiça social, igualdade, poder, e outras temáticas que moldam – ou deveriam moldar - a estratégia de forma mais ética (Jarzabowski; Spee, 2009; Vaara; Whittington, 2012).

Sabe-se, contudo, que muitas vezes as estratégias organizacionais tratadas em sua essência conservadora, fundamentada exclusivamente em perspectivas e teorias econômicas, se orientam muito mais pela lógica de meios e fins e não atribuem espaço para discussões genuinamente éticas (Zanoni et al., 2024). É válido destacar que em nenhum momento apoia-se a extinção do debate econômico e orientado ao desempenho, afinal falamos aqui sobre organizações, especialmente sobre aquelas que são orientadas ao lucro. No entanto, a crítica se sustenta na funcionalização da estratégia, ou seja, na desproporção que ainda é atribuída à dimensão ética neste debate e, por isso, apontamos a relevância da compreensão da estratégia como uma prática social (Tsoukas, 2018; Whittington, 2006).

Estratégias não funcionalizadas, mas orientadas à dimensão social, pressupõem ter a ética e a responsabilidade social como algo intrínseco a elas. E neste caso, não destacamos aquelas estratégias elaboradas como um “encurtar de caminhos” para atingir vantagem competitiva, encantar os investidores da organização e cumprir legislações (Ribeiro-Serra et al., 2007). Mas destacamos a relevância de incorporar estratégias que carregam consigo comportamentos éticos advindos de atores organizacionais que pressupõe um antecipar de ações, que atendem as principais preocupações de seus stakeholders e que, concomitantemente, promovem ou mantêm o bem-estar social daqueles que são impactados por suas ações (Treviño; Nelson, 2021).

Apesar do crescimento da estratégia como prática nos debates da área, de forma geral, em organizações encontramos muito mais exemplos que ainda se sustentam na busca de vantagens legais e de desempenho, e não despendem atenção suficiente para demandas sociais e éticas. Como exemplos, podemos mencionar casos recentes e emblemáticos de grandes empresas, dentre elas: a Nestlé, acusada pela diferença do nível de açúcar em produtos destinados as crianças do sul e do norte global; a Samarco, que estruturou suas estratégias de forma aberta à comunidade apenas por um período próximo ao crime ambiental cometido, sendo negligente até o momento atual; a Braskem, que associou todos os danos causados no solo de Maceió a um fenômeno geológico, se isentando da culpa de ter milhares de pessoas desabrigadas na cidade (Rese et al., 2024; Zanoni et al., 2021, 2024).

Os exemplos se estendem para além do que é aqui apresentado, o que reflete estratégias organizacionais que se repetem em um mesmo

padrão: conservadoras, reativas, social e ambientalmente irresponsáveis e, conseqüentemente, antiético. Entende-se que as organizações que agem de maneira ética, buscam um lucro responsável, alcançado de maneira íntegra e transparente (Srouf, 2008). Situações reais, de pessoas reais em contextos de vulnerabilidade que advêm das práticas de organizações, revelam o quanto essas pessoas as constituem e são constituídas por elas. A estratégia é, portanto, uma prática social, intrínseca aos atores interno e externo, participantes diretos ou indiretos das práticas organizacionais, atores este que se relacionam, que têm interesses e necessidades básicas, muitas vezes feridas por essas práticas. Enxergar a estratégia para além da lógica de meios e fins, permite entendê-la como algo que transforma a história à nível social e individual, ou seja, envolve um olhar atento as conseqüências sociais, políticas e ambientais das práticas organizacionais.

Dentre os diferentes caminhos e possibilidade para discutir essa temática na prática, destacamos o interesse pelo setor de cosméticos. Este que, por muitas vezes, é amparado por diversas regulamentações – normalmente ambientais - que atestam a qualidade de suas matérias primas, seu impacto ambiental positivo e os resultados eficazes em clientes. Assim, apresentamos na sessão a seguir uma discussão sobre as características deste setor.

3 O SETOR DE COSMÉTICOS

Reconhecido pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) desde 2005, o setor de cosméticos é caracterizado por produzir desde produtos de higiene pessoal, até cosméticos e perfumes. São parte desse setor todas as produções que sejam naturais ou sintéticas usadas em diferentes partes do corpo humano. Sabe-se que dentre os mais diversos produtos que constituem os portfólios das organizações que atuam nesse setor, os objetivos normalmente consistem em: perfumar, limpar, melhorar aparência, conservar em bom estado ou proteger (Agência Nacional de Vigilância Sanitária, 2005). Antes de uma definição formal atribuída por um órgão regulatório como a ANVISA, é válido destacar que o uso de cosméticos, em versões diferentes, ou mais simplificadas quando comparadas as tecnologias que encontramos nos produtos hoje, já fazia parte da rotina do povo grego e egípcio, no século XIII, por meio de pinturas no corpo e fragrâncias (Krumar, 2005). Mais recentemente, no século XX, começou a se falar sobre os produtos de cuidado para a pele e a tendência era que as mulheres imitassem as maquiagem e cabelos das atrizes de teatro e filmes (Hunt et al., 2011).

Neste sentido, o século XX foi marcado pelo surgimento de grandes organizações do setor de cosméticos, como a Mary Kay, a L'oreal, Guerlain, Dior e Revlon. Atualmente, no século XXI essas empresas continuam atuando

em consonância com um ambiente cercado por outras possibilidades ligadas à estética, como cirurgias plásticas, depilações definitivas, lasers dentre outros procedimentos que refletem o constante interesse de homens e mulheres em melhorar a aparência e higiene (Hunt et al., 2011). Diante desse cenário, o setor de cosméticos, assim como todos os outros setores organizacionais, precisa de inovações constantes para atrair seu público.

Falar sobre o setor de cosméticos, no entanto, transcende uma discussão sobre inovação de forma isolada, e reflete a importância de uma relação equilibrada entre este e fatores sociais, econômicos e acontecimentos históricos. Se durante as guerras mundiais e a pandemia da COVID-19, o consumo de produtos cosméticos considerados não essenciais diminuiu, por exemplo (Choi et al., 2022), alguns fatores como a inserção da mulher no mercado de trabalho, o lançamento de produtos cada vez mais tecnológicos, a valorização de produções livres de testes em animais, o aumento da expectativa de vida (ABIHPEC, 2012), dentre outras coisas, justificam o crescimento de um setor que acompanha – ou deveria acompanhar - o comportamento social contemporâneo. Neste sentido, destaca-se a relevância de um olhar para a responsabilidade social nesse setor, como uma forma de promover e aprofundar discussões sobre ética nas organizações.

Reconhecemos que um setor em constante crescimento é sustentado por diferentes normas e regulamentações já institucionalizadas e/ou instituições autorizadas que direcionam comportamentos esperados, como as ISOs, o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), os ODS e outras instâncias regulatórias específicas do setor. De acordo com a norma internacional ISO 26000, por exemplo, a responsabilidade social passa a representar um dever das empresas, ou seja, uma maneira de sustentar o compromisso de um comportamento ético e claro, visando um desenvolvimento sustentável, saúde da sociedade e aplicação de normas internacionais (Oliveira et al., 2015).

No que se refere ao setor de cosméticos, especificamente, a ANVISA, no Brasil, é a responsável por garantir a segurança, rotulagem e qualidade dos produtos cosméticos, seguindo a resolução RDC N°48, de 25 de outubro de 2013, que prevê o regulamento técnico de boas práticas para produtos de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos (HPPC), visando a saúde, sanitização, produção, elaboração, gestão da qualidade etc. Porém, mesmo rodeados de normas, instituições e regulamentações, notícias de empresas que não seguem os princípios básicos dos direitos humanos e das diretrizes estabelecidas, são comuns.

A atuação das grandes organizações, brasileiras ou não, para o lançamento constante de novos produtos que acompanhem a velocidade do mercado e que são, normalmente, comercializados a nível mundial, reflete a necessidade deste setor se adaptar a cadeias produtivas globais de maneira muito rápida (Gereffi et al., 2005). As produções de empresas como L'Oréal não se limitam

mais a fornecedores exclusivos, ou àqueles de seus país de origem. Alguns produtores de matérias primas essenciais estão muito distantes, o que implica tanto no aumento do escopo geográfico de atuação da organização, como em toda a complexidade inerente ao processo de subcontratações (Bair; Palpacuer, 2015).

O surgimento de cadeias produtivas globais no setor de cosméticos, assim como em outros setores, amplia a necessidade de as organizações adequarem seus processos regulatórios e de governança as características específicas das diferentes regiões em que atuam de forma indireta, o que inclui um olhar atento não só as leis, mas também à cultura. Todavia, mesmo diante da construção de códigos de condutas específicos e adaptados para as cadeias produtivas globais, aliado a afirmação de que as fiscalizações se tornam mais intensas, no que se refere à saúde e segurança do trabalhador (Bair; Palpacuer, 2015), é válido ressaltar que fatores sociais e culturais ainda impactam para o não cumprimento do que é formalmente previsto.

Neste momento, nos cabe construir um caminho de discussão que nos permita um aprofundamento em uma situação prática acerca temática, para que em sequência, possamos entender os dois lados de uma mesma história, as vozes da organização e sobre a organização. Dessa forma, a sessão a seguir apresenta o delineamento metodológico dessa pesquisa.

4 METODOLOGIA

Diante do objetivo de acessar as narrativas da e sobre a L'oréal/Lancôme acerca da responsabilidade social no processo de extração de matéria-prima como forma de construir um debate sobre a ética na organização, reconhecemos a importância da realização de uma pesquisa qualitativa, esta que nos permite compreender as relações, complexidades e subjetividades tanto dos fenômenos sociais e organizacionais, quanto daquilo que é narrado pelos atores sociais. A pesquisa qualitativa demonstra alinhamento com a perspectiva teóricas da estratégia como prática social abordada neste artigo, visto que vai além de compreensões estruturais, mas busca acessar as relações que constituem os processos organizacionais e sociais de forma interdependente (Flick, 2014).

A partir dessa abordagem, rompemos com a proposta de buscar verdades hegemônicas ou resultados exatos, mas nos propomos a acessar o subjetivo e as construções que constituem os espaços organizacionais e sociais como uma maneira de acessar as diferentes compreensões do mundo sobre os temas aqui debatidos (Lincoln; Guba, 2006; Schwandt, 2006). Como uma maneira de traçar o caminho em direção a essas compreensões, a nível empírico, optamos pela estratégia de estudo de caso. Essa escolha se sustenta no interesse de compreender a ética como algo que está imbricado nas relações

entre organização e sociedade. Consequentemente, entendemos que o estudo de caso nos permite desvelar relações entre os dois (ou mais) contextos e interpretar práticas complexas acerca de um tema, neste caso, a ética (Hartley, 1995; Merriam, 2009). Defendemos que, metodologicamente, escolher um caso e debruçar-se sobre ele, não representa, necessariamente, uma imersão no contexto específico, mas pode ser representado por uma aproximação do fenômeno (Dyer; Wilkins, 1991).

Dentre os possíveis casos a se trabalhar, destaca-se o interesse pelo grupo L'Oréal e, mais especificamente, pela Lancôme como o caso deste artigo. Essa escolha se justifica tanto pela relevância e influência que essas marcas exercem no mercado global de beleza, quanto pelo envolvimento recente em situações delicadas no que se refere a responsabilidade social. Fundada em 1909 por Eugène Schueller, a L'Oréal é hoje a maior empresa de cosméticos do mundo e expande seu portfólio para atender a diversos segmentos, desde produtos acessíveis até itens de alto luxo (L'oréal, 2025).

Dentro dos diversos nichos da empresa, a Lancôme se destaca como a principal marca de luxo do grupo. Criada em 1935 por Armand Petitjean, a Lancôme sempre esteve associada à sofisticação, elegância e ciência avançada na formulação de cosméticos. A marca tem posicionamento consolidado e, portanto, tem representatividade global. Formalmente, a Lancôme reforça suas iniciativas sustentáveis e sociais e afirma buscar um impacto que vai além da estética (L'oréal, 2025b).

Fundamentando-se nas características da organização escolhida, reconhecemos que existe uma complexidade inerente ao estudo de caso, e que, por isso, existem diversas técnicas possíveis para acessar os dados, dentre elas, entrevistas, pesquisa documental e/ou observações, por exemplo. Neste artigo, especificamente, optou-se pela pesquisa documental como forma de acessar as narrativas das organizações e sobre elas. Reconhecemos que documentos são construídos com intencionalidade, neste sentido, reforçamos a importância de uma análise que se dê a partir das narrativas pressupondo maior reflexividade (Schuman, 2012). Ainda assim é importante que estes sejam reconhecidos como fontes estáveis de informações.

Ademais, é válido destacar que os documentos podem ser de primeira mão, ou seja, que não passaram por tratamento ou análise prévia, ou de segunda mão, que tiveram dados cuidadosamente organizados e estruturados (Gerhardt et al., 2009; Merriam, 2009). Independentemente do tipo de documento, reconhece-se que os que são divulgados em mídia assumem formalmente um compromisso da organização para com ela mesma e/ou para com sociedade. Enquanto as organizações buscam atribuir sentido as suas práticas e registrar seus interesses formais, os documentos que advêm de outros atores podem endossar os comportamentos organizacionais ou apontar seus desvios.

Reconhecemos estar diante de um caso repleto de construções narrativas relevantes sobre responsabilidade social, por isso, destacamos a importância de

nos debruçarmos sobre cada um dos documentos escolhidos (Merriam, 2009). Ademais, defendemos a ideia de que todos os documentos são socialmente elaborados e carregados de intencionalidades (Coffey, 2014). Neste sentido, buscaremos as diferentes percepções sobre o tema em documentos da e sobre a L'oréal/Lancôme. Aqueles que foram escolhidos para compor essa análise são apresentados no quadro a seguir:

Quadro 1: Documentos analisados

Nome do documento	Organização
Código de Ética da L'Oréal	L'Oréal
Política de Direitos Humanos da L'Oréal	L'Oréal
Marcas de perfumes de luxo estão envolvidas com trabalho infantil, revela investigação da BBC	BBC News Brasil
Projeto: "Harvesting the Future- Jasmine in Egypt"	Fair Labor
Relatório de Progresso Sustentável 2023	Lancôme
The Way we Work with our Suppliers	L'Oréal

Fonte: as autoras (2025)

Apresentados os documentos, destacamos o interesse em trabalhar esses dados por meio da análise de narrativas. Assim, partimos da compreensão das organizações enquanto espaços construídos social e comunicativamente. Por meio deste método de análise é possível acessar aspectos contextuais, elaborações específicas dos atores externos sobre a organização e da organização sobre os demais, ou seja, histórias advindas dos dois ou mais lados deste debate. Por meio da análise de narrativas, buscamos acessar a relação entre os diferentes atores e o espaço em que vivem, entre eles e a cultura, ou as culturas, nas quais estão inseridos, ou seja, buscamos situar a narrativa no tempo e no espaço para compreender a construção de seus autores (Banks, 2000; Schmidt, 2014; Sparkle; Smith, 2008).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Narrar é um processo que se faz social e intencional, neste sentido, consideramos relevante o processo de "ouvir" as diferentes vozes. Nesta etapa, destacamos vozes de quatro atores diferentes. No que se refere as vozes sobre a Lancôme, destacamos a British Broadcasting Corporation (BBC), uma organização com mais de 100 anos de atuação em rádio e televisão, que tem grande representatividade no jornalismo a nível mundial. A BBC é responsável pela gravação de importantes documentários, como o que é

destacado nesta pesquisa. A outra voz sobre a Lancôme aqui acessada foi a da Fair Labor, uma organização que se sustenta a partir da colaboração entre universidades, sociedade civil e empresas e tem como prioridade a fiscalização e conservação dos direitos dos trabalhadores, fundamentando-se em padrões rígidos que atribuem segurança aos membros de cadeias produtivas.

No que se refere às empresas envolvidas no caso, destacamos que foram “ouvidas” as vozes da L’Oreal e da Lancôme, contudo, a escolha da primeira se sustenta no fato de que ela representa formalmente a segunda em diversos momentos, isto é, ela é uma porta-voz, da segunda no que se refere a normas e diretrizes. A própria distribuição de documentos, reflete uma possível sobreposição da voz da L’Oreal sobre a voz da Lancôme, que não se cala, mas aparenta “falar um pouco mais baixo”. Ambas, contudo, buscam transparecer em seus documentos sua representatividade no setor de cosméticos e reforçam um compromisso formal com o ambiente natural e com a sociedade.

Uma vez apresentadas as origens de todas as vozes, nos atentamos ao que foi dito, como e quando foi dito, quais os principais personagens e o enredo das narrativas, para então, olharmos para além do que é denotado, mas compreendermos a conotação discursiva destes documentos. Para tanto, iniciamos a análise dos dados com o destaque para uma “voz” que fala sobre a Lancôme, o documentário da BBC. Essa “voz” destaca o setor de cosméticos como um setor que apesar de seu desenvolvimento, e consequente sucesso, não se isenta de casos polêmicos que envolvem trabalho infantil, más condições de trabalho e remuneração baixa aos trabalhadores envolvidos em sua cadeia produtiva (BBC News Brasil, 2024).

Tabela 1 - “Marcas de perfumes de luxo estão envolvidas com trabalho infantil”

<i>Documentário</i>	<i>BBC News</i>
<i>Ano</i>	<i>2024</i>
<i>Enredo de Narrativas</i>	Investigação realizada pela BBC em 2023 em fazendas egípcias produtoras de Jasmim.
<i>Personagens</i>	Mirna El-Helbawi, Basmalla, Heba, Tomoya Obokata.
<i>Conotação Discursiva</i>	Denúncia de trabalho infantil, péssimas condições de trabalho e remuneração.

Fonte: as autoras (2025).

Em 2023, a BBC realizou uma investigação no Egito, na qual, foi destacada que flores de Jasmim usadas no perfume “Idôle L’intense” da Lancôme, tinha na base da cadeia de produção, a utilização de mão de obra infantil. No documentário, publicado em 2024, Mirna El-Helbawi - ativista de direitos humanos e influencer de beleza - vai às fazendas de produção

de Jasmim para entrevistar, compreender e expor os fatos. Na região de Al-Gharbia, localizada a 120 km de Cairo, Mirna se depara com uma família em que todos precisam trabalhar colhendo Jasmim para compor a renda. Entre eles, Maryam (15 anos), Basmalla (10 anos), Rawda (8 anos), Anas (5 anos) e a mãe Heba (BBC News Brasil, 2024).

As flores, por serem muito delicadas, precisam ser colhidas antes do nascer do sol, isso faz com que esta e outras famílias tenham que trabalhar durante a madrugada. É válido destacar que no Egito é ilegal que crianças menores de 15 anos trabalhem entre as 19h e 7h, porém, a BBC expôs que isso não se cumpre na base da cadeia de produção da Lancôme. Ao longo do documentário é possível observar que alguns trabalhadores não têm lanternas e não usam equipamentos de proteção, assim, precisam enfrentar mosquitos, são expostos a agrotóxicos e sofrem com os efeitos da planta em si, conforme destaca Heba: “O cheiro de jasmim me dá alergia respiratória, alguns dos meus filhos tem alergias cutâneas”. Após a exaustiva jornada de trabalho, os colhedores ganham cerca de 45 EGP, equivalente a 1 dólar, e deste valor, um terço é devolvido aos donos da terra. A narrativa do documentário se constrói em tom de denúncia e abre espaço para discussões que caminham entre o que faz parte de regulamentações éticas da organização, das leis do país e o que está relacionado com a cultura do povo envolvido no caso (BBC News Brasil, 2024).

Como uma forma de sustentar os fatos acessados, a BBC explica como funciona a cadeia de suprimento. Inicialmente, o Jasmim colhido nas fazendas é levado para as fábricas que extraem o óleo e, em seguida, vendem para as casas de fragrância internacionais para serem transformados em perfume. Christophe Laudamiel, perfumista, explica que os “mestres da indústria” determinam um orçamento fixo para a criação da fragrância, sendo que esse valor se espalha ao longo da cadeia produtiva. O perfumista explica que a fragrância presente no frasco custa aos “mestres da indústria” cerca de 1 dólar, que é dividido ao longo da cadeia. No que se refere ao detalhamento do custo do perfume, destaca-se: US\$ 1 no líquido, US\$ 3 na embalagem, US\$ 1 na fabricação, US\$ 25 em propaganda, US\$ 19 em impostos, US\$ 35 na distribuição e US\$ 15 no lucro (BBC News Brasil, 2024).

Tomoya Obokata, relator especial da ONU fala no documentário sobre formas contemporâneas de escravidão, o que nos permite associar com o que vêm acontecendo no Egito. Obokata recebeu as filmagens realizadas pela BCC News, as quais analisou que essas grandes empresas prometem seguir diversas diretrizes de conduta ética, porém, em alguns casos, a realidade é tem sido diferente. Diante da exposição do ocorrido, que pode não ser pontual, esperou-se um posicionamento da Lancôme, mas quem falou por ela, foi a L’Oréal, que se pronunciou destacando que “Nunca solicitamos que as casas de fragrância paguem valor abaixo do preço de mercado pelos ingredientes às custas dos agricultores” (BBC News Brasil, 2024).

Diante desse posicionamento – ou ausência dele – identificamos diversos documentos da L’oréal que, por meio de suas narrativas, contam histórias diferentes sobre a organização. Um exemplo disso é o documento que abriga sua política de Direitos Humanos, publicado em 2020 e descrito na Tabela 2. Documento este que reforça o compromisso da organização com a integridade, respeito, coragem e transparência. Além disso, a L’Oréal é signatária do Pacto das Nações Unidas, relacionadas aos direitos humanos e Organização Internacional do Trabalho (OIT). Por contarem com fábricas e ações ao redor do mundo, a organização aparenta acreditar que pode ajudar a população nos locais onde os direitos humanos não são priorizados: “Temos o compromisso de realizar auditorias independentes regulares para monitorar o respeito aos nossos compromissos de direitos humanos em nossa cadeia de suprimentos e de nos envolvermos com nossos fornecedores para garantir a reparação das pessoas que sofreram danos” (L’oréal, 2020, p. 2).

Tabela 2 - Análise da Política dos Direitos Humanos da L’Oréal 2020

Relatório	<i>L’Oréal</i>
Ano	2020
Enredo de Narrativas	Explicitar os princípios éticos da marca, respeitando os direitos humanos internacionalmente reconhecidos e adotando medidas para mitigar impactos adversos que possam estar envolvidos.
Personagens	L’Oréal como organização, vice-presidente e diretor executivo.
Conotação Discursiva	Apresentação de suas práticas formais.

Fonte: as autoras (2025).

No documento analisado, nota-se uma narrativa que se constrói com intuito informativo e, concomitantemente, com a intenção de conquistar legitimidade de seus stakeholders. Isto porque, a organização relata posturas formalmente admiráveis, como o comprometimento com os direitos do trabalhador, a proibição do trabalho infantil, a realização de auditorias, encaminhamentos para o diretor de ética, rompimento de relações comerciais, em casos graves e assim por diante. No entanto, a ética, aqui fortemente relacionada aos direitos humanos, parece ser sustentada em um discurso desalinhado da prática, orientada por perspectiva estratégica objetivada, ou seja, reflete uma busca de validação e de confiança, que tem fim nela mesma (L’oréal, 2020).

A conotação discursiva pautada na proposta de apresentar e informar, advindo das vozes das organizações, se estende por outros documentos. No Código de Ética da L’oréal, publicado em 2023, por exemplo, a organização se mostra aberta ao diálogo com todos da cadeia produtiva:

Incentivamos nossos stakeholders, inclusive os mais vulneráveis, a levantar quaisquer preocupações ou problemas relacionados a direitos humanos que possam estar enfrentando devido às nossas atividades, por meio de vários mecanismos de reclamação e, em especial, por meio de nossa política de denúncia (L'oréal, 2023a, p. 11, tradução nossa).

Esse posicionamento, contudo, contradiz a tentativa isenção da responsabilidade no pronunciamento da organização acerca do caso relatado no documentário da BBC. Na Tabela 3 é possível entender um pouco mais sobre o enredo percebido no documento.

Tabela 3 - Análise do Código de Ética da L'Oréal 2023

<i>Relatório</i>	<i>L'Oréal</i>
<i>Ano</i>	<i>2023</i>
<i>Enredo de Narrativas</i>	A conduta ética é a base da reputação, das decisões e das relações da L'Oréal, orientando suas ações em contextos diversos, promovendo respeito aos direitos humanos, segurança, responsabilidade socioambiental e exigindo os mesmos padrões de seus parceiros em toda a cadeia de valor
<i>Personagens</i>	L'Oréal como organização responsável e ética
<i>Conotação Discursiva</i>	Apresentação de suas práticas formais.

Fonte: as autoras (2025).

Ainda no Código de Ética, a L'oréal, nota-se uma construção narrativa que associa ética à reputação. A própria organização reconhece que ao priorizar práticas e decisões éticas, tem-se licença para operar. O documento em si, ou seja, o Código é reconhecido como algo que direciona o que a organização deve fazer e como ela deve agir em determinados contextos para que se mantenha ética, é associado a uma forma de conquistar legitimidade perante seus stakeholders (L'oréal, 2023a).

Ainda em 2023, a L'oréal também publicou um documento intitulado "The Way We Work with our Suppliers". Neste caso, a organização debate de forma intensiva as diferentes demandas relacionadas a responsabilidade social e ética, contudo, algumas construções narrativas vão de encontro, mais vez, às narrativas extraídas do documentário. Em uma parte do documento a L'oréal destaca "Devemos tratar nossos fornecedores como gostaríamos de ser tratados" (L'oréal, 2023b, p. 17, tradução nossa), em outro momento, afirma que a organização incentiva os seus fornecedores a discutir "padrões éticos em sua própria cadeia de suprimentos" (L'oréal, 2023b, p. 3, tradução nossa). Na Tabela 4 destacamos demais informações:

Tabela 4 – The Way We Work with our Suppliers

Relatório	<i>The Way We Work with our Suppliers</i>
Ano	2023
Enredo de Narrativas	O compromisso da L'Oréal com princípios éticos que orientam sua atuação e se estende às relações com demais atores da cadeia produtiva, promovendo práticas de auditoria e cooperação baseada no respeito mútuo.
Personagens	Organização e demais atores da cadeia produtiva.
Conotação Discursiva	Apresentação de suas perspectivas éticas e responsáveis acerca dos fornecedores e de toda a cadeia produtiva.

Fonte: as autoras (2025).

O enredo identificado nos permite questionar se as discussões propostas neste documento acerca dos temas ética e responsabilidade social, vão realmente até a ponta da cadeia produtiva. A organização destaca que tem responsabilidade sob todas as pessoas envolvidas em seus processos produtivos (L'oréal, 2023b), o que reforça mais uma vez a distância entre narrativas que sustentam o comportamento orientado as demandas sociais e as práticas sociais da organização, de fato.

A narrativa que reforça esse compromisso em “fazer o certo” se repete também no único documento em que escutamos a “voz” da Lancôme, o Relatório de Progresso Sustentável (Lancôme, 2023). Um documento que, por meio de suas imagens, transmite o luxo intrínseco a proposta da marca e alia-se à sensação de serenidade, neste caso, sustentada por narrativas construídas para falar tanto sobre a “ciência verde”, que representa a empresa, quanto sobre o uso de insumos naturais, explorados de forma responsável. Na Tabela 5 são destacadas informações sobre o documento.

Tabela 5 – Relatório de Progresso Sustentável

Relatório	Relatório de Progresso Sustentável
Ano	2023
Enredo de Narrativas	A organização reforça o seu comprometimento com a responsabilidade socioambiental por meio de práticas sustentáveis baseadas em ciência, certificações internacionais, produção consciente e exigência de padrões éticos aos seus fornecedores
Personagens	Lancôme
Conotação Discursiva	Apresentação da organização como ambientalmente responsável, tecnológica e inovadora

Fonte: as autoras (2025).

Nota-se neste caso, que a Lancôme associa majoritariamente o “Progresso Sustentável” a uma dimensão ambiental, uma vez que o documento aborda

selos internacionais que certificam qualidade produtiva, a preocupação com o menor consumo de água e energia no setor de cosméticos, e o compromisso com a pegada ambiental, por exemplo.

Os produtos Lancôme são fabricados em 9 locais de produção do Grupo L’Oréal (na França, em Lassigny, Gauchy, Ormes, Caudry, Saint-Quentin e Aulnay; nos Estados Unidos, em Franklin e North Little Rock; e no Japão, em Gotemba) que estão comprometidos com a redução de sua pegada ambiental (Lancôme, 2023, p. 21).

Além de destacar essa preocupação da organização com um tema atual, esse trecho nos mostra que a produção final de uma marca de luxo acontece em diferentes países, mas todos eles países considerados desenvolvidos, grandes potências econômicas e referências em inovação tecnológica. Nestes países, as leis e regulamentações em relação à dimensão ambiental e social são extremamente rígidas. Esse cenário pode representar, mais uma vez, um distanciamento geográfico, mas principalmente ético, entre o que acontece no começo e o fim da cadeia produtiva da Lancôme.

Como uma tentativa de atribuir a atenção necessária ao caso e tentar, de alguma forma mudar a realidade apresentada no documentário da BBC, uma organização que se sustenta a partir do auxílio de universidades e algumas empresas, a Fair Labor participou de um projeto em 2024 com o intuito de realizar treinamentos para estimular o desenvolvimento de práticas comerciais que melhoram a condição de trabalho. Neste período, a organização realizou pesquisas sobre direitos humanos, cadeia de suprimento e trabalho infantil, baseando-se na OIT e no caso da L’Oréal e os produtores e compradores egípcios (Fair Labor, 2024). Mais detalhes sobre o documento analisado, são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 – Fair Labor

Relatório	<i>Colhendo o futuro - Jasmim no Egito</i>
Ano	2024
Enredo de Narrativas	Evidenciar conjunto de práticas para melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores nas colheitas de jasmim.
Personagens	Fair Labor Association, Organização Internacional do Trabalho no Egito e L’Oréal como organização.
Conotação Discursiva	Apresentação de suas atividades formais.

Fonte: as autoras (2025).

O projeto englobou sete campos produtores de Jasmim, fornecedores como A Fakhry & Co, Hashen Brothers, Machalico e Herbal Fmily Group e as empresas Givaudan International Flavors and fragrances, L’Óreal e The Estée Lauder Companies. Os envolvidos têm como meta a melhora das condições de

trabalho e o fim do trabalho infantil nas colheitas. Para isso, foram realizadas diversas ações, entre elas, atividades de campo com 18.500 trabalhadores, a fim de estudar a causa do trabalho infantil naquela região. Isto porque esse fato não se descola da realidade cultural e econômica vivenciada por esses atores (Fair Labor, 2024).

Para além das tentativas de compreensão de contextos, a Fair Labor Association (FLA) promove sessões de conscientização sobre direitos da criança, apoio financeiro, facilitação no acesso a serviços governamentais por meio de cartões pré-pagos, reabilitação para crianças afetadas e educação financeira. Dessa forma, buscam promover uma remuneração justa, proteção das crianças e proteção social, em geral. Além disso, a organização se compromete com a distribuição de equipamentos de proteção individual para os colhedores de jasmim, suporte médico e monitores que verificam casos de trabalho infantil durante a noite em 21 vilas produtoras (Fair Labor, 2024).

Essas ações da Fair Labor, que transcendem os posicionamentos e estratégias da L'oréal e da Lancôme, mesmo sem uma responsabilidade formal, vão ao encontro das demandas sociais deixadas pelas ações empresas e buscam reverter casos apresentados nas denúncias do documentário da BBC. Problemas como dificuldade de acesso a consultas médicas, crianças que trabalham de madrugada para ajudar a compor a renda familiar mediante a remuneração indigna e a falta de equipamentos de proteção, são cuidados por terceiros, como a Fair Labor e não pelas organizações que usufruem do trabalho destes atores. Percebe-se assim, que as narrativas desta organização, refletem práticas efetivas em busca de soluções para problemas que não foram gerados por ela.

6 DISCUSSÕES

A análise de documentos aqui realizada nos faz perceber a relevância de uma escuta atenta a vozes que advêm de diferentes atores. Isto porque, mediante uma análise das “vozes” organizacionais, ou dos documentos da L'oréal e da Lancôme, especificamente, seria possível dizer que as empresas colocam em debate demandas sociais e ambientais relevantes e que são referência de sustentabilidade e ética no setor de cosméticos. A ética, contudo, quando interpretada nos detalhes das construções narrativas destes documentos, se apresenta de maneira objetivada, funcionalizada e interessada, distante da proposta de uma ética constituinte e constituída por uma estratégia como prática social (Tsoukas, 2018; Zanoni et al., 2024; Whittington, 2006). No caso dessas organizações, a ética, quando se apresenta, o faz com fins estratégicos, fins estes em seus significados mais primitivo, ou seja, associados à licença para atuar, conquista de stakeholders e, conseqüentemente, lucro.

Mediante os demais contextos destacados nesta pesquisa, percebemos uma construção narrativa, por parte das organizações - L'oréal e Lancôme – que se dá de forma bem estruturada, com o objetivo de “serem vista como ética”. Contudo, observamos também que o “se assumir ética”, de fato, ou seja, assumir os compromissos formalmente firmados para além dos muros de suas fábricas, que estão em países desenvolvidos, ainda parece desafiador ou distante. Por isso, ao analisarmos as narrativas da empresa na devolutiva dada à BBC, podemos entender que soa como algo mais simples atribuir aos fornecedores do Egito a (i)responsabilidade da distribuição desigual dos valores pagos aos seus trabalhadores dos campos de Jasmim. Este contexto reforça a existência de uma dissonância, e até mesmo uma distância semântica, entre o que se entende por estratégia e por ética (Jarzabowski; Spee, 2009; Treviño; Nelson, 2021; Whittington, 2006).

Os documentos com “vozes” sobre a organização – BBC e Fair Labor –, por exemplo, nos mostram uma realidade em que, na verdade, as estratégias elaboradas pela L'oréal e, conseqüentemente, pela Lancôme, se sustentaram na terceirização das obrigações éticas a pessoas e instituições que, mesmo regidas por leis que asseguram os direitos humanos internacionais ou por um regimento que a organização escreveu de forma cuidadosa, com belas palavras e imagens, vivenciam culturas diferentes e, às vezes, culturas indiferentes a priorização de princípios éticos. Assim, mesmo que a organização seja responsável formal por toda a sua cadeia produtiva (Lin, 2023), em casos complexos, como o do Egito, que envolve causas e conseqüências sociais, políticas e econômicas, dentre outras, a isenção de responsabilidade lhe cai melhor, afinal, luxo e “lixo”, não combinam.

Neste sentido, atribuídos destaque ao fato que em determinado momento do documentário, a narrativa se constrói pautada em dados, o que permite enxergar de maneira mais objetiva que o luxo do produto pronto - Idôle L'intense - e o descaso com parte dos responsáveis por sua produção se fazem proporcionais. O invisível aos olhos – o que constitui o líquido do perfume, aquilo que extraído do Jasmim colhido por Heba e sua família – é, de fato, ínfimo para o orçamento da organização, mas aquilo que brilha os olhos, e a faz luxuosa, como as propagandas, tem seu investimento alto garantido. Essa desproporção revela um cenário distante da proposta de Treviño e Nelson (2021) sobre a busca de uma estratégia que equilibre o interesse dos stakeholders e o bem-estar social daqueles impactados pelas ações organizacionais e neste caso, nos permite dizer: o Jasmim já não cheira tão bem.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das vozes ouvidas e dos cheiros percebidos, retomamos o objetivo deste artigo, que consistiu em acessar as narrativas da e sobre a L'oréal/Lancôme acerca da responsabilidade social no processo de extração de matéria-prima como forma de construir um debate sobre a ética na organização. Como caminho para alcançá-lo, construímos um caminho metodológico sustentado por uma abordagem qualitativa, a partir da estratégia de estudo de caso, com os dados coletados a partir de pesquisa documental e analisados a partir de narrativas (Banks, 2000; Coffey, 2014; Flick, 2014; Gerhardt et al., 2009; Hartley, 1995; Merriam, 2009; Schmidt, 2014; Schuman, 2012; Sparkle; Smith, 2008).

Essa construção, aliada ao interesse delineado no objetivo deste artigo, de ouvir as vozes da Lancôme e sobre a Lancôme, nos permitiu acessar seis documentos, de três organizações diferentes – BBC, Fair Labor; L'oréal/Lancôme. Essa diversidade de perspectivas, de origens narrativas e visão de mundo e mercado, nos permitiu construir o que se propõe uma pesquisa qualitativa: compreender o subjetivo e as formas como os espaços organizacionais e sociais são construídos como uma maneira de acessar as diversas interpretações e visões de mundo relacionadas à responsabilidade social e ética nas organizações (Lincoln; Guba, 2006; Schwandt, 2006).

Ademais, a diversidade de vozes, nos permitiu acessar a distância que ainda já entre a estratégia prevista em documentos formais e a teoria sobre estratégia como prática social, aqui debatida (Jarzabowski; Spee, 2009; Whittington, 2006). Fala-se nos documentos das organizações sobre ética como algo vivido, no entanto, parece que ainda se restringe aos muros das fábricas localizadas em países colonizadores, com posturas colonizadoras no que se refere à luta proposta pelos direitos humanos, por exemplo. Percebe-se a conveniência de dizer o que deve ser feito, mas de se afastar quando aquilo que foi dito não foi cumprido. O cenário aqui debatido revela uma complexidade que transcende a lógica de mercado, mas que envolve uma discussão que passa por questões culturais, questões políticas, questões regulatórias, questões econômicas e tantas outras.

Neste sentido, destacamos que a pesquisa avançou em termos teóricos no que se refere ao aprofundamento do debate sobre ética à nível organizacional que, neste caso é entendida como algo imbricado à estratégia, principalmente quando esta é compreendida enquanto uma prática social (Jarzabowski; Spee, 2009; Tsoukas, 2018; Whittington, 2006). A SAP nos permite enxergar tanto as demandas sociais, quanto as organizacionais, como aquelas que caminham juntas e não tem fim nos interesses econômicos. Além disso, em termos de avanços práticos, destacamos que ao abordarmos as temáticas a partir de um caso real, a partir de vozes de grandes organizações, conseguimos trazer

visibilidade à nível acadêmico para cenários de (i)responsabilidade social e comportamentos antiéticos em cadeias globais.

Defendemos a relevância da continuidade do “falar” acadêmico sobre casos organizacionais como os aqui “ouvidos”. Sendo assim, como sugestão para pesquisas futuras, destacamos as possibilidades de caminhar por: reflexões sobre o consumo responsável e crítico no setor de cosméticos, por meio de uma aproximação aos consumidores; análises de outros casos semelhantes do mesmo setor ou não, por meio de pesquisas documentais; e aprofundamentos nos debates sobre regulações nacionais, internacionais e organizacionais sobre direitos humanos. Acreditamos que as pesquisas científicas não se esgotam em si mesmas e que são (re)(des)construídas constantemente, por isso, defendemos essencialmente a proposição de futuros debates que explorem novas narrativas, novas vozes e, talvez, explorem novos “cheiros” organizacionais, como aqui foi feito com o Jasmim.

REFERÊNCIAS

ABIHPEC. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. **Panorama do setor 2024**, São Paulo. 2024. Disponível em: <https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-24/>. Acesso em: 28 de jan. de 2025.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (Brasil). **Resolução RDC nº 211, 14 de julho de 2005**. Definição e classificação de produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumes, conforme os anexos I e II. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 de julho de 2005. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2005/rdc0211_14_07_2005.html. Acesso em: 10 jun. 2025.

BAIR, J.; PALPACUER, F. CSR beyond the corporation: Contested governance in global value chains. **Global Networks**, v. 15, n. s1, p. S1-S19, 2015.

BANKS, M. Analysing Images. In: FLICK, U. **The Sage Handbook of Qualitative Analysis**. Great Britain: Henry Ling Limited, 2014.

BBC NEWS BRASIL. **Marcas de perfumes de luxo estão envolvidas com trabalho infantil, revela investigação da BBC**. YouTube, 2024. Publicado em: 18 jun. 2024. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=KYMnzKiFOoA>. Acesso em: 23 jun. 2025.

BEZERRA, F. W. C. et al. Gestão da diversidade nas organizações: uma breve revisão bibliográfica. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 11, p. e428111133610-e428111133610, 2022.

CHOI, Y.-H.; KIM, S. E.; LEE, K.-H. Changes in consumers' awareness and interest in cosmetic products during the pandemic. **Fashion and Textiles**, v. 9, p. 1-19, 2022.

COFFEY, A. Analysing Documents. In: FLICK, U. **The Sage Handbook of Qualitative Analysis**. Great Britain: Henry Ling Limited, 2014.

DYER, W. G.; WILKINS, A.L. Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A rejoinder to Eisenhardt. **Academy of Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 613-627, 1991.

FAIR LABOR. **About the Fair Labor Association**. 2025. Disponível em: <https://www.fairlabor.org/about-us/>. Acesso em 24 de jun. 2025.

FAIR LABOR. **Projeto: "Harvesting the Future – Jasmine in Egypt"**. [S. l.]: Fair Labor Association, 2023. Disponível em: <https://www.fairlabor.org/projects/harvesting-the-future-jasmine-in-egypt/>. Acesso em: 23 jun. 2025.

FLICK, U. **The Sage Handbook of Qualitative Analysis**. Great Britain: Henry Ling Limited, 2014.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. **Review of international political economy**, v. 12, n. 1, p. 78-104, 2005.

GERHARDT, T. E. et al. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In.: CASSELL, C.; SYMON, G. **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. London: Sage, 1994, p. 208-229.

HÖLLERER, M.A.; VAN LEEUWEN, T.; JANCSARY, D.; MEYER, R.E.; ANDERSEN, T.H.; VAARA, E. **Visual and Multimodal Research in Organization and Management Studies** (1st ed.). New York: Routledge, 2019.

HUNT, K. A. et al. Cultural and social influences on the perception of beauty: A case analysis of the cosmetics industry. **Journal of Business Case Studies (JBSC)**, v. 7, n. 1, 2011.

JARZABKOWSKI, P.; PAUL SPEE, A. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International journal of management reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.

LANCÔME. **Relatório de progresso sustentável 2023**. Lancôme, 2023. Disponível em: https://www.lancome-usa.com/on/demandware.static/-/Sites-lancome-us-Library/default/dwbb5f5357/LANCOME_Rapport2023_EN_20241118_1.pdf. Acesso em: 23 jun. 2025.

LANCÔME. Lancôme's Sustainability Program. Disponível em: <https://www.lancome-usa.com/sustainability.html?srsId=AfmBOorvRT-09UicMlc76UJRaUbeQaDk67QI-2O9KoJTxBH7WgLtFYAiR>. Acesso em: 10 jun. 2025.

LIN, W. L. Corporate social responsibility and irresponsibility: Effects on supply chain performance in the automotive industry under environmental turbulence. **Journal of Cleaner Production**, v. 428, p. 139033, 2023.

LINCOLN, Y. S; GUBA, E. G. Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. e colaboradores (2. ed.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006, p. 169-192.

L'ORÉAL. **Código de Ética**. 2023a. Disponível em: <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/2-group/governance-and-ethics/ethics-rework/code-of-ethics-2023/codeofethicseng.pdf?rev=765a100d8f904e0bbcf015ba95c1bdbe>. Acesso em: 27 fev. 2025.

L'OREAL. **L'Oréal Paris, história da marca**. 2025a. Disponível em: <https://www.loreal-paris.com.br/nossa-historia>. Acesso em: 27 fev. 2025

L'OREAL. **L'Oréal, portfólio de marcas globais**. 2025c. Disponível em: <https://www.loreal.com/en/our-global-brands-portfolio/>. Acesso em: 27 fev. 2025

L'OREAL. **L'Oréal. Lancôme**. 2025b. Disponível em: <https://www.loreal.com/en/loreal-luxe/lancome/>. Acesso em: 20 mar. 2025.

L'ORÉAL. **Política de direitos humanos**. Paris: L'Oréal, 2020. Disponível em: <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/documents-media/publications/commitments/l-oreal-human-rights-policy.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2025.

L'ORÉAL. **The way we work with our suppliers: a practical guide**. Clichy: L'Oréal, 2023b. Disponível em: <https://www.loreal.com/en/articles/commitments/code-of-ethics/>. Acesso em: 23 jun. 2025.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: a guide to design and implementation**. 2009.

OLIVEIRA, M.; FERREIRA, M. R.; LIMA, V. Responsabilidade social corporativa: conceito, instrumentos de gestão e normas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 6, n. 2, p. 161-172, 2015.

RESE, N. et al. **Por um olhar do sul global para a estratégia: uma reflexão-manifesto**. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 48., 2024, Florianópolis. Anais eletrônicos [...]. Florianópolis: ANPAD, 2024.

RIBEIRO-SERRA, F. A. et al. A Responsabilidade social como fator na estratégia internacional: o estudo do caso natura. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, n. 4, p. 17-39, 2007.

SCHMIDT, L. K. **Hermenêutica**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2014.

SCHWANDT, T. A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. e colaboradores (2. ed.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006, p. 193-217.

SPARKLE, A. C.; SMITH, B. Narrative Construcionist Inquiry. In.: HOLSTEIN, J. A.; GUBRIUM, J. F. **Handbook of Construcionist Research**. New York: The Guilford Press, 2008.

SROUR, R. **Ética empresarial**. Elsevier Brasil, 2017.

TREVINO, L. K.; NELSON, K. A. **Managing business ethics: Straight talk about how to do it right**. John Wiley & Sons, 2021.

TSOUKAS, H. Strategy and virtue: Developing strategy-as-practice through virtue ethics. **Strategic Organization**, v. 16, n.3, p. 323–351, 2018.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. **The Academy of Management Annals**, v. 6, p.285–336, 2012.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

ZANONI, B. et al. Capitals and decisions about sustainability in a Brazilian ecocide organization: a narrative analysis based on Bourdieusian sociology. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 19, n. 2, p. 162-190, 2021.

ZANONI, B. L. et al. Uprooted by a petrochemical company: The ethical dimension of open strategy. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 25, n. 5, p. eRAMG240065, 2024.