

<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2026.18253>

Data da receção: 27/01/2026

Data da aceitação: 05/03/2026

O IMPACTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA QUALIDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS. ESTUDO DE CASO: KHOR COSMETICS

THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON THE QUALITY OF PRODUCTS AND SERVICES. CASE STUDY: KHOR COSMETICS

Beatriz Pereira ¹ orcid.org/0009-0007-5353-6430

Clotilde Passos ² orcid.org/0000-0002-2924-0484

Célia Ribeiro ³ orcid.org/0000-0002-1000-6890

Resumo:

A temática da responsabilidade social empresarial (RSE) tem adquirido crescente relevância nas discussões contemporâneas, sendo um fator cada vez mais considerado na avaliação das organizações. Assim, este estudo teve como principal objetivo analisar se uma empresa do setor da cosmética adota práticas de responsabilidade social (RS) e de que forma essas práticas são incorporadas no processo de desenvolvimento dos seus produtos, contribuindo para a melhoria da sua qualidade. Para responder ao objetivo, foi desenvolvido um

¹ Aluna do mestrado em Gestão Aplicada do Instituto de Gestão e das Organizações de Saúde da Universidade Católica Portuguesa. E-mail: beatrizpereira260316@gmail.com

² Professora Auxiliar Convidada no Instituto de Gestão e das Organizações de Saúde da Universidade Católica Portuguesa. E-mail: cpassos@ucp.pt

³ Professora Auxiliar no Instituto de Gestão e das Organizações de Saúde da Universidade Católica Portuguesa. E-mail: cribeiro@ucp.pt

estudo de caso com a empresa brasileira KHOR COSMETICS. Os resultados obtidos, através da realização de uma entrevista semiestruturada e da análise de documentação interna, indicam que a empresa adota efetivamente práticas de responsabilidade social. Verificou-se que essas práticas constituem uma mais-valia na relação com os clientes e influenciam diretamente os seus processos produtivos, contribuindo para uma melhoria da qualidade dos produtos oferecidos.

Palavras-chave: responsabilidade social empresarial (RSE); qualidade de produtos e/ou serviços; satisfação dos clientes; sustentabilidade; cosmética.

Abstract:

The topic of corporate social responsibility has gained increasing relevance in contemporary discussions and is becoming an increasingly important factor in the evaluation of organizations. Accordingly, the main objective of this study was to analyze whether a company in the cosmetics sector adopts social responsibility practices and how these practices are incorporated into its product development process, contributing to improved product quality. To address this objective, a case study was conducted with the Brazilian company KHOR COSMETICS. The results obtained through a semi-structured interview and the analysis of internal documentation indicate that the company effectively adopts social responsibility practices. It was found that these practices add value to customer relations and directly influence the company's production processes, contributing to an improvement in the quality of the products offered.

Keywords: Corporate social responsibility (CSR); quality of products and/or services; customer satisfaction; sustainability; cosmetics.

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, é comum as empresas demonstrarem um grande sentido de responsabilidade social (RS) e também um grande foco na

qualidade dos seus produtos e/ou serviços, pois, os consumidores, dão cada vez mais importância a todos os detalhes.

A responsabilidade social empresarial (RSE) surge da necessidade e expectativas dos consumidores, no âmbito ambiental, económico e social (Barrio-Fraile & Enrique-Jiménez, 2021).

Se uma organização possuir valores morais e éticos e prezar pela responsabilidade social, irá obter um retorno positivo por parte dos seus *stakeholders*, criando uma relação duradoura de confiança e lealdade entre os mesmos, ganhando uma vantagem competitiva no mercado e definindo de forma positiva a sua reputação (Kim & Hwang, 2023).

A qualidade de produtos e/ou serviços, assim como a RSE, contribui para a satisfação dos clientes internos e externos e deve atender às expectativas dos mesmos (Irshad et al., 2024).

Face ao exposto, o presente estudo tem como objetivo analisar se a empresa brasileira KHOR COSMETICS adota práticas de responsabilidade social e de que forma essas práticas são incorporadas no processo de desenvolvimento dos seus produtos, contribuindo para a melhoria da sua qualidade. A investigação surge do interesse em articular a área da cosmética com temáticas relacionadas com o ambiente marinho e a gestão empresarial.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

Atualmente, a importância da responsabilidade social (RS) tem vindo a ganhar destaque, influenciando tanto o comportamento dos consumidores como a atuação das empresas. Neste contexto, torna-se necessário que as organizações alinhem as suas estratégias com esta realidade, de forma a gerar benefícios e criar vantagem competitiva. Para tal, é essencial o envolvimento de todos os departamentos, de modo a responder eficazmente às necessidades dos clientes, recorrendo a canais de comunicação que mantenham as partes interessadas informadas e conectadas.

A conceptualização inicial da RS aplicada ao contexto empresarial remonta ao trabalho pioneiro de Bowen, na década de 50. Na sua obra

Social Responsibilities of the Businessman, o autor definiu a RSE como: “(...) obrigação dos empresários de implementar políticas, tomar decisões ou adotar linhas de ação que estejam alinhadas com os objetivos e valores considerados desejáveis pela sociedade” (Bowen, 2013, p. 6)

A evolução do conceito prosseguiu com Carroll (1979), que apresentou o Modelo Tridimensional do Desempenho Social Corporativo, no qual apresentou três dimensões. A primeira dimensão são as responsabilidades sociais, na qual são abrangidas as responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas. A segunda dimensão diz respeito às questões sociais envolvidas. Estas referem-se a questões sociais enfrentadas pelas empresas, às quais devem responder através de estratégias de responsabilidade social. A terceira dimensão é a filosofia de resposta social, que se refere ao modo como as empresas respondem às expectativas e pressões da sociedade.

Numa fase subsequente, Freeman (1984 citado por Freeman & McVea, 2005) expandiu o conceito ao propor a teoria dos *stakeholders*, definindo as partes interessadas como “qualquer grupo ou indivíduo que seja afetado pela organização” (p.5).

Retomando a sua contribuição inicial Carroll (1991), apresentou a pirâmide da responsabilidade social corporativa. Este modelo organiza o conceito em quatro níveis: na base as responsabilidades económicas, seguindo-se as responsabilidades legais, as éticas e, por fim, as filantrópicas.

Barrio-Fraile e Enrique-Jiménez (2001) definem a responsabilidade social empresarial (RSE), como uma área da gestão estratégica, que consiste nas políticas, estratégias e ações para satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores, no âmbito ambiental, económico e social.

Cunha et al. (2022) demonstram que a RSE pode ser também definida como “comportamentos corporativos que visam afetar positivamente as partes interessadas e vão além do seu interesse económico” (pp. 2-3). De acordo com os mesmos autores e em contraste com o trabalho desenvolvido por Freeman, as partes interessadas de uma empresa são os clientes, colaboradores, fornecedores e outras entidades que se relacionam com a organização. Para além do que já foi anteriormente referido, a RSE trouxe uma nova perspetiva ao mundo do trabalho, pois os colaboradores

conseguem encontrar um significado no que estão a executar e o foco não é apenas o lucro. Quando uma organização promove o bem-estar dos seus colaboradores, satisfaz as suas necessidades e os trata de forma justa, estes tendem a responder positivamente, traduzindo-se num aumento da produtividade e do desempenho, uma vez que percebem um compromisso recíproco por parte da entidade empregadora. Para além disso, os colaboradores avaliam igualmente o comportamento da organização perante a sociedade em geral, valorizando a forma como esta se envolve em práticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Oliveira et al. (2024) revelam que práticas inovadoras de RSE para além de assegurarem a sobrevivência e estabilidade da organização, criam vantagens competitivas, contribuindo para a melhoria da sua reputação.

A análise crítica da literatura desenvolvida por Irshad et al. (2024) conclui que a RSE abrange diferentes dimensões de responsabilidade social que uma empresa pode assumir perante a sociedade, incluindo aspetos económicos, sociais, ambientais e éticos, entre outros, e tem como principal objetivo “garantir que os impactos sociais positivos dessas iniciativas levem a uma maior sustentabilidade e lucratividade para as empresas” (p.3), deste modo, é possível melhorar a sua reputação (pois são abordadas questões sociais, como o bem-estar e a sustentabilidade ambiental), a sua relação com os seus clientes e criar um ambiente de trabalho motivador para os seus colaboradores, aumentando o seu desempenho e consequentemente, obtendo resultados mais positivos, para além de ser monetariamente compensador para a empresa. A moralidade e os deveres éticos assumem um papel central nas práticas organizacionais associadas à responsabilidade social, refletindo-se em ações que visam gerar impacto positivo na comunidade. Entre essas ações podem incluir-se iniciativas como doações ou contributos para causas sociais, que promovem o bem-estar coletivo e reforçam o compromisso da organização para com a sociedade. De encontro com esta perspetiva, Mercader et al. (2025) demonstram empiricamente que existe uma relação positiva entre a RSE e a felicidade no trabalho, reforçando a ideia de que práticas genuínas de responsabilidade social geram benefícios tangíveis para os *stakeholders* internos.

No Brasil, a RSE não é uma prática homogênea e consolidada entre as empresas (Da Costa, 2024).

Ye e Mattila (2025) referiram na sua revisão teórica uma das teorias associadas à RSE: a teoria deontológica (*deonance theory*). Esta teoria sustenta que os *stakeholders* tendem a reagir positivamente às práticas de responsabilidade social devido a considerações de natureza moral e ética. Uma organização, ao aderir a estes valores e ao agir de forma ética cria confiança nas suas partes interessadas, algo muito importante em trocas sociais. No entanto, Heras-Saizarbitoria et al. (2022) referem na sua revisão de estudos prévios, que existem organizações que abordam estas questões sensíveis apenas com o objetivo de obter apoio, confiança e legitimidade junto dos seus *stakeholders*, não atribuindo, por conseguinte, a devida importância a práticas como a RSE e a sustentabilidade. Neste contexto, a literatura tem alertado para o fenómeno do *greenwashing*, caracterizado pela divulgação seletiva, que consiste na apresentação estratégica de informação, e pela dissociação, que ocorre quando os compromissos de uma empresa com a sustentabilidade não correspondem às suas práticas reais (Xu et al., 2025). A perceção deste tipo de práticas por parte dos consumidores, tende a prejudicar a perceção de valor da marca, especialmente nas dimensões associadas à ética e à responsabilidade (Font et al., 2025).

2.2. Qualidade de Produtos e/ou Serviços

A qualidade de um produto e/ou serviço fornecido por uma organização é um fator-chave para a satisfação de um cliente, pois a mesma deve atender às expectativas do mesmo nos mais diversos níveis, como na confiança, garantia, capacidade de resposta, entre outros. O consumidor avalia a qualidade com base em experiências, que o mesmo já possui, e quando a mesma atinge ou supera as expectativas do mesmo, o relacionamento entre as duas partes é fortalecido (Irshad et al., 2024).

A definição de qualidade de serviço surgiu pela primeira vez na área do marketing, seguida pela criação das características da qualidade de serviço, nomeada por escala SERQUAL. Esta baseia-se em cinco dimensões: tangíveis, fiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia. As dimensões mencionadas ajudam a medir aspetos da qualidade

de serviço (Fan & Yang, 2015). Assim, a qualidade do serviço é descrita como uma discrepância entre as expectativas dos clientes relativas ao serviço prestado e o serviço que a organização realmente oferece (Othman et al., 2020).

Estudos demonstraram a importância da monitorização periódica de diferentes critérios de qualidade do serviço, o que possibilita a ação para a melhoria dos serviços (Fontalvo Herrera et al., 2024). As auditorias são o principal mecanismo das organizações para confirmarem se cumprem os padrões de qualidade, recorrendo à revisão de registos e observações pré-existentes da organização, pela qual os processos ou sistemas da mesma são analisados (McEwen et al., 2021). No entanto, a forma mais eficaz de avaliar a qualidade de serviço é através de inquéritos por questionário, com o recurso a atributos capazes de descrever o serviço, que pretende ser avaliado, o que não é simples, uma vez, que esses atributos são muito específicos, pelo que, se não forem selecionados de forma correta pode levar a resultados inconclusivos.

No século XX, especialmente na década de 70, surgiram diversos modelos relacionados com a avaliação da qualidade do serviço. Entre eles, Parasuraman et al. (1985), Dabholkar et al. (1996) e Brady e Cronin (2001) foram citados por Ingaldi (2022) como contribuições fundamentais. O modelo mais famoso foi criado em 1985 por Parasuraman et al. (1985) e era utilizado em diversos setores, o que não o torna adequado a todos. Dabholkar et al. (1996) propuseram e testaram um novo modelo hierárquico de avaliação da qualidade de serviço, concebido para medir de forma estruturada esta dimensão. Este modelo desenvolve diferentes dimensões e estruturas com base na escala SERVQUAL, já mencionados anteriormente, e SERVPERF, ambos amplamente utilizados no âmbito da investigação em qualidade de serviço. Brady e Cronin (2001), após estudarem diversos modelos criados anteriormente e comparando os mesmos, procederam à criação de um novo modelo. Este modelo defende que a qualidade do serviço é multinível e multidimensional, defendendo que cada dimensão possui três subdimensões. As três dimensões principais são: resposta, interação e ambiente. Os investigadores ainda defendem que a confiabilidade, a capacidade de resposta e a empatia dos provedores de serviços, são

subdimensões de elevada importância para fornecer um serviço de elevada qualidade.

2.3. O Impacto da Responsabilidade Social Empresarial na Qualidade de Produtos e/ou Serviços

A RSE e a qualidade de produtos e/ou serviços afetam de forma significativa a satisfação dos clientes, uma vez que estes, atualmente, dão muito valor aos valores éticos de uma organização. Iniciativas relacionadas ao meio ambiente, ajudas à comunidade, ética empresarial, entre outras, contribuem significativamente para a melhoria da imagem da empresa. A avaliação do consumidor relativamente ao desempenho de um produto ou serviço surge da comparação com as expectativas que este possui. Quando estas expectativas são atingidas ou superadas, a satisfação é elevada (Fan & Yang, 2015). A integração da RSE com a qualidade dos produtos e/ou serviços contribui para o aumento da satisfação do cliente, uma vez que este consegue associar a ética da empresa à qualidade oferecida. Este alinhamento fortalece a confiança e a lealdade do consumidor, aumentando a probabilidade de se estabelecer uma relação duradoura e mutuamente benéfica com a organização (Irshad et al., 2024b).

Após a empresa criar um sentimento satisfatório e uma relação baseada na lealdade e confiança, resultando numa relação duradoura com os seus clientes, nasce o amor à marca, ou seja, o apego emocional que o cliente tem pela mesma, o que resulta em benefícios, especialmente para a organização, pois assim esses consumidores avaliarão a organização de forma positiva, para além de serem compradores assíduos. Este amor é influenciado pela qualidade e desempenho que a marca entrega aos seus clientes (Kim & Hwang, 2023).

O cliente julga a qualidade de produtos e ou serviços com base nos benefícios que estes são capazes de oferecer, ou seja, antes de escolher um serviço, os clientes consideram e determinam todas as vantagens que esses serviços possam fornecer. (Othman et al., 2020). Enquanto que, as organizações privadas, avaliadas pelos seus clientes com base na relação benefícios e custo, criam valor económico ao oferecer serviços e produtos ao consumidor, as organizações públicas, por sua vez, oferecem serviços

civis, leis, entre outras (Li & Shang, 2020). Posto isto, se os consumidores tiverem uma impressão positiva em relação a um produto ou serviço é provável que o voltem a comprar (Tseng et al., 2023).

A criação de valor nos serviços incentiva as empresas a focarem-se no cliente, fortalecendo a relação com este e promovendo a rentabilidade. Oferecer maior valor aos clientes traz vantagens como o aumento do lucro, a manutenção da vantagem competitiva, a otimização de recursos e a melhoria dos sistemas de serviço (Othman et al., 2020). Neste contexto, a RSE pode tornar-se numa estratégia eficaz de criação de valor, na medida que influencia positivamente a perceção dos consumidores. O estudo de Kolling e Ribeiro (2025), realizado com consumidores do Brasil e da Austrália, demonstrou que a RSE, ao assumir um compromisso com práticas éticas e com o bem-estar social, pode gerar um aumento significativo nas intenções de compra, especialmente quando a mensagem transmitida é específica, uma vez que tal aumenta a confiança e a credibilidade percebidas pelos consumidores.

3. METODOLOGIA

Para o estudo foi selecionada a KHOR COSMETICS por ser uma empresa certificada, atuar na área da cosmética e possuir práticas visíveis de RSE. Para obter informações precisas e fidedignas sobre a empresa em estudo, foi adotada uma metodologia qualitativa, recorrendo a uma entrevista semiestruturada composta por 10 perguntas (Cf. Tabela 1), realizada online diretamente com a fundadora da organização. Esta abordagem permitiu uma maior aproximação entre o investigador e o objeto de estudo, possibilitando a recolha de dados subjetivos, mas também detalhados e complexos. A entrevista foi desenhada de forma a não se tornar demasiado longa para o entrevistado, evitando o risco de respostas incompletas ou evasivas devido à duração excessiva. Iniciou-se com uma questão destinada a contextualizar a empresa, seguindo-se perguntas alinhadas com a revisão da literatura, incluindo a perspetiva da organização relativamente aos temas abordados.

Tabela 1: Guião da Entrevista

1. Pode efetuar uma caracterização da empresa, ano de constituição, nº de colaboradores,... ?
2. A empresa pratica responsabilidade social? Quais são as iniciativas que desenvolve e pratica?
3. As práticas de RS influenciam a qualidade dos seus produtos ou serviços?
4. A prática de RS influencia a satisfação dos clientes? Se sim, como?
5. A empresa já adotou alguma estratégia de responsabilidade social que teve um impacto direto na qualidade dos seus serviços/produtos?
6. Considera que as estratégias adotadas foram uma mais valia para o crescimento da empresa?
7. Já receberam feedbacks por parte dos clientes relativos a práticas adotadas pela empresa no âmbito da responsabilidade social na qualidade dos seus serviços/produtos?
8. Que meios a empresa utiliza para recolher feedbacks relacionados à responsabilidade social na qualidade dos seus serviços/produtos?
9. Futuramente, a empresa pretende adotar mais técnicas ou melhorias no que diz respeito à RS na qualidade dos seus serviços e/ou produtos?
10. Prevê uma evolução da responsabilidade social em relação à qualidade no setor em que a empresa atua?

Após a realização da entrevista, o conteúdo foi transcrito integralmente, tornando possível a análise completa e eficaz dos dados fornecidos, alinhando os mesmos com a informação recolhida

previamente na revisão da literatura. A informação da entrevista foi triangulada com documentos e certificações oficiais de modo a comprovar a sua credibilidade e validade dos dados. Esta estratégia permitiu reduzir possíveis enviesamentos associados à utilização de um único entrevistado, embora, não os elimine totalmente. O envolvimento do investigador com a KHOR COSMETICS foi essencial para garantir a relevância do estudo, permitindo analisar de forma aprofundada a sua dinâmica, objetivos e ética organizacional (Lê & Schmid, 2022).

3.1. Caracterização da Empresa

A KHOR COSMETICS é uma empresa brasileira de cosméticos naturais, fundada em 2018, por Vanessa Geraldles. A Vanessa nasceu em Portugal, e atualmente possui residência no Brasil. É licenciada em biologia marinha pela Universidade de Lisboa e possui um doutoramento em ciências farmacêuticas pela Universidade de São Paulo (USP). Após a realização do seu pós-doutoramento sobre bioativos de algas e as suas aplicações em cosméticos, Vanessa, com a sua vasta experiência profissional em empresas de biotecnologia e como investigadora na USP, decidiu então, entrar no mercado da cosmética, criando a KHOR, de modo a fornecer soluções mais sustentáveis e éticas. A KHOR é baseada em estudos científicos e usa a ciência de modo a garantir a segurança e eficácia nos seus produtos, sendo estes, criados através de fórmulas exclusivas com bioativos de algas, cuidadosamente selecionados de acordo com as suas prioridades. Os ingredientes utilizados na confeção dos produtos são orgânicos, veganos e *cruelty-free*, de modo a valorizar a saúde da pele. As embalagens e os processos também são sustentáveis, o que reflete um compromisso com o planeta. Assim, uma das maiores prioridades da empresa é a proteção do meio ambiente, participando em programas de combate à poluição e apoio à sustentabilidade. Posto isto, o foco da KHOR está na saúde e bem-estar da pele, com a utilização de fórmulas baseadas em resultados de pesquisa e desenvolvimento e na ciência inspirada na natureza.

A missão da empresa é produzir cosméticos orgânicos e naturais, que agreguem benefícios tanto para os consumidores, como para o meio ambiente e que sejam sustentáveis, mitigando o impacto ambiental e

social. A sua visão é um mundo com consumidores conscientes, que possam optar por produtos cosméticos naturais, de elevada qualidade e produzidos de forma sustentável. Os seus valores passam pela sustentabilidade, beleza limpa, inovação e bem-estar.

No que diz respeito à sua constituição, a empresa possui, apenas, um colaborador direto, o que resulta na contratação de serviços terceirizados para a realização de diversas tarefas.

A KHOR COSMETICS possui um código de ética / guia de conduta, pensado e estruturado com base, na sua cultura, missão e valores, tendo como objetivo proporcionar uma cultura de integridade, sustentabilidade, honestidade, transparência e política de boas condutas. A empresa respeita os padrões de trabalho, os direitos dos trabalhadores, o meio ambiente e a conduta ética para com os seus *stakeholders*.

As linhas de produtos existentes na KHOR são: a linha solar, que por sua vez, é a primeira linha de proteção solar com certificado pelo IBD, que garante ao consumidor que os componentes utilizados na sua composição são seguros para a saúde humana e ecossistemas marinhos; linha da maquilhagem; linha pós-sol; linha de cuidados diários; linha de higiene oral; linha de banho e por último, linha mulher.

A KHOR é uma empresa B certificada, uma vez que, atende aos altos padrões de impacto social e ambiental, faz parte do movimento global por uma economia inclusiva, equitativa e regenerativa, está comprometida com a responsabilidade, transparência e melhoria contínua e por fim, equilibra propósito e lucro, levando em consideração o impacto das suas decisões, relativamente aos seus colaboradores, fornecedores, clientes, meio ambiente e comunidade, ou por outras palavras, os seus *stakeholders*.

As fórmulas utilizadas pela KHOR são certificadas por empresas independentes, sendo estas a IBD – Ingredientes Naturais, que é atribuído pela utilização de produtos, processos e embalagens com um impacto ambiental reduzido, a proibição de produtos alergénicos, irritantes e petroquímicos e por fim, garante que os produtos são *cruelty-free* e as suas formulações 100% veganas; VHI – *Veriefied Healthy Ingredients*, que certifica a confiabilidade dos produtos, garantindo que as formulações utilizam ingredientes saudáveis e ajuda os consumidores a realizarem

compras de forma consciente, tranquila e segura, no que diz respeito a questões de saúde e bem-estar; por fim, PETA – *Cruelty-Free and Vegan*, que garante que os produtos estão livres de ingredientes de origem animal e os seus processos de produção não incluem testes nos mesmos.

Por fim, a KHOR COSMETICS possui certificações, também, nas suas embalagens, sendo estas, a FSC- *Forest Stewardship Council*, que certifica que as embalagens em cartão são produzidas com matéria-prima de origem controlada, de forma, que a produção seja responsável e sustentável e garante o comprometimento com a proteção de florestas, preservação da biodiversidade, respeito aos direitos dos trabalhadores e das comunidades locais; a PCR 100% Reciclado, atribuído pela utilização de embalagens de plásticos 100% reciclado e reciclável e embalagens minimalistas, de modo a evitar o uso de embalagens secundárias; e por fim, o “Eu reciclo”, atribuído à KHOR ao investir no destino correto dos resíduos produzidos, contribuindo, assim, para a redução do impacto ambiental.

A KHOR, em linha com os seus princípios e valores, está envolvida em projetos sociais, nomeadamente o #AqueleAbrço, que se realiza anualmente para assinalar o Dia Mundial dos Oceanos. Durante este evento, realiza-se um abraço coletivo simbólico e uma ação de limpeza de praias, na qual a KHOR fornece protetores solares aos participantes; a Route 1%, que consiste na junção de empresas, pessoas e organizações, que seguem uma rota de regeneração planetária, com o objetivo de criar um mundo melhor através da limpeza, educação, envolvimento, pesquisa ativa e cooperação, no qual a KHOR faz uma doação mensal de 1% do valor de faturação do SOLAR30, um produto da marca, para apoiar ações, que proporcionam bem-estar para a sociedade e para a natureza, para além de participar em atividades relacionadas com a limpeza e ações em comunidades a favor dos oceanos e animais; por fim, a Crochet, uma vez que, todos os produtos em croché são produzidos com linha 100% algodão, por artesãs brasileiras que se encontram numa situação económica menos favorecida.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a análise documental e da entrevista realizada com Vanessa Gerales, fundadora da KHOR COSMETICS, foi possível recolher informações relevantes, não apenas para contextualizar a empresa, mas também para compreender a sua perspetiva sobre a responsabilidade social e de que forma esta impacta a qualidade dos produtos e serviços que oferece.

Como já referido, a empresa pratica ações de responsabilidade social, sendo uma empresa B certificada, o que significa que esta atende aos altos padrões do impacto social e ambiental, faz parte de um movimento global por uma economia inclusiva, equitativa e regenerativa, está comprometida com a responsabilidade, transparência e melhoria contínua e por último, equilibra o propósito e o lucro, levando em consideração o impacto das suas decisões, relativamente aos seus *stakeholders*.

Vanessa afirma que a empresa tenta seguir as melhores práticas do mercado a um nível transversal em todas as áreas (social, económica e ambiental), procurando sempre as melhores soluções de forma a agregar valor aos seus produtos e que tenham o menor impacto possível no que se refere à sustentabilidade. No que diz respeito à satisfação dos seus clientes, acredita que a prática de RS influencia a mesma, possuindo uma elevada importância na decisão de compra, pois os seus clientes são pessoas com uma grande sensibilização para estes assuntos. A empresa já adotou estratégias de RS, que impactaram diretamente a qualidade dos seus serviços e/ou produtos, como por exemplo, para serem certificados Empresa B, é necessário garantir não só a qualidade dos produtos, mas toda a preocupação com a cadeia de produção, desde as empresas que são contratadas, às minorias que trabalham nas mesmas, terminando no descarte das embalagens que produzem. Essas estratégias, por sua vez, foram uma mais-valia para o crescimento da empresa, pois segundo a sua fundadora, na área que atua é realmente importante garantir a honestidade com os seus clientes e não ser apenas, mais uma empresa de cosméticos a praticar técnicas de *greenwashing*.

A KHOR tem recebido, por diversas ocasiões, *feedback* dos seus clientes relacionado com a RS e a qualidade dos seus produtos e serviços,

através de comentários nas redes sociais e no *site* da empresa. Este método difere das abordagens mais tradicionais descritas na revisão da literatura, que normalmente recorrem a inquéritos estruturados por questionário. A empresa procura manter-se na vanguarda em questões de RS e pretende, futuramente, adotar novas técnicas e melhorias relacionadas com esta temática. Por fim, Vanessa Geraldês prevê uma evolução da RS no setor em que a KHOR atua, considerando que as pequenas empresas que implementam estas práticas podem influenciar o mercado e levar as grandes empresas a adaptar-se, promovendo melhorias significativas a nível global.

Posto isto, com base na revisão da literatura realizada, podemos observar, que a KHOR COSMETICS estabeleceu uma estratégia de acordo com a nova realidade face à importância da RS e, deste modo, conseguiu estabelecer uma relação baseada na confiança e na lealdade com os seus clientes, garantindo sempre a satisfação dos mesmos. Como referido, a empresa demonstra um elevado nível de ética e sentido de responsabilidade para com o meio ambiente e a comunidade, o que é positivamente valorizado por se tratar de questões éticas. Estas práticas contribuem não apenas para reforçar a reputação da organização, mas também para aumentar a fidelização e a afinidade dos clientes com a marca.

A KHOR disponibiliza diversos produtos agrupados em várias linhas, todas com características alinhadas com princípios de RS, o que contribui positivamente para a qualidade final das formulações. Os produtos distinguem-se pela utilização de ingredientes naturais, biodegradáveis, vegan e ***cruelty-free***, além de serem ***nano-free, reef safe, zero plastic inside e 100% plastic free***. Adicionalmente, a marca recorre a materiais de origem controlada, utiliza papel certificado, incorpora materiais reciclados, emprega embalagens recicláveis e adota práticas de logística sustentável.

No entanto, apesar da empresa estar atenta aos *feedbacks* dos seus clientes, não é confirmado que a mesma realiza uma monitorização periódica de diferentes critérios de qualidade de serviço, como mencionado na revisão da literatura.

Como também referido na revisão da literatura, existem empresas que adotam estratégias de RS apenas por motivos económicos. No caso da KHOR, ficou claro que esse não é o cenário, uma vez que a própria fundadora defende valores morais e éticos e construiu a empresa com base nesses princípios.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar se a empresa analisada possui um sentido efetivo de RS e de que forma integra esses princípios no processo de criação dos seus produtos, contribuindo para a qualidade dos mesmos. A partir da análise documental, da entrevista realizada com a fundadora da KHOR COSMETICS e da comparação dos resultados com a revisão da literatura, concluiu-se que a empresa demonstra um forte compromisso ético, social e ambiental, refletido nas práticas adotadas ao longo de todo o seu processo produtivo.

A KHOR COSMETICS destaca-se pelo desenvolvimento de cosméticos inovadores baseados em bioativos de algas, pela adoção de fórmulas certificadas por entidades como IBD – **Ingredientes Naturais**, VHI – **Verified Healthy Ingredients** e PETA – **Cruelty-Free and Vegan**, bem como pela utilização de embalagens certificadas pela FSC – **Forest Stewardship Council**, PCR 100% reciclado e Eu reciclo. Além disso, a empresa reforça o seu compromisso social através da participação em projetos como **#AqueleAbraço**, **Route 1%** e **Crochet**. Estas práticas demonstram que a empresa integra a responsabilidade social na sua atuação de forma genuína e estruturada, refletindo valores que estão na origem da própria marca. Ao contrário de outras empresas do setor frequentemente associadas a práticas de *greenwashing*, a KHOR demonstra práticas sustentadas por certificações independentes e pela integração efetiva da RSE nas suas estratégias.

Os resultados obtidos permitem concluir que as práticas éticas e sustentáveis da organização exercem um impacto direto e positivo na qualidade dos produtos, uma vez que a procura constante por soluções responsáveis conduz ao uso de ingredientes mais seguros, à adoção de processos ambientalmente sustentáveis e à melhoria contínua da

experiência oferecida ao consumidor. Assim, confirma-se que a responsabilidade social desempenha um papel relevante na produção, na proposta de valor e na percepção de qualidade da KHOR COSMETICS.

As conclusões do estudo apresentam implicações relevantes para gestores e decisores políticos, uma vez que reforçam a importância da promoção de práticas empresariais sustentáveis e transparentes. Ao nível das políticas públicas, torna-se fundamental incentivar a adoção destas práticas, nomeadamente através de programas de incentivo que contribuam para a redução de fenómenos como o *greenwashing*. Por sua vez, os gestores podem beneficiar da integração da responsabilidade social nas suas estratégias organizacionais, pois podem reforçar a confiança dos seus clientes e melhorar a percepção da qualidade dos produtos.

Deste modo, o estudo permitiu compreender com maior profundidade a relação entre RS, desempenho organizacional e qualidade dos produtos, demonstrando que a KHOR COSMETICS constitui um exemplo de como a ética e a sustentabilidade podem ser integradas no setor dos cosméticos de forma coerente, inovadora e eficaz.

O estudo apresentou limitações, nomeadamente a análise de apenas um caso, a realização de uma única entrevista e a ausência de dados quantitativos referentes à percepção dos clientes, o que restringe a generalização dos resultados. Futuros estudos devem explorar esta temática em empresas que ainda não adotam, ou adotam apenas parcialmente, práticas de RS. A análise de organizações de setores como o *fast-fashion*, frequentemente associados a práticas ambientalmente prejudiciais, poderá oferecer uma perspetiva mais comparativa e contribuir para uma compreensão mais abrangente do impacto da RS na qualidade dos produtos e serviços.

Além disso, a realização de novos estudos será fundamental para reforçar a consciência sobre a importância da responsabilidade social, tanto para as organizações como para os consumidores, destacando como a adoção de práticas éticas e sustentáveis pode gerar benefícios concretos a nível económico, social e ambiental.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barrio-Fraile, E., & Enrique-Jiménez, A. M. (2021). The strategic value of corporate social responsibility (CSR): The present and future of its management. *Profesional de La Informacion*, 30(3).
<https://doi.org/10.3145/EPI.2021.MAY.12>
- Bowen, H. R. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt20q1w8f>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Cunha, S., Proença, T., & Ferreira, M. R. (2022). Employees Perceptions about Corporate Social Responsibility—Understanding CSR and Job Engagement through Meaningfulness, Bottom-Up Approach and Calling Orientation. *Sustainability (Switzerland)*, 14(21).
<https://doi.org/10.3390/su142114606>
- Da Costa, E. A. R. H. (2024). Business Institutes and Corporate Social Responsibility in Brazil: Balancing Between Control and Incompleteness. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05510. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n7-043>
- Fan, J., & Yang, W. (2015). Study on E-Government services quality: The integration of online and offline services. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(3), 693–718.
<https://doi.org/10.3926/jiem.1405>
- Font, X., Andreu, L., Mattila, A. S., & Aldas-Manzano, J. (2025). Sustainability information overload: Its effect on customers' greenwashing perceptions, perceived value, and behavioral intentions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 62, 196–204. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2025.01.013>
- Fontalvo Herrera, T. J., Herrera Acosta, R., & Banquez Maturana, A. G. (2024). Performance evaluation method of the service quality

- dimensions using Six Sigma metrics, the main components' quality indicator and the geometric capacity indicator. *Engineering Management in Production and Services*, 16(1), 65–76. <https://doi.org/10.2478/emj-2024-0005>
- Freeman, R. E. E., & McVea, J. (2005). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Heras-Saizarbitoria, I., Urbieto, L., & Boiral, O. (2022). Organizations' engagement with sustainable development goals: From cherry-picking to SDG-washing? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 316–328. <https://doi.org/10.1002/csr.2202>
- Ingaldi, M. (2022). E-Service Quality Assessment According to Hierarchical Service Quality Models. *Management Systems in Production Engineering*, 30(4), 311–318. <https://doi.org/10.2478/mspe-2022-0040>
- Irshad, O., Ahmad, S., & Mahmood, S. (2024a). Fostering Purchase Intentions Through CSR and Service Quality: The Role of Customer Satisfaction, Brand Loyalty, and Admiration. *Sustainability (Switzerland)*, 16(23). <https://doi.org/10.3390/su162310584>
- Irshad, O., Ahmad, S., & Mahmood, S. (2024b). Fostering Purchase Intentions Through CSR and Service Quality: The Role of Customer Satisfaction, Brand Loyalty, and Admiration. *Sustainability (Switzerland)*, 16(23). <https://doi.org/10.3390/su162310584>
- Kim, S., & Hwang, J. (2023). Airline CSR and Quality Attributes as Driving Forces of Passengers' Brand Love: Comparing Full-Service Carriers with Low-Cost Carriers. *Sustainability (Switzerland)*, 15(9). <https://doi.org/10.3390/su15097293>
- Kolling, C., & Ribeiro, J. L. D. (2025). Leveraging Product Labels for Sustainable Consumption: Circular Economy, Corporate Social Responsibility, and ESG Messaging on Consumers' Purchase Decisions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(5), 5713–5733. <https://doi.org/10.1002/csr.3265>

- Lê, J. K., & Schmid, T. (2022). The Practice of Innovating Research Methods. *Organizational Research Methods*, 25(2), 308–336. <https://doi.org/10.1177/1094428120935498>
- Li, Y., & Shang, H. (2020). Service quality, perceived value, and citizens' continuous-use intention regarding e-government: Empirical evidence from China. *Information and Management*, 57(3). <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103197>
- McEwen, J., Bigby, C., & Douglas, J. (2021). How leaders in day service organisations understand service quality. *Research and Practice in Intellectual and Developmental Disabilities*, 8(2), 126–134. <https://doi.org/10.1080/23297018.2021.1951619>
- Mercader, V., Galván-Vela, E., Salazar-Altamirano, M. A., & Ravina-Ripoll, R. (2025). Business ethics, corporate social responsibility and fostering innovation as predictors of employee happiness. *Suma de Negocios*, 16(34), 92–103. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2025.V16.N34.A9>
- Oliveira, G. C. de S., Pires, B. de M., & Serralvo, F. A. (2024). Práticas inovadoras de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) identificadas por meio do comparativo de relatórios de sustentabilidade de empresas concessionárias de rodovias. *REVISTA ENIAC PESQUISA*, 13(2), 212–235. <https://doi.org/10.22567/rep.v13i2.1063>
- Othman, B., Weijun, H., Huang, Z., Xi, J., & Ramsey, T. (2020). Effect of service quality on service value and customer retention for clothing store brands in China. *Tekstilec*, 63(4), 242–255. <https://doi.org/10.14502/Tekstilec2020.64.242-255>
- Tseng, H. T., Lo, C. L., & Chen, C. C. (2023). The Moderation Role of AIEnabled Service Quality on the Attitude Toward Fitness Apps. *Journal of Global Information Management*, 31(1). <https://doi.org/10.4018/JGIM.318694>
- Xu, M., Tse, Y. K., Geng, R., Liu, Z., & Potter, A. (2025). Greenwashing and market value of firms: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 284, 109606. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2025.109606>

Ye, T., & Mattila, A. S. (2025). Morality expression drives favorable consumer outcomes for P2P tour guide: The role of elevation, trust, and enjoyment. *Tourism Management*, 107.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.105065>

Creative Commons Attribution License | This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted, which does not comply with these terms.