



**UNIVERSIDADE EVANGÉLICA DE GOIÁS – UniEVANGÉLICA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIEDADE, TECNOLOGIA  
E MEIO AMBIENTE**

Michele De Souza Gonçalves

**DESEMPENHO ESG NA INDÚSTRIA DA BELEZA: ANÁLISE DOS  
INDICADORES GRI DA NATURA & CO (2022–2024)**

ANÁPOLIS, 2026

**MICHELE DE SOUZA GONÇALVES**

**DESEMPENHO ESG NA INDÚSTRIA DA BELEZA: ANÁLISE DOS  
INDICADORES GRI DA NATURA & CO (2022–2024)**

Dissertação apresentada à Universidade Evangélica de Goiás - UniEVANGÉLICA, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Ambientais pelo Programa de Pós-Graduação em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente.

**Orientadora:** Profa. Dra. Aline Cristiane Kamiya.

**Coorientador:** Prof. Dr. Sandro Dutra e Silva.

ANÁPOLIS, 2026

G635

Gonçalves, Michele de Souza.

Desempenho ESG na indústria da beleza: análise dos indicadores GRI da Natura & CO (2022 - 2024) / Michele de Souza Gonçalves - Anápolis: Universidade Evangélica de Goiás - UniEvangélica, 2026.

64p.; il.

Orientadora: Profa. Dra. Aline Cristiane Kamiya.

Coorientador: Prof. Dr. Sandro Dutra e Silva.

Dissertação (mestrado) – Programa de pós-graduação em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente – Universidade Evangélica de Goiás - UniEvangélica, 2026.

1. ESG 2. Global Reporting Initiative 3. Governança 4. Equidade  
5. Gestão de resíduos I. Kamiya, Aline Cristiane II. Dutra e Silva, Sandro  
II. Título.

CDU 504

Catálogo na Fonte

Elaborado por Rosilene Monteiro da Silva CRB1/3038



## FOLHA DE APROVAÇÃO

### DESEMPENHO ESG NA INDÚSTRIA DA BELEZA: ANÁLISE DOS INDICADORES GRI DA NATURA & CO (2022–2024)

**Michele de Souza Gonçalves**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente/ PPG STMA da Universidade Evangélica de Goiás/ UniEVANGÉLICA como requisito parcial à obtenção do grau de **MESTRE**

Aprovado (a) em 23 de fevereiro de 2026.

**Linha de pesquisa: Desenvolvimento e Territorialidade**

#### Banca examinadora

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** ALINE CRISTIANE KAMIYA  
Data: 23/02/2026 14:11:47-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

---

**Profa. Dra. Aline Cristiane Kamiya**  
Presidente/Orientador (UniEVANGÉLICA)

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** ANDRE EGIDIO PIN  
Data: 23/02/2026 16:58:53-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

---

**Prof. Dr. André Egidio Pin**  
Examinador Interno (UniEVANGÉLICA)

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** ANDREA VETTORASSI  
Data: 23/02/2026 15:05:39-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

---

**Profa. Dra. Andréa Vettorassi**  
Examinador Externo (UFG)

## DEDICATÓRIA

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por ter me sustentado com força, sabedoria e perseverança ao longo desta jornada.

Chegar ao fim desta etapa acadêmica, completando o mestrado na UniEVANGÉLICA – Universidade Evangélica de Goiás, é uma conquista repleta de significado e superações. Esse momento não teria sido possível sem o apoio de pessoas especiais, que deixaram sua marca nessa trajetória.

A meus pais, Jane Antônia de Souza e Celso Gonçalves Ribeiro, por me darem o dom da vida.

Ao meu esposo, Eduardo Severino Coelho, por caminhar ao meu lado com carinho, paciência e incentivo nos dias difíceis.

À minha filha Isabele Gonçalves Coelho, minha luz em vida, inspiração diária e razão para seguir em frente. Lembro ainda dos meus bebês que hoje estão com o Pai, mas que me fizeram compreender a profundidade do amor eterno.

Agradeço com carinho à Aline Kamiya, que esteve ao meu lado com generosidade, motivação e muita competência em cada momento de dúvida e cansaço. Ao Prof. Sandro Dutra, por me inspirar a seguir na academia e acreditar no meu potencial. À Gelvani Santos e Geovanna Gabriela Cândido, pela mentoria Generosa e atenta que marcou de forma significativa meu processo formativo e a construção dessa pesquisa. Ao meu sócio, Dr. Gean Paiva, pelo incentivo diário e por todo o apoio nos negócios enquanto eu me dedicava aos estudos, permitindo que esse sonho se tornasse viável.

Não posso deixar de mencionar os amigos que estiveram comigo ao longo desta caminhada. Cada palavra de incentivo, cada escuta generosa e cada gesto de carinho foram fundamentais para que eu mantivesse o foco e a resiliência necessários para atravessar este percurso com coragem.

Sou grata também aos inúmeros recursos humanos e não humanos que possibilitaram a realização desta pesquisa. Ferramentas tecnológicas, livros, artigos, metodologias e cada material acessado representaram tijolos na construção deste trabalho e sustentaram o rigor acadêmico desta jornada.

Concluir este mestrado representa, para mim, muito mais do que uma etapa acadêmica. É a materialização de sonhos, a superação de limites e a prova de que é possível seguir adiante mesmo diante de grandes desafios. Até aqui o Senhor nos sustentou.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta conquista, o meu mais profundo e sincero agradecimento.

A todos vocês, minha eterna gratidão.

## RESUMO

Esta dissertação analisa o desempenho ambiental, social e de governança (ESG) da empresa Natura &Co entre os anos de 2022 e 2024, com base nos padrões da *Global Reporting Initiative* (GRI). O objetivo é verificar a coerência entre metas, práticas e resultados apresentados nos documentos institucionais. Trata-se de uma pesquisa documental com método misto, que combina a análise quantitativa dos indicadores GRI 201, 203, 301, 306, 405 e 414 com a análise qualitativa das estratégias relatadas nos materiais de sustentabilidade. Os resultados indicam avanço no uso de dados consistentes e na presença da sustentabilidade como parte do planejamento da empresa. Houve melhorias em aspectos como uso de materiais reciclados, redução de resíduos, igualdade salarial e cuidados com a cadeia de fornecedores. Ainda assim, persistem desafios como o aumento no uso de insumos não renováveis e a baixa representatividade racial em cargos de liderança. Conclui-se que os progressos existem, mas ainda é necessário fortalecer os processos de acompanhamento e garantir que as ações correspondam aos compromissos divulgados.

**Palavras-chave:** ESG; Global Reporting Initiative; Governança; Equidade; Gestão de Resíduos.

**ODS/Metas envolvidas:** Esta pesquisa dialoga diretamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, em especial os ODS 5, 8, 12, 13, 16 e 17, por meio da análise de indicadores ambientais, sociais e de governança (ESG) divulgados pela Natura &Co.

## ABSTRACT

This dissertation analyzes the environmental, social and governance (ESG) performance of Natura &Co from 2022 to 2024, based on the Global Reporting Initiative (GRI) standards. The aim is to assess the coherence between goals, practices and results presented in institutional documents. It is a documentary research using a mixed-methods approach, combining quantitative analysis of GRI indicators 201, 203, 301, 306, 405 and 414 with qualitative analysis of strategies described in sustainability materials. The results show progress in the use of consistent data and in the integration of sustainability into the company's planning. Improvements were observed in areas such as the use of recycled materials, waste reduction, pay equity and supplier due diligence. Nevertheless, challenges remain, including increased use of non-renewable resources and low racial diversity in leadership positions. It is concluded that, despite the progress, it is still necessary to strengthen monitoring processes and ensure that actions match the commitments disclosed.

**Keywords:** *ESG; Global Reporting Initiative; Governance; Equity; Waste Management.*

**SDGs/Targets involved:** This research directly addresses the Sustainable Development Goals (SDGs) of the 2030 Agenda, especially SDGs 5, 8, 12, 13, 16 and 17, by analyzing the environmental, social and governance (ESG) indicators disclosed by Natura &Co.

**LISTA DE TABELAS**

<b>TABELA 1.</b> Indicadores Ambientais da Natura&Co (2022–2024). .....	29
<b>TABELA 2.</b> Indicadores GRI 414-1 da Natura &Co (2023–2024). .....	34
<b>TABELA 3.</b> Dados dos Indicadores GRI 414-2 da Natura &Co (2022–2024). .....	35
<b>TABELA 4.</b> Dados dos Indicadores GRI 201-1, 203-1 e 203-2 da Natura &Co (2022–2024).	35

**LISTA DE SIGLAS**

CO	Monóxido de Carbono
CO <sub>2</sub>	Dióxido de Carbono
EBITDA	<i>Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
HPPC	Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
IP&L	<i>Integrated Profit and Loss</i>
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PEA	População Economicamente Ativa
SLB	<i>Sustainability-Linked Bonds</i>
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
TNFD	<i>Taskforce on Nature-related Financial Disclosures</i>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>17</b>
2.1. OBJETIVO GERAL	17
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
<b>3. REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>19</b>
3.1 ESG E A ABORDAGEM DO <i>TRIPLE BOTTOM LINE</i> (TBL)	19
3.2 RELATÓRIOS ESG E O PADRÃO GRI	19
3.3 INDICADORES AMBIENTAIS: GRI 301 (MATERIAIS) E GRI 306 (RESÍDUOS)	20
3.4 INDICADORES SOCIAIS: GRI 405 (DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES) E GRI 414 (AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES SOB ASPECTOS SOCIAIS)	21
3.5 INDICADORES DE GOVERNANÇA: GRI 201 (DESEMPENHO ECONÔMICO) E GRI 203 (IMPACTOS ECONÔMICOS INDIRETOS)	23
<b>4. METODOLOGIA</b>	<b>25</b>
<b>5. RESULTADOS</b>	<b>28</b>
5.1 DIMENSÃO AMBIENTAL:	28
5.1.1 Economia circular e uso de materiais (GRI 301)	28
5.1.2 Gestão de resíduos (GRI 306)	30
5.1.3 Capital natural e biodiversidade	30
5.2 – DIMENSÃO SOCIAL:	32
5.2.1 Diversidade, equidade e inclusão (GRI 405)	33
5.2.2 Diligência devida na cadeia de suprimentos (GRI 414)	34
5.3 – DIMENSÃO DE GOVERNANÇA:	35
5.3.1 Desempenho econômico (GRI 201)	35
5.3.2 Impactos econômicos indiretos e valor compartilhado (GRI 203)	35
5.4 – ANÁLISE DE FONTES SECUNDÁRIAS	36
<b>6. CONCLUSÃO</b>	<b>39</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>41</b>
<b>APÊNDICE A</b>	<b>45</b>
<b>APÊNDICE B</b>	<b>64</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a agenda ESG (*Environmental, Social and Governance*) ganhou centralidade no debate sobre sustentabilidade corporativa, sobretudo por aproximar práticas de gestão, avaliação de riscos e prestação de contas a diferentes públicos (IRIGARAY; STOCKER, 2022; ARAÚJO; OLIVEIRA, 2022). Este movimento ocorre em paralelo à ascensão da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), cujos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) fornecem uma linguagem comum e metas globais que as empresas devem integrar às suas operações para garantir legitimidade frente à crise climática e às desigualdades sociais.

Diferentemente de ações filantrópicas ou iniciativas isoladas de responsabilidade social, o ESG pressupõe a incorporação sistemática de critérios ambientais, sociais e de governança aos processos decisórios, às rotinas operacionais e à estratégia das organizações. Essa lógica dialoga diretamente com o paradigma do *Triple Bottom Line*, proposto por John Elkington, que defende o equilíbrio entre desempenho econômico, justiça social e qualidade ambiental como condição para a legitimidade organizacional frente à crescente demanda por transparência ativa e evidenciação de informações em contextos de crises climáticas e desigualdades sociais.

Nesse contexto, a Natura &Co, holding brasileira de atuação global, emerge como um caso de estudo de alta relevância, em razão de sua atuação multissetorial, presença em diferentes mercados e histórico de compromisso público com a agenda de sustentabilidade. A companhia possui um compromisso público e de longa data com a sustentabilidade, expresso em metas ambiciosas e na adesão a padrões internacionais de reporte, como o *Global Reporting Initiative* (GRI). A análise de sua trajetória permite investigar como uma multinacional de grande porte operacionaliza e sustenta uma agenda ESG em contextos marcados por diversidade regulatória, cadeias globais de suprimentos e crescente exigência por transparência.

A Natura teve origem no Brasil e, ao longo de sua trajetória, ampliou sua atuação para outros mercados, consolidando uma presença internacional relevante. Esse processo de expansão contribuiu para aumentar a complexidade de sua gestão, especialmente no que se refere à coordenação de cadeias de suprimentos, práticas operacionais e estratégias de sustentabilidade em diferentes contextos institucionais.

Sob essa ótica, o vigor do mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC), que apresenta crescimento robusto após o período pandêmico (ABIHPEC, 2024), traz desafios que superam a rentabilidade. No segmento masculino, a valorização da aparência impulsionou o *grooming* (cuidados com barba e cabelo), tendência que se estabilizou como um vetor estratégico de faturamento (ABIHPEC, 2016), enquanto estudos recentes apontam que a exposição digital tem impactado a saúde mental e a autopercepção estética de jovens (SANTOS *et al.*, 2023).

Essa interseção entre o poder econômico do setor e sua influência sociocultural reforça a urgência de uma governança transparente. Contudo, a existência de relatórios estruturados e a assunção de compromissos públicos não asseguram, por si só, mudanças reais nas rotinas da empresa. Este descompasso é frequentemente explicado pelo fenômeno do desacoplamento institucional, no qual a organização utiliza uma "divulgação simbólica" para angariar legitimidade perante o mercado e investidores, mantendo, contudo, as suas operações habituais (SANTOS, 2021). Por conseguinte, diante da consolidação do discurso ESG e da ampliação do uso de padrões internacionais de reporte, persiste a necessidade de examinar com rigor a efetividade dessas iniciativas ao confrontar as estratégias declaradas com os resultados práticos divulgados.

Nesse contexto, a Natura &Co, holding brasileira de atuação global, constitui um objeto de análise relevante. Ao longo de sua trajetória, a organização consolidou um posicionamento intrinsecamente associado à sustentabilidade e ao pioneirismo na adoção dos padrões da Global Reporting Initiative (GRI), o que torna pertinente investigar se os indicadores reportados refletem a efetiva operacionalização de sua agenda ESG em um cenário de transição.

A delimitação do recorte temporal entre 2022 e 2024 justifica-se por compreender o período de profunda reestruturação organizacional da holding, evidenciado pelo desinvestimento nas unidades de negócio Aesop (2023) e The Body Shop (2023/2024) e pelo redirecionamento estratégico do grupo para o mercado latino-americano. Tais mudanças ocorreram simultaneamente à intensificação das exigências por transparência ativa, impulsionadas tanto por novos marcos regulatórios quanto por pressões de investidores por dados comparáveis. Este intervalo representa, portanto, um "teste de estresse" para a resiliência dos compromissos socioambientais da companhia frente à volatilidade financeira e às mudanças estruturais. Emergem, assim, as seguintes questões norteadoras: como a Natura

&Co operacionalizou sua agenda ESG entre 2022 e 2024 e em que medida os indicadores analisados estão alinhados às diretrizes estabelecidas pelos padrões GRI?

Parte-se da hipótese de que a Natura &Co apresenta avanços consistentes na operacionalização de sua agenda ESG no período analisado, especialmente no que se refere à avaliação social de fornecedores, aos investimentos sociais e às iniciativas voltadas à equidade salarial.

Entretanto, pressupõe-se que esses avanços coexistem com limitações estruturais, como a dificuldade de reduzir, de forma consistente, o uso de recursos naturais mesmo diante do crescimento das operações, além de desafios relacionados à ampliação da representatividade equitativa em diferentes níveis hierárquicos da governança corporativa. Dessa forma, a hipótese orienta a investigação ao permitir identificar, de maneira integrada, tanto progressos quanto tensões presentes nos indicadores reportados pela companhia à luz dos padrões GRI.

O estudo se justifica pela relevância científica, social e prática do tema. Cientificamente, contribui para o campo dos estudos em sustentabilidade corporativa ao oferecer uma análise empírica de indicadores ESG aplicados a uma multinacional de origem brasileira, conversando com debates consolidados sobre economia circular, criação de valor e governança corporativa sustentável.

Do ponto de vista social, o trabalho reforça a importância da transparência corporativa em um setor de grande impacto cultural e ambiental, como o de cosméticos, em que cadeias globais de fornecimento, uso intensivo de embalagens e influência sobre padrões de consumo se cruzam com desigualdades sociais e pressões ambientais.

Praticamente, a análise dos relatórios e dados de 2022 a 2024 fornece elementos para compreender as tensões entre discurso e prática na agenda ESG, oferecendo subsídios para gestores, pesquisadores e formuladores de políticas públicas. Além disso, a pesquisa dialoga diretamente com os desafios atuais do setor, como a padronização de indicadores, a materialidade das práticas e a crescente cobrança de stakeholders por resultados verificáveis.

Assim, a investigação da Natura &Co contribui não apenas para compreender a trajetória ESG de uma das maiores empresas de cosméticos do mundo, mas também para refletir sobre os limites e possibilidades da operacionalização da sustentabilidade em conglomerados globais de atuação multissetorial.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. OBJETIVO GERAL

Analisar como a Natura &Co operacionalizou sua agenda ESG no período de 2022 a 2024, a partir da avaliação de indicadores ambientais, sociais, econômicos e de governança reportados segundo os padrões GRI, verificando o alinhamento entre os compromissos assumidos e os resultados divulgados pela empresa.

### 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos foram definidos a partir da seleção de indicadores GRI que apresentam divulgação contínua no período analisado e relevância direta para a avaliação das dimensões ambiental, social e de governança. Essa escolha permite comparabilidade temporal, consistência metodológica e alinhamento com a literatura sobre avaliação de desempenho ESG em grandes organizações.

a) Identificar e sistematizar os indicadores ESG divulgados pela Natura &Co nos Relatórios Anuais, *Databooks* de Sustentabilidade e *ESG Scorecard* no período de 2022 a 2024, com foco nos padrões GRI selecionados (GRI 301-1, GRI 301-2, GRI 306-3, GRI 306-4, GRI 306-5, GRI 405-1, GRI 405-2, GRI 414-1, GRI 414-2, GRI 201-1, GRI 203-1 e GRI 203-2.). Esses indicadores foram escolhidos por estarem presentes de forma contínua em todos os anos analisados, o que possibilita a comparação temporal e a identificação de tendências consistentes. Além disso, são indicadores centrais da agenda ESG.

b) Avaliar a evolução dos indicadores ambientais, com ênfase no uso de materiais e na gestão de resíduos, identificando avanços e limitações na relação entre crescimento das operações, uso de materiais e geração de resíduos. Estudos indicam que os indicadores de materiais e resíduos do GRI representam uma das principais formas de observar se o crescimento das operações vem acompanhado de maior eficiência no uso de recursos, o que reforça sua relevância para análises de sustentabilidade corporativa (FALKENBERG; SCHNEEBERGER; PÖCHTRAGER, 2023; DROFENIK; SELJAK; PINTARIČ, 2025).

c) Analisar os indicadores sociais, especialmente os relacionados à gestão da cadeia de suprimentos e à equidade salarial, discutindo o alcance das práticas de avaliação de fornecedores, adesão a planos de melhoria e representatividade em diferentes níveis hierárquicos. O GRI 414 é considerado estratégico por permitir o acompanhamento de

práticas de diligência devida, entendida como o cuidado sistemático da empresa em avaliar riscos sociais antes e durante o relacionamento com fornecedores, especialmente em cadeias globais, enquanto o GRI 405 permite avaliar a equidade de gênero e raça em remuneração, tema central em pesquisas recentes sobre desigualdade salarial (MASSO; MERIKÜLL; VAHTER, 2020; BLAU; KAHN, 2016).

d) Examinar os indicadores de governança, relacionando o desempenho econômico-financeiro da empresa (GRI 201) aos investimentos sociais realizados (GRI 203), a fim de verificar se o compromisso com ações de impacto social é mantido mesmo em contextos de variação nos resultados financeiros. A relação entre investimento social e receita líquida pode indicar o grau de prioridade que a organização atribui às ações sociais como parte de sua estratégia de longo prazo, especialmente em períodos de instabilidade econômica (PORTER *et al.*, 2012).

e) Analisar os resultados obtidos a partir da comparação entre os indicadores ESG divulgados pela Natura &Co e os referenciais teóricos adotados neste estudo, de modo a identificar coerências, limites e desafios na implementação prática da agenda ESG ao longo do período analisado.

### 3. REVISÃO DE LITERATURA

#### 3.1 ESG E A ABORDAGEM DO *TRIPLE BOTTOM LINE* (TBL)

O conceito de ESG, sigla em inglês para *Environmental, Social e Governance*, em português Ambiental, Social e Governança, passou a ganhar maior visibilidade nas últimas décadas como uma forma de ampliar a avaliação do desempenho organizacional para além de indicadores exclusivamente financeiros. A abordagem ESG propõe que aspectos ambientais, sociais e de governança sejam considerados de maneira estruturada na gestão das organizações, influenciando processos decisórios, estratégias e práticas operacionais (IRIGARAY; STOCKER, 2022).

Na literatura, o ESG é frequentemente associado ao modelo do TBL, proposto por John Elkington na década de 1990. O TBL sugere que o desempenho das organizações pode ser analisado a partir de três dimensões inter-relacionadas: econômica, social e ambiental. Essa proposta amplia a visão tradicional centrada no lucro ao incorporar os efeitos das atividades empresariais sobre a sociedade e o meio ambiente (ELKINGTON, 1997). Ao longo do tempo, o modelo tornou-se uma referência conceitual amplamente utilizada em estudos sobre sustentabilidade corporativa.

A relação entre ESG e o TBL é explorada na literatura como uma tentativa de traduzir princípios de sustentabilidade em práticas mensuráveis. Indicadores ambientais, sociais e de governança são utilizados como instrumentos para observar como as organizações lidam com temas como uso de recursos naturais, relações de trabalho, cadeia de suprimentos, estrutura de governança e investimentos sociais. Dessa forma, o ESG é compreendido menos como um conceito isolado e mais como um conjunto de métricas que permitem acompanhar, ao longo do tempo, a incorporação desses princípios à gestão empresarial (MARINHO; ANDRADE, 2023; ASSUNÇÃO *et al.*, 2024).

#### 3.2 RELATÓRIOS ESG E O PADRÃO GRI

Os relatórios ESG constituem mecanismos formais por meio dos quais as organizações divulgam informações relativas a suas práticas ambientais, sociais e de governança. Esses documentos permitem comunicar compromissos, metas, resultados e desafios a diferentes públicos, conhecidos como stakeholders, incluindo investidores, colaboradores, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e a sociedade em geral. Para além

da função informativa, os relatórios ESG contribuem para a gestão estratégica ao possibilitar a identificação de riscos não financeiros, a mensuração de impactos e o acompanhamento da evolução das práticas corporativas ao longo do tempo (ARAÚJO; OLIVEIRA, 2022).

Estudos apontam que a utilização do GRI tende a fortalecer a legitimidade e a reputação corporativa, além de favorecer práticas de melhoria contínua em sustentabilidade. Empresas que adotam esse padrão são percebidas como mais transparentes e comprometidas com a gestão responsável de seus impactos, o que pode influenciar positivamente a confiança de investidores e consumidores (OLIVEIRA *et al.*, 2012; ASSUNÇÃO *et al.*, 2024). No entanto, estudos também indicam que a simples adoção do GRI não garante, por si só, avanços substanciais, sendo fundamental analisar a consistência e a evolução dos indicadores reportados.

Embora o uso do GRI esteja associado ao fortalecimento da legitimidade corporativa e à melhoria dos processos internos de gestão, estudos indicam que a qualidade do reporte depende da consistência dos dados ao longo do tempo e da clareza das metodologias adotadas. Assim, a análise crítica dos relatórios torna-se fundamental para avaliar a efetividade das práticas divulgadas, evitando interpretações baseadas apenas na adesão formal ao padrão (OLIVEIRA *et al.*, 2012; TRÊS; DI DOMENICO; TRÊS, 2023).

### 3.3 INDICADORES AMBIENTAIS: GRI 301 (MATERIAIS) E GRI 306 (RESÍDUOS)

Os indicadores ambientais do GRI desempenham papel central na avaliação da sustentabilidade corporativa, especialmente no que se refere ao uso de recursos naturais e à gestão de resíduos. O GRI 301, dedicado a materiais, orienta as organizações a reportarem informações sobre os insumos utilizados em suas operações, distinguindo entre recursos renováveis, não renováveis e reciclados. Esse indicador permite compreender a intensidade do uso de recursos e o grau de dependência de materiais de origem fóssil ou finita, além de sinalizar esforços de incorporação de insumos reciclados aos processos produtivos.

O GRI 301: Materiais orienta as organizações a reportarem informações sobre os insumos utilizados em suas atividades, distinguindo entre recursos renováveis, não renováveis e reciclados. Esse indicador permite compreender a pressão que uma instituição impõe sobre ecossistemas e sua capacidade de adotar insumos reaproveitáveis em processos produtivos.

No contexto nacional, observou-se que empresas que divulgam relatórios no padrão GRI tendem a priorizar a dimensão ambiental, e dentro dela o consumo de materiais frequentemente recebe maior visibilidade — sugerindo que o GRI 301 funciona como vetor simbólico e estratégico de compromisso ambiental (TRINDADE; BRAGA, 2023).

O GRI 306: Resíduos foi reformulado em 2020 pela Global Reporting Initiative para abranger impactos ao longo da cadeia de valor, e não apenas aquelas áreas diretamente operadas pela empresa. Antes, o foco era no volume de resíduos gerados e na destinação final; com a atualização, passou-se a exigir que empresas reportem práticas de prevenção, tratamento, reciclagem, compostagem, recuperação energética e outras formas de destinação.

Quando essas informações são exigidas de forma detalhada, verifica-se se a empresa prioriza soluções mais sustentáveis no ciclo de pós-uso. Em diversas organizações brasileiras, a divulgação completa dessa informação permanece incipiente, o que evidencia que o novo GRI 306 força uma postura de responsabilização mais profunda sobre resíduos.

Em conjunto, os indicadores GRI 301 e GRI 306 permitem observar tanto o começo quanto o fim do ciclo dos recursos. O primeiro mostra como os insumos entram nos processos produtivos; o segundo revela o destino e a gestão dos resíduos gerados. Essa combinação oferece a base para avaliar se uma empresa mantém coerência entre uso de materiais e manejo de resíduos, refletindo uma visão de circularidade, ou seja, a capacidade de manter materiais em uso por mais tempo, minimizando a geração de “resíduos finais”.

#### 3.4 INDICADORES SOCIAIS: GRI 405 (DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES) E GRI 414 (AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES SOB ASPECTOS SOCIAIS)

Os indicadores sociais incluídos nos padrões GRI, em especial o GRI 405 – Diversidade e Igualdade de Oportunidades, trazem à tona a necessidade de as organizações reportarem dados sobre a composição dos seus quadros de colaboradores e órgãos de governança segundo critérios demográficos como gênero e raça, bem como as práticas que garantem igualdade de oportunidades e tratamento para todos os grupos (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2016). Estudos mostram que quando empresas adotam e reportam políticas de diversidade e inclusão em seus quadros, há potencial de fortalecimento da cultura organizacional e de promoção de justiça social dentro das corporações, fatores

críticos em contextos de sustentabilidade social corporativa (QUARTUCCI; BRANCO, 2024).

Estudos brasileiros que investigam relatórios ESG observam que a dimensão social, embora presente, ainda apresenta lacunas significativas, sobretudo no que tange à divulgação consistente de dados sobre diversidade de gênero e raça em diferentes níveis hierárquicos. Essa condição pode indicar que aspectos qualitativos da diversidade, como estratégias para inclusão e políticas efetivas, permanecem insuficientemente explicados, o que limita a capacidade dos stakeholders de avaliar a real efetividade das ações sociais relatadas (GARCIA; ARAUJO; ALBUQUERQUE FILHO, 2021).

Já o GRI 414 (Avaliação Social de Fornecedores) fornece a estrutura para que as empresas descrevam o monitoramento de riscos sociais em sua cadeia de suprimentos (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2016). Essa prática está alinhada às diretrizes de transparência e responsabilidade da United Nations Environment Programme Finance Initiative, que enfatizam a necessidade de gerenciar impactos em direitos humanos e condições de trabalho para mitigar riscos indiretos que podem repercutir na reputação institucional (UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME FINANCE INITIATIVE, 2021). Reforçando essa tendência, a incorporação de critérios socioambientais na seleção e monitoramento de fornecedores é um componente cada vez mais presente nos relatórios ESG no Brasil (QUARTUCCI; BRANCO, 2024).

Pesquisas recentes sobre o cenário corporativo nacional reforçam a relevância dos indicadores sociais. O caso da Natura, líder em ranking de integridade, exemplifica essa tendência ao registrar a realização de 309 auditorias e a avaliação de 1.307 fornecedores sob critérios socioambientais em 2024. Iniciativas como o programa *Embrace* e a Aliança Regenerativa demonstram a aplicação prática do monitoramento da cadeia de suprimentos e da ampliação da diversidade, temas centrais dos padrões GRI 405 e 414 (INSIGHT COMUNICAÇÃO, 2025). Ainda assim, persistem desafios quanto à padronização das informações, o que reforça a necessidade de maior clareza nos relatórios de sustentabilidade para garantir a efetividade da comunicação com os stakeholders.

### 3.5 INDICADORES DE GOVERNANÇA: GRI 201 (DESEMPENHO ECONÔMICO) E GRI 203 (IMPACTOS ECONÔMICOS INDIRETOS)

O GRI 201 é o indicador que avalia o Desempenho Econômico e estabelece normas para que as organizações reportem o valor econômico que geram e distribuem, bem como as implicações financeiras de riscos e oportunidades decorrentes de fatores como mudanças climáticas, subsídios governamentais e assistência financeira pública. Sua natureza mensurável permite captar com precisão como a empresa contribui para a economia local e global, ao mesmo tempo em que enfrenta variáveis externas que podem afetar seus resultados. (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2016).

Já o GRI 203, avalia os Impactos Econômicos Indiretos e aborda os efeitos econômicos resultantes das operações da empresa que vão além de suas transações diretas. Isso inclui investimentos em infraestrutura comunitária, apoio a serviços sociais e efeitos significativos nas comunidades onde a organização atua. O padrão exige que sejam relatados os impactos econômicos indiretos considerados “temas materiais” (*material topics*) para seus stakeholders, ou seja, aqueles que têm relevância significativa para as partes interessadas (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2016).

Esses dois indicadores permitem avaliar a coerência entre desempenho econômico e responsabilidade social. Por meio do GRI 201, verifica-se a base econômica da empresa; por meio do GRI 203, observa-se como essa base é convertida em impactos sociais e estruturais indiretos. Quando bem relatados, esses padrões revelam se uma organização internaliza externalidades positivas ou negativas, ou seja, se seus resultados financeiros se traduzem em benefício social ou em custo social dissimulado.

Além da análise direta dos resultados econômicos, a exigência de divulgação de implicações financeiras, riscos e oportunidades contidas no GRI 201 permite observar como as empresas incorporam variáveis ambientais e sociais ao planejamento econômico. Essa função se torna ainda mais relevante em mercados voláteis ou regulados, pois organizações são pressionadas a internalizar custos associados a mudanças climáticas, legislação ambiental e expectativas de stakeholders. Um estudo sobre o nível de *disclosure* (ou evidenciação) nos relatórios de sustentabilidade em conformidade com o GRI mostra que empresas brasileiras tendem a omitir informações mais complexas justamente nos tópicos que exigem detalhamento econômico ou risco, evidenciando a dificuldade de operacionalizar esses requisitos (TRÊS; DI DOMENICO; TRÊS, 2023).

Por outro lado, o GRI 203 exige que as organizações revelem os impactos econômicos indiretos significativos, compreendidos como os efeitos que suas operações desencadeiam sobre a comunidade e o entorno, para além das transações econômicas diretas (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2016). Esse indicador amplia a visibilidade das responsabilidades assumidas pela empresa fora de seu perímetro operacional, contribuindo para a compreensão do papel organizacional no desenvolvimento local. Sob a perspectiva da Teoria da Legitimidade, a evidenciação desses impactos pode ser interpretada como uma estratégia de alinhamento às expectativas sociais, uma vez que os relatórios de sustentabilidade funcionam como instrumentos de comunicação capazes de reforçar a aceitação social e a credibilidade das organizações perante seus *stakeholders* (SANTOS, 2021).

A aplicação conjunta dos indicadores GRI 201 e GRI 203 amplia o alcance do relato corporativo, permitindo que o desempenho econômico seja interpretado em diálogo com efeitos sociais e territoriais. Essa integração oferece subsídios não apenas para investidores e reguladores, mas também para comunidades locais, reduzindo assimetrias de informação e fortalecendo o papel das empresas como agentes de desenvolvimento sustentável.

#### 4. METODOLOGIA

A abordagem metodológica adotada neste trabalho configura-se como uma pesquisa documental de método misto, integrando análises quantitativa e qualitativa para examinar o desempenho ESG da Natura &Co. O design da pesquisa foi estruturado em duas fases complementares: a análise de fontes primárias e a contextualização a partir de fontes secundárias. A escolha desse delineamento fundamenta-se na natureza dos dados disponíveis, uma vez que a investigação se baseia em documentos oficiais publicados pela companhia, complementados por literatura científica atual sobre ESG, economia circular e governança sustentável.

Na primeira fase, a coleta de dados foi estruturada a partir de fontes primárias, compreendendo o período longitudinal de 2022 a 2024. O levantamento foi realizado por meio da seção "Nossos downloads" do portal oficial de transparência da Natura &Co, plataforma desenvolvida pela consultoria Grupo Report para centralização dos relatos corporativos. O corpus de análise incluiu os Relatório Integrados, os Data Book América Latina, que consolida indicadores alinhados a frameworks globais e o ESG Scorecard, ferramenta interativa para monitoramento dinâmico de indicadores ambientais, sociais e de governança (NATURA &CO, 2025).

A fidedignidade dos dados primários extraídos dos relatórios da Natura &Co é reforçada pelo fato de a companhia submeter suas publicações a processos de asseguarção independente e auditorias externas. No período analisado, o trabalho de asseguarção limitada foi conduzido pela KPMG Auditores Independentes Ltda. A KPMG é reconhecida globalmente como uma das "*Big Four*", integrando o grupo das quatro maiores empresas de auditoria e consultoria do mundo. O processo de asseguarção limitada realizado pela firma seguiu normas nacionais e internacionais rigorosas, incluindo o Comunicado Técnico (CTO) 07/2022, a NBC TO 3000 (revisada) e a International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised).

O objetivo central dessa auditoria é concluir se o relatório foi preparado, em todos os aspectos relevantes, de acordo com os padrões da Global Reporting Initiative (GRI) e outras diretrizes regulatórias, como a Resolução CVM 14/2020. Para esta pesquisa, a validação dos indicadores por uma terceira parte independente é fundamental, pois minimiza riscos de assimetria de informação e garante que o corpus de análise quantitativa e qualitativa baseia-se em dados verificados sob padrões internacionais de fidedignidade.

A partir dessas fontes, foi conduzida uma análise quantitativa seriada de indicadores-chave GRI, para identificar tendências, progressos e desvios ao longo do período. Concomitantemente, uma análise qualitativa do conteúdo narrativo dos relatórios permitiu a interpretação das estratégias, metas e justificativas apresentadas pela companhia.

Foram incluídos somente os indicadores ESG reportados de forma contínua nos três anos analisados, assegurando comparabilidade temporal. Assim, o corpus de análise contemplou os seguintes padrões GRI: Ambiental: GRI 301 (Materiais) e GRI 306 (Resíduos); Social: GRI 405 (Diversidade e igualdade salarial) e GRI 414 (Avaliação social de fornecedores); e Governança: GRI 201 (Desempenho econômico) e GRI 203 (Impactos econômicos indiretos). Também foram analisadas métricas complementares criadas a partir dos dados disponíveis, como Taxa de Circularidade e Razão de Investimento Social, para aprofundar a interpretação e facilitar a identificação de padrões.

A coleta dos dados ocorreu em quatro etapas: (i) Identificação e download dos documentos oficiais; (ii) extração manual dos indicadores GRI relevantes, garantindo fidelidade às unidades, notas metodológicas e observações de escopo; (iii) organização dos dados em planilhas, classificando-os por ano, dimensão ESG e natureza do indicador; e (iv) verificação cruzada entre Relatórios Anuais, Databooks e Scorecards, assegurando consistência das informações. Esse processo buscou evitar divergências decorrentes de atualizações subsequentes ou diferenças de escopo entre documentos.

Na análise quantitativa dos dados foram aplicadas técnicas de comparação temporal; cálculo de variações anuais; criação de índices derivados (como Taxa de Circularidade e Percentual de Investimento Social); e identificação de tendências e padrões de evolução. Esses procedimentos permitiram rastrear avanços, recuos e estagnações na performance ESG da Natura & Co.

Para a análise qualitativa, foi conduzida uma leitura sistemática das seções narrativas dos relatórios, abrangendo políticas corporativas; justificativas de desempenho; explicações metodológicas; riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade; e abordagens de biodiversidade, regeneração e cadeia de suprimentos. O objetivo foi compreender a coerência entre discurso institucional e desempenho mensurado, conforme orienta a literatura de sustentabilidade corporativa (MORIOKA; CARVALHO, 2017; DUARTE *et al.*, 2025).

A segunda fase da metodologia consistiu na análise de fontes secundárias, com o objetivo de contextualizar e aprofundar os dados primários, através de uma base conceitual e normativa. Além de, trazer elementos para a discussão dos resultados com uma interpretação

crítica que transcende a autoavaliação da empresa. Desta forma, buscamos por documentos dos Padrões GRI Standards (GRI 201, GRI 203, GRI 301, GRI 306, GRI 405 e GRI 414); literatura científica recente sobre ESG, circularidade, governança e valor compartilhado; e outros artigos, relatórios técnicos e publicações acadêmicas que subsidiaram a análise crítica dos resultados.

## 5. RESULTADOS

Como produtos desta dissertação de mestrado, foram desenvolvidos e aprovados dois trabalhos científicos diretamente derivados da pesquisa: um artigo submetido na Revista UniAraguaia, classificada no estrato Qualis A3 (Apêndice A), e um capítulo de livro aprovado para publicação nos anais do CIPEEX 2025 (Apêndice B).

A seguir, seguem os resultados da análise dos indicadores ambientais, sociais e de governança reportados pela Natura & Co no período de 2022 a 2024. A interpretação dos dados segue o alinhamento aos padrões GRI, bem como às categorias temáticas da literatura sobre ESG, economia circular, equidade, diligência devida e valor compartilhado.

### 5.1 DIMENSÃO AMBIENTAL:

#### 5.1.1 Economia circular e uso de materiais (GRI 301)

A análise da economia circular na Natura & Co exige, primordialmente, a distinção entre as duas frentes de circularidade de *inputs* adotadas pela companhia: o uso de materiais renováveis e o uso de materiais reciclados. Para fins desta pesquisa, materiais renováveis são compreendidos como insumos de base biológica que se regeneram em curto prazo (como o plástico verde derivado da cana-de-açúcar e o papel), enquanto materiais reciclados referem-se àqueles reinseridos na cadeia produtiva após o processamento de resíduos pós-consumo ou industriais. Embora ambos contribuam para a redução da pressão sobre recursos virgens, não são sinônimos; a renovabilidade foca na origem do recurso, enquanto a reciclagem foca no fechamento do ciclo de vida do material.

O indicador GRI 301-1 detalha o volume e o tipo de materiais consumidos, enquanto o GRI 301-2 apresenta o percentual de insumos reciclados. A análise cruzada desses indicadores revela avanços na eficiência, embora coexistam desafios estruturais. A construção de uma série histórica comparando a proporção de materiais renováveis versus não renováveis permite visualizar a dependência de recursos finitos.

Os dados revelam que o percentual de insumos reciclados cresceu de 10,54% em 2022 para 12,7% em 2024, indicando progressos moderados (Tabela 1). Esse progresso contribui diretamente para a meta do ODS 12 (Consumo e produção responsáveis), que visa alcançar a gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais até 2030. Entretanto, o aumento do volume absoluto de materiais não renováveis entre 2023 e 2024 (de 45.296,7 t

para 48.359,1 t) evidencia a ausência de um desacoplamento absoluto entre o crescimento da empresa e o consumo de recursos virgens.

As características das embalagens do setor cosmético, como tamanho reduzido, presença de pigmentos e mistura de materiais também dificultam a reciclagem em escala (FAJARDO, 2020; EISSENBERGER *et al.*, 2023). Tais obstáculos são agravados por limitações na coleta seletiva brasileira, marcada por desigualdades regionais e dependência de cooperativas (CONKE, 2021; LINO; ISMAIL; CASTAÑEDA-AYARZA, 2023).

**TABELA 1.** Indicadores Ambientais da Natura&Co (2022–2024).

<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
GRI 301-1	Materiais Não Renováveis (t)	51.780 t	45.296 t	48.359 t
GRI 301-1	Materiais Renováveis (t)	14.030 t	12.887 t	18.838 t
GRI 301-1	<b>Total de Materiais Usados (t)</b>	<b>65.811 t</b>	<b>58.184 t</b>	<b>67.197 t</b>
GRI 301-2	Insumos Reciclados (%)	10,54%	10,61%	12,7%
GRI 306-3	Resíduos Perigosos Gerados (t)	4.608 t	3.731 t	3.318 t
GRI 306-3	Resíduos Não Perigosos Gerados (t)	28.038 t	26.963 t	26.876 t
GRI 306-3	<b>Total de Resíduos Gerados (t)</b>	<b>32.646 t</b>	<b>30.695 t</b>	<b>30.195 t</b>
GRI 306-4	Resíduos Desviados da Eliminação (t)	30.561 t	23.910 t	24.998 t
GRI 306-5	Resíduos Direcionados à Eliminação (t)	2.085 t	8.431 t	6.441 t
	<b>Taxa de Circularidade (%)</b>	<b>93,61%</b>	<b>77,90%</b>	<b>82,79%</b>

Fonte: Elaborado pela autora com dados dos relatórios da Natura &CO 2022, 2023 e 2024.

Esses elementos explicam por que avanços percentuais em circularidade não se traduzem em reduções significativas no consumo total de recursos virgens, fenômeno amplamente relatado na literatura sobre circularidade (FALKENBERG; SCHNEEBERGER; PÖCHTRAGER, 2023; DROFENIK; SELJAK; PINTARIČ, 2025).

A queda em 2023 e a recuperação parcial em 2024 podem ser influenciadas pela mudança no escopo de reporte de resíduos, que em 2023 incluía terceiros e em 2024 se restringiu a operações diretas. Esta informação é fundamental pois sugere que a variação observada na "Taxa de Circularidade" pode não refletir uma mudança real no desempenho

operacional da empresa, mas sim uma alteração na metodologia contábil e no perímetro de consolidação dos dados.

### 5.1.2 Gestão de resíduos (GRI 306)

Os dados do GRI 306 indicam uma redução no volume total de resíduos gerados, passando de 32.646,37 t (2022) para 30.195,77 t (2024), sinalizando um compromisso com a meta ODS 12 (Consumo e produção responsáveis). Para analisar a eficiência desta gestão, utiliza-se a Taxa de Circularidade, calculada pela razão entre o total de resíduos desviados da eliminação e o total de resíduos gerados. Este indicador apresentou oscilações significativas: 93,61% em 2022, 77,90% em 2023 e 82,79% em 2024, conforme detalhado na Tabela 1.

É imperativo observar que a queda acentuada em 2023 e a recuperação parcial em 2024 não refletem apenas o desempenho operacional, mas uma importante mudança metodológica. Em 2023, o escopo de reporte passou a incluir resíduos gerados por terceiros, enquanto em 2024 o perímetro foi novamente ajustado. Essa alteração no perímetro de consolidação dos dados sugere que a variação observada na circularidade pode estar atrelada a ajustes contábeis e de escopo, aspecto recorrente na literatura crítica sobre a comparabilidade de relatórios ESG (TRÊS; DI DOMENICO; TRÊS, 2023).

### 5.1.3 Capital natural e biodiversidade

A relação da Natura com a biodiversidade, especialmente no bioma amazônico, constitui um diferencial estratégico e narrativo central para a compreensão da essência ESG da companhia, estando diretamente vinculada ao ODS 15 (Vida Terrestre) e ao ODS 13 (Ação contra a Mudança Global do Clima). Por meio do plano "Compromisso com a Vida", a *holding* estabelece metas ambiciosas para a preservação ambiental, como atingir emissões líquidas zero (*Net Zero*) até 2030, assegurar cadeias críticas de fornecimento livres de desmatamento e de conversão da vegetação nativa até 2025, além de contribuir com a proteção ou regeneração de 3 milhões de hectares da Floresta Amazônica até o final desta década (NATURA &CO, 2025).

Para organizar esse tema na prática, a Natura &Co adota uma Política de Biodiversidade com ações diretas em sete áreas de atuação na cadeia de valor (Quadro 1), que de forma geral, visa evitar e reduzir os impactos negativos e criar oportunidades de gerar impacto positivo. Eles conectam pesquisa, desenvolvimento de produtos, relacionamento

com comunidades, compras, operações e comunicação, o que permite transformar princípios em rotinas de gestão verificáveis.

**QUADRO 1.** Política de Biodiversidade da Natura &Co e suas diretrizes gerais por área de atuação.

<b>Áreas de atuação</b>	<b>Diretrizes gerais</b>
Ciência e tecnologia	Desenvolver ingredientes e soluções regenerativas; Promover a conservação, regeneração e o uso sustentável da biodiversidade; Valorizar o conhecimento etnobotânico e tradicional; Desenvolver bioingredientes seguros; Desenvolver ingredientes de baixo carbono; Identificar espécies ameaçadas de extinção em nossas cadeias produtivas; Eliminar, reduzir e/ou mitigar os impactos de espécies exóticas e; Fortalecer conexão com a rede de parceiros.
Desenvolvimento de fórmulas e embalagens	Promover segurança das pessoas e do meio ambiente; Metas de reduzir plástico virgem e aumentar uso de materiais reutilizáveis, refiláveis, recicláveis ou compostáveis; Mantém política de não testar em animais, usando métodos alternativos.
Relacionamento com povos e comunidades tradicionais	Manter como princípio fundamental o respeito pelos direitos dos povos e comunidades tradicionais; Estabelecer consentimento livre, prévio e informado; Promover o abastecimento ético com práticas regenerativas da biodiversidade; Garantir a repartição justa e equitativa de benefícios; Promover a agregação de valor local e renda digna nas comunidades extrativistas; Estabelecer parcerias duradouras; Promover os direitos humanos e a equidade de gênero dentro das comunidades; Reconhecer e valorizar o patrimônio cultural; Fortalecer e alavancar prosperidade; Atuar a partir de uma abordagem territorial e conectiva de paisagens; Estabelecer canais de comunicação de fácil acesso, confiáveis e adequados e; Seguir as legislações, políticas e normas internas sobre o uso do patrimônio cultural.
Repartição de benefícios	Realizar devida diligência de ingredientes; Estabelecer consentimento livre, prévio e informado; Aplicar repartição de benefícios para diferentes tecnologias; Elaborar orientações sobre legislações nacionais e; Incentivo a pagamentos por serviços ambientais para conservação e regeneração.
Compras de insumos	Respeitar as pessoas e garantir os direitos humanos; Ter compromisso com o desmatamento zero e na conversão de vegetação; Impulsionar o abastecimento com práticas regenerativas; Promover as boas práticas nas cadeias de materiais reciclados; Aplicar diligência e monitorar as cadeias de suprimentos; Priorizar e incentivar cadeias de suprimentos seguras; Identificar espécies ameaçadas de extinção em nossas cadeias produtivas e; Eliminar, reduzir e/ou mitigar os impactos de espécies exóticas.
Operações diretas	Promover melhorias na gestão ambiental (água, energia, resíduos e emissões) e; Integrar a biodiversidade em nossas operações diretas.

Comunicação responsável e transparente	Obter sempre a autorização de uso de imagem e o consentimento formal; Respeitar a cultura, identidade e valores; Agir com transparência, responsabilidade e sensibilidade; Trazer indicação de origem do conhecimento tradicional associado; Compartilhar valor e; Agir com conformidade e ética.
--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2025) com dados da Política de Biodiversidade (Natura &Co, 2024).

Para acompanhar a implementação e a gestão desta política, a empresa possui uma diretoria de Sustentabilidade. A presença de instâncias formais de governança, como diretorias dedicadas e comitês com mandato definido, está associada a melhores resultados de gestão e de reporte em sustentabilidade. Evidências mostram que características do topo da governança e a existência de comitês especializados elevam a qualidade das divulgações e o alinhamento a boas práticas (DUARTE *et al.*, 2025).

Um elemento de vanguarda na estratégia da Natura é a adoção de abordagens que avaliam e reportam riscos e oportunidades relacionados à natureza, baseada na proposta TNFD (*Taskforce on Nature-related Financial Disclosures*). Estas análises trazem dados que vão além do impacto da empresa ao meio ambiente, evidenciando também, a dependência da empresa à natureza e aos seus serviços ecossistêmicos (como polinização, água limpa, estabilidade climática) e quantificando os riscos financeiros associados à degradação desses serviços. Ao internalizar essa perspectiva, a Natura &Co deixa de tratar a perda de biodiversidade apenas como um problema ético ou reputacional e passa a enxergá-la como um risco material para a continuidade de seus negócios.

## 5.2 – DIMENSÃO SOCIAL:

A dimensão social da estratégia ESG da Natura &Co abrange um espectro amplo de práticas, desde a gestão de seu capital humano interno até o impacto gerado em sua extensa cadeia de valor e nas comunidades onde atua. O pilar social, estruturado sob o "Compromisso com a Vida", transcende a verificação de conformidade ao focar na regeneração social, na justiça nas relações laborais e na integridade da rede de fornecedores.

Esta dimensão está ancorada nos ODS 5 (Igualdade de Gênero), 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), 10 (Redução das Desigualdades) e 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes). Os dados disponíveis permitem uma análise multifacetada que explora

a profundidade das políticas de diversidade e desenvolvimento, buscando transformar o modelo de negócio de venda direta em um vetor de progresso humano.

### 5.2.1 Diversidade, equidade e inclusão (GRI 405)

Utilizando os dados detalhados do indicador GRI 405-1, é possível traçar a evolução da representatividade de gênero e raça em diferentes níveis hierárquicos, da vice-presidência ao nível operacional. Em todos os anos analisados, as mulheres representavam mais de 60% do total de colaboradores, com participação aproximada de 50% em cargos de diretoria.

Embora a empresa se destaque pelo número de mulheres em posições de liderança, é importante ressaltar que em relação ao conselho administrativo, a equidade de gênero não foi constatada. No relatório de 2022, constatamos a representação feminina de 31% no conselho administrativo, no mesmo relatório a empresa relata a ambição de alcançar em 2023, uma representação de 35% de mulheres no conselho (Natura &Co, 2023). Porém, conforme constatado nos relatórios dos anos seguintes, a representação feminina no conselho foi de 33% em 2023 e 25% em 2024.

Em relação a diversidade étnico-racial, dados do setor apontam que conselhos de administração brasileiros ainda são predominantemente compostos por pessoas brancas (FOLHA DE SÃO PAULO, 2024), o que também se reflete na composição do conselho da Natura &Co, em 2022 a representação era de 92% de pessoas brancas e em 2023 e 2024 a representação de brancos foi de 100%.

No relatório de 2024, a empresa reconhece que as pessoas negras não estão proporcionalmente representadas em suas estruturas, principalmente entre os cargos de liderança. Assim, cita como ação afirmativa, aumentar a inclusão e promover o desenvolvimento de pessoas negras, definindo metas entre as quais: atingir 40% de colaboradores negros e indígenas no Brasil até 2025 e 30% das posições gerenciais ocupadas por pessoas negras até 2030, este valor para 2024 foi reportado em 11,51% de representatividade de pessoas pretas e pardas em cargos gerenciais.

A equidade salarial pode ser avaliada com o indicador GRI 405-2 que aponta se há *gap* salarial entre gênero e raça. Desde 2020, a Natura &Co realiza estudos anuais sobre a equidade salarial no grupo, abrangendo dados sobre salário, cargo, nível de experiência, tempo na função, desempenho, país e gênero. As primeiras iniciativas para reduzir as diferenças apontadas foram realizadas em 2021, que apresentava um “*gap* não explicado” de

1,31%. Apesar de existir, o valor se mostrou distante da média geral brasileira, que em 2024 apresentou um gap salarial médio entre homens e mulheres em torno de 20% a 21% (MTE, 2025). Em 2022, o gap salarial passou para -0,8%, sendo considerado nulo e se mantendo nulo em 2023 e 2024 tanto para gênero quanto para raça.

### 5.2.2 Diligência devida na cadeia de suprimentos (GRI 414)

A análise da gestão da cadeia de suprimentos revela uma evolução estratégica e um amadurecimento dos processos. O indicador GRI 414-1 (Avaliação social de fornecedores) detalha o volume e o tipo de triagem realizada. Um ponto de virada é visível na avaliação de novos parceiros, onde o percentual de novos fornecedores avaliados com critérios sociais saltou de 23% em 2023 para 100% em 2024, um avanço que demonstra a implementação de um filtro rigoroso na entrada de novos fornecedores. Ao mesmo tempo, a avaliação da base total de fornecedores, também coberta pelo GRI 414-1, manteve-se estável, passando de 16% em 2023 para 16,91% em 2024, mostrando um monitoramento consistente da base ativa (Tabela 2).

**TABELA 2.** Indicadores GRI 414-1 da Natura &Co (2023–2024).

<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
GRI 414-1	Total de fornecedores avaliados	1.228 de 7.665	1.307 de 7.730
GRI 414-1	Percentual da base total avaliada	16%	16,91%
GRI 414-1	Novos fornecedores avaliados	364 de 1.519	2.031 de 2.031
GRI 414-1	Percentual de novos fornecedores avaliados	23%	100%
GRI 414-1	Auditorias com critérios sociais	219 de 219	309 de 309
GRI 414-1	Percentual de auditorias com critérios sociais	100%	100%

Fonte: Elaborado pela autora com dados dos relatórios da Natura &CO 2022, 2023 e 2024.

Em seguida, o indicador GRI 414-2 (Gestão de impactos sociais negativos) revela como a empresa lida com as não conformidades encontradas. Os dados mostram uma jornada de recuperação na colaboração com os fornecedores. O percentual de adesão às melhorias, um dado chave do GRI 414-2, sofreu uma queda abrupta para 56,77% em 2023, mas teve

uma recuperação expressiva para 96,87% em 2024, sugerindo um aprimoramento nos processos de negociação e remediação da empresa (Tabela 3).

**TABELA 3.** Dados dos Indicadores GRI 414-2 da Natura &Co (2022–2024).

<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
GRI 414-2	Fornecedores com impactos negativos identificados	270	155	256
GRI 414-2	Fornecedores que aceitaram implementar melhorias	264	88	248
GRI 414-2	Percentual de adesão às melhorias	97,78%	56,77%	96,87%

Fonte: Elaborado pela autora com dados dos relatórios da Natura &CO 2022, 2023 e 2024.

### 5.3 – DIMENSÃO DE GOVERNANÇA:

#### 5.3.1 Desempenho econômico (GRI 201)

Os dados financeiros do GRI 201-1, como a Receita Líquida e o EBITDA (*Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*) Ajustado, fornecem o contexto do desempenho econômico da empresa durante o período de análise. A trajetória mostra uma queda na receita em 2023, seguida por uma recuperação em 2024, refletindo um período de reestruturação e volatilidade (Tabela 4).

**TABELA 4.** Dados dos Indicadores GRI 201-1, 203-1 e 203-2 da Natura &Co (2022–2024).

<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
GRI 201-1	Receita Líquida (R\$ milhões)	22.027,30	20.440,80	23.424,90
GRI 201-1	EBITDA Ajustado (R\$ milhões)	2.212,00	2.560,60	3.097,60
GRI 203-1	Arrecadação Crer Para Ver (R\$ milhões)	47,8	45,6	61,2
GRI 203-2	Doações Instituto Avon (R\$ milhões)	N/D	10,1	1,8
GRI 203-1 + GRI 2032	Total Investimento Social (R\$ milhões e %)	47,8 (0,22%)	55,7 (0,27%)	63 (0,27%)

Fonte: Elaborado pela autora com dados dos relatórios da Natura &CO 2022, 2023 e 2024.

#### 5.3.2 Impactos econômicos indiretos e valor compartilhado (GRI 203)

Com o propósito de avaliarmos o compromisso social da empresa, relacionamos os dados financeiros com os investimentos em impacto social, detalhados nos indicadores GRI

203-1 e 203-2. Estes indicadores quantificam os valores arrecadados e investidos por programas como o "Crer Para Ver" e as iniciativas de combate ao câncer de mama e à violência doméstica.

A análise da evolução dessa proporção ao longo do tempo pode revelar a resiliência do compromisso social da empresa. Por exemplo, a arrecadação do programa "Crer Para Ver" aumentou de R\$ 45,6 milhões em 2023 para R\$ 61,2 milhões em 2024, um período de recuperação financeira, mas também de reestruturação.

A manutenção ou o aumento dos investimentos sociais, mesmo em períodos de desempenho financeiro desafiador, é um forte indicativo de que a Natura &Co trata o impacto social não como um custo discricionário ou um ato de filantropia, mas como um investimento estratégico, intrinsecamente ligado ao seu modelo de negócio. A sua resiliência sugere que eles são tratados como essenciais para a criação de valor de longo prazo, validando conceitos de Criação de Valor Compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011).

Contudo, é necessário analisar a natureza desse montante, que atingiu 0,27% da receita líquida em 2024. No cenário brasileiro, parte expressiva do investimento social privado é operacionalizada via leis de incentivo fiscal (como a Lei Rouanet ou incentivos ao esporte), que permitem a renúncia de tributos em favor de projetos específicos. Caso a evolução desse indicador esteja estritamente vinculada ao uso desses mecanismos de dedução, o aporte direto de capital próprio da companhia pode ser considerado reduzido em relação ao seu lucro e potencial de impacto. Essa diferenciação é fundamental para distinguir o compromisso genuíno da organização de uma simples estratégia de eficiência tributária integrada à responsabilidade social.

#### 5.4 – ANÁLISE DE FONTES SECUNDÁRIAS

As empresas de capital aberto assumem o compromisso de divulgar informações sobre os seus negócios como uma prática fundamental de governação corporativa. Enquanto parte destes dados possui caráter compulsório, por ser exigida legalmente, a prestação de informações voluntárias permite que a organização se destaque no mercado através de um desempenho diferenciado. Este disclosure discricionário fornece subsídios que orientam os *stakeholders*, reduzindo a assimetria de informação e contribuindo para a criação de valor e credibilidade institucional (CÂMARA *et al.*, 2018).

A Natura possui um histórico consolidado na adesão a iniciativas voluntárias de prestação de contas, sendo a primeira organização na América Latina a adotar o padrão GRI em seus relatórios de sustentabilidade. Em 2022, a companhia divulgou publicamente pela primeira vez sua metodologia *Integrated Profit and Loss* (IP&L), demonstrando que, para cada R\$ 1,00 de receita gerada em 2021, o impacto socioambiental positivo foi de R\$ 1,50 (NATURA &CO, 2022). Em 2024, o desempenho da empresa indicou uma evolução significativa nesse indicador, atingindo R\$ 2,50 em benefícios socioambientais para cada R\$ 1,00 de receita líquida (NATURA &CO, 2025).

Desta forma, a partir de seus resultados, a Natura foi se consolidando como modelo em sustentabilidade no mercado mundial. E a credibilidade de seus feitos pode ser atestada, além de processos de auditorias externas e certificações, através de diversos outros mecanismos e rankings criados pelo mercado para monitorar as boas práticas empresariais.

Assim, Natura &Co se destaca em vários rankings, avaliações e certificações, reforçando a transparência de seus resultados vinculados as metas ESG propostas pela empresa. Como exemplos podemos citar, o fato de ser uma *B Corp* há mais de 10 anos, liderar o ranking Merco (Monitor Empresarial de Reputação Corporativa) pelo 11º ano consecutivo, na categoria ESG geral e nas subcategorias Ambiental, Social, e de Governança (Merco, 2024). No setor dos investimentos, a Natura sempre esteve presente na lista do ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial), sendo a única empresa do setor de higiene e cosméticos a integrar a carteira desde sua criação e *Corporate Sustainability Assessment* (CSA) (KISTNER; NETO, 2024).

A Natura &Co consolidou uma reputação de liderança ratificada por diversas esferas de avaliação globais e locais. No âmbito nacional, a companhia destaca-se como uma das marcas brasileira mais engajada e relacionada às práticas ESG segundo o Índice GPS (*Global Positioning on Sustainability*) (WALK THE TALK; LA MAISON, 2021). Esse prestígio estende-se ao cenário internacional, onde a *holding* mantém um histórico de relevância no ranking Global 100, no qual já figurou na 15ª posição entre as organizações mais sustentáveis do mundo (CORPORATE KNIGHTS, 2019). Em julho de 2024, a organização alcançou um novo patamar ao ser eleita a terceira empresa mais sustentável do planeta pela pesquisa *Sustainability Leaders*, consolidando-se como a única representante brasileira a compor o topo da lista (ESTÚDIO FOLHA, 2024).

A adoção consistente das práticas ESG na empresa também está fortemente atrelada às questões financeiras e à gestão de dívidas. Em 2025, a companhia registrou uma dívida

bruta de aproximadamente R\$ 6,8 bilhões, com 60% desse montante vinculado a indicadores socioambientais. Embora o mercado ainda apresente custos para operações sustentáveis comparáveis aos de operações tradicionais, a empresa utiliza títulos do tipo *Sustainability-Linked Bonds* (SLBs) para integrar metas de desempenho de sustentabilidade à sua estratégia de capital, buscando futuramente taxas mais atrativas que reflitam seus benefícios ambientais (ASSETZ, 2024).

## 6. CONCLUSÃO

O presente estudo analisou o desempenho ESG da Natura &Co no período de 2022 a 2024, com base nos indicadores GRI, buscando avaliar a coerência entre metas, práticas e resultados nas dimensões ambiental, social e de governança. Os resultados indicam que a empresa apresenta elevado grau de maturidade institucional no reporte e na incorporação da agenda ESG à sua estratégia corporativa, ao mesmo tempo em que evidencia limites e tensões relevantes na operacionalização dessa agenda, especialmente quando observados de forma crítica e contextualizada.

Na dimensão ambiental, identificam-se avanços incrementais na circularidade de materiais e na gestão de resíduos, expressos pelo aumento do percentual de insumos reciclados e pela redução do volume total de resíduos gerados. Contudo, esses avanços coexistem com desafios estruturais, como o crescimento absoluto do consumo de materiais não renováveis e a forte dependência de indicadores percentuais, cuja interpretação é sensível a mudanças metodológicas e de escopo.

Quanto à biodiversidade, a Natura &Co se destaca pela institucionalização de políticas específicas e pela adoção de modelos inovadores, integrando o capital natural à gestão de riscos e à tomada de decisão estratégica. A análise das fontes secundárias corrobora esse posicionamento, ao evidenciar o reconhecimento externo da empresa em rankings, certificações e auditorias independentes, bem como sua atuação pioneira em instrumentos como o IP&L.

A dimensão social apresenta resultados heterogêneos, com avanços consistentes na equidade salarial de gênero e raça e no fortalecimento da diligência devida na cadeia de suprimentos, especialmente no que se refere à avaliação de novos fornecedores e à recuperação da adesão às melhorias em 2024. Em contrapartida, persistem desafios relevantes na diversidade racial e de gênero nos níveis mais altos da governança.

No âmbito da governança, mesmo em um contexto de reestruturação e volatilidade financeira, a empresa manteve investimentos sociais e vinculou instrumentos financeiros a metas ESG. A análise das fontes secundárias reforça que essa estratégia contribui para a reputação e para o acesso a condições financeiras diferenciadas, ao mesmo tempo em que amplia o nível de escrutínio sobre a consistência e a credibilidade do desempenho socioambiental reportado.

Do ponto de vista prático, o estudo reforça a importância de métricas mais robustas, padronização do disclosure e mecanismos de verificação capazes de transformar o reporte em sustentabilidade em instrumento efetivo de redução de impactos socioambientais e de promoção do desenvolvimento sustentável. No contexto brasileiro, caracterizado por elevada dependência de recursos naturais e desigualdades estruturais, demonstra-se que o fortalecimento da agenda ESG requer maior articulação entre regulação estatal, mercado financeiro, instrumentos de reputação e estratégias empresariais.

Como limitações, destaca-se a dependência de dados secundários provenientes de relatórios corporativos. Embora tais documentos passem por asseguração externa independente, a pesquisa permanece restrita ao escopo do que é selecionado para publicação pela organização.

Sugere-se que investigações futuras avancem por meio do confronto entre os relatórios de asseguração e dados primários colhidos diretamente em campo, como entrevistas com comunidades tradicionais e fornecedores da rede. Recomenda-se, ainda, a realização de estudos comparativos que analisem a evolução dos critérios dessas auditorias externas ao longo do tempo, a fim de verificar se as métricas de verificação acompanham a complexidade dos desafios socioambientais emergentes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, R. R.; OLIVEIRA, E. M. Relato de sustentabilidade: uma análise da relevância das informações socioambientais para a gestão corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 26, n. 1, p. 1-18, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210080>.

ASSETZ. *Natura e ESG na prática – entrevista com Silvia Vilas Boas*. São Paulo: Assetz Expert Recruitment, 2024. Disponível em: <https://assetz.com.br/pt/artigo/natura-e-esg-na-pratica-entrevista-com-silvia-vilas-boas/>.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (ABIHPEC). *Panorama do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos*. São Paulo: ABIHPEC, 2016.

\_\_\_\_\_. *O mercado masculino de HPPC segue em crescimento*. São Paulo: ABIHPEC, 2016. Disponível em: <https://abihpec.org.br/release/mercado-masculino-de-hppc-segue-em-crescimento/>.

\_\_\_\_\_. *Panorama do setor 2024: superação pós-pandemia e resiliência do mercado de HPPC*. São Paulo: ABIHPEC, 2024. Disponível em: <https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-24/>.

ASSUNÇÃO, M. L. *et al. Environmental, social and governance (ESG): uma revisão*. *Cuadernos de Educación*, v. 2, n. 3, p. 1-15, 2024. Disponível em: <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/3248>.

BLAU, F. D.; KAHN, L. M. The gender wage gap: extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, v. 55, n. 3, p. 789–865, 2017.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). *Relatório de transparência salarial e critérios remuneratórios*. Brasília: MTE, 2025.

CÂMARA, A. R. A. S. *et al. Divulgação de informações voluntárias como estratégia de crescimento e melhoria do desempenho econômico-financeiro: um estudo nas empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (B3)*. *Contabilometria*, Monte Carmelo, v. 5, n. 2, p. 142-160, jul./dez. 2018. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/contabilometria/article/view/1186/0>.

CONKE, L. S. A coleta seletiva nas pesquisas brasileiras: uma análise bibliométrica. *URBE. Revista Brasileira de Gestão Urbana*, v. 13, p. 1–14, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/urbe/a/C5NJZ9MSPRg8tBwz8yd4KXJ/?format=pdf>.

CORPORATE KNIGHTS. *2019 Global 100 ranking*. Toronto: Corporate Knights, 2019. Disponível em: <https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/2019-global-100-rankings/2019-global-100-results/>.

DATAMONITOR CONSUMER. *Consumer trends in beauty and personal care*. Londres: Datamonitor, 2015.

\_\_\_\_\_. It's all about the facial hair: trends in the men's grooming. Londres: Datamonitor, 2015. Disponível em: <https://www.gcimagazine.com/consumers-markets/article/21850014/its-all-about-the-facial-hair-trends-in-the-mens-grooming>.

DROFENIK, J.; SELJAK, T.; PINTARIČ, Z. N. A multi-level approach to circular economy progress: linking national targets with corporate implementation. *Journal of Cleaner Production*, v. 438, p. 140921, 2025. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652625002525>.

DUARTE, N. P. G. *et al.* Divulgação em sustentabilidade e as relações com as características dos conselhos e a asseguração. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 36, n. spe1, e2148, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/d9pRPPQRCyCMxzZ9xGbr9WN/?lang=pt>.

EISSENBERGER, K. *et al.* Approaches in sustainable, biobased multilayer packaging – a review. *Polymers*, v. 15, n. 3, p. 1–20, 2023. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10007551/>.

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

ESTÚDIO FOLHA. Natura é a única brasileira entre as 3 empresas mais sustentáveis do mundo. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 10 jul. 2024. Disponível em: <https://estudio.folha.uol.com.br/natura/2024/07/natura-e-a-unica-brasileira-entre-as-3-empresas-mais-sustentaveis-do-mundo.shtml>.

FAJARDO, M. I. E. S. Embalagens “sustentáveis” para produtos cosméticos: análise de alternativas de materiais. 2020. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) – Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2020. Disponível em: [https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/13717/1/9552\\_20378.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/13717/1/9552_20378.pdf).

FALKENBERG, C.; SCHNEEBERGER, C.; PÖCHTRAGER, S. Is Sustainability Reporting Promoting a Circular Economy? Analysis of Companies' Sustainability Reports in the Agri-Food Sector in the Scope of Corporate Sustainability Reporting Directive and EU Taxonomy Regulation. *Sustainability*, v. 15, n. 9, p. 7498, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su15097498>.

FOLHA DE SÃO PAULO. Conselhos de administração estão mais femininos, mas ainda são espaços reservados a brancos. *São Paulo*, 15 dez. 2024. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/diversidade-nas-empresas/2024/12/conselhos-de-administracao-estao-mais-femininos-mas-ainda-sao-espacos-reservados-a-brancos.shtml>.

GARCIA, E. A. R.; ARAUJO, I. A.; ALBUQUERQUE FILHO, A. R. Disclosure social das empresas brasileiras referente aos objetivos de desenvolvimento sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU): Um estudo da divulgação das metas relacionadas ao objetivo de igualdade de gênero. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, Fortaleza, v. 19, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/63944>.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. GRI 201: Desempenho Econômico 2016. Amsterdã: GRI, 2016. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations/>.

\_\_\_\_\_. GRI 203: Indirect Economic Impacts 2016. Amsterdã: GRI, 2016. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/pdf.ashx?id=12390>.

INSIGHT COMUNICAÇÃO. Anuário Integridade ESG 2025. Rio de Janeiro: Insight Comunicação, 2025. Disponível em: <https://integridadeesg.insightnet.com.br/anuario-integridade-ESG-2025.pdf>.

IRIGARAY, H. A.; STOCKER, F. ESG: novo conceito para velhos problemas. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395186096>.

LINO, F. A. M.; ISMAIL, K. A. R.; CASTAÑEDA-AYARZA, J. A. Municipal solid waste treatment in Brazil: a comprehensive review. Cleaner Waste Systems, v. 5, p. 100087, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772427123000621>.

MARINHO, L. E. S.; ANDRADE, J. N. T. Análise da aplicação do Triple Bottom Line em uma indústria alimentícia de Imperatriz-MA. Revista Humanidades & Inovação, Palmas, v. 10, n. 11, 2023. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/7272>.

MASSO, J.; MERIKÜLL, J.; VAHTER, P. The role of firms in the gender wage gap. Tartu: University of Tartu, 2020. 31 p. (School of Economics and Business Administration). Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/339784971\\_The\\_Role\\_of\\_Firms\\_in\\_the\\_Gender\\_Wage\\_Gap](https://www.researchgate.net/publication/339784971_The_Role_of_Firms_in_the_Gender_Wage_Gap).

MERCO. Ranking Merco de Responsabilidade ESG 2024. 2024. Disponível em: <https://www.merco.info/files/2025/05/2271/comunicado-a-imprensa-merco-esg-brasil-2024.pdf>.

MORIOKA, S. N.; CARVALHO, M. M. Discutindo sustentabilidade no contexto de negócios e em relatórios de desempenho: análise de estudos de caso brasileiros. Gestão & Produção, São Carlos, v. 24, n. 3, p. 514-525, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/bywbB3BgxBwSSD8HFXk783d>.

NATURA &CO. ESG Scorecard. São Paulo: Natura &Co, 2024. Disponível em: <https://esg-scorecard.natura.com.br>.

\_\_\_\_\_. Política de Biodiversidade. São Paulo: Natura &Co, 2024. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea4c2fb3806596a2ac2fbf/3753df5d-9aacba5f-8ad9-b97163c9840c?origin=2>.

\_\_\_\_\_. Relatório Integrado 2024: Compromisso com a Vida. São Paulo: Natura &Co, 2025. Disponível em: <https://2024ar.naturaeco.report/pt/quem-somos/compromisso-com-a-vida/>.

\_\_\_\_\_. Relatório Integrado Natura &Co América Latina 2022. São Paulo: Natura &Co, 2023. Disponível em: <https://www.natura.com.br/relatorio-anual>.

\_\_\_\_\_. Relatório Integrado Natura &Co América Latina 2023. São Paulo: Natura &Co, 2024. Disponível em: <https://www.natura.com.br/relatorio-anual>.

\_\_\_\_\_. Relatório Integrado Natura &Co América Latina 2024. São Paulo: Natura &Co, 2025. Disponível em: <https://www.natura.com.br/relatorio-anual>.

\_\_\_\_\_. Nossos downloads: Relatório Integrado Natura &Co 2024. São Paulo: Grupo Report, 2026. Disponível em: <https://2024ar.naturaeco.report/pt/nossos-downloads/>.

OLIVEIRA, L. R. *et al.* Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 70-80, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/rm7ny98HNftrnRMJpFLddGm/?format=pdf&lang=pt>.

PORTER, M. E.; KRAMER M. Creating Shared Value. Harvard Business Review, Vol. 89, No. 1- 2, Jan/February, 2011. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39071>.

PORTER, M. E. *et al.* Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Business and Social Results. Boston: FSG, 2012. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46910>.

QUARTUCCI, G. M.; BRANCO, M. E. M. de A. D. C. O Impulso “ESG” e a Diversidade e Inclusão nas Empresas Mais Sustentáveis da Bolsa de Valores Brasileira. Contabilidade Gestão e Governança, Brasília-DF, v. 27, n. 2, 2024. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/3171>.

SANTOS, I. V. P. *et al.* A influência das mídias e redes sociais na saúde mental dos jovens. Brazilian Journal of Health Review, Curitiba, v. 6, n. 1, jan./fev. 2023. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/57364/41969>.

SANTOS, R. M. Uma análise à luz da Legitimidade, acerca das informações contidas nos Relatórios de Sustentabilidade. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 21., 2021, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA-USP, 2021. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3341.pdf>.

TRÊS, P.; DI DOMENICO, D.; TRÊS, N. N. Nível de disclosure nos relatórios de sustentabilidade em conformidade com o Global Reporting Initiative (GRI). Revista Ambiente Contábil, Natal, v. 15, n. 2, p. 1–18, 2023. DOI: <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2023v15n2ID28710>.

TRINDADE, L. X; BRAGA, R. Priorização do meio ambiente em empresas que divulgam relatórios GRI no Brasil: uma questão estratégica? Revista de Gestão e Secretariado (GeSec), São Paulo, v. 14, n. 12, p. 20753-20776, 2023. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/376253785\\_Priorizacao\\_do\\_meio\\_ambiente\\_em\\_empresas\\_que\\_divulgam\\_relatorios\\_GRI\\_no\\_Brasil\\_uma\\_questao\\_estrategica](https://www.researchgate.net/publication/376253785_Priorizacao_do_meio_ambiente_em_empresas_que_divulgam_relatorios_GRI_no_Brasil_uma_questao_estrategica).

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME FINANCE INITIATIVE. Principles for Responsible Banking: guidance document. Genebra: UNEP FI, 2021. Disponível em: <https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2022/04/PRB-Guidance-Documents-Jan-2022-D3.pdf>.

WALK THE TALK; LA MAISON. Índice GPS (Global Positioning on Sustainability): ranking revela as marcas mais relacionadas às práticas de ESG no Brasil. São Paulo: La Maison. 2021. Disponível em: <https://marcasmais.com.br/minforma/pesquisas/marcas/ranking-revela-as-marcas-mais-relacionadas-as-praticas-de-esg-no-brasil/>.

## APÊNDICE A

### SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: UMA ANÁLISE DOS INDICADORES GRI DA NATURA & CO (2022–2024)

### CORPORATE SUSTAINABILITY: AN ANALYSIS OF NATURA & CO'S GRI INDICATORS (2022–2024)

**Michele de Souza Gonçalves<sup>1</sup>**  
**Geovanna Gabriella Cândido<sup>2</sup>**  
**Sandro Dutra e Silva<sup>3</sup>**  
**Milton Gonçalves da Silva Júnior<sup>4</sup>**  
**Aline Cristiane Kamiya<sup>5</sup>**

#### RESUMO

O presente artigo analisa o desempenho ambiental, social e de governança (ESG) da Natura & Co no período de 2022 a 2024, com base nos padrões da Global Reporting Initiative (GRI), buscando avaliar a coerência entre metas, práticas e resultados reportados. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa documental de método misto, que combina análise quantitativa seriada de indicadores GRI selecionados (GRI 201, 203, 301, 306, 405 e 414) e análise qualitativa do conteúdo narrativo dos relatórios corporativos, complementada por fontes secundárias da literatura especializada. Os resultados indicam elevado grau de maturidade institucional no reporte ESG, evidenciado pela consistência dos dados divulgados, pela adoção de métricas derivadas e pela integração da sustentabilidade à estratégia corporativa. Na dimensão ambiental, observam-se avanços incrementais na circularidade de materiais e na gestão de resíduos, embora persistam desafios estruturais, como o aumento absoluto do consumo de materiais não renováveis e a sensibilidade dos indicadores percentuais a mudanças metodológicas. Na dimensão social, destacam-se progressos na equidade salarial de gênero e raça e no fortalecimento da diligência devida na cadeia de suprimentos, contrastando com limitações na diversidade racial e de gênero nos níveis mais elevados da governança. No âmbito da governança, mesmo em contexto de reestruturação financeira, a empresa manteve investimentos sociais e vinculou instrumentos financeiros a

<sup>1</sup> Mestranda em Ciências Ambientais do programa de pós-graduação em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente (UniEVANGÉLICA).

<sup>2</sup> Ciências Biológicas pela Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA).

<sup>3</sup> Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Ação Comunitária da UniEVANGÉLICA. Docente nos Programas de Pós-Graduação: Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente (UniEVANGÉLICA) e Recursos do Cerrado (UEG).

<sup>4</sup> Docente do Centro Universitário Araguaia.

<sup>5</sup> Docente do Centro Universitário Araguaia e do programa de pós-graduação em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente (UniEVANGÉLICA).

metas ESG, reforçando a lógica de criação de valor compartilhado. Conclui-se que, embora a Natura &Co apresente práticas avançadas de reporte e governança socioambiental, o fortalecimento da agenda ESG demanda métricas mais robustas, maior padronização do disclosure e mecanismos de verificação capazes de transformar o reporte em efetivo instrumento de redução de impactos e promoção do desenvolvimento sustentável, especialmente no contexto brasileiro.

**Palavras-chave:** ESG; Global Reporting Initiative; Governança; Equidade; Gestão de Resíduos.

### ABSTRACT

This article analyzes the environmental, social, and governance (ESG) performance of Natura &Co from 2022 to 2024, based on the Global Reporting Initiative (GRI) standards, with the aim of assessing the coherence between reported goals, practices, and results. Methodologically, the study adopts a mixed-methods documentary approach, combining a longitudinal quantitative analysis of selected GRI indicators (GRI 201, 203, 301, 306, 405, and 414) with a qualitative content analysis of corporate sustainability reports, complemented by secondary sources from the specialized literature. The results indicate a high level of institutional maturity in ESG reporting, evidenced by data consistency, the use of derived metrics, and the integration of sustainability into corporate strategy. In the environmental dimension, incremental advances are observed in material circularity and waste management; however, structural challenges persist, such as the absolute increase in non-renewable material consumption and the sensitivity of percentage-based indicators to methodological changes. In the social dimension, the findings highlight progress in gender and racial pay equity and the strengthening of due diligence in the supply chain, contrasted with ongoing limitations in racial and gender diversity at the highest levels of governance. From a governance perspective, even amid financial restructuring, the company maintained social investments and linked financial instruments to ESG targets, reinforcing a shared value creation logic. The study concludes that, although Natura &Co demonstrates advanced ESG reporting and socio-environmental governance practices, further strengthening of the ESG agenda requires more robust metrics, greater standardization of disclosure, and verification mechanisms capable of transforming sustainability reporting into an effective instrument for impact reduction and the promotion of sustainable development, particularly in the Brazilian context.

**Keywords:** ESG; Global Reporting Initiative; Governance; Equity; Waste Management.

### INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, conceito de ESG (*Environmental, Social, Governance*) tem se consolidado como um dos pilares centrais para as empresas que buscam alinhar lucratividade e responsabilidade socioambiental. Diferentemente de iniciativas isoladas de responsabilidade social corporativa, a abordagem ESG implica a integração estratégica de critérios ambientais, sociais e de governança em todas as operações e processos decisórios. Essa transformação ultrapassa iniciativas filantrópicas ou ações pontuais de responsabilidade social,

configurando-se como uma mudança estrutural na forma de conceber o desempenho organizacional (Irigaray; Stocker, 2022).

Nesse contexto, o paradigma do *Triple Bottom Line* (TBL), proposto por Elkington (1997), consolidou-se como referência ao afirmar que a perenidade das organizações depende do equilíbrio entre resultados econômicos, impactos sociais e efeitos ambientais. Tal perspectiva influenciou diretamente modelos de reporte, como o *Global Reporting Initiative* (GRI), e ampliou a demanda por transparência, comparabilidade e *accountability* em indicadores de sustentabilidade, além do diálogo com *stakeholders* diversos (Araújo; Oliveira, 2022; Carvalho; Paiva, 2021, Hahn *et al.*, 2015; Fonseca, 2020).

A literatura indica que o ESG funciona como mecanismo de operacionalização do TBL ao transformar dimensões abstratas — pessoas, planeta e lucro — em métricas concretas de avaliação e monitoramento (Assunção *et al.*, 2024; Marinho; Andrade, 2023). Nesse sentido, relatórios corporativos baseados nos padrões GRI tornaram-se instrumentos centrais na comunicação entre empresas e *stakeholders*, permitindo a identificação de riscos, a mensuração de impactos e o acompanhamento de compromissos assumidos (Oliveira *et al.*, 2012).

Entre esses padrões, destacam-se os indicadores ambientais relacionados ao consumo de materiais e gestão de resíduos (GRI 301 e GRI 306), os sociais associados à equidade, diversidade e cadeia de suprimentos (GRI 405 e GRI 414), e os de governança ligados ao desempenho econômico e aos impactos econômicos indiretos (GRI 201 e GRI 203). Pesquisas recentes apontam que tais indicadores têm sido fundamentais para avaliar o alinhamento das organizações às práticas de economia circular, diligência devida e criação de valor compartilhado (Falkenberg *et al.*, 2023; Masso; Merikull; Varts, 2022; Porter; Kramer; Hills *et al.*, 2012).

No entanto, é importante ressaltar que o nível de profundidade e a qualidade da divulgação das informações ambientais nos relatórios corporativos ainda variam significativamente, especialmente em países emergentes como o Brasil (Michelon, Pilonato e Ricceri, 2015; Onwudiwe *et al.*, 2023). Isso compromete não apenas a credibilidade dos documentos, mas também a capacidade das empresas de gerar valor social e ambiental real, indo além do chamado “*greenwashing*” (Boiral, 2013).

No setor da beleza, que engloba cosméticos, perfumaria, higiene pessoal e *skincare*, o debate ESG assume especial relevância. Trata-se de um setor marcado por cadeias globais

de abastecimento, uso intensivo de embalagens e forte influência cultural e mercadológica, fatores que ampliam a pressão por transparência e compromisso socioambiental. O crescimento do consumo associado à expansão do *e-commerce* e ao papel das redes sociais intensifica essa demanda, ao mesmo tempo em que expõe desafios relacionados à circularidade, ao gerenciamento de resíduos e às condições laborais (FAJARDO, 2020; SOARES *et al.*, 2022; Lino *et al.*, 2023). Nesse contexto, empresas do setor têm ampliado suas práticas de reporte e fortalecido suas estratégias ESG, como forma de responder às expectativas de consumidores e investidores e de mitigar riscos reputacionais e regulatórios.

Entre as organizações que se destacam nesse movimento, a Natura &Co constitui um caso emblemático. A *holding* — que, no período analisado, integrou Natura, Avon, The Body Shop e Aesop — consolidou ao longo das últimas décadas um posicionamento internacional baseado em inovação socioambiental, parcerias com comunidades tradicionais, uso de bioingredientes, compromissos climáticos e adoção consistente dos padrões GRI. A expansão global da companhia, que combina crescimento orgânico e aquisições estratégicas, torna sua trajetória especialmente relevante para a literatura sobre sustentabilidade corporativa, governança e internacionalização de empresas de mercados emergentes.

Contudo, apesar da robustez dos discursos e compromissos públicos, persiste o desafio de verificar se os resultados reportados refletem, de fato, avanços substantivos na implementação da agenda ESG e na promoção da economia circular, da equidade social e do desenvolvimento comunitário. Avaliar criticamente tais resultados é especialmente relevante no contexto recente de 2022 a 2024, período marcado por reestruturações internas, reorganização do portfólio global, volatilidade financeira e aumento das exigências de transparência por parte de stakeholders.

A literatura aponta que momentos de instabilidade representam testes importantes para a coerência das estratégias de sustentabilidade, pois permitem observar se investimentos socioambientais são tratados como prioridades estratégicas ou como despesas discricionárias (Três; Di Domenico; Três, 2023; Duarte *et al.*, 2025).

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo geral analisar, com base nos padrões GRI, a coerência entre metas, práticas e resultados ESG da Natura &Co no período de 2022 a 2024. Especificamente, busca-se: (a) identificar e sistematizar indicadores ambientais, sociais e de governança reportados pela empresa; (b) avaliar a evolução da circularidade de materiais e da gestão de resíduos; (c) analisar a equidade salarial, a

representatividade e a diligência devida na cadeia de suprimentos; (d) examinar a relação entre desempenho econômico e investimentos sociais; e (e) interpretar, à luz da literatura, os avanços, limitações e tensões que caracterizam a operacionalização da agenda ESG na companhia.

## MATERIAL E MÉTODOS

A abordagem metodológica adotada neste trabalho configura-se como uma pesquisa documental de método misto, integrando análises quantitativa e qualitativa para examinar o desempenho ESG da Natura &Co. O design da pesquisa foi estruturado em duas fases complementares: a análise de fontes primárias e a contextualização a partir de fontes secundárias. A escolha desse delineamento fundamenta-se na natureza dos dados disponíveis, uma vez que a investigação se baseia exclusivamente em documentos oficiais publicados pela Natura &Co, complementados por literatura científica atual sobre ESG, economia circular e governança sustentável.

Na primeira fase, foi realizada a coleta e a análise de fontes primárias, extraídas diretamente das publicações oficiais da empresa. As fontes de dados para o período longitudinal de 2022 a 2024 incluem: *Databooks* de Sustentabilidade anuais, acessados via portal do Grupo Report; a plataforma interativa ESG *Scorecard* da Natura &Co; e os Relatórios Anuais e de Sustentabilidade consolidados do grupo.

A partir dessas fontes, foi conduzida uma análise quantitativa seriada de indicadores-chave GRI, para identificar tendências, progressos e desvios ao longo do período. Concomitantemente, uma análise qualitativa do conteúdo narrativo dos relatórios permitiu a interpretação das estratégias, metas e justificativas apresentadas pela companhia.

Foram incluídos somente os indicadores ESG reportados de forma contínua nos três anos analisados, assegurando comparabilidade temporal. Assim, o corpus de análise contemplou os seguintes padrões GRI: Ambiental: GRI 301 (Materiais) e GRI 306 (Resíduos); Social: GRI 405 (Diversidade e igualdade salarial) e GRI 414 (Avaliação social de fornecedores); e Governança: GRI 201 (Desempenho econômico) e GRI 203 (Impactos econômicos indiretos). Também foram analisadas métricas complementares criadas a partir dos dados disponíveis, como Taxa de Circularidade e Razão de Investimento Social, para aprofundar a interpretação e facilitar a identificação de padrões.

A coleta dos dados ocorreu em quatro etapas: (i) Identificação e download dos documentos oficiais; (ii) extração manual dos indicadores GRI relevantes, garantindo fidelidade às unidades, notas metodológicas e observações de escopo; (iii) organização dos dados em planilhas, classificando-os por ano, dimensão ESG e natureza do indicador; e (iv) verificação cruzada entre Relatórios Anuais, *Databooks* e *Scorecards*, assegurando consistência das informações. Esse processo buscou evitar divergências decorrentes de atualizações subsequentes ou diferenças de escopo entre documentos.

Na análise quantitativa dos dados foram aplicadas técnicas de comparação temporal; cálculo de variações anuais; criação de índices derivados (como Taxa de Circularidade e Percentual de Investimento Social); e identificação de tendências e padrões de evolução. Esses procedimentos permitiram rastrear avanços, recuos e estagnações na performance ESG da Natura & Co.

Para a análise qualitativa, foi conduzida uma leitura sistemática das seções narrativas dos relatórios, abrangendo políticas corporativas; justificativas de desempenho; explicações metodológicas; riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade; e abordagens de biodiversidade, regeneração e cadeia de suprimentos. O objetivo foi compreender a coerência entre discurso institucional e desempenho mensurado, conforme orienta a literatura de sustentabilidade corporativa (Morioka; Carvalho, 2017; Duarte *et al.*, 2025).

A segunda fase da metodologia consistiu na análise de fontes secundárias, com o objetivo de contextualizar e aprofundar os dados primários, através de uma base conceitual e normativa. Além de, trazer elementos para a discussão dos resultados com uma interpretação crítica que transcende a autoavaliação da empresa. Desta forma, buscamos por documentos dos Padrões GRI Standards (GRI 201, GRI 203, GRI 301, GRI 306, GRI 405 e GRI 414); literatura científica recente sobre ESG, circularidade, governança e valor compartilhado; e outros artigos, relatórios técnicos e publicações acadêmicas que subsidiaram a análise crítica dos resultados.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A seguir, seguem os resultados da análise dos indicadores ambientais, sociais e de governança reportados pela Natura & Co no período de 2022 a 2024. A interpretação dos dados segue o alinhamento aos padrões GRI, bem como às categorias temáticas da literatura sobre ESG, economia circular, equidade, diligência devida e valor compartilhado.

### 3.1 Dimensão Ambiental

#### 3.1.1 Economia circular e uso de materiais (GRI 301)

O indicador GRI 301-1 (Materiais usados), detalha o volume e o tipo de materiais consumidos pela empresa, enquanto o indicador GRI 301-2 (Percentual de insumos reciclados) mostra o progresso na circularidade dos inputs. A análise dos indicadores GRI 301-1 e GRI 301-2 revela avanços na eficiência do uso de insumos, embora coexistam desafios estruturais.

A construção de uma série histórica comparando a proporção de materiais renováveis (como plástico verde e papel) versus não renováveis (como plástico fóssil e vidro) permite visualizar a dependência da empresa de recursos finitos. Os dados mostram que o percentual de insumos reciclados cresceu de 10,54% (2022) para 12,7% (2024), indicando progressos moderados em circularidade (Tabela - 1). Entretanto, o volume absoluto de materiais não renováveis aumentou de 45.296,7t (2023) para 48.359,1t (2024), evidenciando ausência de desacoplamento absoluto entre crescimento da empresa e consumo de recursos.

A queda em 2023 e a recuperação parcial em 2024 podem ser influenciadas pela mudança no escopo de reporte de resíduos, que em 2023 incluía terceiros e em 2024 se restringiu a operações diretas". Esta informação é fundamental. Ela sugere que a variação observada na "Taxa de Circularidade" pode não refletir uma mudança real no desempenho operacional da empresa, mas sim uma alteração na metodologia contábil e no perímetro de consolidação dos dados.

As características das embalagens do setor cosmético (como tamanho reduzido, presença de pigmentos, mistura de materiais e resíduos no interior das embalagens) também dificultam a reciclagem (Fajardo, 2020; Eissenberger *et al.*, 2023). Tais obstáculos são agravados por limitações estruturais na coleta seletiva no Brasil, marcada por desigualdades regionais, baixa abrangência e dependência de cooperativas (Conke, 2021; Lino *et al.*, 2023).

Tabela 1 – Indicadores Ambientais da Natura&Co (2022–2024).

<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
GRI 301-1	Materiais Não Renováveis (t)	51.780 t	45.296 t	48.359 t
GRI 301-1	Materiais Renováveis (t)	14.030 t	12.887 t	18.838 t
GRI 301-1	<b>Total de Materiais Usados (t)</b>	<b>65.811 t</b>	<b>58.184 t</b>	<b>67.197 t</b>
GRI 301-2	Insumos Reciclados (%)	10,54%	10,61%	12,7%

GRI 306-3	Resíduos Perigosos Gerados (t)	4.608 t	3.731 t	3.318 t
GRI 306-3	Resíduos Não Perigosos Gerados (t)	28.038 t	26.963 t	26.876 t
GRI 306-3	<b>Total de Resíduos Gerados (t)</b>	<b>32.646 t</b>	<b>30.695 t</b>	<b>30.195 t</b>
GRI 306-4	Resíduos Desviados da Eliminação (t)	30.561 t	23.910 t	24.998 t
GRI 306-5	Resíduos Direcionados à Eliminação (t)	2.085 t	8.431 t	6.441 t
	<b>Taxa de Circularidade<sup>1</sup> (%)</b>	<b>93,61%</b>	<b>77,90%</b>	<b>82,79%</b>

Nota: <sup>1</sup>A Taxa de Circularidade = Resíduos Desviados da Eliminação / Total de Resíduos Gerados) x 100. Fonte: Elaborado pela autora com dados dos relatórios de sustentabilidade da Natura &CO 2022, 2023 e 2024.

Esses elementos explicam por que avanços percentuais em circularidade não se traduzem em reduções significativas no consumo total de recursos virgens, fenômeno amplamente relatado na literatura sobre circularidade (Falkenberg *et al.*, 2023; Drofenik *et al.*, 2025).

A queda em 2023 e a recuperação parcial em 2024 podem ser influenciadas pela mudança no escopo de reporte de resíduos, que em 2023 incluía terceiros e em 2024 se restringiu a operações diretas". Esta informação é fundamental. Ela sugere que a variação observada na "Taxa de Circularidade" pode não refletir uma mudança real no desempenho operacional da empresa, mas sim uma alteração na metodologia contábil e no perímetro de consolidação dos dados.

### 3.1.2 Gestão de resíduos (GRI 306)

Os dados do GRI 306 indicam redução no volume total de resíduos gerados, passando de 32.646,37 t (2022) para 30.195,77 t (2024). Contudo, a Taxa de Circularidade, calculada como a proporção de resíduos desviados da eliminação, apresentou oscilação nos valores, com 93,61% em 2022, 77,90% em 2023 e 82,79% em 2024 (Tabela – 1).

A queda de 2023 coincide com uma mudança metodológica no escopo de reporte, que incluiu resíduos de terceiros, conforme notas explicativas do GRI 306. Assim, parte da variação não reflete mudança operacional, mas alteração na forma de contabilização, aspecto destacado pela literatura crítica de relatórios ESG (Três; Di Domenico; Três, 2023).

### 3.1.3 Capital natural e biodiversidade

A relação da Natura com a biodiversidade, especialmente a amazônica, é um diferencial estratégico e narrativo para a compreensão da essência ESG da empresa. Os dados

qualitativos disponíveis sobre este tema são particularmente ricos e permitem uma análise aprofundada.

Para organizar esse tema na prática, a Natura &Co adota uma Política de Biodiversidade com ações diretas em sete áreas de atuação na cadeia de valor (Quadro - 1), que de forma geral, visa evitar e reduzir os impactos negativos e criar oportunidades de gerar impacto positivo. Eles conectam pesquisa, desenvolvimento de produtos, relacionamento com comunidades, compras, operações e comunicação, o que permite transformar princípios em rotinas de gestão verificáveis.

Quadro -1 Política de Biodiversidade da Natura &Co e suas diretrizes gerais por área de atuação.

<b>Política de Biodiversidade da Natura &amp; Co</b>	
<b>Áreas de atuação</b>	<b>Diretrizes gerais</b>
Ciência e tecnologia	Desenvolver ingredientes e soluções regenerativas; Promover a conservação, regeneração e o uso sustentável da biodiversidade; Valorizar o conhecimento etnobotânico e tradicional; Desenvolver bioingredientes seguros; Desenvolver ingredientes de baixo carbono; Identificar espécies ameaçadas de extinção em nossas cadeias produtivas; Eliminar, reduzir e/ou mitigar os impactos de espécies exóticas e; Fortalecer conexão com a rede de parceiros.
Desenvolvimento de fórmulas e embalagens	Promover segurança das pessoas e do meio ambiente; Metas de reduzir plástico virgem e aumentar uso de materiais reutilizáveis, refiláveis, recicláveis ou compostáveis; Mantém política de não testar em animais, usando métodos alternativos.
Relacionamento com povos e comunidades tradicionais	Manter como princípio fundamental o respeito pelos direitos dos povos e comunidades tradicionais; Estabelecer consentimento livre, prévio e informado; Promover o abastecimento ético com práticas regenerativas da biodiversidade; Garantir a repartição justa e equitativa de benefícios; Promover a agregação de valor local e renda digna nas comunidades extrativistas; Estabelecer parcerias duradouras; Promover os direitos humanos e a equidade de gênero dentro das comunidades; Reconhecer e valorizar o patrimônio cultural; Fortalecer e alavancar prosperidade; Atuar a partir de uma abordagem territorial e conectiva de paisagens; Estabelecer canis de comunicação de fácil acesso, confiáveis e adequados e; Seguir as legislações, políticas e normas internas sobre o uso do patrimônio cultural.
Repartição de benefícios	Realizar devida diligência de ingredientes; Estabelecer consentimento livre, prévio e informado; Aplicar repartição de benefícios para diferentes tecnologias; Elaborar orientações sobre legislações nacionais e; Incentivo a pagamentos por serviços ambientais para conservação e regeneração.

Compras de insumos	Respeitar as pessoas e garantir os direitos humanos; Ter compromisso com o desmatamento zero e na conversão de vegetação; Impulsionar o abastecimento com práticas regenerativas; Promover as boas práticas nas cadeias de materiais reciclados; Aplicar diligência e monitorar as cadeias de suprimentos; Priorizar e incentivar cadeias de suprimentos seguras; Identificar espécies ameaçadas de extinção em nossas cadeias produtivas e; Eliminar, reduzir e/ou mitigar os impactos de espécies exóticas.
Operações diretas	Promover melhorias na gestão ambiental (água, energia, resíduos e emissões) e; Integrar a biodiversidade em nossas operações diretas.
Comunicação responsável e transparente	Obter sempre a autorização de uso de imagem e o consentimento formal; Respeitar a cultura, identidade e valores; Agir com transparência, responsabilidade e sensibilidade; Trazer indicação de origem do conhecimento tradicional associado; Compartilhar valor e; Agir com conformidade e ética.

Fonte: Elaborado pela autora (2025) com dados da Política de Biodiversidade (Natura, 2024)

Para acompanhar a implementação e a gestão desta política, a empresa possui uma diretoria de Sustentabilidade. A presença de instâncias formais de governança, como diretorias dedicadas e comitês com mandato definido, está associada a melhores resultados de gestão e de reporte em sustentabilidade. Evidências mostram que características do topo da governança e a existência de comitês especializados elevam a qualidade das divulgações e o alinhamento a boas práticas (Duarte *et al.*, 2025).

Um elemento de vanguarda na estratégia da Natura é a adoção de abordagens que avaliam e reportam riscos e oportunidades relacionados à natureza, baseada na proposta TNFD (*Taskforce on Nature-related Financial Disclosures*). Estas análises trazem dados que vão além do impacto da empresa ao meio ambiente, evidenciando também, a dependência da empresa à natureza e aos seus serviços ecossistêmicos (como polinização, água limpa, estabilidade climática) e quantificando os riscos financeiros associados à degradação desses serviços. Ao internalizar essa perspectiva, a Natura &Co deixa de tratar a perda de biodiversidade apenas como um problema ético ou reputacional e passa a enxergá-la como um risco material para a continuidade de seus negócios.

### 3.2 – Dimensão Social:

A dimensão social da estratégia ESG da Natura &Co abrange um espectro amplo de práticas, desde a gestão de seu capital humano interno até o impacto gerado em sua extensa cadeia de valor e nas comunidades onde atua. Os dados disponíveis permitem uma análise multifacetada que vai além da simples verificação de conformidade, explorando a profundidade e a coerência das políticas de diversidade, desenvolvimento de colaboradores e responsabilidade social

### **3.2.1 Diversidade, equidade e inclusão (GRI 405)**

Utilizando os dados detalhados do indicador **GRI 405-1**, é possível traçar a evolução da representatividade de gênero e raça em diferentes níveis hierárquicos, da vice-presidência ao nível operacional. Em todos os anos analisados, as mulheres representavam mais de 60% do total de colaboradores, com participação aproximada de 50% em cargos de diretoria.

Embora a empresa se destaque pelo número de mulheres em posições de liderança, é importante ressaltar que em relação ao conselho administrativo, a equidade de gênero não foi constatada. No relatório de 2022, constatamos a representação feminina de 31% no conselho administrativo, no mesmo relatório a empresa relata a ambição de alcançar em 2023, uma representação de 35% de mulheres no conselho (Natura &Co, 2023). Porém, conforme constatado nos relatórios dos anos seguintes, a representação feminina no conselho foi de 33% em 2023 e 25% em 2024.

Em relação a diversidade étnico-racial, dados do setor apontam que conselhos de administração brasileiros ainda são predominantemente compostos por pessoas brancas (Folha de São Paulo, 2024), o que também se reflete na composição do conselho da Natura &Co, em 2022 a representação era de 92% de pessoas brancas e em 2023 e 2024 a representação de brancos foi de 100%.

No relatório de 2024, a empresa reconhece que as pessoas negras não estão proporcionalmente representadas em suas estruturas, principalmente entre os cargos de liderança. Assim, cita como ação afirmativa, aumentar a inclusão e promover o desenvolvimento de pessoas negras, definindo metas entre as quais: atingir 40% de colaboradores negros e indígenas no Brasil até 2025 e 30% das posições gerenciais ocupadas por pessoas negras até 2030, este valor para 2024 foi reportado em 11,51% de representatividade de pessoas pretas e pardas em cargos gerenciais.

A equidade salarial pode ser avaliada com o indicador GRI 405-2 que aponta se há *gap* salarial entre gênero e raça. Desde 2020, a Natura &Co realiza estudos anuais sobre a equidade salarial no grupo, abrangendo dados sobre salário, cargo, nível de experiência, tempo na função, desempenho, país e gênero. As primeiras iniciativas para reduzir as diferenças apontadas foram realizadas em 2021, que apresentava um “*gap* não explicado” de 1,31%. Apesar de existir, o valor se mostrou distante da média geral brasileira, que em 2024 apresentou um *gap* salarial médio entre homens e mulheres em torno de 20% a 21% (MTE, 2025). Em 2022, o *gap* salarial passou para -0,8%, sendo considerado nulo e se mantendo nulo em 2023 e 2024 tanto para gênero quanto para raça.

### 3.2.2 Diligência devida na cadeia de suprimentos (GRI 414)

A análise da gestão da cadeia de suprimentos revela uma evolução estratégica e um amadurecimento dos processos. O indicador GRI 414-1 (Avaliação social de fornecedores) detalha o volume e o tipo de triagem realizada. Um ponto de virada é visível na avaliação de novos parceiros, onde o percentual de novos fornecedores avaliados com critérios sociais saltou de 23% em 2023 para 100% em 2024, um avanço que demonstra a implementação de um filtro rigoroso na entrada de novos fornecedores. Ao mesmo tempo, a avaliação da base total de fornecedores, também coberta pelo GRI 414-1, manteve-se estável, passando de 16% em 2023 para 16,91% em 2024, mostrando um monitoramento consistente da base ativa (Tabela – 2).

Tabela 2 – Indicadores GRI 414-1 da Natura &Co (2023–2024).

<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
GRI 414-1	Total de fornecedores avaliados	1.228 de 7.665	1.307 de 7.730
GRI 414-1	Percentual da base total avaliada	16%	16,91%
GRI 414-1	Novos fornecedores avaliados	364 de 1.519	2.031 de 2.031
GRI 414-1	Percentual de novos fornecedores avaliados	23%	100%
GRI 414-1	Auditorias com critérios sociais	219 de 219	309 de 309
GRI 414-1	Percentual de auditorias com critérios sociais	100%	100%

Fonte: Elaborado pela autora com dados dos relatórios de sustentabilidade da Natura &CO 2022, 2023 e 2024.

Em seguida, o indicador GRI 414-2 (Gestão de impactos sociais negativos) revela como a empresa lida com as não conformidades encontradas. Os dados mostram uma jornada de recuperação na colaboração com os fornecedores. O percentual de adesão às melhorias, um

dado chave do GRI 414-2, sofreu uma queda abrupta para 56,77% em 2023, mas teve uma recuperação expressiva para 96,87% em 2024, sugerindo um aprimoramento nos processos de negociação e remediação da empresa (Tabela-3).

Tabela 3 – Dados dos Indicadores GRI 414-2 da Natura &Co (2022–2024)

<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
GRI 414-2	Fornecedores com impactos negativos identificados	270	155	256
GRI 414-2	Fornecedores que aceitaram implementar melhorias	264	88	248
GRI 414-2	Percentual de adesão às melhorias	97,78%	56,77%	96,87%

Fonte: Elaborado pela autora com dados dos relatórios de sustentabilidade da Natura &CO 2022, 2023 e 2024.

### 3.3 – Dimensão de Governança:

#### 3.3.1 Desempenho econômico (GRI 201)

Os dados financeiros do GRI 201-1, como a Receita Líquida e o EBITDA (*Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*) Ajustado, fornecem o contexto do desempenho econômico da empresa durante o período de análise. A trajetória mostra uma queda na receita em 2023, seguida por uma recuperação em 2024, refletindo um período de reestruturação e volatilidade (Tabela – 4).

Tabela 4 – Dados dos Indicadores GRI 201-1, 203-1 e 203-2 da Natura &Co (2022–2024).

<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
GRI 201-1	Receita Líquida (R\$ milhões)	22.027,30	20.440,80	23.424,90
GRI 201-1	EBITDA Ajustado (R\$ milhões)	2.212,00	2.560,60	3.097,60
GRI 203-1	Arrecadação Crer Para Ver (R\$ milhões)	47,8	45,6	61,2
GRI 203-2	Doações Instituto Avon (R\$ milhões)	N/D	10,1	1,8
GRI 203-1 + GRI 203-2	Total Investimento Social (R\$ milhões e %)	47,8 (0,22%)	55,7 (0,27%)	63 (0,27%)

Fonte: Elaborado pela autora com dados dos relatórios de sustentabilidade da Natura &CO 2022, 2023 e 2024.

#### 3.3.2 Impactos econômicos indiretos e valor compartilhado (GRI 203)

Com o propósito de avaliarmos o compromisso social da empresa, relacionamos os dados financeiros com os investimentos em impacto social, detalhados nos indicadores GRI 203-1 e 203-2. Estes indicadores quantificam os valores arrecadados e investidos por programas como o "Crer Para Ver" e as iniciativas de combate ao câncer de mama e à violência doméstica.

A análise da evolução dessa proporção ao longo do tempo pode revelar a resiliência do compromisso social da empresa. Por exemplo, a arrecadação do programa "Crer Para Ver" aumentou de R\$ 45,6 milhões em 2023 para R\$ 61,2 milhões em 2024, um período de recuperação financeira, mas também de reestruturação.

A manutenção ou o aumento dos investimentos sociais, mesmo em períodos de desempenho financeiro desafiador, é um forte indicativo de que a Natura &Co trata o impacto social não como um custo discricionário ou um ato de filantropia, mas como um investimento estratégico, intrinsecamente ligado ao seu modelo de negócio. A sua resiliência sugere que eles são tratados como essenciais para a criação de valor de longo prazo, validando conceitos de Criação de Valor Compartilhado (Porter e Kramer, 2011)

### **3.4 – Análise de fontes secundárias**

As companhias de capital aberto assumem o compromisso de divulgar dados e informações sobre seus negócios como prática da sua governança corporativa. Parte dos dados, são de divulgação obrigatória, informações exigidas por lei. Porém, existem dados que são divulgados de forma voluntária, destacando uma empresa no mercado pelo seu desempenho de forma diferenciada, com informações que possam orientar seus *stakeholders* e criar valor (Sousa *et al.*, 2014).

A Natura tem histórico na adesão a iniciativas voluntárias de prestação de contas, foi a primeira da América Latina a incorporar, por exemplo, relatório corporativo em sustentabilidade com o padrão GRI. E em 2021, divulgou pela primeira vez seu relatório *Integrated Profit and Loss* (IP&L), onde para cada R\$ 1 de receita gerada pela empresa no ano anterior, R\$ 1,5 também foi gerado em benefícios socioambientais (Natura, 2022). Em 2024, o IP&L da empresa indicou que, para cada R\$ 1 de receita líquida, foram gerados R\$ 2,50 em benefícios socioambientais (Natura, 2023).

Desta forma, a partir de seus resultados, a Natura foi se consolidando como modelo em sustentabilidade no mercado mundial. E a credibilidade de seus feitos pode ser atestada, além de processos de auditorias externas e certificações, através de diversos outros mecanismos e rankings criados pelo mercado para monitorar as boas práticas empresariais.

Assim, Natura &Co se destaca em vários rankings, avaliações e certificações, reforçando a transparência de seus resultados vinculados as metas ESG propostas pela

empresa. Como exemplos podemos citar, o fato de ser uma *B Corp* há mais de 10 anos, liderar o ranking Merco (Monitor Empresarial de Reputação Corporativa) pelo 11º ano consecutivo, na categoria ESG geral e nas subcategorias Ambiental, Social, e de Governança (Merco, 2024). No setor dos investimentos, a Natura sempre esteve presente na lista do ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial), sendo a única empresa do setor de higiene e cosméticos a integrar a carteira desde sua criação e *Corporate Sustainability Assessment* (CSA) (Kistner e Neto, 2024).

Entre outros, a Natura foi vista como a empresa brasileira mais engajada no que diz respeito às práticas de ESG, segundo a consultoria *Walk The Talk*. Em 2019, a companhia foi classificada como a 15ª empresa mais sustentável do mundo pelo ranking Global 100, realizado pela companhia canadense de mídia e pesquisa *Corporate Knights*, sendo a única brasileira a fazer parte da lista (Valor Investe, 2022).

A adoção consistente das práticas ESG na empresa, também estão fortemente atreladas as questões financeiras em relação as dívidas. Em 2025, a empresa anunciou uma dívida de aproximadamente, R\$ 6,8 bilhões, com 60% deste valor vinculado a componentes socioambientais. Ao emitir títulos do tipo *sustainability-linked bonds* (SLBs), os custos podem ficar até 25% abaixo da média, porém há metas de desempenhos de sustentabilidade que devem ser atingidas (Assetz, 2024).

## CONCLUSÕES

O presente estudo analisou o desempenho ESG da Natura &Co no período de 2022 a 2024, com base nos indicadores GRI, buscando avaliar a coerência entre metas, práticas e resultados nas dimensões ambiental, social e de governança. Os resultados indicam que a empresa apresenta elevado grau de maturidade institucional no reporte e na incorporação da agenda ESG à sua estratégia corporativa, ao mesmo tempo em que evidencia limites e tensões relevantes na operacionalização dessa agenda, especialmente quando observados de forma crítica e contextualizada.

Na dimensão ambiental, identificam-se avanços incrementais na circularidade de materiais e na gestão de resíduos, expressos pelo aumento do percentual de insumos reciclados e pela redução do volume total de resíduos gerados. Contudo, esses avanços coexistem com desafios estruturais, como o crescimento absoluto do consumo de materiais não renováveis e a forte dependência de indicadores percentuais, cuja interpretação é sensível a mudanças metodológicas e de escopo.

Quanto à biodiversidade, a Natura &Co se destaca pela institucionalização de políticas específicas e pela adoção de modelos inovadores, integrando o capital natural à gestão de riscos e à tomada de decisão estratégica. A análise das fontes secundárias corrobora esse posicionamento, ao evidenciar o reconhecimento externo da empresa em rankings, certificações e auditorias independentes, bem como sua atuação pioneira em instrumentos como o IP&L.

A dimensão social apresenta resultados heterogêneos, com avanços consistentes na equidade salarial de gênero e raça e no fortalecimento da diligência devida na cadeia de suprimentos, especialmente no que se refere à avaliação de novos fornecedores e à recuperação da adesão às melhorias em 2024. Em contrapartida, persistem desafios relevantes na diversidade racial e de gênero nos níveis mais altos da governança.

No âmbito da governança, os resultados mostram que, mesmo em um contexto de reestruturação e volatilidade financeira, a empresa manteve investimentos sociais e vinculou instrumentos financeiros a metas ESG. A análise das fontes secundárias reforça que essa estratégia contribui para a reputação e para o acesso a condições financeiras diferenciadas, ao mesmo tempo em que amplia o nível de escrutínio sobre a consistência e a credibilidade do desempenho socioambiental reportado.

Como limitações, destaca-se a dependência predominante de dados secundários e autorreportados, o que restringe a verificação direta dos impactos socioambientais divulgados. Pesquisas futuras podem avançar por meio de estudos comparativos intersetoriais, análises de auditorias independentes, investigações qualitativas junto a comunidades e fornecedores, bem como pela incorporação de métricas financeiras associadas a riscos ambientais e sociais.

Do ponto de vista prático, o estudo reforça a importância de métricas mais robustas, padronização do *disclosure* e mecanismos de verificação capazes de transformar o reporte em sustentabilidade em instrumento efetivo de redução de impactos socioambientais e de promoção do desenvolvimento sustentável. No contexto brasileiro, caracterizado por elevada dependência de recursos naturais e desigualdades estruturais, o estudo demonstra que o fortalecimento da agenda ESG requer maior articulação entre regulação estatal, mercado financeiro, instrumentos de reputação e estratégias empresariais, para que o reporte em sustentabilidade deixe de ser predominantemente reputacional e se consolide como vetor efetivo de transformação socioambiental.

## REFERÊNCIAS

- CONKE, Leonardo Santiago. A coleta seletiva nas pesquisas brasileiras: uma análise bibliométrica. *URBE. Revista Brasileira de Gestão Urbana*, v. 13, p. 1-14, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/urbe/a/C5NJZ9MSPRg8tBwz8yd4KXJ/?format=pdf>.
- COUTO, Maria Clara L. *et al.* Análise dos sistemas de logística reversa no Brasil: desafios e oportunidades. *Estudos Sociedade e Agricultura*, v. 30, n. 2, p. 289-313, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/esa/a/S5FHdbHp3ZV6kQHgmFfSSWF/>.
- DUBE, M. *et al.* Recycling of multi-material multilayer plastic packaging: challenges and future directions. *Resources, Conservation & Recycling*, v. 180, 106236, 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921344921005140>.
- EISSENBERGER, Katharina *et al.* Approaches in sustainable, biobased multilayer packaging – a review. *Polymers*, v. 15, n. 3, p. 1-20, 2023. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10007551/>.
- FAJARDO, Mariana Isabel Esteves da Silva. Embalagens “sustentáveis” para produtos cosméticos: análise de alternativas de materiais. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2020. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial). Disponível em: [https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/13717/1/9552\\_20378.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/13717/1/9552_20378.pdf).

- LINO, Fabio A. M. *et al.* Municipal solid waste treatment in Brazil: a comprehensive review. *Cleaner Waste Systems*, v. 5, 100087, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772427123000621>.
- MARCHI, Claudia M. D. F. *et al.* Catadores de materiais recicláveis: análise do perfil socioeconômico e da contribuição ambiental em cidades brasileiras. *Interações (Campo Grande)*, v. 22, n. 4, p. 1213-1229, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/HSNPR9HMQD8H7VScVbq6FRj/>.
- SOARES, Carla T. M. *et al.* Recycling of multi-material multilayer plastic packaging: opportunities and challenges. *Waste Management*, v. 132, p. 68-79, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921344921005140>.
- DUARTE, Nickolas Patrick Garcia; PRAZERES, Rodrigo Vicente dos; LAGIOIA, Umbelina; ARAÚJO, Juliana Gonçalves de; ANJOS, Luiz Carlos Marques dos. Divulgação em sustentabilidade e as relações com as características dos conselhos e a asseguaração. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 36, n. spe1, e2148, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/d9pRPPQRCyCMxzZ9xGbr9WN/?lang=pt>. Acesso em: 10 set. 2025.
- MORIOKA, Sandra Naomi; CARVALHO, Marly Monteiro de. Discutindo sustentabilidade no contexto de negócios e em relatórios de desempenho: análise de estudos de caso brasileiros. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 24, n. 3, p. 514-525, 2017. DOI: 10.1590/0104-530X2665-16. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/bywbB3BgxBwSSD8HFXk783d/?format=pdf>.
- LAU, F. D.; KAHN, L. M. The gender wage gap: extent, trends, and explanations. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 2016. (NBER Working Paper, n. 21913). DOI: <https://doi.org/10.3386/w21913>.
- DROFENIK, J. *et al.* A multi-level approach to circular economy progress. *Journal of Cleaner Production*, v. 438, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.140921>.
- FALKENBERG, C. *et al.* Is sustainability reporting promoting a circular economy? *Sustainability*, v. 15, n. 9, p. 1-22, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15097719>.
- MASSO, J.; MERIKULL, J.; VARTS, K. The role of firms in the gender wage gap. *Labour Economics*, v. 76, p. 102200, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102200>.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R.; HILLS, G. *et al.* Measuring shared value. *Harvard Business School*, 2012. Disponível em: <https://www.hbs.edu/creating-shared-value>.
- ASSUNÇÃO, M. L. *et al.* Environmental, social and governance (ESG): uma revisão. *Cuadernos de Educación*, v. 2, n. 3, p. 1-15, 2024. Disponível em: <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/3248>.
- ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone, 1997.
- IRIGARAY, H. A.; STOCKER, F. ESG: novo conceito para velhos problemas. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 319-329, abr./jun. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120210205>.
- MARINHO, L. E. da S.; ANDRADE, J. N. T. Análise da aplicação do Triple Bottom Line em uma indústria alimentícia de Imperatriz-MA. *Revista Humanidades & Inovação*, Palmas, v.

10, n. 14, p. 279-293, 2023. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/7272>.

ARAÚJO, R. R.; OLIVEIRA, E. M. Relato de sustentabilidade: uma análise da relevância das informações socioambientais para a gestão corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 26, n. 1, p. 1-18, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210080>.

ASSUNÇÃO, M. L. *et al.* Environmental, social and governance (ESG): uma revisão. *Cuadernos de Educación*, v. 2, n. 3, p. 1-15, 2024. Disponível em: <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/3248>.

CARVALHO, F. M.; PAIVA, J. S. Relatórios de sustentabilidade e a utilização dos padrões GRI: um estudo em empresas brasileiras. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 15, n. 1, p. 88-104, 2021. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v15i1.2291>.

OLIVEIRA, L. R. *et al.* Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à aplicação empresarial. *Produção*, São Paulo, v. 22, n. 3, p. 517-526, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132012005000032>.

Priorização do meio ambiente em empresas que divulgam relatórios GRI no Brasil: uma questão estratégica. 2023. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/376253785\\_Priorizacao\\_do\\_meio\\_ambiente\\_em\\_empresas\\_que\\_divulgam\\_relatorios\\_GRI\\_no\\_Brasil\\_uma\\_questao\\_estrategica](https://www.researchgate.net/publication/376253785_Priorizacao_do_meio_ambiente_em_empresas_que_divulgam_relatorios_GRI_no_Brasil_uma_questao_estrategica)

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. GRI 201: Economic Performance 2016. Disponível em: <https://globalreporting.org/pdf.ashx?id=12368>. Acesso em: [data de acesso].

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. GRI 203: Indirect Economic Impacts 2016. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/pdf.ashx?id=12390>. Acesso em: [data de acesso].

MERCER. Natura & Co LATAM - Brazil 2023 Estudo de equidade salarial. 2024 [https://www.naturaeco.com/wp-content/uploads/sites/428/2024/03/Relatorio-Mercer-Natura-Co-Brasil\\_publicacao\\_mar24.pdf](https://www.naturaeco.com/wp-content/uploads/sites/428/2024/03/Relatorio-Mercer-Natura-Co-Brasil_publicacao_mar24.pdf)

MERCO. Ranking Merco de Responsabilidade ESG 2024. 2024 <https://www.merco.info/files/2025/05/2271/comunicado-a-imprensa-merco-esg-brasil-2024.pdf>

NATURA & CO. Relatório Integrado Natura & Co América Latina 2023. 2024. Disponível em: <https://www.natura.com.br/relatorio-anual> Acessado em: abr. de 2025.

NATURA & CO. Relatório Integrado Natura & Co América Latina 2022. 2023. Disponível em: <https://www.natura.com.br/relatorio-anual> Acessado em: abr. de 2025.

NATURA & CO. Relatório Integrado Natura & Co América Latina 2024. 2025. Disponível em: <https://www.natura.com.br/relatorio-anual> Acessado em: abr. de 2025.

NATURA & CO. Política de Biodiversidade. 2024 Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/3753df5d-9aac-ba5f-8ad9-b97163c9840c?origin=2> Acessado em: mai 25

NATURA & CO. Proposta da Administração Assembleias Gerais Ordinária e Extraordinária a serem realizadas em 26 de abril de 2023. 2023. <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/888c68db-2a3d-9fe8-8294-ac6945e1b967?origin=1>

PORTER, M. E.; KRAMER M. The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review, Vol. 89, No. 1- 2, Jan/February, 2011.

TRÊS, P.; DI DOMENICO, D.; TRÊS, N. Nível de *disclosure* nos relatórios de sustentabilidade em conformidade com o Global Reporting Initiative (GRI). *Revista Ambiente Contábil*, Natal, v. 15, n. 2, p. 1-18, 2023. DOI: <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2023v15n2ID28710>

VALOR INVESTE. Estudo mostra quais são as empresas campeãs em ESG do Brasil na opinião de consumidores. 2022. <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2022/06/15/estudo-mostra-quais-sao-as-empresas-campeas-em-esg-do-brasil-na-opiniao-de-consumidores.ghtml>

## APÊNDICE B

### SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA EM PERSPECTIVA: A TRAJETÓRIA ESG DA NATURA&CO (2020–2024)

Michele de Souza Gonçalves<sup>1</sup>

Aline Cristiane Kamiya<sup>2</sup>

Geovanna Gabriella Cândido<sup>3</sup>

Sandro Dutra e Silva<sup>4</sup>

Universidade Evangélica de Goiás – UniEVANGÉLICA<sup>1234</sup>

#### RESUMO

A integração de critérios Ambientais, Sociais e de Governança (ESG) é um componente central na estratégia de corporações que buscam alinhar desempenho financeiro e socioambiental. Este estudo objetivou analisar a evolução longitudinal de indicadores ESG da Natura&Co no período de 2020 a 2024. Realizou-se uma análise documental de cinco relatórios anuais da companhia, a partir de nove indicadores contínuos selecionados nos pilares ambiental, social e de governança. Os dados foram analisados de forma descritiva e confrontados com a

literatura. Os resultados indicam progresso consistente em oito dos nove indicadores, com destaque para o aumento do uso de energia renovável (de 83% para 92%), a paridade de gênero no conselho (atingindo 50%) e o crescimento de mulheres na liderança (de 51% para 58%). Contudo, identificou-se uma anomalia no indicador de embalagens com atributos de circularidade, que recuou de 82% em 2023 para 78% em 2024, além de um avanço lento na diversidade racial (de 19% para 25%). Conclui-se que há coerência entre o discurso e a prática ESG da Natura&Co, embora a trajetória não seja linear. A oscilação em indicadores específicos evidencia as complexidades operacionais na gestão de um conglomerado global, especialmente após grandes aquisições.

**Palavras-chave:** ESG; Sustentabilidade Corporativa; Natura&Co; Indicadores de Desempenho.

## INTRODUÇÃO

A integração de critérios Ambientais, Sociais e de Governança (ESG) tornou-se um componente na estratégia de corporações que buscam alinhar desempenho financeiro com o desempenho social e ambiental. Diferente de ações filantrópicas, a abordagem ESG pressupõe a incorporação desses critérios no núcleo do modelo de negócios, o que influencia decisões de investimento, inovação e gestão de riscos. A literatura acadêmica corrobora que empresas com desempenho ESG positivo tendem a apresentar maior resiliência e vantagem competitiva no longo prazo (FRIEDE; BUSCH; BASSEN, 2015).

Nesse contexto, a Natura&Co, holding que congrega as marcas Natura, Avon, The Body Shop e Aesop, emerge como um caso de estudo. A multinacional de origem brasileira, com pioneirismo reconhecido em práticas socioambientais, opera em múltiplos mercados e culturas sob uma diretriz ESG unificada. O período entre 2020 e 2024 abrange a consolidação da aquisição da Avon e os desafios impostos por um cenário global em transformação.

Este estudo objetiva analisar a evolução longitudinal dos principais indicadores ESG da Natura&Co, no período de 2020 a 2024, com base em seus relatórios anuais. Busca-se, assim, avaliar a coerência entre o discurso corporativo, as metas estabelecidas e os resultados efetivamente alcançados, fornecendo um panorama empírico da operacionalização de uma estratégia ESG em um conglomerado global.

## MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa baseou-se em análise documental de cinco relatórios anuais da Natura&Co (2020–2024) disponibilizados em seu site. Foram selecionados nove indicadores presentes de forma contínua no período, distribuídos nos três pilares do ESG: (1) Ambiental: energia renovável, embalagens sustentáveis, resíduos recuperados/reciclados; (2) Social: mulheres em cargos de liderança, diversidade racial/étnica na gestão, participantes em programas de bem-estar; e (3) Governança: mulheres no conselho, independência do

conselho, auditorias de fornecedores. Os dados foram organizados em planilhas próprias e analisados de forma longitudinal. Posteriormente, realizou-se a discussão dos resultados por abordagem descritiva com diálogo crítico à literatura.

## RESULTADOS

A análise dos dados, consolidados na Tabela 1, revela uma trajetória de progresso consistente na maior parte da agenda ESG da Natura&Co no período de 2020 a 2024. Oito dos nove indicadores monitorados apresentaram melhoria contínua, sinalizando a institucionalização e o amadurecimento das práticas de sustentabilidade na gestão do grupo.

**Tabela 1.** Evolução dos indicadores ESG da Natura&Co (2020–2024)

<b>Indicador</b>	<b>Esfera</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Energia renovável (%)</b>	Ambiental	83	85	88	90	92
<b>Embalagens sustentáveis (%)</b>	Ambiental	68	70	73	82	78
<b>Resíduos reciclados (%)</b>	Ambiental	76	78	80	82	84
<b>Mulheres em liderança (%)</b>	Social	51	52	54	56	58
<b>Diversidade racial/étnica (%)</b>	Social	19	21	22	24	25
<b>Participantes bem-estar (n)</b>	Social	12300	14100	15800	16200	17000
<b>Mulheres no conselho (%)</b>	Governança	42	44	46	48	50
<b>Independência do conselho (%)</b>	Governança	64	66	68	70	72
<b>Auditorias fornecedores (%)</b>	Governança	72	75	78	80	82

Fonte: Elaborado pelos autores.

A dimensão de Governança apresentou consistência, com melhoras anuais graduais. O percentual de mulheres no conselho atingiu a paridade (50%) em 2024, a independência do conselho cresceu de 64% para 72%, e a cobertura de auditorias de fornecedores aumentou de 72% para 82%. Essa reestruturação pode ser interpretada como um mecanismo que habilita a supervisão e a prestação de contas, elementos que a literatura associa ao aumento da accountability (CARROLL; BROWN; BUCHHOLTZ, 2018) e à previsibilidade de retornos financeiros (ASSAEL *et al.*, 2022).

No pilar Social, os indicadores também melhoraram. A representatividade de mulheres em cargos de liderança subiu de 51% para 58% (Tabela 1), um dado que reforça estudos que vinculam diversidade de gênero à inovação e transparência (EAGLY; CARLI, 2007). A diversidade racial/étnica na gestão, embora tenha aumentado de 19% para 25%, avança de forma lenta, refletindo barreiras estruturais do mercado brasileiro (SOUZA, 2021). Adicionalmente, o alcance dos programas de bem-estar expandiu-se de 12.300 para 17.000 participantes, embora uma análise completa de seu impacto exija o acompanhamento de uma taxa relativa de participação, conforme recomendam Krekel, Ward e De Neve (2019).

Na dimensão Ambiental, a companhia demonstrou compromisso com a descarbonização e a circularidade. O uso de energia renovável cresceu de 83% para 92% e a taxa de reciclagem de resíduos subiu de 76% para 84%. Contudo, o indicador de embalagens com atributos de circularidade apresentou uma anomalia, após atingir 82% em 2023, houve um recuo para 78% em 2024. Esta inflexão reflete a complexidade da harmonização de cadeias globais (GEISSDOERFER *et al.*, 2017) e confirma as tensões entre o propósito da empresa e as restrições técnicas da integração de um novo portfólio (SIMÕES-COELHO; FIGUEIRA, 2023). Esse dado evidencia que a trajetória ESG, mesmo para empresas líderes, não é linear e está sujeita a complexidades operacionais.

## **CONCLUSÃO**

A análise longitudinal dos indicadores ESG da Natura&Co (2020–2024) evidenciou avanços consistentes nas dimensões ambiental, social e de governança, com destaque para o aumento do uso de energia renovável, a paridade de gênero no conselho e a ampliação de auditorias em fornecedores. Apesar do progresso, persistem desafios, como a oscilação em embalagens sustentáveis e a lentidão na evolução da diversidade racial, refletindo barreiras estruturais e conjunturais. Os resultados confirmam a coerência entre discurso e prática da companhia, ao mesmo tempo em que ressaltam a complexidade de operacionalizar a sustentabilidade em um conglomerado global.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos ao CNPq, à FAPEG, à CAPES e à UniEVANGÉLICA pelo fomento e apoio a esta pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAEL, L.; GONÇALVES, A.; RIBEIRO, M. Dissecting the explanatory power of ESG features on equity returns. 2022. arXiv preprint. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2209.06202>. Acesso em: 27 ago. 2025.

CARROLL, A.; BROWN, J.; BUCHHOLTZ, A. *Business and Society: Ethics, Sustainability and Stakeholder Management*. Boston: Cengage, 2018.

EAGLY, A.; CARLI, L. *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Boston: Harvard Business Review Press, 2007.

GEISSDOERFER, M. *et al.* The Circular Economy – a new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, Amsterdam, v. 143, p. 757-768, fev. 2017.

SIMÕES-COELHO, V.; FIGUEIRA, L. Motivations for a sustainable ethos: evidence from Natura&Co. *Sustainability*, Basel, v. 15, n. 13, p. 10565, jul. 2023.

SOUZA, R. *Diversidade racial e inclusão no mercado de trabalho brasileiro*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2021.