

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

Michele de Souza Gonçalves¹
Geovanna Gabriella Cândido²
Sandro Dutra e Silva³
Milton G. Silva Junior⁴
Aline Cristiane Kamiya⁵

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 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.

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

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

¹ Mestranda em Ciências Ambientais do programa de pós-graduação em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente (UniEVANGÉLICA). michelemaz@hotmail.com

² Ciências Biológicas pela Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA). geovannagcandido@outlook.com

³ 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). sandrodutra@unievangolica.edu.br

⁴ Docente do Centro Universitário Araguaia. milton.junior@uniaraguaia.edu.br

⁵ Docente do Centro Universitário Araguaia e do programa de pós-graduação em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente (UniEVANGÉLICA). aline.kamiya@uniaraguaia.edu.br

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.

Recebido em 29 de janeiro de 2026. Aprovado em 06 de abril de 2026

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; Dube *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.

Dimensão Ambiental

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).

Indicador	Descrição	2022	2023	2024
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	Total de Materiais Usados (t)	65.811 t	58.184 t	67.197 t
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	Total de Resíduos Gerados (t)	32.646 t	30.695 t	30.195 t
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

	Taxa de Circularidade¹ (%)	93,61%	77,90%	82,79%
--	--	--------	--------	--------

Nota: ¹A 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.

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).

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.

Política de Biodiversidade da Natura & Co	
Áreas de atuação	Diretrizes gerais
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 cansi 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; Comaprtilhar 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.

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

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.

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).

Indicador	Descrição	2023	2024
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)

Indicador	Descrição	2022	2023	2024
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.

Dimensão de Governança:

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).

Indicador	Descrição	2022	2023	2024
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.

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).

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.
- 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 assecuração. *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/10.1590/1982-7849rac202210080>.

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_e_m_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

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-opinio-de-consumidores.qhtml>