

Governança Corporativa e Sustentabilidade: alinhamento da Natura &Co ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa

Jéssica Maria dos Santos

Marildo Domingos da Silva

Faculdade de Tecnologia, FATEC de S. J. Do Rio Preto/SP

Resumo: *O comprometimento da empresa Natura &CO com a integração de suas atividades alinhadas ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. O presente trabalho investigou de que forma a Natura &Co incorpora os princípios do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa em suas estratégias de sustentabilidade. O objetivo foi analisar a aplicação dos princípios do Código do IBGC nas práticas da Natura &Co, bem como os benefícios e desafios decorrentes desse alinhamento aplicando os procedimentos metodológicos de abordagem qualitativa, exploratória, descritiva e a revisão bibliográfica, na análise documental, por meio dos relatórios institucionais, códigos de conduta, publicações oficiais e demais fontes primárias, além da revisão de literatura relacionada à governança corporativa, ESG e sustentabilidade. Os resultados apontam que a Natura &Co apresenta forte aderência aos cinco pilares e princípios do Código do IBGC. O trabalho concluiu que apesar dos desafios com a equidade a Natura &Co representa um modelo de referência em governança corporativa sustentável, conseguindo alinhar inovação, responsabilidade social e desempenho econômico de forma coerente com os padrões éticos do mercado.*

Palavras-chave: *ESG; princípios; mercado; estrutura; stakeholders.*

Abstract: *Natura &CO's commitment to integrating its activities in line with the Code of Best Corporate Governance Practices. This study investigated how Natura &Co incorporates the principles of the Code of Best Corporate Governance Practices into its sustainability strategies. The objective was to analyze the application of the principles of the IBGC Code in Natura &Co's practices, as well as the benefits and challenges arising from this alignment, applying the methodological procedures of a qualitative, exploratory, descriptive approach and a bibliographic review, in the documentary analysis, through institutional reports, codes of conduct, official publications and other primary sources, in addition to the review of literature related to corporate governance, ESG and sustainability. The results show that Natura &Co strongly adheres to the five pillars and principles of the IBGC Code. The study concluded that despite the challenges with equity, Natura &Co represents a reference model in sustainable corporate governance, managing to align innovation, social responsibility and economic performance in a manner consistent with the ethical standards of the market.*

Keywords: *ESG; principles; market; structure; stakeholders*

1. INTRODUÇÃO

Os critérios *Environmental, Social and Governance* (ESG) ganharam destaque no cenário empresarial global, atuando como uma ferramenta de avaliação da performance das empresas, impactam diretamente na reputação corporativa, atratividade e competitividade no mercado. A

combinação entre governança corporativa e sustentabilidade é essencial para atender as demandas e gerar valor compartilhado com seus *stakeholders* (Exame, 2024).

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), é uma importante referência para orientar as empresas na construção de modelos de gestão mais eficientes, éticos e sustentáveis. Dentro desse contexto, a Natura &Co se destaca como um grupo empresarial que tem adotado uma postura proativa na incorporação de práticas sustentáveis e alinhando suas ações aos princípios do Código. Analisar como a Natura &Co integra os princípios do Código do IBGC permite compreender como a governança pode ser aplicada de forma estratégica para promover a sustentabilidade corporativa e fortalecer o compromisso com a sociedade e o meio ambiente (IBCG, 2023).

O presente trabalho levantou o seguinte questionamento: como a Natura &Co incorpora os princípios do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa em suas estratégias de sustentabilidade? Este trabalho se justifica porque com os desafios ambientais, sociais e econômicos crescendo no mundo, é cada vez mais importante que as empresas adotem modelos de gestão baseados em valores como ética, transparência e compromisso com a sustentabilidade. A Natura &Co é reconhecida por suas práticas sustentáveis pelo uso dos *frameworks* do *Global Reporting Initiative* (GRI) (Matuy, 2024). Sendo assim, a governança corporativa tem um papel fundamental ajudando a equilibrar os interesses das partes envolvidas e a construir negócios duráveis. O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, criado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), oferece orientações que destacam princípios como transparência, equidade, responsabilidade, sustentabilidade e prestação de contas, fundamentais para as empresas que buscam aliar bons resultados econômicos e práticas sustentáveis (Pletsch *et al*, 2019).

A Natura &Co se destaca tanto no Brasil quanto internacionalmente por adotar políticas eficazes de responsabilidade socioambiental e incorporar a sustentabilidade em sua cultura organizacional (Schwabe, 2024). A escolha da empresa como objeto de estudo baseia-se em sua liderança em *rankings* de sustentabilidade, na transparência de suas operações no mercado e em seu histórico de inovação em práticas empresariais responsáveis segundo os relatórios divulgados anualmente no site institucional. Assim, estudar como a Natura & Co aplica os princípios do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa em suas estratégias de sustentabilidade é essencial para entender o papel da governança na construção de empresas éticas, resilientes e preparadas para os desafios futuros.

Este trabalho tem como objetivo analisar a aplicação dos princípios de governança corporativa pela Natura & Co, investigando a contribuição dessas práticas para a integração da sustentabilidade nas estratégias da empresa. A pesquisa visa identificar princípios do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa adotados pela Natura &Co e sua incorporação nas suas práticas de sustentabilidade. Também foram apontados os benefícios e desafios enfrentados pela empresa ao alinhar suas estratégias de sustentabilidade às boas práticas de governança.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa busca compreender aspectos da realidade não mensuráveis numericamente, focando em significados, crenças, valores, motivações e experiências, para Oliveira et al. (2020, p. 2), sua realização exige base teórica consistente, métodos adequados de coleta e análise, além de uma interpretação crítica e coerente por parte

do pesquisador. Este estudo adota essa abordagem para analisar como a Natura &Co incorpora os princípios do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa às suas estratégias de sustentabilidade.

A pesquisa adotada é de abordagem exploratória-descritiva. Segundo Gil (1999), a pesquisa exploratória é flexível, busca esclarecer conceitos e aprimorar a formulação de problemas. Malhotra (2001) ressalta seu uso em situações que exigem definição mais precisa do problema, por meio de amostras pequenas e análise qualitativa, Zikmund (2000) complementa que esse tipo de estudo permite diagnosticar situações, explorar alternativas e gerar novas ideias. Já a pesquisa descritiva, conforme Gil (1999), visa descrever características de uma população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados. No presente estudo, essa abordagem é aplicada ao caso da Natura &Co, detalhando sua estrutura de governança, comitês, mecanismos de controle e políticas internas que promovem transparência, equidade e responsabilidade socioambiental.

De acordo com Marconi e Lakatos (2019), a pesquisa documental utiliza exclusivamente documentos, escritos ou não, considerados fontes primárias, Cellard (2008) acrescenta que se trata da análise de materiais ainda não submetidos a tratamento analítico ou que podem ser reinterpretados conforme os objetivos da pesquisa. Neste estudo, a pesquisa documental refere-se à análise de fontes institucionais primárias da Natura &Co, como Relatórios Anuais, Código de Conduta Global, publicações do programa “Compromisso com a Vida” e informações disponíveis no portal de governança corporativa da empresa.

O estudo de caso é uma forma de pesquisa que busca compreender de forma profunda e contextualizada um fenômeno real, especialmente quando se deseja analisar práticas organizacionais em seu ambiente natural (Yin, 2015; Godoy, 1995). Para Gil (2019), o estudo de caso consiste em uma pesquisa que analisa uma unidade específica, como uma organização, comunidade ou indivíduo, com o objetivo de obter um conhecimento aprofundado sobre determinado aspecto da realidade, essa abordagem foi escolhida neste trabalho para auxiliar na compreensão de como a Natura &Co aplica os princípios do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC.

A revisão bibliográfica é uma forma de coleta de dados secundários, envolvendo o estudo do que já foi publicado sobre determinado tema (Lakatos; Marconi, 2001; Cervo; Bervian, 2002), segundo Lakatos e Marconi (2001), inclui materiais públicos, como livros, artigos, jornais, teses e filmes, permitindo amplo contato com estudos já produzidos. Para Vergara (2000), baseia-se em fontes existentes, sendo essencial para levantar informações sobre o tema. Neste trabalho a revisão bibliográfica, foi utilizada para reunir dados de livros, artigos científicos, pesquisas no Google Acadêmico e sites jornalísticos, com o objetivo de contextualizar os conceitos de governança corporativa, ESG e sustentabilidade empresarial e trazer conteúdos sobre a Natura &Co.

3. REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico serão abordados os temas: Governança Corporativa, Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, Princípios do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, Estruturas e Pilares, Relevância do Código para Empresas de Capital Aberto e *Stakeholders*, ESG e Sustentabilidade Corporativa, Estrutura de Governança da Natura &Co, Análise de Alinhamento com o Código, Identificação de Gaps e Boas Práticas.

3.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa pode ser compreendida como um sistema composto por regras, estruturas, princípios e processos que orientam e direcionam o monitoramento das organizações, visando garantir a geração de valor econômico, transparências, equidade, a prestação de contas e considerando o impacto social e ambiental das atividades organizacionais, promovendo o equilíbrio entre os interesses de sócios, colaboradores, clientes, comunidades e demais *stakeholders* (Antunes; Rocha, 2024). No Brasil, a governança corporativa começou a se consolidar na década de 1990, impulsionada pelas privatizações e pela crescente participação de investidores institucionais (CCBrasil, 2025).

Esse modelo de gestão, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o IBCG (2023), evoluiu de uma perspectiva voltada exclusivamente para controle e conformidade para um modelo estratégico, que integra inovação, sustentabilidade e ética como pilares fundamentais da competitividade organizacional, a governança corporativa passou a ser reconhecida como um elemento importante para a eficiência e o sucesso das empresas à longo prazo.

A relação entre governança e inovação é destacada por Araújo, Carvalho e Lopes (2023), ao analisarem empresas brasileiras e concluírem que estruturas de governança mais eficientes contribuem para a redução da volatilidade nos resultados e para uma melhor adaptação diante de cenários complexos, a governança funciona como um mecanismo orientador, que direciona recursos, define prioridades, estabelece critérios para investimentos e monitora riscos, criando condições para decisões mais eficazes e sustentáveis. Enquanto a governança garante padrões éticos e boas práticas de gestão, a inovação amplia a capacidade de adaptação e geração de valor. Juntas permitem que as empresas conciliem desempenho econômico com responsabilidade social e ambiental, criando uma vantagem competitiva mais sólida e duradoura (Araújo *et al.*, 2023).

3.2. CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Criado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG) em 1999, o Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa é um documento que traz orientações e recomendações para que as instituições possam implantar as boas práticas de governança de acordo com seu porte, com o tipo de organização, regulamentações e normas, desde que foi lançado o código vem sendo revisado e atualizado para que possa acompanhar as tendências e avanços do mercado (IBCG, 2023).

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa destaca que a boa governança deve estar pautada em cinco princípios que podem ser aplicados a qualquer tipo de organização: integridade, transparência, equidade, responsabilização (*accountability*) e a sustentabilidade. Esses cinco princípios formam a base para uma gestão ética e eficaz nas organizações. (IBCG, 2023).

O princípio da Integridade, foi inserido na 6ª edição do Código, ampliando a compreensão sobre conduta ética nas organizações. Ele destaca a importância da ética e da coerência nas ações empresariais, segundo Gesser *et al.* (2024), as políticas e práticas de integridade são fundamentais para garantir decisões alinhadas com os valores e objetivos da organização, reforçando a necessidade de uma cultura organizacional baseada na honestidade, na transparência e na responsabilidade.

Segundo Sousa e Carvalho Motta (2024) a transparência é um dos pilares tradicionais da governança corporativa, busca reduzir o ruído de informações entre os agentes internos e externos da organização, a implementação de programas de integridade em órgãos governamentais, ela é muito importante para criar uma cultura fundamentada na transparência e responsabilidade, abrangendo também a comunicação de informações que possam impactar nas tomadas de decisões dos investidores. De acordo com o IBGC (2023), a transparência facilita a supervisão e a *accountability* dos órgãos de governança e fortalece a credibilidade institucional, as empresas que praticam a transparência de forma efetiva tendem a atrair investidores mais conscientes e a estabelecer relações mais estáveis e éticas com clientes, fornecedores e sociedade em geral.

O princípio da Equidade, segundo o IBGC (2023), se manifesta na criação de oportunidades igualitárias de participação e na promoção de um ambiente organizacional livre de discriminação, a equidade está diretamente ligada à legitimidade das práticas de governança e ao fortalecimento do capital social das empresas, uma vez que contribui para relações mais harmônicas e sustentáveis com os diversos públicos.

A Prestação de Contas ou *Accountability*, estabelece que os gestores devem se responsabilizar por suas decisões, prestando informações claras e justificadas aos órgãos de controle e à sociedade, através da elaboração e apresentação de relatórios como uma prática que reforça a *accountability* nas instituições, promovendo transparência e confiança nas relações corporativas, além de assegurar que os interesses dos *stakeholders* sejam considerados e protegidos na gestão da empresa (Oliveira *et al.*, 2021)

Já o princípio da Sustentabilidade, que substituiu o conceito de responsabilidade corporativa, abrange a preocupação com a visão a longo prazo da organização e seus impactos sobre a sociedade e o meio ambiente. A adoção de uma postura sustentável exige que os agentes de governança considerem os efeitos de suas decisões para as gerações futuras, além disso, as práticas sustentáveis fortalecem a reputação das empresas e as tornam mais resilientes diante dos desafios, como mudanças climáticas, transformações tecnológicas e pressões sociais por responsabilidade corporativa (IBGC, 2023).

Além de promover a integridade, transparência, equidade, prestação de contas e sustentabilidade, a governança corporativa tem se consolidado como um importante fator de influência sobre a capacidade de inovação das organizações, especialmente em um contexto de alta competitividade e necessidade de adaptação constante, de acordo com Amaral, Azevedo e Fonseca (2023), empresas com políticas de governança mais estruturadas apresentam melhores índices de inovação, pois são vistas como mais confiáveis pelos investidores, o que facilita o acesso a recursos para Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

3.3. ESTRUTURAS E PILARES DO CÓDIGO

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa é formado por cinco pilares: Acionistas, Conselho de Administração, Diretoria, Órgãos de Fiscalização e Controle, e Ética e Conflito de Interesses. Cada pilar representa uma dimensão essencial para assegurar que a empresa opere de maneira alinhada aos princípios do código (IBGC, 2023).

O pilar dos Acionistas destaca a importância do tratamento equitativo entre eles, independentemente de seu percentual de participação. Isso inclui o acesso a informações relevantes, participação efetiva nas assembleias e respeito aos direitos dos minoritários, reforçando a transparência e a integridade dos processos decisórios (Migalhas, 2023).

O Conselho de Administração tem o papel central na governança, ele é responsável pela definição das estratégias, monitoramento da gestão e alinhamento dos interesses entre acionistas e *stakeholders*. Sua atuação deve incorporar as práticas ESG e desenvolver estratégias de sustentabilidade alinhadas aos valores da empresa. A diversidade na composição do conselho, com membros independentes e qualificados, é fundamental para decisões mais equilibradas, fortalecendo a reputação e a competitividade organizacional (Veríssimo, 2024)

A Diretoria Executiva é responsável por conduzir as operações diárias da empresa, assegurando a implementação eficaz das diretrizes estratégicas definidas pelo Conselho de Administração. Além de garantir a eficiência operacional, cabe à diretoria promover práticas sustentáveis e éticas, alinhadas aos princípios de governança corporativa e aos critérios ESG. A atuação da diretoria deve considerar os impactos sociais, ambientais e econômicos de suas decisões, buscando gerar valor sustentável a longo prazo e fortalecer a confiança dos *stakeholders* (Pereira, 2023).

Por fim o pilar referente aos Órgãos de Fiscalização e Controle, como auditoria interna, comitês de auditoria, controles internos e *compliance*, garante que a gestão atue dentro dos parâmetros legais e éticos e o pilar de Ética e Conflito de Interesses reforça a necessidade de códigos de conduta, sistemas de integridade e canais de denúncia eficazes, evitando situações que possam comprometer a reputação e sustentabilidade da organização (IBGC, 2023).

A adoção do Código das Melhores Práticas de Governança é muito importante para empresas de capital aberto, pois impacta diretamente na sua reputação, acesso a capital e relacionamento com *stakeholders*, o código fornece diretrizes que visam fortalecer a confiança dos investidores e do mercado, promovendo uma gestão mais ética e eficiente. A implementação dessas práticas contribui para a valorização das ações e para a atração de investimentos, uma vez que demonstra o comprometimento da empresa com padrões elevados de governança e responsabilidade corporativa (Rosenvald; Oliveira, 2023).

Além disso, o código fortalece as práticas de transparência e prestação de contas, o que favorece não só os acionistas, mas também outros *stakeholders*, como clientes, fornecedores, colaboradores e a sociedade (Sasse, 2023). Ao seguir essas diretrizes, as empresas demonstram responsabilidades para além dos acionistas, promovendo práticas sustentáveis e responsáveis, a valorização dos *stakeholders* reflete uma tendência global de reconhecer o papel das empresas na sociedade e sua influência no desenvolvimento econômico e social. Ao integrar essas práticas, as empresas não apenas cumprem com as expectativas regulatórias, mas também contribuem para a construção de uma economia mais justa e equilibrada (Mattos Filho, 2023)

3.4. ESG E SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

O conceito ESG, que se refere a *Environmental, Social and Governance* (Ambiental, Social e Governança), refere-se a um conjunto de critérios utilizados para avaliar o desempenho e a responsabilidade das organizações em relação ao meio ambiente, à sociedade e à governança corporativa (Krantz; Jonker, 2024). No quesito ambiental, consideram-se práticas que minimizam impactos negativos ao meio ambiente, como a redução de emissões de gases de efeito estufa e o uso sustentável dos recursos naturais, já o aspecto social se refere ao relacionamento da empresa com seus colaboradores, clientes, fornecedores e comunidades, promovendo a equidade, a diversidade e o respeito aos direitos humanos e a governança refere-se à estrutura de gestão da organização, incluindo a transparência nas decisões, a ética nos negócios e o combate à corrupção (IBCG, 2023).

Segundo Borsatto, Baggio e Brum (2023), o ESG tem ganhado destaque no cenário corporativo, pois investidores e analistas estão cada vez mais atentos à forma como as empresas lidam com essas questões, reconhecendo que o desempenho financeiro não é o único fator gerador de valor, já que a adoção de práticas ESG tornou-se uma estratégia essencial para as organizações que buscam sustentabilidade a longo prazo e alinhamento com as expectativas de seus *stakeholders*.

A sustentabilidade corporativa refere-se à capacidade das empresas de alinhar seu desempenho econômico com a responsabilidade social e ambiental, considerando os efeitos de suas ações no presente e no futuro. Esse modelo de gestão integra preocupações ambientais, sociais e econômicas às estratégias organizacionais, buscando gerar valor sustentável para todos os públicos de interesse. Essa prática consiste na incorporação dos princípios do desenvolvimento sustentável ao ambiente empresarial, exigindo um equilíbrio entre lucro, bem-estar social e preservação ambiental, sem comprometer as necessidades das próximas gerações (Silva, 2023)

Quando associada às práticas de ESG a sustentabilidade corporativa torna-se ainda mais importante para os modelos de gestão atual, sendo indispensável para organizações que almejam competitividade e reputação positiva. A governança corporativa desempenha um papel essencial nesse processo, ao estabelecer regras internas, definir responsabilidades e assegurar decisões éticas e transparentes. A integração de ESG com práticas de *compliance* fortalece a reputação organizacional, reduz riscos e melhora os resultados no longo prazo, mesmo em contextos de instabilidade (Stange; Toporoski, 2024).

Nos últimos anos as empresas passaram a ser cada vez mais cobradas por seus investidores, clientes e pela sociedade para atuarem de forma responsável e transparente. Isso acontece porque as pessoas e as instituições buscam se relacionar com organizações comprometidas com questões ambientais, sociais e de governança. Assim, investidores priorizam empresas éticas e sustentáveis, enquanto consumidores escolhem marcas que demonstram real preocupação com a sustentabilidade. Nesse contexto, a transparência das informações é essencial para gerar confiança, fortalecer a reputação e atrair novos investimentos (Trevisan Escola de Negócios, 2023).

3.5. ESTUDO DE CASO: NATURA & CO

A Natura &Co é um grupo empresarial brasileiro originado da marca Natura, fundada em 1969 com foco em cosméticos sustentáveis e inovação socioambiental. Ao longo das décadas, consolidou-se como referência global em sustentabilidade, expandindo-se por meio da aquisição das marcas The Body Shop e Avon, com sede atual em São Paulo. Sua atuação é marcada por práticas comprometidas com o meio ambiente, inclusão social e responsabilidade corporativa (Natura &Co, 2023).

3.5.1. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA NATURA & CO

A estrutura de governança da Natura &Co é fundamentada em princípios como integridade, transparência e sustentabilidade, em alinhamento ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2023). O Conselho de Administração, composto por membros independentes e diversos, orienta as decisões estratégicas com base em critérios ESG,

reforçando o compromisso da empresa com a responsabilidade socioambiental (Antunes; Rocha, 2024).

Em 2024, a Natura &Co aperfeiçoou ainda mais sua estrutura de governança por meio de comitês consultivos que apoiam o Conselho de Administração em questões estratégicas relacionadas ao desenvolvimento sustentável e à eficiência operacional (Natura &Co, 2024). Comitês como os de Sustentabilidade, Auditoria, Governança e Pessoas apoiam a gestão e a mitigação de riscos, refletindo práticas destacadas por Stange e Toporoski (2024), que relacionam a governança à resiliência organizacional. Esses comitês contribuem ativamente para a formulação de estratégias voltadas à inovação sustentável, diversidade e engajamento com *stakeholders*.

A Natura &Co adota um Código de Conduta Global, revisado periodicamente e aprovado pelo Conselho de Administração, garantindo alinhamento com as melhores práticas de mercado, práticas que segundo Gesser et al. (2024) são essenciais para sustentar uma cultura ética organizacional. Em 2024, manteve 96% de adesão ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, com um Conselho composto por nove membros independentes, superando as exigências do Novo Mercado da B3. A empresa possui políticas de ética, combate à corrupção, sustentabilidade, diversidade e inclusão, alinhadas ao programa "Compromisso com a Vida" (Natura &CO, 2024).

Sua gestão de riscos segue padrões internacionais como o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) que orienta o controle interno e a avaliação de riscos estratégicos e a ISO 31000 norma internacional que promove decisões mais seguras e sustentáveis. Essa gestão é estruturada no Modelo das Três Linhas: áreas operacionais (identificação e gestão), setores de Governança e *Compliance* (monitoramento) e Auditoria Interna (avaliação independente). Em 2024, reforçou essa estrutura com o manual "Fundamentos de Risco", estabelecendo diretrizes globais para gestão de riscos.

A integridade é fortalecida por ações contínuas onde todos os colaboradores participam de treinamentos sobre o Código de Conduta, disponibilizado em 23 idiomas. A empresa também mantém uma Política Anticorrupção, normas para prevenção de conflitos de interesse e uma Linha Ética anônima e segura para denúncias, garantindo a confidencialidade e adoção de medidas corretivas, que conforme Oliveira et al. (2021) são práticas voltadas à prestação de contas (*accountability*).

Em relação aos direitos humanos e sustentabilidade, a Natura &Co segue uma Declaração de Direitos Humanos atualizada com base nos Princípios Orientadores da ONU desde 2024, com a meta de até 2027 mitigar riscos em toda a cadeia produtiva. Essas ações demonstram o comprometimento com o princípio da Sustentabilidade, que conforme o IBGC (2023), necessita de uma visão de longo prazo e consideração dos impactos organizacionais sobre a sociedade e o meio ambiente. Em 2023 a empresa alcançou 87,9% de certificação sustentável no fornecimento de óleo de dendê e 81,2% na cadeia de papel apresentado em seu relatório anual, além disso, adota padrões internacionais de transparência em seus relatórios, seguindo a *Global Reporting Initiative* (GRI) e os princípios do Pacto Global da ONU, essa transparência, conforme Sousa e Carvalho Motta (2024), fortalece a credibilidade institucional e favorece relações éticas com *stakeholders* internos e externos.

3.5.2. ALINHAMENTO COM O CÓDIGO DO IBGC

A Natura &Co é reconhecida globalmente por seu compromisso com a sustentabilidade e a ética, apresenta uma governança robusta alinhada aos cinco pilares fundamentais do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, desenvolvido pelo IBGC: integridade, transparência, equidade, prestação de contas e sustentabilidade. Segundo o próprio IBGC (2023), esses princípios orientam uma gestão ética e eficaz. O estudo da atuação da empresa demonstra como esses valores são incorporados às suas estratégias, políticas e mecanismos de controle, configurando um modelo de governança que busca o equilíbrio entre desempenho econômico e responsabilidade socioambiental (Araújo et al., 2023; Antunes; Rocha, 2024). A seguir, apresenta-se a correlação entre esse alinhamento e os pilares estratégicos da empresa:

- **Acionistas:** A Natura &CO adota práticas que garantem equidade e transparência, com ampla divulgação de informações, como editais, propostas e materiais explicativos, disponibilizados em português e inglês. As assembleias permitem participação virtual, ampliando o acesso e assegurando a igualdade de direitos entre acionistas. Além disso, mantém canais de comunicação, como o site de Relações com Investidores, relatórios periódicos e apresentações públicas, fortalecendo o engajamento a confiança e evidenciando o cumprimento das diretrizes do IBGC (2023). De acordo com Migalhas (2023), a equidade é essencial para fortalecer o capital social da empresa e legitimar seus processos decisórios, promovendo um bom relacionamento com os *stakeholders*.

- **Conselho de Administração:** O Conselho define e acompanha as estratégias organizacionais, com foco em critérios ESG (ambientais, sociais e de governança). É composto por membros experientes que estabelecem metas como a redução de emissões de gases de efeito estufa e o fortalecimento de cadeias produtivas inclusivas. Sua atuação está alinhada às melhores práticas do IBGC, promovendo sustentabilidade, ética e responsabilidade. Como defendido por Veríssimo (2024), a diversidade e a qualificação dos conselheiros são fatores fundamentais para a tomada de decisões equilibradas e éticas, aumentando a competitividade organizacional.

- **A Diretoria Executiva da Natura &Co** é responsável por executar as estratégias definidas pelo Conselho, integrando metas de sustentabilidade aos indicadores de desempenho. Destacam-se iniciativas como a redução da pegada de carbono, uso de materiais recicláveis, promoção da diversidade e fortalecimento de cadeias sustentáveis na Amazônia. Esses indicadores são monitorados e comunicados regularmente, reforçando o compromisso com a mitigação de riscos e as demandas socioambientais. Segundo Pereira (2023), a diretoria deve garantir a eficiência operacional ao mesmo tempo em que promove práticas éticas e sustentáveis.

- **Órgãos de Fiscalização e Controle:** A estrutura de fiscalização conta com o Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças, que assessora o Conselho no monitoramento da gestão de riscos, *compliance* e auditoria interna. A gestão de riscos é preventiva e contínua, abrangendo aspectos financeiros, operacionais, socioambientais, regulatórios, com apoio de ferramentas tecnológicas e processos integrados, e baseada em *frameworks* internacionais como o COSO e a ISO 31000, alinhando-se ao princípio da *accountability*. De acordo com Oliveira et al. (2021), a prestação de contas se concretiza na elaboração de relatórios periódicos e na existência de canais de denúncia eficazes, fortalecendo a transparência e a confiança nas relações institucionais.

- **Ética e Conflito de Interesses:** A Natura &Co adota um Código de Conduta que orienta o comportamento de colaboradores, fornecedores e parceiros. Mantém canais de denúncia confidenciais e acessíveis, promovendo a integridade e a transparência. Essas ações estão alinhadas ao princípio da integridade, conforme Gesser et al. (2024), ao defenderem uma cultura

organizacional baseada na honestidade, coerência e responsabilidade, o Comitê de Governança monitora a efetividade do Código e propõe atualizações, garantindo o alinhamento com as melhores práticas e reforçando a cultura ética da organização.

3.6. IDENTIFICAÇÃO DE GAPS E BOAS PRÁTICAS

A Natura &Co é amplamente reconhecida pela sua liderança em práticas sustentáveis e pela incorporação de critérios ESG em sua estratégia corporativa. No entanto, como aponta Porter e Kramer (2011), mesmo empresas que se destacam no campo da sustentabilidade enfrentam o desafio constante de alinhar o crescimento econômico com impacto social e ambiental positivo. Nesse contexto, é possível identificar alguns gaps e destacar boas práticas da Natura &Co sendo possível avaliar o grau de adesão da empresa ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2023) e também seu nível de maturidade em responder às demandas de *stakeholders* diversos (Sasse, 2023).

3.6.1. GAPS IDENTIFICADOS

Um dos principais desafios enfrentados pela Natura &Co é a gestão de sua extensa cadeia de suprimentos. Apesar de sua longa trajetória de parceria com comunidades locais, especialmente na região amazônica, a empresa reconhece a necessidade de melhorar os mecanismos de diligência devida em direitos humanos, alinhando-se as responsabilidades corporativas do Código do IBGC (2023). A meta da instituição é aprimorar os mecanismos de prevenção e mitigação de riscos até 2027 (Natura &CO, 2023).

Outro desafio relevante é a necessidade de equilibrar o crescimento organizacional com a manutenção do impacto ambiental positivo. A expansão do grupo, com a aquisição de marcas como The Body Shop e Avon, representou desafios para a padronização das práticas sustentáveis entre diferentes culturas corporativas (Natura &Co, 2023). Segundo Amaral, Azevedo e Fonseca (2023), empresas com políticas de governança mais estruturadas têm maior facilidade para alinhar estratégias mesmo em contextos multiculturais, sendo a coerência organizacional um fator essencial para a eficácia da governança corporativa. Nesse caso, o desafio da Natura &Co envolve garantir a aderência aos princípios de transparência, integridade e equidade de forma uniforme em todo o conglomerado empresarial.

Além disso, embora a empresa tenha se destacado por atingir 49,3% de mulheres em posições de liderança, a diversidade étnico-racial ainda constitui um desafio já que a empresa apresentou que seu conselho é constituído por nove membros, porém apenas dois são femininos. Dados do setor apontam que conselhos de administração brasileiros ainda são predominantemente compostos por pessoas brancas, o que também se reflete na composição atual da Natura &Co (FOLHA DE SÃO PAULO, 2024), isso evidencia uma lacuna no cumprimento pleno do princípio da equidade, conforme definido pelo IBGC (2023), que defende oportunidades igualitárias e um ambiente organizacional livre de discriminação.

3.6.2. BOAS PRÁTICAS E DESTAQUES POSITIVOS

Entre as principais boas práticas da Natura &Co está a vinculação de remuneração dos executivos a indicadores de desempenho relacionados a critérios ESG. Em 2023, a empresa revisou sua política de remuneração, reduzindo valores e atrelando-os a metas de

sustentabilidade, reforçando o compromisso da alta gestão com a agenda ambiental e social (PODER360, 2023). Essa medida está diretamente alinhada ao princípio da prestação de contas (*accountability*)

Outro destaque é o compromisso com a promoção da renda digna e da equidade salarial. A Natura &Co alcançou, em 2023, a meta de assegurar salários compatíveis com o custo de vida local para todos os colaboradores na América Latina, além de eliminar diferenças salariais injustificadas entre homens e mulheres, e reduzir disparidades raciais (ADNEWS, 2024). Reforçando o papel da governança na criação de um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo, valorizando o capital humano e respondendo às expectativas dos *stakeholders* internos (Rosenvald & Oliveira, 2023).

A atuação da Natura &Co na região amazônica também teve destaque, em 2023, a empresa investiu R\$ 42,8 milhões em comunidades locais, promovendo a bioeconomia e protegendo mais de 2,2 milhões de hectares de floresta. Mantém relacionamento com 94 cadeias produtivas, beneficiando mais de 10 mil famílias (INDÚSTRIA NEWS, 2024). Segundo Stange e Toporoski (2024), iniciativas que conectam ESG à estratégia corporativa geram valor compartilhado e consolidam a reputação da empresa no mercado.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O trabalho questionou como a Natura &Co incorpora os princípios do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa em suas estratégias de sustentabilidade, utilizando os procedimentos metodológicos de pesquisa qualitativa, pesquisa exploratória descritiva, pesquisa documental, estudo de caso e revisão bibliográfica.

A governança corporativa compreende um conjunto de diretrizes e princípios que visam garantir a ética, transparência e eficiência das organizações, buscando o equilíbrio entre os interesses de diferentes *stakeholders* (Antunes; Rocha, 2024). Neste caso a empresa Natura &Co, é reconhecida globalmente por seu compromisso com a sustentabilidade e a ética, adotando práticas alinhadas aos cinco princípios do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa e integridade. Essas diretrizes são implementadas por meio de conselhos e comitês especializados, políticas internas robustas e sistemas de gestão de riscos. A partir das integrações e adaptações realizadas pela Natura &Co é possível estabelecer um comparativo entre as práticas realizadas pela empresa e os princípios do Código do IBGC, conforme Tabela 1:

Tabela 1 – Alinhamento dos princípios do Código às Práticas da Natura &Co com o Pacto Global da ONU

Princípios do Código IBGC	Pilares do Código IBGC	Práticas da Natura &Co	Princípios do Pacto Global da ONU
Transparência	O pilar dos Acionistas reforça essa transparência ao garantir acesso igualitário à informação por meio do site de Relações com Investidores e apresentações públicas.	Divulgação de informações em português e inglês; participação virtual nas assembleias; relatórios GRI e Pacto Global ONU.	Princípio 10: Combate à corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.
Equidade	O Conselho de Administração busca diversidade (embora ainda com desafios étnico-raciais), promovendo decisões equilibradas conforme princípios do IBGC (2023).	Tratamento igualitário entre acionistas; políticas de diversidade; foco em equidade salarial e inclusão social.	Princípios 1 e 6: Apoio aos direitos humanos e eliminação da discriminação no ambiente de trabalho.
Prestação de contas (<i>Accountability</i>)	Os Órgãos de Fiscalização e Controle operam com base em <i>frameworks</i> como COSO e ISO 31000, assegurando <i>accountability</i> .	Existência de Comitês de Auditoria, Finanças e Riscos que monitoram gestão e conformidade; relatórios periódicos; canais de denúncia anônimos.	Princípios 10 e 4: Responsabilidade corporativa e eliminação do trabalho forçado
Responsabilidade Corporativa (Sustentabilidade)	A Diretoria Executiva integra essas metas ESG nas operações e indicadores de desempenho.	Programa “Compromisso com a Vida”; investimentos em cadeias produtivas sustentáveis e comunidades da Amazônia e metas de carbono neutro.	Princípios 7, 8 e 9: Apoio à precaução ambiental, promoção da responsabilidade ambiental e incentivo a tecnologias sustentáveis.
Integridade	O pilar de Ética e Conflito de Interesses assegura a efetividade e atualização constante dessas diretrizes, garantindo cultura organizacional ética.	Código de Conduta global; treinamentos contínuos; canal ético seguro e anônimo para denúncias; política anticorrupção.	Princípios 10, 1 e 2: Combate à corrupção; respeito e proteção aos direitos humanos; não conivência com violações de direitos, incluindo no ambiente corporativo.

Fontes: Tabela elaborada pela autora, 2025. Embasada em IBGC (2023); Natura &CO (2023;2024); ONU (2025)

O compromisso da Natura &Co com a governança é reforçado por relatórios alinhados ao GRI e à ONU e pela comunicação ativa com *stakeholders*, evidenciando sua preocupação com a ética, a sustentabilidade e a *accountability* (IBGC, 2023; Natura &Co, 2023). Outro ponto de destaque é a forma como a Natura &Co incorpora os critérios ESG em suas operações estratégicas, com iniciativas como o programa “Compromisso com a Vida” e os investimentos em comunidades amazônicas. Além disso demonstra alinhamento aos dez princípios do Pacto Global da ONU, reforçando sua governança ética, transparente e sustentável.

Políticas como remuneração executiva atrelada a indicadores ESG e metas de equidade salarial demonstram um nível de maturidade elevado na governança corporativa. Isso a posiciona como referência internacional em sustentabilidade corporativa, conforme defendido por Barzagli (2024) e Borsatto, Baggio e Brum (2023), que destacam o papel estratégico do ESG na criação de valor e na construção de reputação.

Apesar da Natura &Co demonstrar forte adesão aos princípios de transparência e prestação de contas, ainda possui desafios como a padronização das práticas entre as marcas adquiridas afetando a coerência organizacional, como discutido por Amaral, Azevedo e Fonseca (2023). Também é destacado por Mattos Filho (2023), a ausência de diretrizes objetivas sobre a representatividade de grupos compostos por minorias nas estruturas de poder corporativo, o

que limita capacidade da empresa em responder aos desafios contemporâneos da governança. A norma, ao permanecer genérica frente a desigualdades históricas como o racismo, corre o risco de demonstrar inclusão apenas na teoria. A diversidade racial é limitada, contrariando o princípio de equidade, conforme Pletsch *et al.* (2019) e Folha de S. Paulo (2024), por fim, outro ponto a melhorar é a participação de mulheres em cargos de liderança, esse fato é demonstrado nos Relatórios de Resultados da Natura &Co em 2024, é apresentado que o conselho da empresa é composto por nove membros, mas destes apenas dois são mulheres.

Apesar de desafios relevantes, como a diversidade racial, a participação feminina em cargos de liderança no conselho e a padronização entre marcas, a empresa demonstra capacidade crítica e responsiva frente às exigências de sustentabilidade e da ética corporativa. A Natura &Co teve uma taxa de adesão de 96% ao Código do IBGC em 2024, reforçando sua posição como exemplo de empresa que alia governança sólida, inovação e responsabilidade socioambiental (PODER360, 2023; FOLHA DE SÃO PAULO, 2024). Porter e Kramer (2011), argumentam que empresas líderes em sustentabilidade não estão isentas de desafios, mas destacam-se justamente por reconhecer e enfrentar essas lacunas.

5. CONCLUSÃO

O trabalho objetivou analisar como a Natura &Co incorpora os princípios do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC às suas estratégias de sustentabilidade.

Após análise é possível concluir que a empresa apresenta uma estrutura de governança alinhada aos princípios de transparência, integridade, prestação de contas e sustentabilidade. Os resultados apresentados em seus relatórios trazem a imagem de uma organização que prioriza seu impacto socioambiental positivo, que possui políticas e uma estrutura bem consolidada, e visa garantir seu compromisso com o público e com as metas ESG. Em 2024, a Natura &Co apresentou 96% de adesão aos princípios do IBGC, destacando-se por sua estrutura com um Conselho de Administração composto por membros independentes e qualificados, além de comitês estratégicos de Sustentabilidade, Governança, Produtos, Pessoas, Estratégia e Auditoria, que garantem a integração entre governança, inovação e sustentabilidade em toda a organização.

Entretanto, a pesquisa também trouxe à tona questões que desafiam a efetividade do modelo de gestão adotado. A Natura &Co possui alguns desafios como a diversidade racial em seu conselho, a ausência de metas específicas para a inclusão e essas contradições demonstram que por mais que a empresa tenha aderido formalmente aos princípios de governança corporativa, apenas isso não garante a efetividade das diretrizes do Código. Além disso, a complexidade da cadeia de suprimentos e a diferença cultural entre as marcas do grupo desafiam a padronização na implementação das práticas sustentáveis. Mesmo com o programa “Compromisso com a Vida” e metas como a neutralidade de carbono, a conservação da biodiversidade e o apoio a comunidades tradicionais, ainda há um caminho a ser percorrido para que a sustentabilidade seja uniforme e enraizada em todas as operações globais do grupo.

Por outro lado, o alinhamento da Natura &Co aos cinco pilares do Código do IBGC pode ser demonstrado em suas ações direcionadas aos seus acionistas; quando a empresa assegura a transparência ao disponibilizar informações bilíngues, quando facilita a participação virtual em assembleias e tem canais de comunicação com investidores. No seu Conselho de Administração que atua com foco em práticas ESG, monitorando metas, como a redução de emissões de gases de efeito estufa e o fortalecimento de cadeias produtivas. Essas ações demonstram como a

governança da Natura &Co está relacionada à gestão de riscos e à construção de valor de longo prazo.

A Natura &Co adota os princípios de integridade, sustentabilidade e prestação de contas. Seu Código de Conduta, está disponível em 23 idiomas, e é amplamente divulgado entre colaboradores, parceiros e fornecedores, sendo reforçado por treinamentos obrigatórios e canais de denúncia seguros. A prestação de contas se reflete em relatórios integrados, alinhados aos padrões GRI e ao Pacto Global da ONU, fortalecendo a transparência e a credibilidade institucional. A integração entre governança e inovação também aparece nas ações da Natura &Co, a empresa vincula a remuneração dos executivos a metas ESG, uma iniciativa que fortalece o compromisso estratégico com sustentabilidade e responsabilidade corporativa. Além disso, também promove equidade salarial e renda digna, para alcançar a compatibilidade salarial com o custo de vida em todos os países da América Latina onde atua. Apesar de demonstrar empenho contínuo em aprimorar sua governança, os desafios na diversidade étnico-racial, na participação feminina em cargos de liderança e na padronização de práticas entre marcas, mostram que tanto a empresa como o Código do IBGC necessitam traçar objetivos e metas mais específicas e que contribuam com a melhoria do desempenho institucional nesse sentido.

O trabalho não teve a intenção de esgotar o assunto, mas sim, contribuir com a reflexão sobre a especificidade do tema estudado.

Para trabalhos futuros sugere-se que sejam abordados com mais profundidade quais reflexos a integração da Natura &Co com o código do IBGC geram ao longo de sua cadeia de suprimentos, e a possibilidade de se trabalhar com medidas mais específicas quanto à equidade racial, de gêneros e inclusão tanto na empresa estudada como também como sugestão de atualização no Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADNEWS. Natura &Co promove renda digna e equidade salarial para colaboradores. Adnews, 2024. Disponível em: <https://adnews.com.br/natura-co-promove-renda-digna-e-equidade-salarial-para-colaboradores/>. Acesso em: 2 jun. 2025.

Amaral, B. G.; Azevedo, F. G. P.; Fonseca, M. W. Modelos de governança corporativa para inovação: uma revisão sistemática da literatura. *Prospectus*, v. 3, n. 2, p. 49–70, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/prosp/article/view/68120>. Acesso em: 18 abr. 2025.

Antunes, Jorge Junio Moreira; Rocha, Saulo Barroso. Reflexões sobre resiliência empresarial, governança corporativa e responsabilidade social. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 22, n. 1, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Y5SdgMFGc5YTh4sFMzxGkDt/>. Acesso em: 4 jun. 2025.

Araújo, Flávia Barbosa de Brito; Carvalho, Luciana; Lopes, José Eduardo Ferreira. As influências da ESG, inovação e da governança corporativa na volatilidade das empresas brasileiras. In: *Encontro de Gestão e Negócios*, 2023. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/egen2023/669509-as-influencias-da-esg-inovacao-e-da-governanca-corporativa-na-volatilidade--das-empresas-brasileiras/>. Acesso em: 26 abr. 2025.

Barzagli, Giulia Viseli. Sustentabilidade corporativa e os critérios ESG: as principais ações sustentáveis que auxiliam na redução dos custos. 2024. Disponível em:

<https://repositorio.unesp.br/entities/publication/9f64dbea-35ec-44ee-a053-256c60135ef3>. Acesso em: 20 abr. 2025.

Borsatto, Ana Luisa; Baggio, Daniel Knebel; Brum, Argemiro Luís. Conceitos e definições do ESG – Environmental, social and corporate governance – no contexto evolutivo da sustentabilidade. *Desenvolvimento em Questão*, v. 21, n. 59, p. 9–31, 2023. Disponível em: <https://revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/13493>. Acesso em: 1 maio 2025.

Brusco Pletsch, A. L. et al. Sustentabilidade, governança corporativa e transparência em empresas de capital aberto. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 47–68, 2019. DOI: 10.48075/comsus.v6i1.23518. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/comsus/article/view/23518>. Acesso em: 1 jun. 2025.

CCBRASIL. Uma breve história da governança corporativa no Brasil. 2025. Disponível em: <https://ccbrasil.cc/blog/uma-breve-historia-da-governanca-corporativa-no-brasil/>. Acesso em: 4 jun. 2025.

Cellard, A. A Análise Documental. In: POUPART, J. et al. (Orgs.). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 299–303.

Cervo, A. L. Bervian, P. A. *Metodologia científica*. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. Disponível em: https://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/4490/material/Metodologia_Cientifica_4_Edicao_P_B.pdf. Acesso em: 13 maio 2025.

Folha de S.Paulo. Conselhos de administração estão mais femininos, mas ainda são espaços reservados a brancos. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 12 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>. Acesso em: 2 jun. 2025.

Gesser, G. A. et al. Governança universitária: políticas e práticas de integridade na Universidade Federal de Santa Catarina. *Contabilidade Gestão e Governança*, v. 26, n. 3, 2024. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/3035>. Acesso em: 26 maio 2025.

Gil, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social-1989.pdf>. Acesso em 13 maio 2025

Gil, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GODÓY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 94, p. 51-54, jul. 1995.

Indústria News. Natura é líder em ESG no País pelo 10º ano seguido. *Indústria News*, 7 jul. 2024. Disponível em: <https://www.industrianews.com.br/2024/07/natura-e-lider-em-esg-no-pais-pelo-10o-ano-seguido/>. Acesso em: 2 jun. 2025.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 6. ed., 2023. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. Acesso em: 18 abr. 2025.

Krantz, Tom; Jonker, Alexandra. O que é ambiental, social e governança (ESG)? IBM, 2024. Disponível em: <https://www.ibm.com/br-pt/topics/environmental-social-and-governance>. Acesso em: 4 jun. 2025.

Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. Fundamentos metodologia científica. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001. Disponível em: https://ia804601.us.archive.org/7/items/Fundamentos_de_metodologia_cientfica_8._ed._-www.meulivro.biz/Fundamentos_de_metodologia_cientfica_8._ed._-www.meulivro.biz.pdf. Acesso em 13 maio 2025.

Malhotra, N. Pesquisa de marketing. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: <https://bibliotecaweb.unicesumar.edu.br/acervo/18263>. Acesso em 13 maio 2025.

Mattos Filho. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC é atualizado. 2023. Disponível em: <https://www.mattosfilho.com.br/unico/codigo-melhores-praticas-ibgc/>. Acesso em: 4 jun. 2025.

Marconi, M. de A.; Lakatos, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: https://www.metodologiacientifica.org/tipos-de-pesquisa/pesquisa-documental/?utm_source=chatgpt.com#google_vignette. Acesso em: 20 jun. 2025

Matuy, Yan Ryuji Viana. ESG - “Environmental, Social and Governance” (Ambiental, Social e Governança): um estudo de caso do impacto das práticas sustentáveis no mercado financeiro - análise focada na empresa Natura &Co. Sorocaba: Instituto de Ciência e Tecnologia, Universidade Estadual Paulista, 2024. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/home>. Acesso em: 1 jun. 2025.

Migalhas. A importância da equidade na governança corporativa. Migalhas, 2023. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/417387/a-importancia-da-equidade-na-governanca-corporativa>. Acesso em: 27 maio 2025.

Minayo, Maria Cecília de Souza. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (org.). Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p. 9-29. Disponível em: https://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo__2001.pdf. Acesso em 13 maio 2025.

Natura & Co. Relatórios anuais. 2023. Disponível em: <https://ri.naturaeco.com/esg/relatorios-anuais/>. Acesso em: 18 abr. 2025.

Natura &Co. Direitos humanos. Relatório anual Natura &Co 2023, 2023. Disponível em: <https://2023ar.naturaeco.report/pt/sustentabilidade/direitos-humanos/>. Acesso em: 2 jun. 2025.

Natura &Co. Diversidade e inclusão. Relatório anual Natura &Co 2023, 2023. Disponível em: <https://2023ar.naturaeco.report/pt/sustentabilidade/diversidade-e-inclus%C3%A3o/>. Acesso em: 2 jun. 2025.

Natura &Co. Governança corporativa. Relatório anual Natura &Co 2023. Disponível em: <https://2023ar.naturaeco.report/pt/nosso-grupo/governanca-corporativa/>. Acesso em: 2 jun. 2025.

Oliveira, G. S.; Cunha, A. M. O.; Cordeiro, E. M.; Saad, N. S. Grupo Focal: uma técnica de coleta de dados numa investigação qualitativa? In: Cadernos da Fucamp, UM. 2020. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/issue/view/135>. Acesso em 13 maio 2025.

Oliveira, K. D. et al. Governança corporativa nas universidades federais: uma análise do conteúdo informacional dos relatórios de gestão de 2021. RAGC, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/3337>. Acesso em: 1 jun. 2025.

ONU. Pacto Global das Nações Unidas. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>. Acesso em: 27 jun. 2025

Pereira, Marcos Leandro. Tudo sobre o papel da diretoria na governança corporativa. 2023. Disponível em: <https://marcosleandropereira.com.br/blog/papel-da-diretoria-governanca-corporativa-dever-fiduciario/>. Acesso em: 26 maio 2025.

Poder360. Natura propõe reduzir remuneração do conselho de administração. Poder360, Brasília, 5 abr. 2023. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/brasil/natura-propoe-reduzir-remuneracao-do-conselho-de-administracao/>. Acesso em: 2 jun. 2025.

Revista Exame. ESG: o que é a sigla que virou sinônimo de sustentabilidade. 2024. Disponível em: <https://exame.com/esg/o-que-e-esg-a-sigla-que-virou-sinonimo-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 18 abr. 2025.

Rosenvald, Nelson; Oliveira, Fabricio de Souza. A ética do stakeholderismo no novo Código de Governança Corporativa do IBGC. Migalhas, 2023. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/coluna/novos-horizontes-do-direito-privado/392672/etica-do-stakeholderismo-no-codigo-de-governanca-corporativa-do-ibgc>. Acesso em: 1 jun. 2025.

Sasse, Théo F. von Atzingen. *Stakeholders* são valorizados em nova edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. Junqueira de Carvalho e Murgel Advogados Associados, 2023. Disponível em: <https://jcm.adv.br/noticia/stakeholders-sao-valorizadas-em-nova-edicao-do-codigo-das-melhores-praticas-de-governanca-corporativa-do-ibgc/>. Acesso em: 26 maio 2025.

Shwabe, Eduarda Redecker. Diagnóstico de ações de responsabilidade social corporativa a partir da matriz de materialidade do Grupo Natura & Co. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, 2024. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/281786>. Acesso em: 1 jun. 2025.

Sousa, G. R.; Carvalho Motta, M. C. Programas de integridade pública: combate à corrupção e fortalecimento da transparência. Revista Metropolitana de Governança Corporativa, v. 7, n. 2, 2024. Disponível em: <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/3083/1934>. Acesso em: 26 maio 2025.

Souza, Ronaldo Soares de; Bizotto, Beatriz Lucia Salvador. Governança corporativa e gestão do conhecimento. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 11, n. 1, p. 506–519, 2025. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/17778/10178>. Acesso em: 26 abr. 2025.

Stange, Keity Thamara; Toporoski, Elizeu Luiz. A integração de práticas ESG sob a perspectiva da governança corporativa nas empresas. Acad. Dir., 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/387107909_A_integracao_de_praticas_ESG_sob_a_perspectiva_da_governanca_corporativa_nas_empresas. Acesso em: 1 maio 2025.

Trevisan Escola de Negócios. Transparência como fator essencial na prática ESG. 2023. Disponível em: <https://trevisan.edu.br/transparencia-como-fator-essencial-na-pratica-esg/>. Acesso em: 1 maio 2025.

Vergara, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/534198122/Vergara-2003-Projetos-de-Relatorios-de-Pesquisa-Em-Administracao>. Acesso em 13 maio 2025.

Veríssimo, Renata. A transformação da governança corporativa: a evolução da responsabilidade do conselho de administração. Revista ANEFAC, 22 jul. 2024. Disponível em: <https://revistaanefac.org.br/2024/07/22/a-transformacao-da-governanca-corporativa-a-evolucao-da-responsabilidade-do-conselho-de-administracao/>. Acesso em: 1 maio 2025.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZIKMUND, W. G. Business research methods. 5.ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000. Disponível em: https://archive.org/details/businessresearch0000zikm_c4h2. Acesso em 13 maio 2025.