

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

EDUARDA REDECKER SCHWABE

**DIAGNÓSTICO DE AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA A  
PARTIR DA MATRIZ DE MATERIALIDADE DO GRUPO NATURA & CO**

Porto Alegre  
2024

EDUARDA REDECKER SCHWABE

**DIAGNÓSTICO DE AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA A  
PARTIR DA MATRIZ DE MATERIALIDADE DO GRUPO NATURA & CO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento

Porto Alegre

2024

EDUARDA REDECKER SCHWABE

**DIAGNÓSTICO DE AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA A  
PARTIR DA MATRIZ DE MATERIALIDADE DO GRUPO NATURA & CO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Machado do  
Nascimento

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em 8 de fevereiro de 2024  
com conceito: A (com distinção)

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cláudia Viviane Viegas  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Orientador

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família, em especial aos meus pais – Cláudia e Fabrício. O tema do meu trabalho aborda responsabilidade social e acredito que o estímulo recebido por eles para que eu sempre buscasse comprometimento, integridade, justiça e empatia contribuiu muito para isso. Obrigada pelo amor incondicional, pelo apoio em todos os momentos, pelo encorajamento e por não medirem esforços para me ver feliz. O carinho e o suporte de vocês são a minha base em tudo!

Agradeço à UFRGS e à Escola de Administração por todo o ambiente proporcionado, cheio de oportunidades para que eu pudesse me tornar uma profissional mais capacitada e uma pessoa que busca fazer a diferença. Para mim, é um imenso orgulho me formar nessa instituição que é tão exemplo e referência.

Agradeço ao Felipe, meu orientador, pela compreensão, contribuição e confiança em mim depositada. Seu olhar questionador e entusiasmado por mudanças é inspirador.

Agradeço à Mariana, que esteve ao meu lado durante toda realização desta pesquisa. Sua orientação, dedicação, paciência e cuidado foram fundamentais ao longo desse processo. Esse trabalho se constitui tal como está muito graças a ela. Muito obrigada, Mari!

Agradeço ao Movimento Empresa Júnior, por ter sido um espaço tão importante de desenvolvimento. O MEJ transformou meu período de graduação, me ensinou a acreditar em mim, nas pessoas e no futuro melhor que imagino!

Por fim, agradeço profundamente a cada um dos meus amigos e ao meu namorado, Vinícius. Obrigada por representarem tanto na vida, por serem meu porto seguro e por me incentivarem. Vocês fazem com que qualquer lugar seja lar e contribuem para que cada experiência seja muito mais significativa. Vocês são muito especiais e tornam minha vida diariamente mais feliz, sorte a minha viver com vocês!

## RESUMO

Este trabalho trata de uma pesquisa sobre as ações de responsabilidade social corporativa do grupo Natura & Co. Tem como objetivo diagnosticar as ações de responsabilidade social corporativa do grupo Natura & Co. divulgadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) sob a ótica de sua matriz de materialidade. O embasamento teórico compreende os conceitos de responsabilidade social corporativa, teoria de *stakeholders* e matriz de materialidade. A pesquisa foi realizada, por meio de dados secundários, a partir do compilado de respostas do Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 do ano de 2022/2023 e do *Annual Report Sustainability data* - Relatório Anual de Dados de Sustentabilidade - de 2022, divulgado em 2023, do grupo Natura & Co. Os dados foram tratados em planilhas de Excel, as áreas de atuação e as ações divulgadas foram organizadas considerando a matriz de materialidade da Natura. Após identificadas estas atividades, um critério de mensuração foi estabelecido nesta pesquisa e aferiu-se as práticas indicadas no ISE. Os principais resultados apresentam a Natura como maior referência em relação às empresas do grupo no que tange à responsabilidade social corporativa e apresentam Direitos Humanos (Interno e na Cadeia de Suprimentos) com melhor desempenho geral. Também foram analisados os problemas de maior materialidade com os melhores e piores desempenhos e comparados os resultados entre as empresas do grupo, propiciando a criação de sugestões de práticas e ações para geração de responsabilidade social corporativa.

**Palavras-Chave:** Responsabilidade social corporativa. Teoria de *stakeholders*. Matriz de materialidade. Índice de Sustentabilidade Empresarial. Natura & Co.

## ABSTRACT

The aim of this study is to diagnose the corporate social responsibility actions of the Natura & Co group disclosed in the Corporate Sustainability Index (ISE) from the perspective of its materiality matrix. The theoretical framework comprises the concepts of corporate social responsibility, stakeholder theory and the materiality matrix. The research was carried out using secondary data, compiled from responses to the B3 Corporate Sustainability Index for the year 2022/2023 and the Annual Report Sustainability data for 2022, published in 2023, of the Natura & Co group. The data was processed in Excel spreadsheets, and the areas of activity and actions disclosed were organized considering Natura's materiality matrix. After identifying these activities, a measurement criterion was established in this research and the practices indicated in the ISE were measured. The main results show that Natura is the best reference in relation to the companies in the group when it comes to corporate social responsibility and the best overall performance of the group is in terms of Human Rights (Internal and in the Supply Chain). The most material issues with the best and worst performances were also analyzed and the results compared between the companies in the group, providing suggestions for practices and actions to generate corporate social responsibility.

**Keywords:** Corporate social responsibility. Stakeholders theory. Materiality matrix. Corporate Sustainability Index. Natura & Co.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Pirâmide de Carroll sobre Responsabilidade Social Empresarial.....	20
<b>Figura 2</b> - Matriz de Materialidade.....	26
<b>Figura 3</b> - Matriz de Materialidade da Natura & Co.....	31

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Desempenho geral do grupo Natura & Co nos problemas de maior materialidade.....	42
<b>Gráfico 2</b> - Desempenho geral de cada empresa do grupo Natura & Co a partir dos problemas de maior materialidade.....	44
<b>Gráfico 3</b> - Desempenho de cada empresa do grupo nos problemas de maior materialidade.....	45
<b>Gráfico 4</b> - Desempenho geral esperado do grupo Natura & Co nos problemas de maior materialidade após implementação de práticas sugeridas.....	49
<b>Gráfico 5</b> - Desempenho geral esperado de cada empresa do grupo Natura & Co a partir dos problemas de maior materialidade após implementação de práticas sugeridas.....	50

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Resumo sobre RSC.....	23
<b>Quadro 2</b> - Exemplo de Pergunta de Escolha Simples com pontuação.....	33
<b>Quadro 3</b> - Exemplo de Pergunta de Matriz Simples - Com Pontuação.....	34
<b>Quadro 4</b> - Exemplo de Pergunta de Escolha Múltipla - Com pontuação.....	35
<b>Quadro 5</b> - Exemplo de Pergunta de Matriz Múltipla - Com pontuação.....	36
<b>Quadro 6</b> - Explicação das análises realizadas.....	37
<b>Quadro 7</b> - Número de enunciados selecionados por problema-foco.....	39
<b>Quadro 8</b> - Relação ISE e problemas priorizados na Matriz de Maturidade da Natura.....	40
<b>Quadro 9</b> - Número total de enunciados analisados por empresa e por problema-foco em comparação ao número total de enunciados selecionados.....	41
<b>Quadro 10</b> - % de notas negativas em comparação ao total analisado por problema-foco e empresa.....	42
<b>Quadro 11</b> - % de notas máximas em comparação ao total analisado por problema-foco e empresa.....	43
<b>Quadro 10</b> - Situação Atual para Situação Futura em relação a enunciados com nota negativa.....	48

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA</b>	<b>14</b>
<b>3 OBJETIVOS</b>	<b>16</b>
3.1. OBJETIVO GERAL	16
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
<b>4 REVISÃO TEÓRICA</b>	<b>17</b>
4.1. TEORIA DE STAKEHOLDERS	17
4.2. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	19
4.3. MATRIZ DE MATERIALIDADE	24
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>28</b>
5.1. CRITÉRIO DE SELEÇÃO: OS PROBLEMAS-FOCO DA MATRIZ DE MATERIALIDADE DA NATURA & CO	31
5.2. RELAÇÃO DOS PROBLEMAS-FOCO DA MATRIZ DE MATERIALIDADE COM O ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL DA B3 DA NATURA & CO	33
5.3. METRIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS DO GRUPO NATURA & CO NO ISE B3	33
5.3.1. Metrificação de Perguntas de escolha simples	34
5.3.2. Metrificação de perguntas de matriz simples	35
5.3.3. Metrificação de perguntas de escolha múltipla	36
5.3.4. Metrificação de perguntas de matriz múltipla	37
5.4. CÁLCULOS	38
<b>6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>40</b>
6.1. RESULTADOS	40
6.2. DISCUSSÃO	48
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A teoria da maximização da riqueza dos acionistas tem suas raízes na teoria da firma (Boaventura *et al.*, 2009). No século XVIII, Adam Smith já abordava conceitos sobre essa teoria em seu livro *A Riqueza das Nações*, explorando os princípios fundamentais do liberalismo econômico. Desde então, houve uma série de avanços e atualizações dessa linha teórica, sendo uma das mais conhecidas a de Friedman, que reforça que a financeirização da economia vincula o propósito dos negócios à maximização do valor para os acionistas. Com isso, a responsabilidade social das empresas é aumentar seus lucros (Friedman, 1970).

Nesse sentido, a teoria dos *stakeholders* é um contraponto claro em relação à afirmação anterior. O termo *stakeholders* parte da concepção de que há outros grupos pelos quais uma organização é responsável, além dos acionistas. Ele surgiu em 1963, por meio de um memorando interno do *Stanford Research Institute*, em que *stakeholders* eram definidos como: “aqueles grupos sem cujo apoio a organização não existiria” (Freeman; Reed, 1983, p. 89, tradução própria).

Mesmo com essa definição inicial, o conceito passa a ser explorado e explicado por Edward Freeman, que entende que *stakeholders* são grupos ou indivíduos que podem influenciar ou serem influenciados pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos da organização (Freeman, 2010). Assim, compreende-se que a forma de pensar, definir e direcionar a estratégia do negócio deve ser atualizada a fim de que a função/o objetivo da organização seja ser e servir como um veículo para coordenação dos interesses dos *stakeholders* (Freeman; Reed, 1983).

Em suma, a abordagem voltada para acionistas coloca o acionista no centro, tem como principal responsabilidade prezar pelos interesses dele e gera benefícios para a sociedade a partir da geração de riqueza, entendendo que não é seu papel resolver problemas sociais, endereçando-os a outras entidades. Em contraponto a isso, a teoria de *stakeholders* entende que as empresas são depositárias de recursos sociais, que existem a partir da sociedade e, por isso, têm como obrigação agir de acordo com o seu interesse, possuindo, portanto, responsabilidade social corporativa (Bazanini, 2010).

Aprofundando, o próprio conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou Responsabilidade Social Empresarial (RSE) surgiu nos anos 50, com Howard R. Bowen. Em seu livro "*Social Responsibilities of the businessman*", Bowen parte do entendimento de que uma série de grandes empresas eram responsáveis por tomadas de decisão que afetavam a vida de milhões de pessoas e, por isso, era esperada uma responsabilização em relação à sociedade. Sendo assim, Bowen enxergava a responsabilidade social corporativa como a obrigação dos gestores empresariais em alinhar os projetos sociais e as tomadas de decisões com os valores da sociedade (Bowen, 2013).

A partir disso, surge uma série de movimentos que acreditam que há formas de construir negócios que não tenham apenas o lucro como principal finalidade, mas também a geração de impacto positivo na sociedade a partir de soluções para problemas latentes. Ao longo dos anos, a responsabilidade social vem se tornando cada vez mais presente na sociedade. Isso se deve ao seu impacto não apenas nas relações entre capital e trabalho, mas também na influência que exerce nos espaços compartilhados por organizações e comunidades. Para Machado Filho, a aplicação da responsabilidade social busca uma sociedade menos desigual e com maior qualidade de vida (Filho, 2020).

Nesse sentido, desafios globais extremamente complexos, como mudanças climáticas, pobreza, emissão de gases tóxicos, entre outros, tornaram necessária a ajuda de variados agentes. Assim, a expansão da preocupação empresarial com as esferas sociais e ambientais representa um grande progresso (Lyon *et al.*, 2018). A partir do momento em que se entende que uma das únicas formas das organizações sobreviverem está atrelada a como elas se relacionam com as mudanças ambientais, essa temática ganha ainda mais relevância. A própria pressão do mercado contribui para que mais empresas desenvolvam responsabilidade social corporativa, o que pode levar a diferenciais competitivos (Shafeeq Nimr Al-Maliki; Salehi; Kardan, 2023).

Essa relação da responsabilidade social corporativa com diferenciais competitivos já havia sido abordada também por Michael Porter e Mark Kramer em um artigo publicado na Harvard Business Review: "em vez de meramente agir em impulsos bem-intencionados ou reagir à pressão externa, a organização pode definir uma posição afirmativa na agenda de RSE que produz o máximo benefício social, bem como ganhos para o negócio" (Porter; Kramer, 2006, p.85, tradução própria).

Em busca dessa relação entre benefício para o negócio e para *stakeholders* em geral, surgem ferramentas que auxiliam na construção de estratégias. Uma dessas ferramentas é a matriz de materialidade, que evidencia o que é material para as partes interessadas e auxilia as empresas na priorização de sua agenda de responsabilidade social corporativa (Geldres-Weiss *et al.*, 2021).

Para relacionar a RSC com a teoria de *stakeholders* e verificar a aplicação da matriz de materialidade, o grupo Natura & Co - composto pela Natura, Avon e The Body Shop - foi escolhido como objeto de estudo. Essa escolha justifica-se por a Natura ser uma das maiores Empresas B do mundo, tendo sido a primeira de capital aberto a alcançar a certificação no Brasil e por se destacar como maior multinacional brasileira líder no setor de cosméticos. Além disso, ela ganhou inúmeros prêmios por ser referência em sustentabilidade e está entre as empresas mais sustentáveis do mundo (Natura, 2023).

Nesse sentido, há uma série de trabalhos acadêmicos que identificam as principais ações de responsabilidade social da Natura, como Santos (2017) e Baldim (2022). No entanto, esse trabalho se diferencia por associar a teoria de *stakeholders* e se apropriar da matriz de materialidade para delimitação de análise. O grande interesse em torná-la objeto de estudo vem a partir de uma das premissas do movimento B que é as empresas buscarem ser melhores para o mundo e não apenas as melhores do mundo (Sistema B Brasil, 2023). Nesse caso, a Natura busca ser os dois, pois é uma grande referência em impacto social e ambiental positivos e, ao mesmo tempo, uma das líderes de mercado em seu setor. Portanto, analisar o grupo de empresas, ao qual ela pertence, torna-se uma consequência.

Em síntese, o sistema econômico vigente foi constituído a partir de uma concepção que tem a geração de lucro ocupando o papel central nessa engrenagem. Entendendo os problemas trazidos a partir dessa perspectiva, teorias como a de *stakeholders* e a da responsabilidade social corporativa buscaram ressignificar o papel das organizações. Essa, portanto, é a conjuntura na qual o estudo se insere. Para compreender como ocorre a responsabilidade social empresarial a partir de uma visão orientada à teoria das partes interessadas, a Natura & Co foi escolhida como objeto de estudo. Deste modo, apresenta-se a seguinte questão que norteia a realização desta pesquisa: **qual é a responsabilidade social corporativa do grupo Natura & Co perante seus temas de maior materialidade?**

## 2 JUSTIFICATIVA

Em seu melhor, negócios encorajam colaboração, inovação e bem-estar mútuo, mas em seu pior, podem prejudicar severamente a sociedade e o meio ambiente (Honeyman, 2014). Ainda que o capitalismo tenha sido eficaz na criação de prosperidade e na melhoria do padrão de vida para muitos, sua forma atual passa por questionamentos e proposições de transformação (Sabeti, 2011).

Há uma necessidade prática amplamente percebida tanto por acadêmicos quanto por profissionais de reavaliar o papel das empresas (Amis et al., 2020). Assim, se faz necessário repensar o formato tradicional dos objetivos das organizações e ampliá-los, passando a incorporar também responsabilidades sociais e ambientais. No entanto, para que isso aconteça de fato, uma série de mudanças precisam acontecer. Com o aumento de interesse pela responsabilidade social corporativa, mais empresas estão envolvidas na temática, o que gera uma importante oportunidade para acadêmicos se aprofundarem ainda mais na investigação dessa temática (Aguinis; Glavas 2012).

Nesse sentido, a Natura & Co é objeto de estudo, também por a Natura ser uma das maiores empresas B do mundo e a maior do Brasil, uma vez que o Movimento B surge como uma resposta para os apontamentos acima em relação ao papel das organizações. Para a Natura, a pauta de sustentabilidade está presente há décadas. Em 1983, já buscou inserir materiais de energias renováveis, iniciando então a produção de refis com essa tecnologia, sendo a primeira empresa a realizar este tipo de venda no país. Posteriormente, mais programas foram lançados pela empresa, a exemplo do Natura Elos, que, desde 2017, foi responsável por já recuperar mais de 24 mil toneladas de material reciclado pós-consumo (Da Silva, 2022). Esse é apenas um dos muitos exemplos de ações criadas para geração de significativo impacto positivo.

Ademais, a Natura lançou o *Integrated Profit and Loss* (IP&L), metodologia que mensura, em valores monetários, os impactos ambientais positivos e negativos de todas as fases de produção, comercialização e destinação final dos produtos. Em 2022, ele gerou um retorno líquido de R\$2,70 em benefícios para a sociedade para cada R\$1,0 de receita do negócio. (Natura & Co, 2024).

No Relatório Anual de Dados de Sustentabilidade (2022) a Natura & Co aborda sua matriz de materialidade, enfatizando a importância de realizar uma

pesquisa que avalie os aspectos de maior materialidade. Assim, podem ser priorizadas questões que têm maior impacto no negócio, na governança, na comunidade e no meio ambiente - foco no que mais importa a seus *stakeholders*. Há inclusive estudos que indicam que multinacionais oriundas de mercados emergentes estão cada vez mais adotando os relatórios de responsabilidade social corporativa como uma tática para obter legitimidade global (Tashman, Marano e Kostova, 2019), evidenciando a sua relevância. Entende-se que os relatórios integrados por si só não vão construir uma sociedade mais sustentável, mas podem contribuir para esse objetivo (Reverte, 2015), e a materialidade é um conceito fundamental em relatórios corporativos de todos os tipos (Eccles, 2020).

Como a Natura & Co possui capital aberto, com ações na bolsa de valores brasileira (B3), é possível utilizar-se de dados públicos divulgados para trazer profundidade à análise e relacioná-los aos temas abordados neste trabalho - no caso desta pesquisa, foi utilizado o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da própria B3. Com uma maior clareza sobre como um grupo de relevância como a Natura & Co tem performado em índices do mercado com relação a temas materiais para ela, será possível compreender mais a fundo seu contexto, bem como gerar *insights* importantes para estratégias futuras, e mais empresas e profissionais em geral poderão compreender os resultados práticos dessa aplicação.

Com base na pesquisa realizada, será possível aprofundar o estudo sobre a temática, desbravando novas perspectivas, pois o conhecimento produzido neste trabalho poderá servir não só aos interesses da Natura & Co, como também a outras empresas. O método aplicado na análise pode ser transposto para outras organizações, servindo de insumo para a elaboração de estratégias ainda mais robustas.

Este trabalho representa um avanço para a literatura ao relacionar os entendimentos de responsabilidade social corporativa e matriz de materialidade para identificar a classificação das ações das diferentes empresas do grupo Natura & Co. O ineditismo encontra-se no método adotado que poderá ser replicado em pesquisas futuras que investiguem organizações comprometidas com medidas de RSC.

### 3 OBJETIVOS

#### 3.1. OBJETIVO GERAL

Com o propósito de abordar a pergunta central desta pesquisa, delineou-se como objetivo geral diagnosticar as ações de responsabilidade social corporativa do grupo Natura & Co divulgadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial sob a ótica de sua matriz de materialidade.

#### 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com o intuito de responder ao objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Relacionar os principais tópicos de materialidade da Natura & Co com o Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3.
- b) Identificar quais são as ações com as maiores e as menores pontuações na matriz de materialidade.
- c) Comparar resultados entre as empresas pertencentes ao grupo Natura & Co.
- d) Sugerir práticas e ações para geração de responsabilidade social corporativa para a organização.

## 4 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão explorados estudos relacionados aos conceitos abordados nesta pesquisa para que se estabeleça uma fundamentação sólida do presente trabalho.

### 4.1. TEORIA DE *STAKEHOLDERS*

A teoria de *stakeholders* - ou partes interessadas - foi criada vinculada às teorias de gestão estratégica em seu surgimento. Essencialmente, os defensores da abordagem das partes interessadas enxergam a gestão estratégica como o gerenciamento das interações sociais. A principal concepção da teoria é que a estratégia envolve o estabelecimento de relações éticas e sustentáveis com as partes interessadas empresariais, fundamentais para a geração de valor (Dmytriiev; Freeman; Hörisch, 2021).

Nesse contexto, a teoria de *stakeholders* se destaca por abranger explicitamente uma perspectiva econômica (criação de valor), uma dimensão social (gestão de relacionamentos) e uma dimensão ética (justiça). Isso representa uma diferença em relação à abordagem econômica convencional, que exclui as facetas sociais e éticas das interações humanas, simplificando todas as relações a transações impessoais que se baseiam em incentivos financeiros para alinhar interesses. Nesse sentido, desde sua criação, a teoria de *stakeholders* se posicionou explicitamente como uma alternativa à teorização econômica (Freeman *et al.*, 2010). Contudo, com essa divergência clara e uma aproximação do campo da gestão estratégica com a teorização econômica, parte das pesquisas no campo da estratégia nas décadas de 1980 e 1990 acabou negligenciando em grande medida os aspectos sociais e éticos, distanciando-se da teoria das partes interessadas. Na última década, contudo, o campo de estratégia voltou-se às partes interessadas, mudando esse panorama (Bridoux; Stoelhorst, 2022).

Aprofundando esse olhar histórico, de acordo com Johnson-Cramer *et al.* (2022), que analisaram mais de três décadas da teoria das partes interessadas até o momento atual, a teoria de *stakeholders* não deve ser considerada como um conjunto uniforme de conceitos isolados, mas sim, compreendida como a procura

por estabelecer uma nova ideologia acerca de valores, concepções e práticas gerenciais tanto na teoria quanto na aplicação prática. Assim, a teoria das partes interessadas possibilita perspectivas especializadas, frequentemente dialogando entre si em prol de disciplinas essenciais consolidadas, e auxilia na identificação de próximos passos para tornar essas ideias mais atrativas, perspicazes e impactantes para gestores, empresas, suas partes interessadas e a sociedade que estão construindo conjuntamente. Nesse sentido, ela tem sido aplicada aos mais diversos contextos, a exemplo do SOT (pensamento estratégico de oportunidades) que ajuda empreendedores a olhar para seus *stakeholders* (Ramoglou; Zyglidopoulos; Papadopoulou, 2021), evidenciando sua conexão com a temática estratégica.

Outrossim, a teoria de *stakeholders* se conecta intimamente a temáticas de sustentabilidade. De maneira específica, a teoria de *stakeholders* sugere que as empresas adotem práticas sustentáveis com o objetivo de atender às necessidades e interesses variados de seus stakeholders (Khaled; Ali; Mohamed, 2021). Esse imbricamento também gera uma pressão mais significativa para divulgar informações adicionais sobre sustentabilidade, atendendo às diversas demandas de informação de seus vários *stakeholders* e buscando legitimar suas atividades empresariais perante a sociedade. Nesse sentido, quanto maior o porte da empresa, geralmente maior o número de partes interessadas; portanto, maior atenção do público (Alsaeed, 2006).

Segundo Freeman et al. (2010), as organizações devem conhecer, gerir e engajar todas as partes interessadas, considerando as demandas específicas de cada um. No entanto, mesmo que todas as partes interessadas sejam consideradas, Khaled, Ali e Mohamed (2021) apontam para a tendência de uma priorização na divulgação para *stakeholders* que detêm mais poder econômico, como investidores e credores, enquanto os menos influentes, como a comunidade e os colaboradores, são preteridos.

Em contraponto, Raub e Martin-Rios (2019) argumentam que o destaque dado ao envolvimento de partes externas e internas deve ser equitativo, pois são essas últimas que desempenham o papel crucial na tomada de decisões e na execução de ações. Então, a fim de gerar uma relação consistente entre uma empresa e seus *stakeholders*, deve haver o equilíbrio entre os interesses concorrentes e complementares das principais partes interessadas, que abrangem a sociedade e o ambiente natural. Esse movimento resulta no aumento da

probabilidade de alcançar uma posição competitiva superior e sustentável (Evans *et al.*, 2017). Logo, é crucial adotar iniciativas direcionadas aos *stakeholders* como forma de garantir a sobrevivência em meio à competição (Caniato *et al.*, 2012).

A partir de aprofundamentos em pesquisas, um novo conceito tem sido explorado, culminando na "nova teoria de *stakeholders*". Fundamentada em argumentos econômicos e jurídicos, aponta que as partes interessadas só manterão sua ligação com a empresa se esperarem receber retornos apropriados sobre suas contribuições (McGahan, 2021). Nesse sentido, compreende-se que uma das formas de receber esse retorno é a partir da Responsabilidade Social Corporativa, uma vez que ela leva em conta expectativas de partes interessadas em sua aplicação (Aguinis, 2011).

#### 4.2. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A temática de responsabilidade social corporativa (RSC) tem tido protagonismo em inúmeros debates no meio acadêmico e empresarial (Aguinis; Glavas 2012). Isso graças a uma transformação do próprio conceito: de uma concepção antes baseada na caridade e no altruísmo, para uma associação entre responsabilidade social e estratégia empresarial (Smith, 1994).

Os primeiros registros em relação à RSC datam do início do século XX em trabalhos de Charles Eliot (1906), Arthur Hakley (1907), John Clark (1916) e Oliver Sheldon (1923), mas foi apenas na década de 50 que a base teórica de RSC foi fundamentada por Howard Bowen (Pinto; Maranhão, 2012). Depois disso, segundo Archie Carroll (1999), é possível separar a evolução dos conceitos de RSC em quatro fases: a primeira, na década de 50, marca a origem do conceito; na segunda, na década de 60, ocorre a expansão da literatura sobre o tema; na terceira, década de 70, proliferam definições; e a quarta, na década de 80, teve uma série de pesquisas empíricas e o início da pesquisa de temas complementares, como a ética empresarial (Windsor, 2001).

A partir da década de 70 que a temática começou a ganhar mais destaque. O marco conceitual da RSC veio da Comissão de Desenvolvimento Econômico (CDE), que afirmou que a função do negócio é servir construtivamente às necessidades da sociedade para sua satisfação. A CDE também observou que havia mudanças substanciais no contrato social entre organizações e sociedade. Segundo a

comissão, as organizações estavam sendo convidadas a contribuir mais para a qualidade de vida do que para apenas o fornecimento de quantidades de bens e serviços (Garcia; Lopes, 2017).

Considerando tais transformações sociais, Carroll (1991) criou "a pirâmide da responsabilidade social corporativa", utilizando-a de base para a definição de RSC. A pirâmide continha quatro dimensões para a responsabilidade social: econômica, legal, ética e filantrópica. A Figura 1 exemplifica:

**Figura 1** - Pirâmide de Carroll sobre Responsabilidade Social Empresarial



Fonte: Elaborado pela autora com base em Carroll (1991, p.42) (2024)

No entanto, devido a críticas às quatro dimensões, Schwartz e Carroll (2003) criaram um novo modelo, com três dimensões. Eles entenderam que a Dimensão Filantrópica estaria internalizada nas demais dimensões (Garcia; Lopes, 2017). Atualmente, a ética e a filantropia desempenham um papel importante ao auxiliarem as organizações modernas a atender expectativas sociais impostas (Carroll, 2015).

Essa base da RSC é advinda de uma perspectiva norte-americana. Nesta perspectiva, as organizações que aderem a ações de responsabilidade social as utilizam como estratégia para melhora no relacionamento com *stakeholders*, buscando boa rentabilidade e potencializando seu desenvolvimento econômico e social (Bertoncello; Chang, 2007).

A RSC também pode ser entendida como uma orientação para os outros, referindo-se tanto à realidade quanto a um olhar para o futuro (Matias; Farago, 2021). Sob este ponto, há que se tratar dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), propostos na Agenda 2030 realizada no Acordo de Paris (2015). Estes objetivos tornaram-se norteadores quando se trata de sustentabilidade, organizados em metas que contribuem para um desenvolvimento sustentável onde se utilizam os recursos sem comprometer as necessidades das futuras gerações (Heras-Saizarbitoria; Urbietta; Boiral, 2021). A implementação desta proposta de agenda auxiliou o acréscimo de práticas de responsabilidade social corporativa nas organizações (Lassala *et al.*, 2021).

Segundo Wickert, Scherer e Spence (2016), as grandes empresas tendem a concentrar-se na comunicação simbólica da RSE, mas fazem menos para implementá-la nas suas estruturas e procedimentos centrais. Para atuar em relação a isso, ao longo do tempo, com o fortalecimento do debate, e para além de definições sobre o termo, tem-se a criação de parâmetros em RSC que servem de base para sua aplicação. Nesse sentido, os instrumentos de sustentabilidade corporativa são frequentemente classificados como estruturas, padrões e classificações/índices (Siew, 2015).

Assim, o conceito de RSC abrange a participação das partes interessadas nas ações, condutas, processos, métricas e outras atividades que são implementadas em uma empresa. No entanto, é essencial priorizar uma gama de princípios ligados à sociedade, tais como o aprimoramento de comunidades e a promoção de direitos humanos e laborais. Além disso, inclui a defesa e conservação do meio ambiente, culminando no progresso global da sociedade (Ribas *et al.*, 2017).

De acordo com a ISO 26000, a responsabilidade social manifesta-se na intenção e no propósito das organizações de incorporar considerações socioambientais em seus processos decisórios, bem como de assumir a responsabilidade pelos impactos gerados por suas escolhas e atividades na sociedade e no ambiente. Isso requer um comportamento ético e transparente que contribua para o avanço sustentável, esteja alinhado às leis pertinentes e seja coerente com padrões internacionais de conduta. Além disso, implica a integração da responsabilidade social em todos os níveis da organização, sendo aplicada em suas interações e levando em consideração os interesses das partes envolvidas.

Ademais, a Norma ISO 14001 contribui também para a temática, uma vez que tem como objetivo a melhoria no formato de controle do impacto ambiental, bem como a redução em si do impacto negativo sobre o meio ambiente (ISO, 2010).

As orientações globais de Responsabilidade Social da ISO 26000 ressaltam que as empresas consideram como política a implementação de práticas voltadas à responsabilidade social. Nesse sentido, é essencial que priorizem compromissos éticos, estímulo à cidadania, colaboração social e solidariedade (Cabestre; Graziadei; Polesel Filho, 2008). De maneira geral, a norma apresenta noções, vocabulário e descrições associados à responsabilidade social. Também aborda a história, direções e propriedades da responsabilidade social, bem como princípios e métodos. Temas essenciais relativos à incorporação e estímulo de conduta social responsável em toda a empresa, por meio de políticas e práticas, abrangem sua esfera de impacto. Adicionalmente, explora a identificação, comprometimento, desempenho e outras informações ligadas à responsabilidade social (Pimentel; Filho, 2018).

Muitas das iniciativas de regulamentação e de definição de normas encaram os relatórios de sustentabilidade como um ingrediente crítico para alcançar objetivos climáticos e de sustentabilidade mais amplos (Christensen; Hail; Leuz, 2021). Um exemplo é o *Global Reporting Initiative* (GRI), ferramenta utilizada para sistematizar e pontuar práticas de sustentabilidade, tem contribuído para orientar a temática. Ele é um modelo de relatório que pode servir às organizações de todos os portes, setores e locais e está focado em conteúdos gerais e específicos sobre o desempenho socioambiental das organizações (Baldim, 2022). Ferramentas como essa vêm sendo cada vez mais utilizadas, principalmente por empresas de capital aberto, uma vez que precisam monitorar e mensurar suas ações voltadas a questões socioambientais (Heras-Saizarbitoria; Urbietta; Boiral, 2022).

Em relação ao desempenho, há vários trabalhos que identificam uma relação positiva entre melhores resultados financeiros atrelados em organizações que adotam práticas RSC (Rossi, 2009; Alberton; Costa Jr., 2007; Lourenço *et al.* 2013). Já Cavalcanti e Boente (2012). Apontam que não é possível estabelecer essa relação de forma inteiramente conclusiva.

Em paralelo à crescente preocupação com vertentes que não apenas a financeira, cresce com a teoria do *stakeholders*, a preocupação com as demandas de todos os envolvidos. Com essa valorização do papel de cada ator que contribui

para o êxito da organização, pode-se criar um ciclo: a organização obtém retorno financeiro positivo, busca agir de forma socialmente responsável, contribuindo para a construção de uma sociedade melhor; assim, surge uma relação de causalidade circular entre a organização e a sociedade em que uma contribui para a viabilidade da outra, ou seja, o lucro viabiliza a responsabilidade social e esta viabiliza o lucro (Cezar, 2008).

A partir dessa revisão, Gatas e Elmassah resumem bem os principais aspectos envolvendo RSC, levando em consideração o conceito, a teoria legitimadora, a regulação e a sustentabilidade. O Quadro 1, a seguir, apresenta esses aspectos:

**Quadro 1** - Resumo sobre RSC

Responsabilidade Social Corporativa	
Conceito	Abordagem interna: a empresa é responsável por partes interessadas internas (por exemplo, segurança no local de trabalho, condições de trabalho, direitos humanos, igualdade oportunidades e direitos trabalhistas) Abordagem das partes interessadas: a empresa é o centro para as partes interessadas e tem a responsabilidade de diferentes partes interessadas
Teoria Legitimadora	Baseia-se na noção de “contrato social”
Regulação	A empresa aumenta o uso de mecanismos para regular suas operações
Sustentabilidade	Aumenta a credibilidade e as relações da empresa com todas as partes interessadas, o que gera sustentabilidade da empresa a longo prazo

Fonte: Elaborado pela autora com base em Garas e Elmassah (2018) (2024).

Mesmo que não haja um consenso em relação à RSC, sendo muitas vezes contestada justamente por não possuir um significado singular (Pollman, 2021), ainda sim, é possível se utilizar de bases sólidas de conceitos já desenvolvidos para chegar a uma definição. Apesar de todos os movimentos ocorridos para o entendimento e desenvolvimento da temática, a RSC segue sendo compreendida como há anos. Podendo ser definida, de forma ampla, como as atitudes positivas ou “responsáveis” de uma empresa em direção aos seus *stakeholders* (Blasi; Caporin; Fontini, 2018).

Nesse sentido, o presente trabalho entende responsabilidade social corporativa como: "ações e políticas organizacionais específicas do contexto que levam em conta as expectativas das partes interessadas e o resultado triplo do desempenho econômico, social e ambiental" (Aguinis, 2011, p. 855, tradução própria), justamente porque a teoria de *stakeholders* tem convergido cada vez mais com a responsabilidade social corporativa (Geldres-Weiss *et al.* 2021) - e, por isso, essa é a abordagem adotada nesse trabalho.

Ademais, aliado à lógica de stakeholder, a dinâmica e os modelos dos negócios, para alcançar o nível de performance esperado pelos investidores, passaram a adotar investimentos responsáveis. Estes investimentos têm como princípio a responsabilidade social corporativa e os ODSs. Assim, os investimentos socialmente responsáveis contribuem para a difusão da RSC nas organizações e facilitam o atendimento de diferentes necessidades dos investidores das organizações, ao mesmo tempo que atentam para as necessidades das futuras gerações (Lassala *et al.*, 2021).

Os ODSs são cada vez mais usados em relatórios de sustentabilidade e pode-se esperar mais divulgação sobre a motivação das empresas sobre a adoção das práticas, devido ao princípio de materialidade do relatório da GRI (Heras-Saizarbitoria; Urbietta; Boiral, 2022). Por isso, a próxima sessão deste trabalho de conclusão irá abordar a matriz de materialidade.

#### 4.3. MATRIZ DE MATERIALIDADE

Por mais que a responsabilidade social corporativa tenha ganhado mais destaque, ainda há concepções de uma contraposição entre a sociedade e o ambiente empresarial, validada por uma relação por vezes conflituosa entre o êxito econômico e o bem-estar social (Da Silva; Rezende, 2018).

Como a RSC leva em consideração demandas, muitas vezes conflitantes, de diferentes partes interessadas e lógicas diferentes de gestores podem ser aplicadas (Hahn *et al.*, 2018), é necessário adotar um modelo de gestão sincrético, que combine objetivos econômicos e não econômicos (Berger; Cunningham; Drumwright, 2007). Para incorporar a RSC, as empresas devem buscar um equilíbrio entre as demandas das partes interessadas externas por impactos sociais não-econômicos e a necessidade de alinhar as ações de sustentabilidade com as

práticas e capacidades existentes para obter benefícios corporativos (Yuan; Bao; Verbeke, 2011).

Para mudar a lógica conflituosa e consolidar possibilidades de complementaridade, são criadas ferramentas que busquem a convergência entre o desempenho econômico e o impacto positivo gerado para os *stakeholders*. Ademais, com aumento de expectativas sociais e pressões regulatórias, torna-se ainda mais importante avaliar, medir e contabilizar interna e externamente esses impactos. Assim, surge a Matriz de Materialidade (MM), advinda originalmente de esferas contábeis e jurídicas, que destaca e distingue o que é relevante e importante, sendo amplamente vinculada à RSC (Geldres-Weiss *et al.*, 2021). Em suma, a MM vem de um processo que determina a relevância e importância de uma questão para uma empresa e para suas partes interessadas (Torres *et al.* 2023) e é a melhor maneira de explorar e comparar rapidamente os padrões de *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB, 2023).

A matriz de materialidade é uma ferramenta que auxilia as empresas a compreender como as partes interessadas percebem as questões significativas nas esferas ambiental, social e de governança, influenciando o processo de criação de valor e gerando impactos de resultados triplos por meio da definição dos elementos estratégicos do modelo de negócios. Além disso, por sua aplicação prática, a avaliação de materialidade é amplamente adotada atualmente, estando diretamente associada à Responsabilidade Social Corporativa e ao desempenho de sustentabilidade (Geldres-Weiss *et al.*, 2021).

Uma pesquisa de 2020 da KPMG afirma que as empresas devem se concentrar em relatórios concisos que abranjam temas que são "materiais" para elas (KPMG, 2020). Pois, a partir de uma avaliação de materialidade, elas podem informar quais são os tópicos que envolvem questões sociais, ambientais e de governança que realmente impactam no negócio como um todo (Garst; Maas; Suijs, 2022).

Portanto, a materialidade irá corresponder ao efeito que distintos fatores ambientais, sociais e de governança exercem sobre o desenvolvimento, a posição de uma empresa ou setor ou o desempenho financeiro. Ela pode variar entre os setores e as empresas (ANBIMA, 2021). As definições de materialidade nos relatórios de sustentabilidade baseiam-se explicitamente na perspectiva do utilizador, em que a materialidade é julgada pelo seu impacto potencial na decisão

do usuário da informação (Reimsbach *et al.*, 2019). Ou seja, a partir do momento em que uma informação influencia na decisão de alguém, ela pode ser considerada material.

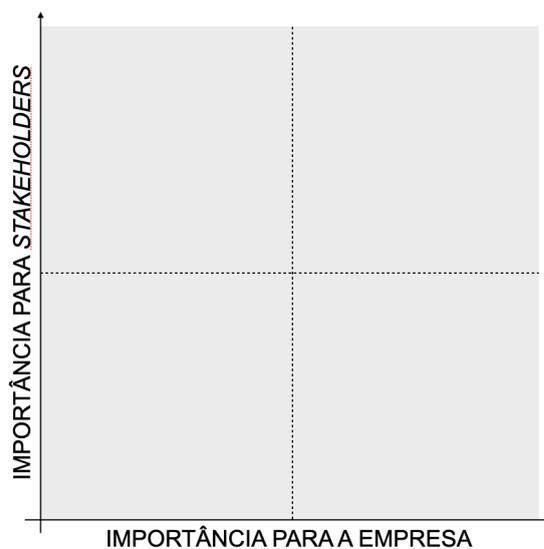
Contudo, por mais que esteja atrelada ao público que a julga, em última análise, é a empresa que decide quais informações relatar. Sendo assim, a materialidade pode ser considerada como um conceito binário - a informação é material (nesse caso, é relatada) ou não é (nesse caso, não é). Inclusive, o que é material para uma empresa pode mudar ao longo do tempo pela influência de novas tecnologias, conhecimentos e regulações, já que, a partir desses, as organizações se adaptam e setores inteiros evoluem (Eccles, 2020).

Além disso, a compreensão do conceito de materialidade varia conforme a orientação de cada relatório. O *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*, por exemplo, concentra-se principalmente na perspectiva dos investidores, ao passo que o GRI adota uma abordagem mais abrangente, direcionada a *stakeholders* em geral (Reimsbach *et al.*, 2019).

O GRI, ferramenta já mencionada, oferece uma orientação sólida para relatórios de sustentabilidade e sua edição G4 utiliza a matriz de materialidade para contribuir com uma abordagem orientada às partes interessadas na definição de prioridades. A Matriz de Materialidade exige que os aspectos relevantes de sustentabilidade, tanto do ponto de vista da empresa quanto das partes interessadas, sejam sobrepostos, buscando o alinhamento de ambos (Geldres-Weiss *et al.*, 2021).

Assim, a matriz é constituída por um eixo horizontal, que leva em consideração o nível de materialidade (importância) para a empresa e um eixo vertical que considera essa percepção dos *stakeholders*, como pode ser observado na Figura 2:

**Figura 2** - Matriz de Materialidade



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A partir da utilização da matriz, é possível compreender quais são as temáticas de maior materialidade, ou seja, maior grau de importância tanto para a empresa quanto para *stakeholders*. Essa base é fundamental para análise de RSC, uma vez compreendida que ela se manifesta ao atender expectativas de diferentes partes interessadas.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão expostos os detalhes referentes aos procedimentos metodológicos empregados para a realização da pesquisa. Este estudo, de caráter descritivo e propositivo, foi realizado com base em dados secundários. Assim, dados qualitativos foram coletados a partir da análise documental de conteúdo do *Annual Report Sustainability data 2022* do Grupo Natura & Co, disponibilizado no site da companhia. Outra fonte de consulta principal desta pesquisa foi a base de dados compilada das respostas do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da bolsa brasileira (B3) do ano de 2022/2023.

O ISE é financiado pelo International Finance Corporation (IFC), braço financeiro do Banco Mundial que dá apoio a investidores na tomada de decisão sobre investimentos socialmente responsáveis. Fundado em 2005 em São Paulo pela B3 (Brasil, Bolsa, Balcão - a bolsa de valores brasileira), ele busca estimular a adoção de práticas de sustentabilidade corporativa nas empresas. Para concorrer, empresas interessadas devem se inscrever e preencher uma série de questionários, e a gestão do Índice é feita pela B3 em conjunto com agentes externos (Neves, 2018).

A inclusão de elementos voltados para o tripé ambiental, social e de governança em estratégias de investimentos em fundos complementa análises convencionais ao enfatizar os riscos que escapam à avaliação financeira tradicional, especialmente os de longo prazo, fornecendo assim um diagnóstico de forma mais robusta e eficaz. Em outros contextos, esse tipo de abordagem também pode ser referida como "investimento responsável" (ANBIMA, 2021).

Nessa direção, o ISE é uma grande referência em opções de investimento socialmente responsáveis no Brasil, com desempenho historicamente acima dos demais índices apresentados pela B3. Além disso, trabalhos recentes utilizaram dados do ISE como base para analisar quais estratégias sustentáveis da *Natural Resource Based View* impactam na geração de vantagem competitiva sustentável considerando a gestão de RH (Neves, 2018) e para analisar a influência que o compromisso com a sustentabilidade, o alinhamento com os ODS e as práticas sustentáveis exercem no valor de mercado, considerando os possíveis efeitos moderadores do desempenho ambiental (Grejo, 2023).

A 18ª edição do ISE foi anunciada ao final de 2022 e passou a entrar em vigor no início de 2023, com vigência até o final deste ano, reunindo 66 ações, de 66 companhias, pertencentes a 26 setores. As companhias presentes na carteira possuíam no total um valor de mercado de mais de 1,7 trilhão de reais, ou seja, mais de 40% do valor total do valor de mercado das companhias com ações negociadas na bolsa de valores brasileira (ISE B3, 2023).

Como as principais bases para a pesquisa são o relatório de respostas compiladas do ISE e o relatório de sustentabilidade da Natura & Co, entende-se que a base de análise é documental. O uso de documentos em uma pesquisa é uma fonte confiável de consulta, e considera-se estes dados como secundários, pois não foram realizadas as coletas de maneira direta pelo autor(a) da pesquisa como quando são realizadas entrevistas, por exemplo. Ou seja, esses dados já passaram por um processo de análise anterior. Além disso, os dados secundários permitem o acesso a informações que muitas vezes não seriam possíveis ser coletadas, se esta não fosse uma informação aberta e, por isso, seus dados são categorizados como secundários (Gil, 2019).

Deste modo, observou-se nos dados secundários a oportunidade de diagnosticar as ações divulgadas em responsabilidade social corporativa do grupo Natura & Co. Para isto, os dados referentes às respostas registradas no ISE foram coletados no site do ISE B3 e os dados sobre a matriz de materialidade no relatório de sustentabilidade da Natura & Co, no dia 28 de novembro de 2023. A pesquisa foi conduzida em duas etapas, a partir de múltiplas leituras dos materiais divulgados, para então realizar a seleção, coleta, tratamento e análise dos dados:

*Primeira etapa: Relatório Anual de Sustentabilidade da Natura & Co* - os dados qualitativos do relatório de sustentabilidade foram lidos na íntegra e então se fez uma análise documental. Após a leitura, identificou-se a matriz de materialidade, tida na literatura como ponto de partida para as definições das organizações sobre as ações em RSC. A partir desta matriz, emergiram as categorias que foram adotadas para tratamento e análise dos dados da pesquisa a posteriori. Pois, a organização segue as categorias de priorização da matriz de materialidade da Natura & Co para propor ações organizacionais em RSC entre as empresas do grupo. A etapa de seleção dos dados será detalhada na seção 5.1. Então, no relatório, problemas foram apontados, oriundos da matriz de materialidade

divulgada. Estes problemas-foco divulgados na matriz de materialidade tornaram-se os critérios da segunda etapa da pesquisa.

*Segunda etapa: Dados divulgados pelo ISE B3* - Os dados coletados nesta fase são oriundos das respostas dos participantes do processo 2022/2023. Em um arquivo em Excel, intitulado “Respostas de todas as dimensões (consolidado)”, são disponibilizadas as informações preenchidas pelas organizações sobre as ações organizacionais voltadas à sustentabilidade empresarial no site da ISE B3. A partir da análise documental observou-se que as práticas das empresas são listadas de acordo com os parâmetros exigidos pelo ISE B3 sobre diferentes tópicos e podem ser classificadas como: resposta simples, matriz simples, múltipla escolha e matriz múltipla. Então, como não são apresentadas no mesmo formato da divulgação do relatório de sustentabilidade, fez-se uma seleção e relação entre as ações dispostas no relatório e as listadas em ISE (seção 5.2). Para isso, foi realizada uma análise de conteúdo destas ações, tomando as categorias, os problemas-foco, identificadas na etapa anterior.

A análise do conteúdo é um processo que segue as seguintes etapas: pré-análise; exploração do material; tratamento dos dados, inferência e interpretação (Bardin, 2016). Após o momento de pré-análise e exploração dos dados, foram organizadas em planilhas no Excel aquelas ações identificadas que atendiam aos critérios das categorias estabelecidas a priori. Assim, com as categorias, conduziu-se o seguinte tratamento dos dados: seleção dos principais problemas da Matriz de Materialidade da Natura & Co (seção 5.1); relação desses problemas com os dados do Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 (seção 5.2); metrificação das respostas de cada uma das empresas pertencentes ao grupo Natura & Co - participantes do ISE - (seção 5.3); cálculos a partir dos dados metrificadas (seção 5.4).

Para a metrificação, um valor determinado foi atribuído às respostas de cada enunciado, gerando uma quantificação das respostas de cada uma das empresas do grupo Natura & Co. Foram observadas as particularidades das respostas disponíveis para cada ação e, na seção 5.3, é encontrado o detalhamento destes critérios. Para todos os casos, por mais que os números tenham sido descritos e apresentados com até dois dígitos após a vírgula, foram consideradas todas as casas decimais na tabela de análise para que o arredondamento não interfira na análise. Ademais,

foram atribuídas notas máximas para cada enunciado, permitindo uma comparação entre o ideal e o desempenho real de cada empresa.

Para esta comparação, os resultados foram ponderados, de acordo com o cenário das empresas do grupo. Logo, foi primeiro mensurada a soma máxima possível para as perguntas de cada empresa. Assim, a nota 0 atribuída pelas respostas que não se aplicam ao negócio não pesariam no comparativo entre empresas. Esse processo faz com que o total de perguntas analisadas não seja o mesmo entre as empresas, mas permite uma comparação mais assertiva, refletindo de forma coerente a realidade de cada empresa. Por isso, os totais máximos de cada empresa foram considerados e os totais máximos ponderados ao desconsiderar as questões que não são aplicáveis para cada negócio. E, a partir desta ponderação, foi proposta a relação entre as empresas.

Após a metrificação dos dados foi realizada uma análise complementar para fins de comparação dos resultados das empresas do Grupo Natura & Co. A análise utilizou recursos gráficos e tabelas, dos dados organizados no Excel de acordo com as categorias, para comparar a pontuação das empresas do grupo. Assim, foi possível diagnosticar e sugerir ações em responsabilidade social corporativa para o grupo Natura & Co, em virtude dos compromissos reportados na matriz de materialidade do grupo e os resultados obtidos por categoria.

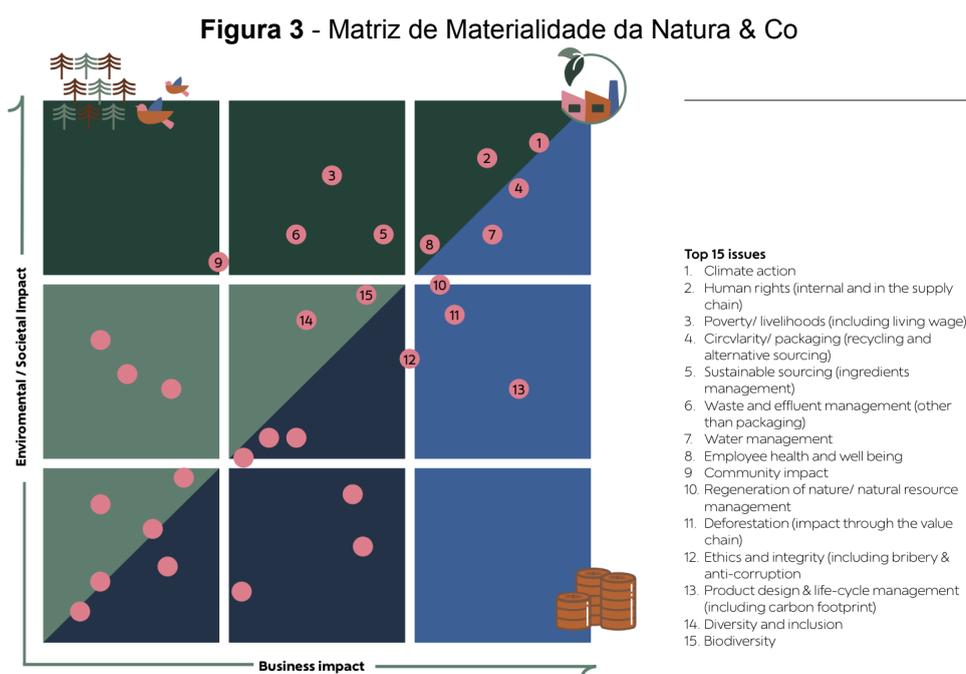
Os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa para cada uma destas etapas de tratamento dos dados será melhor detalhado nas seções seguintes.

### 5.1. CRITÉRIO DE SELEÇÃO: OS PROBLEMAS-FOCO DA MATRIZ DE MATERIALIDADE DA NATURA & CO

O relatório anual de dados de sustentabilidade de 2022 (divulgado em julho de 2023) apresenta a Matriz de Materialidade do grupo Natura & Co. Conforme o relatório, a matriz foi construída a partir de 9 entrevistas de profundidade com líderes da organização (4 da Natura & Co, 2 da Natura & Co. da América Latina, 1 da The Body Shop, 1 da Avon e 1 da Aesop), além de entrevistas online com 590 respondentes (funcionários, fornecedores, ONGs, investidores, setor privado, academia - abrangendo a Holding e cada um dos negócios, combinando perspectivas locais e globais) e de 40 entrevistas em profundidade com *stakeholders*

internos e externos a fim de testar a priorização e obter *feedbacks* (Natura & Co, 2023).

Assim, vista a rigorosidade com que se estabeleceu a matriz de materialidade e, como esta é uma ferramenta potente utilizada na priorização das ações organizações em responsabilidade social corporativa, esta pesquisa a adotou como critério de seleção das ações a serem analisadas. Afinal, a matriz aponta os problemas que são de maior materialidade para os *stakeholders* e para o negócio e estes devem ser desdobrados na estratégia da organização (Geldres-Weiss *et al.*, 2021). Além disso, ela foi considerada um critério relevante para o tratamento dos dados do Grupo Natura & Co. porque: "de maneira geral, a priorização dos problemas é semelhante entre a Holding e as empresas do grupo" (Natura & Co, 2023, p. 3 - tradução própria). A Figura 3 apresenta o resultado dessa construção:



Fonte: Annual Report Sustainability data (Natura & Co, 2023, p.4).

Então, tendo como base a segmentação proposta pela Natura & Co em seu relatório, foram considerados todos os temas que estão indicados como relevantes na matriz de materialidade em “problemas-foco”, dispostos no quadrante superior direito. O quadrante volta-se às ações que atuam nas seguintes frentes: a) Ação Climática; b) Direitos Humanos (Interno e na Cadeia de Suprimentos); c) Circularidade e Embalagem (Reciclagem e Fontes Alternativas); d) Gestão da Água; e) Bem-estar de Funcionários. Tem-se o critério de seleção dos dados, o próximo

passo foi tratar os dados secundários do ISE com base nesta priorização e compará-los entre as empresas do grupo.

A partir dessa seleção, partiu-se para o próximo passo de relação dos problemas-foco com o Índice de Sustentabilidade Empresarial.

## 5.2 RELAÇÃO DOS PROBLEMAS-FOCO DA MATRIZ DE MATERIALIDADE COM O ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL DA B3 DA NATURA & CO

A segunda etapa de tratamento dos dados foi relacionar os problemas-foco da matriz de materialidade da Natura com as ações dispostas na base de dados do ISE. Para isso, foram utilizadas palavras-chave de acordo com os problemas priorizados para filtrar correspondências no ISE. Para tal, em cada uma das colunas - Dimensões, Temas, Tópicos e Enunciados -, buscou-se pelas palavras: clima; direitos humanos; embalagem; reciclagem; circularidade; fontes alternativas; água; funcionários. Os resultados foram compilados e, depois, os que estavam duplicados foram removidos.

Após esse processo inicial de tratamento dos dados, é feita uma segunda leitura do material, de caráter qualitativo. As informações passam por um novo filtro após terem sido lidas individualmente e, com base interpretativa, são retiradas caso não tenham relação com os problemas-foco selecionados.

## 5.3 METRIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS DO GRUPO NATURA & CO NO ISE B3

Após a seleção e relação dos dados, parte-se para a metrificação. Como já citado, o ISE tem como base um questionário descritivo e quantitativo, com estrutura organizada a partir de Dimensões, Temas, Tópicos e Enunciados. Assim, a empresa participante deve sinalizar a resposta que mais se adequa à sua realidade para cada enunciado proposto.

As opções de respostas são apresentadas seguindo o alfabeto (a; b; c; d; e assim por diante). Para simbolizar qual foi a resposta que a empresa selecionou, é marcado "X"; já para as respostas não escolhidas é marcado "-"; e, ainda, para os

enunciados que não se aplicam para a realidade da empresa, a resposta também pode ser representada por "N".

Em enunciados que aceitam apenas resposta única, cada letra vai apresentando uma progressão em relação ao nível de maturidade nas pautas propostas, sendo que há uma opção de resposta negativa, apontando que a empresa não possui ou não realiza determinada prática. Há também questões de múltipla escolha, em que a empresa pode selecionar todas as respostas coerentes às práticas ou então selecionar apenas a que apresenta uma negativa em relação ao que foi perguntado.

Para realizar a metrificação, foi atribuído o mesmo peso para cada pergunta, sendo que o valor da resposta varia entre -1 e 1. A menor pontuação - nesse caso, uma pontuação negativa (-1) - é atrelada a uma resposta de algo que a empresa não faz (e deveria) ou então para algo que a empresa faz (e não deveria). Da mesma forma, o contrário também foi aplicado, sendo atribuída a nota máxima para o mais alto nível de resposta que a empresa pode atingir; em caso de resposta única, aquela de maior maturidade ou em caso de múltipla resposta o maior número possível de respostas. Respostas neutras (0) foram atribuídas para questões que não se aplicavam à realidade da empresa, e notas intermediárias (entre 0 e 1) foram distribuídas de acordo com a quantidade de alternativas possíveis, dependendo também da maturidade de cada uma delas. Portanto, esta mensuração foi sugerida apenas seguindo a lógica da escala proposta pela ISE (B3), que indica as respostas de mais favoráveis a nada favorável para determinadas ações.

Para fins de análise, fez-se uma soma do montante final de todas as perguntas que eram aplicáveis a cada empresa do grupo. Esse processo faz com que o total de perguntas analisadas não seja o mesmo entre as empresas, mas permite uma comparação mais assertiva, refletindo de forma coerente a realidade de cada empresa, considerando totais ponderados a sua realidade de negócio.

### 5.3.1. Metrificação de Perguntas de escolha simples

As perguntas em que apenas uma resposta poderia ser selecionada, a metrificação seguiu a progressão de cada opção. O Quadro 2 apresenta um exemplo desta modalidade de pergunta:

**Quadro 2** - Exemplo de Pergunta de Escolha Simples com pontuação

Qual a situação da companhia em relação à pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica para o uso eficiente de recursos e para produção mais limpa relacionada à geração e à redução de carga poluidora dos efluentes industriais?	Pontuação
a) É uma prática existente, mas não sistemática na companhia	0,33
b) É uma prática sistemática na companhia, mas ainda não produziu resultados concretos e mensuráveis significativos no seu desempenho ambiental	0,67
c) É uma prática sistemática da companhia e já produziu resultados objetivos e mensurados significativos no seu desempenho ambiental	1
d) Nenhuma das anteriores (é uma prática inexistente na companhia)	-1

Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário ISE 2022 (2024).

Nesse caso, a progressão entre o nível de maturidade de cada uma das respostas é dada pelo ISE (B3), por isso a pontuação foi sugerida de acordo com esta escala. Considerando que 1 é a nota máxima, ela foi atribuída à alternativa C, pois ela apresenta o maior nível possível que a empresa poderia ter nesse enunciado. Já a letra B apresenta uma alternativa intermediária e a letra A uma alternativa básica, sendo então atribuídas as notas 0,67 e 0,33, respectivamente. A letra D recebe a nota -1, pois não possui a prática e a letra E recebe nota 0, pois não é possível valorar uma situação que não se aplica.

### 5.3.2. Metrificação de perguntas de matriz simples

Em perguntas de matriz simples, a mesma lógica de escolha simples é aplicada. Contudo, há mais de uma opção por linha - são elaboradas em tabelas para que a empresa possa selecionar uma única opção em cada uma das letras. Para metrificação, as respostas foram divididas de acordo com seu nível de maturidade e depois pela quantidade de itens analisados. O quadro a abaixo retrata um exemplo:

**Quadro 3** - Exemplo de Pergunta de Matriz Simples - Com Pontuação

Indique na tabela o percentual de funcionários que ocupam cargos de gerência, cargos de diretoria e cargos de primeiro nível (C-level), considerando os critérios de raça/cor:	Pontuação
a) Pessoas negras em cargos de gerência - 0% a 11%	0,07
a) Pessoas negras em cargos de gerência - Acima de 11 e até 22%	0,13
a) Pessoas negras em cargos de gerência - Acima de 22 e até 33%	0,20
a) Pessoas negras em cargos de gerência - Acima de 33 e até 44%	0,27
a) Pessoas negras em cargos de gerência - Acima de 44%	0,33

a) Pessoas negras em cargos de gerência - Não disponível	0,00
b) Pessoas negras em cargos de diretoria - 0% a 11%	0,07
b) Pessoas negras em cargos de diretoria - Acima de 11 e até 22%	0,13
b) Pessoas negras em cargos de diretoria - Acima de 22 e até 33%	0,20
b) Pessoas negras em cargos de diretoria - Acima de 33 e até 44%	0,27
b) Pessoas negras em cargos de diretoria - Acima de 44%	0,33
b) Pessoas negras em cargos de diretoria - Não disponível	0,00
c) Pessoas negras em cargos C-level - 0% a 11%	0,07
c) Pessoas negras em cargos C-level - Acima de 11 e até 22%	0,13
c) Pessoas negras em cargos C-level - Acima de 22 e até 33%	0,20
c) Pessoas negras em cargos C-level - Acima de 33 e até 44%	0,27
c) Pessoas negras em cargos C-level - Acima de 44%	0,33
c) Pessoas negras em cargos C-level - Não disponível	0,00

Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário ISE 2022 (2024).

Como na questão anterior, opções de resposta "não disponível" foram contabilizadas como 0. Aqui, cada letra apresentava 5 opções de resposta, sendo a primeira, a de nível mais baixo, possuindo pontuação 0,2 ( $\frac{1}{5}$ ); a segunda 0,4; a terceira 0,6; a quarta 0,8 e a quinta 1. Como há três letras para compor toda a resposta, cada um desses números foi dividido por 3 para que a soma fosse coerente com a pontuação.

### 5.3.3. Metrificação de perguntas de escolha múltipla

Perguntas de múltipla escolha apontam que há mais de uma opção de resposta que pode ser selecionada. Assim, o exemplo a seguir demonstra de que forma as alternativas são pontuadas:

**Quadro 4** - Exemplo de Pergunta de Escolha Múltipla - Com pontuação

Indique as práticas de gestão adotadas nos processos da companhia com relação ao uso de materiais:	Pontuação
a) A companhia utiliza indicadores e metas para medir a eficiência no uso de materiais	0,14
b) A companhia adota programas para reutilização de materiais	0,14
c) A companhia adota programas para reciclagem de materiais	0,14
d) A companhia adota programas para ampliar a eficiência no uso de materiais	0,14
e) A companhia possui programas para a substituição de materiais não renováveis por materiais renováveis	0,14

f) A companhia utiliza programas de economia circular	0,14
g) A companhia utiliza programa baseado no conceito de economia regenerativa	0,14
h) Nenhuma das anteriores	-1
i) Não se aplica	0

Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário ISE 2022 (2024).

Nesse caso, a letra I, recebe a pontuação 0 e a letra H a pontuação -1, pelos mesmos motivos já explicados no exemplo anterior. As letras entre A e G apresentam todas as alternativas possíveis para atingir a pontuação 1. Sendo assim, divide-se a pontuação máxima pelo número de alternativas que fazem parte desse grupo pela pontuação (1/7), o que gera uma nota de 0,14 para cada alternativa.

#### 5.3.4. Metrificação de perguntas de matriz múltipla

Como no exemplo anterior, seleções múltiplas permitem a seleção de uma ou mais alternativas. No caso de uma matriz múltipla, cada linha possui mais de uma opção de marcação e, por isso, são mais opções no total para contabilizar 1 ponto, como no exemplo abaixo:

**Quadro 5 - Exemplo de Pergunta de Matriz Múltipla - Com pontuação**

Com relação aos riscos físicos e de transição decorrentes da mudança do clima, para os projetos financiados e/ou carteira de crédito, investimento ou seguros, a instituição:	Pontuação
a) Crédito - Mapeia a exposição das carteiras a riscos de transição em diferentes setores e localidades	0,08
a) Crédito - Mapeia a exposição das carteiras a riscos físicos em diferentes setores e localidades	0,08
a) Crédito - Mapeia os riscos de transição e incorpora estes resultados em seu processo de tomada de decisão	0,08
a) Crédito - Mapeia os riscos físicos e incorpora estes resultados em seu processo de tomada de decisão	0,08
a) Crédito - Não se aplica	0
a) Crédito - Nenhuma das anteriores	-0,33
b) Investimento - Mapeia a exposição das carteiras a riscos de transição em diferentes setores e localidades	0,08
b) Investimento - Mapeia a exposição das carteiras a riscos físicos em diferentes setores e localidades	0,08
b) Investimento - Mapeia os riscos de transição e incorpora estes resultados em seu processo de tomada de decisão	0,08
b) Investimento - Mapeia os riscos físicos e incorpora estes resultados em seu processo de tomada de decisão	0,08

b) Investimento - Não se aplica	0
b) Investimento - Nenhuma das anteriores	-0,33
c) Seguros - Mapeia a exposição das carteiras a riscos de transição em diferentes setores e localidades	0,08
c) Seguros - Mapeia a exposição das carteiras a riscos físicos em diferentes setores e localidades	0,08
c) Seguros - Mapeia os riscos de transição e incorpora estes resultados em seu processo de tomada de decisão	0,08
c) Seguros - Mapeia os riscos físicos e incorpora estes resultados em seu processo de tomada de decisão	0,08
c) Seguros - Não se aplica	0
c) Seguros - Nenhuma das anteriores	-0,33

Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário ISE 2022 (2024).

Assim, foram desconsideradas com alternativa "Não se aplica" e contabilizadas negativamente as "Não se aplica" - como eram 3 opções, o ponto -1 foi dividido por essa quantidade de opções. As demais opções de resposta foram contabilizadas para compor em igual parte a soma que chegasse a 1. Sendo assim, cada uma recebeu uma pontuação de 0,08 (1/12).

Feitas as metrificações, são utilizados esses dados para os cálculos. O processo realizado é explicado na próxima seção.

#### 5.4. CÁLCULOS

O Quadro 6, abaixo, explica quais cálculos foram realizados para gerar as análises de resultado, bem como explica de que forma foram realizados:

**Quadro 6** – Explicação das análises realizadas

Análise	Explicação	Cálculo
Desempenho por problema	% de desempenho geral de cada um dos problemas priorizados na matriz de materialidade	Soma das notas por problema dividida pela nota máxima possível nos enunciados analisados por problema
Desempenho por empresa	% de desempenho geral de cada uma das empresas do grupo Natura & Co	Soma das notas por empresa dividida pela nota máxima possível nos enunciados analisados por empresa
Desempenho por empresa e por problema	% de desempenho por empresa do grupo Natura & Co e por problema priorizado da Matriz de Materialidade	Soma das notas por problema e por empresa dividida pela nota máxima possível nos enunciados analisados por problema e por empresa
Notas negativas	% de notas negativas recebidas por empresa e por problema	Quantidade de notas negativas dividida pela quantidade de

		enunciados analisados
Notas máximas	% de notas máximas recebidas por empresa e por problema	Quantidade de notas máximas dividida pela quantidade de enunciados analisados

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com a seleção, a relação e a metrificação dos dados, aplicados os cálculos descritos, foi possível analisar cada um dos resultados que contemplam os objetivos deste trabalho.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Essa seção busca apresentar os resultados obtidos ao longo da pesquisa, respondendo aos objetivos geral e específicos. A análise dos dados coletados proporcionou uma visão sistêmica da performance de cada uma das empresas do grupo Natura & Co em relação às questões de maior materialidade para elas, propiciando uma base sólida para as discussões subsequentes.

### 6.1. RESULTADOS

Em conformidade com os objetivos do projeto, para realizar o tratamento dos dados, foi necessário estabelecer a relação dos principais tópicos de materialidade da Natura & Co com o Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3. Para isso, seguiu-se o procedimento já detalhado. Esse processo avaliou os 261 enunciados do questionário do ISE e gerou uma seleção de 52, ou seja, 32% das perguntas totais.

Na dimensão Capital Humano, todos os temas e tópicos foram selecionados, por entender que cada um tinha relação com bem-estar de funcionários, com exceção do tópico Trabalhadores Terceirizados, uma vez que esses não são funcionários diretos da organização.

Na dimensão Capital Social, os temas Acessibilidade Técnica e Econômica, Bem-Estar do Cliente, Investimento Social Privado e Cidadania Corporativa, Práticas de Venda e Rotulagem de Produtos, Privacidade do Cliente, Qualidade e Segurança do Produto e Segurança de Dados foram desconsiderados, por não estarem diretamente relacionados a nenhum dos problemas priorizados da matriz. O único tema incluído foi Direitos Humanos e Relações com a Comunidade, sendo que dentro dele apenas o tópico Compromisso com os Direitos Humanos foi selecionado, excluindo-se Comunidade local e Comunidade local, uma vez que a matriz trouxe como problema Direitos Humanos (Interno e na Cadeia de Suprimentos), ou seja, não abordando a comunidade.

A dimensão Governança Corporativa e Alta Gestão tem como temas: Ética nos Negócios, Fundamentos de Gestão da Sustentabilidade Empresarial, Gestão de Riscos, Gestão dos Ambientes Legal e Regulatório, Manutenção do Ambiente Competitivo e Práticas de Governança Corporativa. Nenhum desses itens

relaciona-se diretamente com as temáticas priorizadas e, portanto, toda essa dimensão foi desconsiderada na análise.

Dentro da dimensão Meio Ambiente, há um tema sobre Gestão de Água e Efluentes Líquidos que se relaciona diretamente com o problema da matriz Gestão da Água, mas os demais temas - Gerenciamento de Energia, Gestão de Resíduos e Materiais Perigosos, Impactos Ecológicos, Políticas e Práticas de Gestão Ambiental e Qualidade do Ar - foram desconsiderados.

Em Modelo de Negócios e Inovação, os temas Eficiência no Suprimento e Uso de Materiais, bem como Design de Produto e Gestão do Ciclo de Vida foram relacionados ao problema Circularidade e Embalagem (Reciclagem e Fontes Alternativas). O tema Finanças Sustentáveis nos tópicos Corresponsabilidade e Biodiversidade e Mudança do Clima foram atrelados à Ação Climática; já os demais tópicos deste tema, assim como os temas Gestão da Cadeia de Fornecimento e Sustentabilidade do Modelo de Negócio não foram relacionados a nenhum problema.

Em síntese, quantidade de enunciados selecionados por problema priorizado por ser visualizada no Quadro 7 a seguir:

**Quadro 7** - Número de enunciados selecionados por problema-foco

Problemas priorizados da matriz de materialidade	Número de enunciados selecionados
Ação Climática	4
Bem-estar de Funcionários	28
Circularidade e Embalagem (Reciclagem e Fontes Alternativas)	9
Direitos Humanos (Interno e na Cadeia de Suprimentos)	3
Gestão da Água	8
Total	52

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Essa quantidade de enunciados selecionados para cada problema priorizado de desdobra a partir de diferentes dimensões, temas e tópicos. A descrição detalhada, que apresenta exatamente a relação dos problemas com cada uma dessas frentes pode ser visualizada a partir do Quadro 8 abaixo.

**Quadro 8 - Relação ISE e problemas priorizados na Matriz de Maturidade da Natura**

Dimensão	Tema	Tópico	Problema - Matriz de Materialidade	
Capital Humano	Engajamento, Diversidade e Inclusão dos Funcionários	Compromisso com a promoção da diversidade e inclusão	Bem-estar de funcionários	
		Promoção da diversidade e inclusão		
	Práticas Trabalhistas	Condições de trabalho		
		Formatos de trabalho		
		Proteção de dados de colaboradores		
		Qualidade de vida e benefícios		
		Redução das desigualdades		
		Trabalhadores terceirizados		
	Saúde e Segurança do Trabalhador	Certificações		
		Cumprimento legal		
Desempenho				
Liderança e responsabilidade				
Capital Social	Direitos Humanos e Relações com a Comunidade	Práticas de gestão	Direitos humanos	
	Meio Ambiente	Gestão de Água e Efluentes Líquidos	Compromisso com os Direitos Humanos	Gestão da água
Modelo de Negócios e Inovação		Eficiência no Suprimento e Uso de Materiais	Cumprimento legal	Circularidade e embalagem (reciclagem e fontes alternativas)
			Práticas de gestão	
	Design de Produto e Gestão do Ciclo de Vida	Desenvolvimento de produtos e serviços		
		Inovação nos modelos de negócios		
Mudança do Clima	Finanças Sustentáveis	Biodiversidade e mudança do clima	Mudança climática	
		Corresponsabilidade		
	CDP - <del>Climate Change</del>	CDP		

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Após esse processo de seleção, a partir da metrificacão de cada enunciado e do descarte em caso de nota 0, o número de final de perguntas analisadas por empresa e por problema priorizado foi:

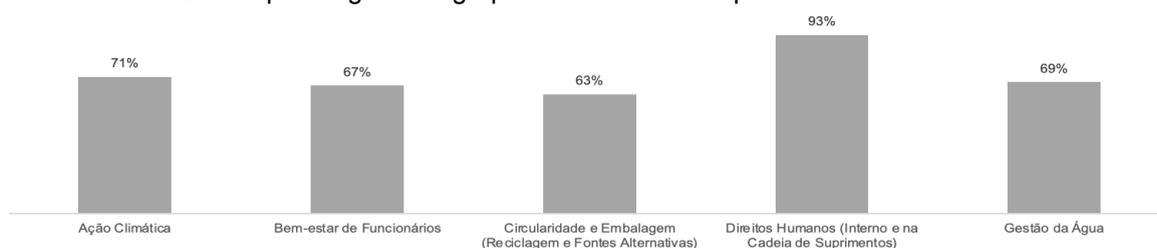
**Quadro 9** - Número total de enunciados analisados por empresa e por problema-foco em comparação ao número total de enunciados selecionados

	Número de enunciados analisados				Número de enunciados selecionados
	Avon	Natura	The Body Shop	Total	
Ação Climática	0	1	0	1	4
Bem-estar de Funcionários	26	27	26	27	28
Circularidade e Embalagem (Reciclagem e Fontes Alternativas)	7	9	9	9	9
Direitos Humanos (Interno e na Cadeia de Suprimentos)	3	3	3	3	3
Gestão da Água	8	8	4	8	8
Total	44	48	42	48	52

Fonte: Elaborado pela autora

Com base nessa seleção, o problema com menor número de enunciados analisados foi Ação Climática, com apenas uma 1 analisada de 4 selecionadas e somente na Natura & Co. Por mais que, de acordo com a Matriz de Materialidade, esse seja o principal problema tanto para o negócio quanto para *stakeholders*, em relação ao ISE não foi possível gerar correspondências mensuráveis, o que fragiliza o diagnóstico. O único problema que teve análise de todos os enunciados selecionados em todas as empresas foi Direitos Humanos (Interno e na Cadeia de Suprimentos), em que cada empresa teve 3 enunciados analisados de 3 enunciados selecionados. Em Bem-estar de Funcionários, nenhuma empresa analisou todos os enunciados selecionados, ou seja, foram selecionados 28 enunciados, sendo 26 analisados na Avon e na The Body Shop, e 27 na Natura. Em Circularidade e Embalagem, bem como em Gestão da Água, pelo menos duas empresas tiveram o total de enunciados selecionados nessas frentes analisado. Assim, Avon teve 39 enunciados analisados no total (75%); Natura 48 (92%); e The Body Shop 38 (73%).

Com base nesse compilado, foi possível verificar a performance geral de cada problema priorizado na matriz, calculada a partir da soma das pontuações das empresas dividida pela pontuação máxima que poderia ser atingida em enunciados analisados:

**Gráfico 1** - Desempenho geral do grupo Natura & Co nos problemas de maior materialidade

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os resultados variam entre 63 e 93 pontos percentuais, sendo o problema Circularidade e Embalagem (Reciclagem e Fontes Alternativas) o que apresenta o pior desempenho; e Direitos Humanos (Interno e na Cadeia de Suprimentos), o melhor. O *ranking* entre os problemas a partir desse desempenho geral em ordem decrescente é:

- 1º lugar: Direitos Humanos (Interno e na Cadeia de Suprimentos);
- 2º lugar: Ação Climática;
- 3º lugar: Gestão da Água;
- 4º lugar: Bem-estar de Funcionários;
- 5º lugar: Circularidade e Embalagem (Reciclagem e Fontes Alternativas).

Além desses resultados gerais, foram analisados com mais profundidade os enunciados com as maiores e as menores pontuações. O Quadro 10, a seguir, apresenta uma relação da quantidade de notas negativas recebidas por empresa e por problema priorizado na matriz de materialidade.

**Quadro 10** - % de notas negativas em comparação ao total analisado por problema-foco e empresa

	Notas negativas / Enunciados Analisados		
	Avon	Natura	The Body Shop
Ação climática	-	-	-
Bem-estar de Funcionários	7,7%	3,7%	7,7%
Circularidade e Embalagem (Reciclagem e Fontes Alternativas)	-	11,1%	11,1%
Direitos Humanos (Interno e na Cadeia de Suprimentos)	-	-	-
Gestão da Água	-	-	25,0%
Total	4,5%	4,2%	9,5%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A partir desses resultados, é perceptível que a problemática de Bem-estar de Funcionários é a única na qual a Avon recebe notas negativas - 7,7% das perguntas

relacionadas a esse problema receberam notas negativas - e também é a única em que todas as empresas analisadas recebem notas negativas - 3,7% Natura e 7,7% The Body Shop.

No entanto, por mais que a Natura tenha notas negativas nessa frente, o problema em que mais pontuou negativamente está voltado para Circularidade e Embalagem (Reciclagem e Fontes Alternativas), sendo que pontuou negativamente em 11,1% das perguntas dessa frente. Por sua vez, a The Body Shop pontuou negativamente nas duas problemáticas já citadas, mas obteve sua pior performance individual em relação à Gestão de Água, na qual obteve pontuação negativa em 25% dos enunciados analisados.

Esses resultados apontam que as problemáticas com maior ponto de atenção não são as mesmas entre as empresas do grupo. Conseqüentemente, acarreta também um questionamento acerca do compartilhamento de boas práticas, estruturas e processos entre elas. No geral, proporcionalmente, a The Body Shop recebeu, em pontos percentuais, o dobro de notas negativas (9,5%) que a Avon e a Natura, que, por sua vez, tiveram resultados percentuais bem semelhantes (4,5% e 4,2%, respectivamente).

No outro extremo, também foram analisadas as perguntas nas quais cada uma das empresas recebeu nota máxima. O Quadro 11, a seguir, apresenta uma relação da quantidade de notas máximas recebidas por empresa e por problema priorizado na matriz de materialidade.

**Quadro 11** - % de notas máximas em comparação ao total analisado por problema-foco e empresa

	Notas máximas / Enunciados		
	Avon	Natura	The Body Shop
Ação climática	-	0,0%	-
Bem-estar de Funcionários	38,5%	51,9%	38,5%
Circularidade e Embalagem (Reciclagem e Fontes Alternativas)	14,3%	66,7%	22,2%
Direitos Humanos (Interno e na Cadeia de Suprimentos)	66,7%	66,7%	66,7%
Gestão da Água	50,0%	62,5%	50,0%
Total	38,6%	56,3%	38,1%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Analisando o quadro acima, é possível perceber que o maior resultado atingido na proporção entre quantidade de notas máximas por problema foi de 66,7% em relação aos enunciados analisados. A maior quantidade de notas

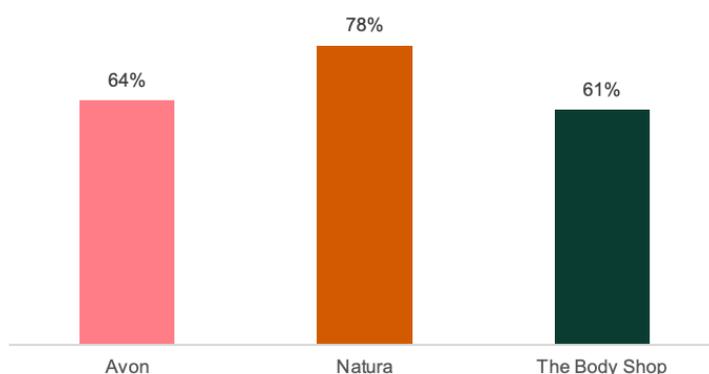
máximas obtidas pela Avon foi em relação à Direitos Humanos, assim como para a The Body Shop. A Natura, além de ter atingido o mesmo patamar das outras empresas nessa frente, também segue essa proporção em relação à Circularidade e Embalagem (Reciclagem e Fontes Alternativas).

Esse resultado, na Natura, evidencia uma certa divergência, pois demonstra que a Natura recebeu o maior quantitativo de notas máximas e de notas negativas em relação ao mesmo problema - em Circularidade e Embalagem (Reciclagem e Fontes Alternativas). Um fenômeno semelhante é observado em relação à Gestão da Água na The Body Shop, pois ela obteve nota máxima em 50% dos enunciados analisados e notas negativas em 25% deles.

De maneira geral, o total de notas máximas contribui para um entendimento sistêmico das organizações. Nesse sentido, Avon e The Body Shop atingiram percentuais semelhantes, recebendo 38,6% e 38,1%, respectivamente, de notas máximas nos enunciados analisados em relação ao total. Já a Natura se consolida como referência, recebendo nota máxima em mais da metade de todos os enunciados analisados.

Outrossim, a partir dos dados totais das empresas, considerando não apenas notas máximas e mínimas, mas sim todo o conjunto de enunciados analisados em cada uma das empresas, é possível verificar o desempenho geral individual da organização. O Gráfico 2, abaixo, apresenta esses resultados:

**Gráfico 2** - Desempenho geral de cada empresa do grupo Natura & Co a partir dos problemas de maior materialidade

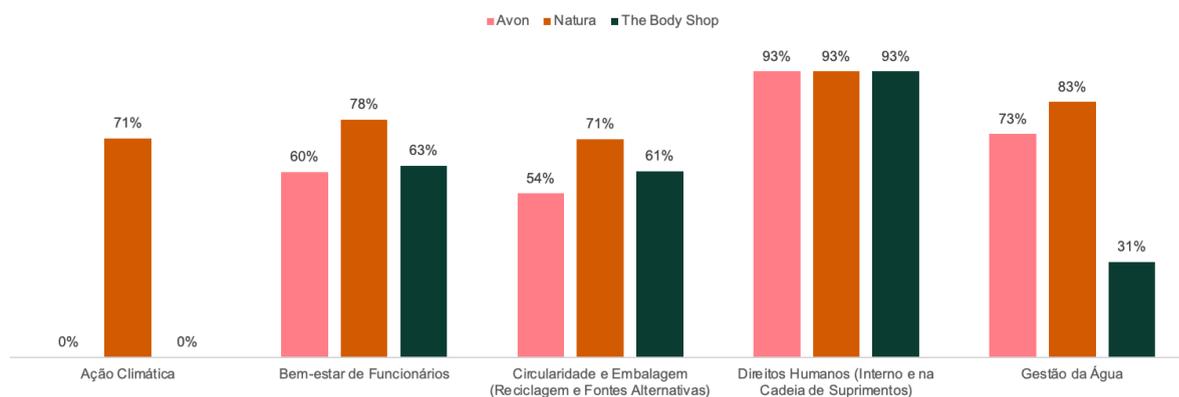


Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Esse desempenho é calculado a partir da soma das notas obtidas por cada empresa, dividida pela soma ideal que cada uma poderia ter atingido. Assim, é possível observar uma proximidade entre os resultados de Avon (64%) e The Body Shop (61%). Já a Natura apresenta um melhor desempenho nas temáticas avaliadas, mostrando-se uma referência no grupo, alcançando um patamar de 74% em relação à pontuação ideal. Esse resultado da Natura é uma construção de anos, visto que há mais de década ela registra melhorias em análise comparativa nos relatórios anuais, tendo o investimento financeiro em sustentabilidade como um fator para esses resultados (Abrantes *et al.*, 2019).

Desdobrando as análises feitas, cruzou-se a performance de cada empresa do grupo com os problemas de maior materialidade. No Gráfico 3, a seguir, é possível visualizar o desempenho de cada uma das empresas do grupo em relação aos problemas priorizados:

**Gráfico 3** - Desempenho de cada empresa do grupo nos problemas de maior materialidade



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A partir dessa análise, é notável o desempenho da Natura, que fica à frente das outras empresas do grupo em todas as temáticas, com exceção de Direitos Humanos (Interno e na Cadeia de Suprimentos) em que ela empata com as demais - sendo inclusive essa a categoria com melhor desempenho para todas as empresas.

A Avon fica em 3º lugar em relação à Circularidade e Embalagem (Reciclagem e Fontes Alternativas) e Bem-estar de Funcionários, enquanto a The Body Shop fica em 2º nessas frentes. Já em relação à Gestão da Água, esse comportamento se inverte e a The Body Shop fica com um desempenho significativamente mais baixo se comparado às demais empresas, sendo esse o

menor desempenho entre os problemas por empresa, mesmo que tenha obtido nota máxima em 25% dos enunciados analisados nessa frente.

Este diagnóstico é capaz de gerar insumos para discussão posterior, promovendo visão sistêmica, que possibilita contribuições como a sugestão de ações a serem realizadas para melhorar o desempenho das organizações e gerar responsabilidade social corporativa.

## 6.2. DISCUSSÃO

Uma vasta análise da literatura aponta para o resultado de que a divulgação corporativa, em quantidade e qualidade, pode gerar benefícios tangíveis a partir de maior liquidez, menor custo de capital e preços mais elevados de ativos, além de decisões empresariais potencialmente melhores. Nesse sentido, há também uma associação positiva importante em relação ao tamanho da empresa e a quantidade/qualidade de suas divulgações de RSC (Christensen; Hail; Leuz, 2021).

Mallin, Michelon e Ragg (2013) apresentam que as empresas que possuem maior orientação para seus *stakeholders* divulgam mais e melhores informações sobre questões sociais e ambientais. Ao encontro dessa colocação, a teoria da divulgação aponta que melhores desempenhos têm incentivos para reportar resultados às partes interessadas. Contudo, linhas teóricas sociopolíticas contrapõem essa visão, argumentando que desempenhos mais fracos também têm incentivo à divulgação a fim de fornecer informações positivas para enfrentar possíveis ameaças a sua legitimidade (Christensen; Hail; Leuz, 2021).

De forma complementar, Wickert, Scherer e Spence (2016) defendem que a comunicação de RSE é relativamente menos dispendiosa para empresas maiores, enquanto a implementação real de atividades de RSE não o é. No caso do grupo Natura & Co, o resultado de desempenho geral chegou a quase 70%, evidenciando que se trata de um grupo que, de fato, gera responsabilidade social corporativa.

A partir dos resultados apresentados, é possível sugerir práticas e ações para geração de responsabilidade social corporativa para as empresas. Para tal, poderiam ser utilizadas referências abordadas em Torres et al. (2023), mas considerando que a base de dados utilizada para análise é proveniente de um Índice da B3, que utiliza seus próprios parâmetros, essa mesma construção será aplicada.

Como evidenciado nos procedimentos metodológicos, o questionário segue uma ordem específica que apresenta uma progressão entre os enunciados. Assim, é possível servir-se dessa base para desdobramento de próximos passos, gerando variadas contribuições. Contudo, como a análise buscou entender os extremos entre as piores e as melhores notas por problema da matriz e por empresa do grupo, essa premissa também será aplicada às recomendações.

Nesse sentido, uma prioridade é buscar extinguir notas -1 nos enunciados relacionados diretamente a problemas de maior materialidade; afinal, não seria lógico ter a pior performance nos aspectos mais relevantes tanto para *stakeholders* quanto para o negócio. Logo, os direcionamentos pautam-se em evoluir de patamar nesses exemplos.

Em relação a direitos humanos, entende-se que é responsabilidade das organizações utilizar sua influência para promover a proteção dos mesmos (ISO 26000, 2023). Ao encontro dessa colocação, a Declaração Tripartida da Organização Internacional do Trabalho afirma que a RSC deve respeitar os direitos humanos, exigindo que as organizações evitem contribuir para impactos adversos por meio de suas atividades e procurem prevenir e diminuir impactos negativos atrelados a suas operações (*International Labor Organization*, 2022).

No entanto, em relação ao trabalho especificamente, por mais que Bem-estar de Funcionários seja uma temática progressivamente incluída como componente central em instrumentos de RSC (Torres et. al, 2023), entende-se que o desempenho geral dessa problemática na Natura & Co não obteve destaque, sendo a única a ter notas negativas em todas as empresas do grupo e, portanto, aponta uma importante necessidade de melhoria. Ademais, aspectos ambientais também devem ser visados, já que a maior quantidade de notas mínimas da The Body Shop e da Natura estão ligadas a essa temática de forma direta e indireta.

O Quadro 12 apresenta uma relação entre empresa, problema da matriz de materialidade, dimensão, tema, tópico e enunciado para esclarecer qual é a segmentação em questão e, nas últimas colunas, apresenta a resposta atual - para a qual foi atribuída nota -1 - e qual seria o próximo passo, considerando a progressão do questionário da B3.

**Quadro 12 - Situação Atual para Situação Futura em relação a enunciados com nota negativa**

Empresa	Problema - Matriz de Materialidade	Dimensão	Tema	Tópico	Enunciado	Alternativa Atual	Alternativa Desejada
Avon	Bem-estar de Funcionários	Capital Humano	Saúde e Segurança do Trabalhador	Certificações	Qual a condição da companhia no que se refere à certificação de saúde e segurança no trabalho (SST)?	e) Não possui certificação	a) Menos de 50% das unidades certificadas
	Bem-estar de Funcionários	Capital Humano	Saúde e Segurança do Trabalhador	Práticas de gestão	A companhia tem procedimentos destinados a identificar e gerenciar casos e queixas de funcionários relativos à exposição a situações de estresse, incluindo aspectos relacionados a afastamentos por motivo de saúde mental (como transorno do pânico, depressão, síndrome de burnout etc.)?	d) Não	a) Sim
Natura	Bem-estar de Funcionários	Capital Humano	Saúde e Segurança do Trabalhador	Certificações	Qual a condição da companhia no que se refere à certificação de saúde e segurança no trabalho (SST)?	e) Não possui certificação	a) Menos de 50% das unidades certificadas
	Circularidade e Embalagem (Reciclagem e Fontes Alternativas)	Modelo de Negócios e Inovação	Eficiência no Suprimento e Uso de Materiais	Materiais escassos	A companhia realizou uma análise qualificada para identificação de sua dependência em relação a materiais escassos ou potencialmente escassos?	b) Sim, e identificou dependência relevante	a) Sim, e não identificou dependência relevante
The Body Shop	Bem-estar de Funcionários	Capital Humano	Saúde e Segurança do Trabalhador	Certificações	Qual é o percentual da água utilizada na companhia proveniente de reuso?	e) Não reutiliza água	a) Menor ou igual a 30%
	Circularidade e Embalagem (Reciclagem e Fontes Alternativas)	Modelo de Negócios e Inovação	Eficiência no Suprimento e Uso de Materiais	Materiais escassos	Indique como a companhia atua para diminuir a desigualdade salarial entre seus funcionários:	e) Nenhuma das anteriores	a) A companhia monitora e divulga publicamente a proporção entre o maior salário pago e a média salarial de todos os demais funcionários da companhia
	Gestão da Água	Meio Ambiente	Gestão de Água e Efluentes Líquidos	Desempenho	Qual a condição da companhia no que se refere à certificação de saúde e segurança no trabalho (SST)?	e) Não possui certificação	a) Menos de 50% das unidades certificadas
	Bem-estar de Funcionários	Capital Humano	Práticas Trabalhistas	Redução das desigualdades	A companhia realizou uma análise qualificada para identificação de sua dependência em relação a materiais escassos ou potencialmente escassos?	b) Sim, e identificou dependência relevante	a) Sim, e não identificou dependência relevante

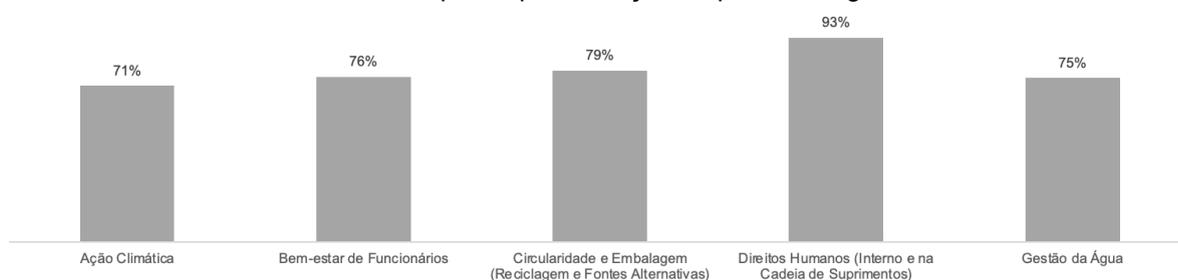
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A partir dessa relação, as sugestões são:

- Avon, Natura e The Body Shop terem pelo menos algumas unidades com certificação de saúde e segurança no trabalho (SST);
- Avon implementar procedimentos destinados a identificar e gerenciar casos e queixas de funcionários relativos à exposição a situações de estresse, incluindo aspectos relacionados a afastamentos por motivo de saúde mental (como transtorno do pânico, depressão, síndrome de burnout etc.);
- Natura, com base no reconhecimento de sua relevante dependência de materiais escassos ou potencialmente escassos, buscar mais fontes alternativas para diminuir tal relevância;
- The Body Shop começar a reutilizar água na companhia;
- The Body Shop atuar para diminuir a desigualdade salarial entre seus funcionários a partir de ações como: a) monitorar e divulgar publicamente a proporção entre o maior salário pago e a média salarial de todos os demais funcionários da companhia; b) estabelecer metas para reduzir a distância entre o maior salário pago e a média salarial de todos os demais funcionários e as divulgar publicamente.

Caso essas medidas fossem implementadas, a comparação entre o resultado atual *versus* o resultado futuro seriam as seguintes, em relação aos problemas da matriz de materialidade:

**Gráfico 4** - Desempenho geral esperado do grupo Natura & Co nos problemas de maior materialidade após implementação de práticas sugeridas



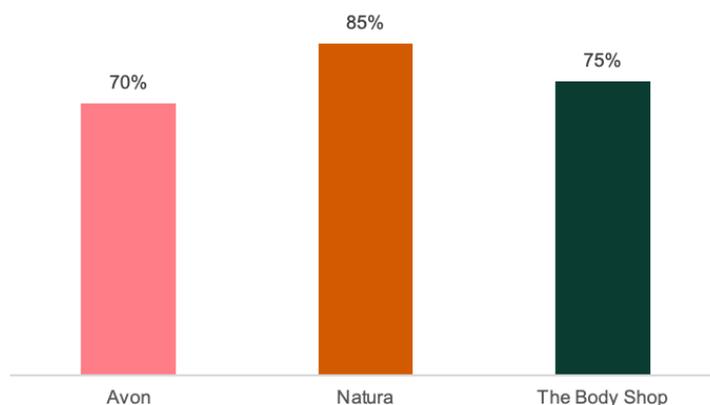
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A partir dessa simulação, é possível perceber que Ação Climática e Direitos Humanos (Interno e na Cadeia de Suprimentos) não sofrem nenhuma alteração, já

que não possuíam notas negativas atreladas a eles. Já Bem-estar de Funcionários tem um aumento de 9 pontos percentuais, passando de 67% para 76%. O maior aumento de desempenho é em Circularidade e Embalagem (Reciclagem e Fontes Alternativas), que passa de 63% para 79%, atingindo uma melhora de 16 pontos percentuais. Por fim, Gestão da Água também melhora sua performance com um aumento de 6 pontos percentuais - passando de 69% para 75%.

No mesmo sentido, é possível visualizar o possível avanço de cada uma das empresas do grupo Natura & Co. Caso adotassem as práticas sugeridas, suas performances gerais seriam:

**Gráfico 5** - Desempenho geral esperado de cada empresa do grupo Natura & Co a partir dos problemas de maior materialidade após implementação de práticas sugeridas



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Essa simulação permite evidenciar que a Avon teria um crescimento de 6 pontos percentuais, partindo de um desempenho de 64% para 70%. A Natura, seguiria na liderança, realizando um avanço de 7 pontos percentuais - passando de 78% para 85%. O maior avanço é percebido pela The Body Shop, que passa de 3º lugar para 2º lugar entre as empresas do grupo a partir de uma melhora de 14 pontos percentuais (de 61% para 75%).

Essa análise utilizou-se do recorte feito em relação às notas negativas, mas também é possível sugerir ações a partir das notas máximas registradas. Nesse sentido, buscou-se pelos enunciados em que apenas uma empresa do grupo tivesse atingido nota 1, sendo então uma referência para as demais.

Nessa perspectiva, a The Body Shop não seria referência em nenhum item, porque obteve pontuação máxima em enunciados nos quais outras empresas do

grupo também obtiveram. Já a Avon é referência em apenas um enunciado, pois possui acima de 40% de mulheres em cargos de C-Level. Como destaque, tem-se novamente a Natura, sendo referência isolada em 7 itens. Sendo eles:

- na adoção de mecanismos de gestão do ciclo de vida de seus produtos e/ou serviços; na promoção de diversidade e inclusão, tanto em termos de orientação afetivo-sexual quanto de identidade de gênero;
- na construção de um modelo de negócio alinhado aos benefícios sociais e ambientais dos seus produtos e/ou serviços;
- na utilização de materiais reciclados em seus processos produtivos e administrativos;
- na adoção de critérios sociais e ambientais no desenvolvimento de seus produtos e/ou serviços;
- na promoção da empregabilidade de pessoas com deficiência;
- no monitoramento e aplicação de ações de prevenção a casos de assédio moral, assédio sexual, racismo, homofobia, transfobia e outras formas de preconceito contra grupos minorizados, incluindo funcionários próprios e trabalhadores terceirizados.

O entendimento de quais são as ações nas quais cada empresa já atingiu um parâmetro de referência facilita a construção de estratégias futuras, uma vez que o ideal, segundo o ISE, já é realizado em pelo menos uma empresa do grupo. Em geral, as contribuições aqui sugeridas são provenientes do diagnóstico realizado e, por mais que, a partir das projeções, seja claro o impacto que podem ter, ainda há limitações.

Nesse sentido, é preciso ter ciência de que, mesmo que o ISE atue como estimulador, é essencial realizar uma análise mais aprofundada sobre a formulação dos indicadores e a correspondência destes com a realidade das empresas ao atenderem aos critérios do questionário (Neves, 2018). O mesmo poderia ser aplicado em relação à matriz de materialidade utilizada. Afinal, como em relatórios financeiros, é a empresa que determina quais informações ela são importantes de serem relatadas (Eccles, 2020).

Na seleção de dados, questões indiretas envolvendo os problemas priorizados da matriz de materialidade não foram considerados e, no tratamento de dados, poucos foram os enunciados que fizeram parte da análise final, deixando de

contemplar com profundidade algumas dimensões. Esse é um recorte significativo, mas que contribuiu para uma análise bem direcionada.

Além disso, há também limitações em relação à quantidade de enunciados analisados frente aos enunciados selecionados, em alguns casos em função da não divulgação de informações, a exemplo do desempenho no *CDP - Climate Change*, que não foi reportado na Avon e na The Body Shop. Entendendo que ação climática é o problema de maior materialidade, é imprescindível buscar formas de metrificação. Para tal, é reconhecida a influência das partes interessadas: sua pressão externa afeta relatórios de RSC e sua influência tem um forte impacto sobre a estratégia ambiental, Neste último, por afetar na escolha de quais indicadores de desempenho ambientais serão escolhidos, gerando uma importância a partir da máxima de "o que é medido, é feito" (Huang; Watson, 2015, p.5 - tradução própria).

A partir desta discussão, por mais que haja limitações, entende-se quais são os focos que geram uma melhora no desempenho geral, que está atrelado à RSC. Nesse sentido, entende-se que manter uma estratégia coerente em relação à priorização de questões materiais gera importantes avanços (Geldres-Weiss *et al.*, 2021).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se propôs a diagnosticar as ações de responsabilidade social corporativa do grupo Natura & Co divulgadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial sob a ótica de sua matriz de materialidade. Essa delimitação usa de base o entendimento de Aguinis (2011) de que a RSC se dá a partir de ações que levam em conta as expectativas das partes interessadas. Assim, foi necessário utilizar uma ferramenta que considerasse expectativas de *stakeholders*, olhando para questões ambientais e sociais, e expectativas da empresa. Por conseguinte, a matriz de materialidade supre essa necessidade e apresenta uma priorização coerente em relação a frentes de análise.

A matriz de materialidade disponibilizada pelo grupo Natura & Co no *Annual Report Sustainability data* de 2022 passou por um processo de análise de conteúdo e gerou a priorização de 5 problemas-foco, posteriormente relacionados ao Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3. A partir do imbricamento entre os problemas e os enunciados do questionário do ISE, foi realizada a metrificação das respostas a fim de gerar análises quantitativas para comparação de resultados.

A partir do diagnóstico realizado, comparando o desempenho de cada empresa do grupo, foi notável o desempenho da Natura em comparação às outras empresas do grupo. Analisando o contexto, foi ela quem comprou a The Body Shop, como uma estratégia para acelerar a internacionalização, e a Avon, para avançar em relação à tecnologia e gerar diferenciais competitivos ao explorar oportunidades de crescimento com sinergias de custos e receitas entre ambas (Silva, 2022). Logo, mesmo com um histórico forte em relação à promoção de responsabilidade social corporativa (Natura, 2023), é compreensível que haja um processo longo para que as demais empresas do grupo também se adequem a esses referenciais.

O problema-foco priorizado com melhor desempenho foi Direito Humanos (Interno e na Cadeia de Suprimentos), enquanto o menor desempenho foi em Circularidade e Embalagem (Reciclagem e Fontes Alternativas). A quantidade de notas mínimas e máximas frente ao total de enunciados analisados é diferente entre as empresas da Natura & Co - sendo, percentualmente, Gestão da Água o problema que mais recebeu notas negativas, em função da The Body Shop. Com base nas análises feitas, foram traçadas sugestões pautadas em extinguir notas negativas em enunciados nos problemas de maior materialidade e em promover para todas as

empresas do grupo ações nas quais apenas uma empresa do grupo tenha obtido nota máxima.

O método utilizado na realização dessa pesquisa foi o documental, que possui uma limitação envolvendo a impossibilidade de novos questionamentos, mas facilita o acesso aos dados - nesse caso, uma grande base disponibilizada. Ademais, a aplicação dos procedimentos metodológicos no grupo Natura & Co não permite uma generalização dos resultados. Entretanto, esse método pode ser replicado para outras organizações, sendo uma base para trabalhos futuros na mesma temática.

Ainda como uma observação importante, esse trabalho delimitou seu foco no olhar a partir da RSC, com base no que foi divulgado pela B3 e pela Natura & Co. Entretanto, entende-se que uma linha diferente também poderia ter sido desenvolvida, voltando a análise para outro tema: a Irresponsabilidade Social Corporativa. Isso porque esforços teóricos e profissionais que visam a aumentar a responsabilidade social não reduzem, necessariamente, o grau e a prevalência de empresas irresponsáveis (Clark; Riera; Iborra, 2022).

Diante da análise feita neste estudo, muito ainda pode ser discutido e, principalmente, feito, em termos de responsabilidade social corporativa tanto no grupo Natura & Co quanto em outras organizações. Assim, os resultados dessa pesquisa podem contribuir para as empresas do grupo Natura & Co, para outras organizações e para pesquisas futuras, facilitando pesquisas semelhantes e permitindo ainda mais avanços nos temas abordados.

No que diz respeito à relevância das conclusões obtidas e apresentadas ao longo das seções deste trabalho, há avanços acadêmicos acerca da temática de responsabilidade social corporativa, culminando em um método de análise que utilizou de base a matriz de materialidade e um relevante índice da bolsa de valores brasileira para diagnosticar ações perante temas de maior materialidade para um dos grupos empresariais referência nesses tópicos.

Ante tais considerações, essa pesquisa pode ser utilizada pelo grupo Natura & Co para compreensão da estratégia atual e construção de próximos objetivos, bem como por outras empresas com essa mesma finalidade. Ainda, pode ser base na academia na aplicação do método e aprofundamento na pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ABRANTES, Joselito et al. Responsabilidade social e gestão ambiental: análise do balanço social e do índice de sustentabilidade empresarial (ISE) da Natura Cosméticos. **Revista Científica Multidisciplinar do CEAP**, v. 1, n. 1, 2019. Disponível em: <http://periodicos.ceap.br/index.php/rcmc/article/view/22/14>. Acesso em: 04 ago. 2023.
- AGUINIS, Herman; GLAVAS, Ante. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. **Journal of management**, v. 38, n. 4, p. 932-968, 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311436079>. Acesso em: 31 jan. 2024.
- AGUINIS, Herman. Organizational responsibility: Doing good and doing well. **APA handbook of industrial and organizational psychology**, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (pp. 855–879). American Psychological Association. 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/12171-024>. Acesso em: 10 dez. 2023.
- ALBERTON, Anete; COSTA JR, Newton Carneiro Affonso da. Meio ambiente e desempenho econômico-financeiro: benefícios dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGAs) e o impacto da ISO 14001 nas empresas brasileiras. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 153-171, 2007. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31018/meio-ambiente-e-desempenho-economico-financeiro--beneficios-dos-sistemas-de-gestao-ambiental--sgas--e-o-impacto-da-iso-14001-nas-empresas-brasileiras/i/pt-br>. Acesso em: 26 ago. 2023.
- ALSAEED, Khalid. The association between firm-specific characteristics and disclosure: The case of Saudi Arabia. **Managerial Auditing Journal**, v. 21, n. 5, p. 476-496, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/02686900610667256>. Acesso em: 21 jan. 2024.
- AMIS, John et al. From the editors—Why we need a theory of stakeholder governance—And why this is a hard problem. **Academy of Management Review**, v. 45, n. 3, p. 499-503, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2020.0181>. Acesso em: 13 jan. 2024.
- ANBIMA. **GUIA ASG II: Aspectos ASG para gestores e para fundos de investimento**. 2021. Disponível em: [https://www.anbima.com.br/data/files/93/F5/05/BE/FEFDE71056DEBDE76B2BA2A8/Guia\\_ASG\\_II.pdf](https://www.anbima.com.br/data/files/93/F5/05/BE/FEFDE71056DEBDE76B2BA2A8/Guia_ASG_II.pdf). Acesso em: 28 jan. 2024.
- BALDIM, Gabriela Doneda. As ações de responsabilidade social e ambiental da empresa Natura entre os anos de 2015 a 2020 e a Agenda 2030. 2022. Disponível em: [https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/236206/BalDIM\\_GD\\_TCC\\_Jabo.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/236206/BalDIM_GD_TCC_Jabo.pdf?sequence=4&isAllowed=y). Acesso em: 06 ago. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. Tradução de: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro.

BAZANINI, Roberto. **Filosofia e Evolução das Ideias Sociais: visão crítica das ideologias no mundo dos negócios**. São Paulo, **Plêiade**, 2010.

BERGER, Ida E.; CUNNINGHAM, Peggy H.; DRUMWRIGHT, Minette E. Mainstreaming corporate social responsibility: Developing markets for virtue. **California management review**, v. 49, n. 4, p. 132-157, 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/41166409>. Acesso em: 15 jan. 2024.

BERTONCELLO, Silvio Luiz Tadeu; CHANG JÚNIOR, João. A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. **FACOM–Revista da Faculdade de Comunicação da FAAP.(17)**, p. 70-76, 2007. Disponível em: [https://www.faap.br/revista\\_faap/revista\\_facom/facom\\_17/silvio.pdf](https://www.faap.br/revista_faap/revista_facom/facom_17/silvio.pdf). Acesso em: 20 ago. 2023

BOAVENTURA, João Maurício Gama et al. Teoria dos stakeholders e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 11, n. 32, p. 289-307, 2009.

BOWEN, Howard R. **Social responsibilities of the businessman**. University of Iowa Press, 2013.

BRANDALIZA, Eliziane. **Responsabilidade Social e Sustentabilidade nas empresas**. 2016. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade de Passo Fundo, Soledade, 2016. Disponível em: <http://repositorio.upf.br/bitstream/riupf/957/1/SOL2016ELIZIANE%20BRANDALIZA.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2023.

BRIDOUX, Flore; STOELHORST, J. W. Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future. **Strategic Organization**, v. 20, n. 4, p. 797-809, 2022. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/14761270221127628>. Acesso em: 07 jan. 2024.

B LAB. **Relatório Anual de 2022 da B Lab Global**. 2023. Disponível em: <https://infogram.com/1te9x6k1pgzx0lbwo7490melglizo4md81>. Acesso em: 28 ago. 2023

CABESTRÉ, Sonia Aparecida; GRAZIADEI, Tânia Maria; POLESEL FILHO, Pedro. Comunicação estratégica, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental: um estudo destacando os aspectos teórico-conceituais e práticos. **Conexão-Comunicação e Cultura**, v. 7, n. 13, 2008. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/151>. Acesso em: 09 ago. 2023.

CANIATO, Federico et al. Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research. **International journal of production economics**,

v. 135, n. 2, p. 659-670, 2012. Disponível em:  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.06.001>. Acesso em: 21 jan. 2024.

CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business & society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999. Disponível em:  
<http://dx.doi.org/10.1177/000765039903800303>. Acesso em: 26 jan. 2024.

CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. **Organizational dynamics**, 2015.

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g). Acesso em: 29 jan. 2024.

CAVALCANTI, Joyce Mariella Medeiros; BOENTE, Diego Rodrigues. A relação de risco e retorno nas empresas integrantes do índice de sustentabilidade empresarial no período de 2008 a 2010. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 4, n. 1, p. 51-71, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/1905>. Acesso em: 7 ago. 2023.

CEZAR, Jesuína Figueira. **A relação entre a responsabilidade social corporativa com a performance financeira**: um estudo empírico na Bovespa no período de 1999 a 2006. 2008. 70f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, 2008. Disponível em:  
<https://fucape.br/producao-academica-1/a-relacao-entre-a-responsabilidade-social-corporativa-com-a-performance-financeira-um-estudo-empirico-na-bovespa-no-periodo-de-1999-a-2006-2/>. Acesso em: 03 fev. 2024.

CHRISTENSEN, Hans B.; HAIL, Luzi; LEUZ, Christian. Mandatory CSR and sustainability reporting: Economic analysis and literature review. **Review of Accounting Studies**, v. 26, n. 3, p. 1176-1248, 2021. Disponível em:  
<http://dx.doi.org/10.1007/s11442-021-09609-5>. Acesso em: 03 de fev. 2024.

CLARK, Cynthia E.; RIERA, Marta; IBORRA, Maria. Toward a theoretical framework of corporate social irresponsibility: Clarifying the gray zones between responsibility and irresponsibility. **Business & society**, v. 61, n. 6, p. 1473-1511, 2022. SAGE Publications.. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/00076503211015911>. Acesso em: 28 jan. 2024.

CUNHA, Cristiana Lara; KAETSU, Patrícia Taeko; FERREIRA, Gleriani Torres. Materialidade e serviços ambientais: o caso de uma empresa florestal. **Organizações e Sustentabilidade**, v. 8, n. 1, p. 108-123, 2020. Disponível em:  
<http://dx.doi.org/10.5433/2318-9223.2020v8n1p108>. Acesso em: 21 jan. 2024.

SILVA, Bruno; SANTOS, Heitor; MELO, José Flávio; SILVA, Joeni; SILVA, Rogério. LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL: um estudo de caso na empresa natura. **Revista Vox Metropolitana**, n. 7, p. 118-131, 22 ago. 2022. Faculdade Metropolitana da Grande Recife. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2022n7p08>. Acesso em: 21 jan. 2024.

DA SILVA, Mônica Pereira; DE CARVALHO REZENDE, José Francisco. Evidenciação de níveis de maturidade na criação de valor compartilhado em empresas brasileiras a partir da abordagem de Porter e Kramer. **Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 15, n. 4, p. 275-291, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3372/337260225004/337260225004.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2023.

DMYTRIYEV, Sergiy D.; FREEMAN, R. Edward; HÖRISCH, Jacob. The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: Differences, similarities, and implications for social issues in management. **Journal of Management Studies**, v. 58, n. 6, p. 1441-1470, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/joms.12684>. Acesso em: 14 jan. 2024.

ECCLES, Robert G. Dynamic materiality and core materiality: a primer for companies and investors. **Forbes**, 2020. **Forbes**. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/bobeccles/2020/01/17/dynamic-materiality-and-core-materiality-a-primer-for-companies-and-investors/?sh=56647d982e6a>. Acesso em: 08 jan. 2023.

EVANS, Steve et al. Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. **Business strategy and the environment**, v. 26, n. 5, p. 597-608, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1002/bse.1939>. Acesso em: 21 jan. 2024.

FERREIRA, M. J. C.; AGUIAR, I, L. O. Responsabilidade Social Corporativa como ferramenta de criação de valor: uma análise da empresa Natura S.A.. In: ENGEMA, 21, São Paulo. **Anais Engema XXI**. São Paulo: Heloisa Belluzzo, 2019. Disponível em: <https://engemausp.submissao.com.br/21/anais/arquivos/354.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2023.

FREEMAN, R. Edward; HARRISON, Jeffrey; WICKS Andrew; PARMAR, Bidhan; COLLE, Simone. **Stakeholder Theory**: the state of art. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=xF8-WN1QIIMC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=xF8-WN1QIIMC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 21 jan. 2024.

FREEMAN, R. Edward; REED, David L. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. **California management review**, v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/41165018>. Acesso em: 09 jul. 2023.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: A stakeholder approach**. Cambridge university press, 2010.

FRIEDMAN, Milton. A Friedman doctrine: the social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times**. [Nova Iorque], p. 17-17. set. 1970. Disponível em: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>. Acesso em: 19 jun. 2023.

GARAS, Samy.; ELMASSAH, Suzanna. Corporate governance and corporate social responsibility disclosures. **Critical Perspectives On International Business**, v. 14, n. 1, p. 2-26. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/cpoib-10-2016-0042>. Acesso em: 15 jan. 2024.

GARCIA, Eduardo; LOPES, Evandro Luiz. Proposição e validação de uma escala de mensuração de responsabilidade social corporativa na visão do consumidor. **Desafio Online**, v. 5, n. 3, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/deson/article/view/4726>. Acesso em: 13 jan. 2024.

GARST, Jilde; MAAS, Karen; SUIJS, Jeroen. Materiality assessment is an art, not a science: Selecting ESG topics for sustainability reports. **California Management Review**, v. 65, n. 1, p. 64-90, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/00081256221120692>. Acesso em: 08 jan. 2024.

GELDRES-WEISS, Valeska V.; GAMBETTA, Nicolás; MASSA, Nathaniel P.; GELDRES-WEISS, Skania L. Materiality matrix use in aligning and determining a firm's sustainable business model archetype and triple bottom line impact on stakeholders. **Sustainability**, v. 13, n. 3, p. 1065, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/su13031065>. Acesso em: 28 dez. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. Editora Atlas SA, 2019.

GREJO, Leticia Matioli; LUNKES, Rogério João. A maturidade da sustentabilidade contribui para os objetivos sustentáveis? Um olhar sobre a eficiência de recursos. **Revista De Gestão Social E Ambiental-RGSA**, v. 16, n. 3, p. e03039-e03039, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.24857/rgsa.v16n3-001>. Acesso em: 15 jan. 2024

HAHN, Tobias et al. A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects. **Journal of Business Ethics**, v. 148, p. 235-248, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-017-3587-2>. Acesso em: 03 fev. 2024.

HERAS-SAIZARBITORIA, Iñaki; URBIETA, Laida; BOIRAL, Olivier. Organizations' engagement with sustainable development goals: From cherry-picking to SDG-washing?. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 29, n. 2, p. 316-328, 2022. Wiley. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.2202>. Acesso em: 26 jan. 2024

HONEYMAN, Ryan. **The B Corp Handbook**: how to use business as a force for good. San Francisco: Berrett-Koehler, 2014.

HUANG, Xiaobei “Beryl”; WATSON, Luke. Corporate social responsibility research in accounting. **Journal of Accounting Literature**, v. 34, n. 1, p. 1-16, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2015.03.001>. Acesso em: 04 fev. 2024.

INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION. **Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy**. 2022. Disponível em: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---multi/documents/publication/wcms\\_094386.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_094386.pdf). Acesso em: 02 fev. 2024.

ISE B3. **Carteiras e questionários**. 2023. Disponível em: <https://iseb3.com.br/carteiras-e-questionarios>. Acesso em: 14 dez. 2023.

ISO. **ISO 26000 - Social Responsibility**. 2023. Disponível em: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>. Acesso em: 28 ago. 2023

JOHNSON-CRAMER, Michael E. et al. What we talk about when we talk about stakeholders. **Business & Society**, v. 61, n. 5, p. 1083-1135, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/00076503211053005>. Acesso em: 14 jan. 2024.

KHALED, Raneem; ALI, Heba; MOHAMED, Ehab KA. The Sustainable Development Goals and corporate sustainability performance: Mapping, extent and determinants. **Journal of Cleaner Production**, v. 311, p. 127599, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127599>. Acesso em: 21 jan. 2024.

KIM, Suntae et al. Why companies are becoming B corporations. **Harvard Business Review**, v. 17, p. 1-5, 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/06/why-companies-are-becoming-b-corporations>. Acesso em: 27 jun. 2023.

KPMG. **The time has come**: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020. 2020. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2024.

LASSALA, Carlos; ORERO-BLAT, Maria; RIBEIRO-NAVARRETE, Samuel. The financial performance of listed companies in pursuit of the Sustainable Development Goals (SDG). **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, v. 34, n. 1, p. 427-449, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/1331677x.2021.1877167>. Acesso em: 26 jan. 2024

LOURENÇO, Isabel Costa et al. The value relevance of reputation for sustainability leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 119, p. 17-28, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1617-7>. Acesso em: 08 jan. 2024.

LYON, Thomas P. et al. CSR needs CPR: Corporate sustainability and politics. **California Management Review**, v. 60, n. 4, p. 5-24, 2018. Disponível em:

<http://dx.doi.org/10.1177/0008125618778854>. Acesso em: 09 dez. 2023.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. Cengage Learning, 2020. Acesso em: 10 ago. 2023.

MALLIN, Christine; MICHELON, Giovanna; RAGGI, Davide. Monitoring intensity and stakeholders' orientation: how does governance affect social and environmental disclosure?. **Journal of Business Ethics**, v. 114, p. 29-43, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1324-4>. Acesso em: 03 fev. 2024.

MATIAS, Guilherme Primo; FARAGO, Fabio Emanuel. Responsabilidade social corporativa e desempenho financeiro: uma revisão sistemática da literatura internacional. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 13, n. 1, p. 112-128, 2021. Disponível em: <https://future.emnuvens.com.br/FSRJ/article/view/359/482>. Acesso em: 30 jun. 2023.

MCGAHAN, Anita M. Integrating insights from the resource-based view of the firm into the new stakeholder theory. **Journal of Management**, v. 47, n. 7, p. 1734-1756, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206320987282>. Acesso em: 15 jan. 2024.

NATURA. **Prêmios**. 2023. Disponível em: <https://www.naturabrasil.fr/pt-pt/os-nossos-valores/premios>. Acesso em: 11 jul. 2023.

NATURA. **Natura Integrated Profit & Loss 2021**. Valuing Impact. 2022. Disponível em: [https://static.rede.natura.net/html/visao-2050/30052022/Natura\\_IP&L\\_2021\\_Portugues.pdf?iprom\\_id=visao-2050\\_html-botao&iprom\\_name=destaque4\\_gest%C3%A3o-por-impacto-portugues\\_30052022&iprom\\_creative=pdf\\_saiba-mais-portugues\\_ferramenta-gestao-integrada&iprom\\_pos=1](https://static.rede.natura.net/html/visao-2050/30052022/Natura_IP&L_2021_Portugues.pdf?iprom_id=visao-2050_html-botao&iprom_name=destaque4_gest%C3%A3o-por-impacto-portugues_30052022&iprom_creative=pdf_saiba-mais-portugues_ferramenta-gestao-integrada&iprom_pos=1). Acesso em: 03 jan. 2024.

NATURA & CO. **Annual Report Sustainability data 2022**. 2023. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/6dbb0167-9fd8-027c-0923-27ba5a01db31?origin=1>. Acesso em: 12 nov. 2023.

NATURA & CO. **Gestão por Impacto - IP&L (Integrated Profit and Loss)**, ferramenta de gestão integrada. 2023. Disponível em: <https://ri.naturaeco.com/gestao-por-impacto-ipl/>. Acesso em: 02 de dez. 2023.

NEVES, Livia Almada. **Natural-RBV e Gestão de RH: os caminhos para a vantagem competitiva sustentável**. Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUOS-B7FLHC>. Acesso em: 10 dez. 2023.

PIMENTEL, Dilma.; FILHO, Cid A. **Gestão da responsabilidade social e sustentabilidade: conceitos e práticas**. Abcon Sindcon, 2018. Disponível em: <https://abconsindcon.com.br/wp-content/uploads/2018/12/apostila.pdf>. Acesso em 03 fev. 2024.

PINTO, Marcelo de Rezende; MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque. **Responsabilidade social empresarial: reflexões à luz dos estudos críticos em administração.** 2012. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7842955.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2024.

POLLMAN, Elizabeth. **The Cambridge Handbook of Compliance.** Cambridge: Cambridge University Press, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/9781108759458>. Acesso em: 09 dez. 2023.

PORTER, Michael E. et al. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard business review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006. Disponível em: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>. Acesso em: 8 jul. 2023.

RAMOGLU, Stratos; ZYGLIDOPOULOS, Stelios; PAPADOPOULOU, Foteini. Is there opportunity without stakeholders? A stakeholder theory critique and development of opportunity-actualization. **Entrepreneurship Theory and practice**, v. 47, n. 1, p. 113-141, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/10422587211043354>. Acesso em: 15 jan. 2024.

RAUB, Steffen P.; MARTIN-RIOS, Carlos. “Think sustainable, act local” – a stakeholder-filter-model for translating SDGs into sustainability initiatives with local impact. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 31, n. 6, p. 2428-2447, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/ijchm-06-2018-0453>. Acesso em: 21 jan. 2024

REIMSBACH, Daniel et al. In the eyes of the beholder: Experimental evidence on the contested nature of materiality in sustainability reporting. **Organization & Environment**, v. 33, n. 4, p. 624-651, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1086026619875436>. Acesso em: 08 jan. 2024.

REVERTE, Carmelo. The integrated reporting movement: Meaning, momentum, motives and materiality. **Journal Of Cleaner Production**, v. 86, p. 285-288. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.073>. Acesso em: 13 jan. 2024.

RIBAS, José Roberto et al. Integração de ações na gestão sustentável. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 23, p. 31-57, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413.2311.112.58086>. Acesso em 08 ago. 2023.

SANTOS, Ana Paula Rodrigues. **A influência da responsabilidade social empresarial no processo de decisão de compra do consumidor: o caso Natura.** 2017. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/174605/001063372.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 8 ago. 2023.

SHAFEEQ NIMR AL-MALIKI, Hind; SALEHI, Mahdi; KARDAN, Behzad. The relationship between board characteristics and social responsibility with firm

innovation. **European Journal of Management and Business Economics**, v. 32, n. 1, p. 113-129, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/ejmbe-04-2020-0094>. Acesso em: 09 dez. 2023.

ROSSI, José L. What is the value of corporate social responsibility? An answer from the Brazilian sustainability index. **An Answer from the Brazilian Sustainability Index (February 5, 2009)**, 2009. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1338114](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1338114). Acesso em: 23 ago. 2023.

SABETI, H. To reform capitalism, CEOs should champion structural reforms. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 9, p. 135-145, 2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/10/to-reform-capitalism-ceos-shou>. Acesso em: 12 jul. 2023.

SUSTAINABILITY ACCOUNTING STANDARDS BOARD. **Exploring materiality**. 2023. Disponível em: <https://sasb.org/standards/materiality-map/>. Acesso em: 19 dez. 2024.

SCHWARTZ, Mark S.; CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: A three-domain approach. **Business ethics quarterly**, v. 13, n. 4, p. 503-530, 2003. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3857969>. Acesso em: 31 jul. 2023.

SIEW, Renard YJ. A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). **Journal of environmental management**, v. 164, p. 180-195, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvman.2015.09.010>. Acesso em: 14 jan. 2024.

SISTEMA B BRASIL. **Empresas B**. 2023. Disponível em: <https://sistemabbrasil.org/empresas-b/>. Acesso em 13 jul. 2023.

SMITH, Craig. The new corporate philanthropy. **Harvard business review**, v. 72, n. 3, p. 105-114, 1994. Disponível em: <https://hbr.org/1994/05/the-new-corporate-philanthropy>. Acesso em 31. jul. 2023

TASHMAN, Peter; MARANO, Valentina; KOSTOVA, Tatiana. Walking the walk or talking the talk? Corporate social responsibility decoupling in emerging market multinationals. **Journal of International Business Studies**, v. 50, p. 153-171, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1057/s41267-018-0171-7>. Acesso em: 13 jan. 2024.

TORRES, Luis et al. The potential of responsible business to promote sustainable work—An analysis of CSR/ESG instruments. **Safety Science**, v. 164, p. 106151, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106151>. Acesso em: 10 dez. 2023.

WICKERT, Christopher; SCHERER, Andreas Georg; SPENCE, Laura J. Walking and talking corporate social responsibility: Implications of firm size and organizational cost. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 7, p. 1169-1196, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/joms.12209>. Acesso em: 04 fev. 2024.

WINDSOR, Duane. THE FUTURE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.

**The International Journal Of Organizational Analysis**, [S. l.], v. 9, n. 3, p. 225-256, 1 mar. 2001. Emerald. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/eb028934> Acesso em: 07 jul. 2023.

YUAN, Wenlong; BAO, Yongjian; VERBEKE, Alain. Integrating CSR initiatives in business: An organizing framework. **Journal of Business Ethics**, v. 101, p. 75-92, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0710-z>. Acesso em: 15 jan. 2024.