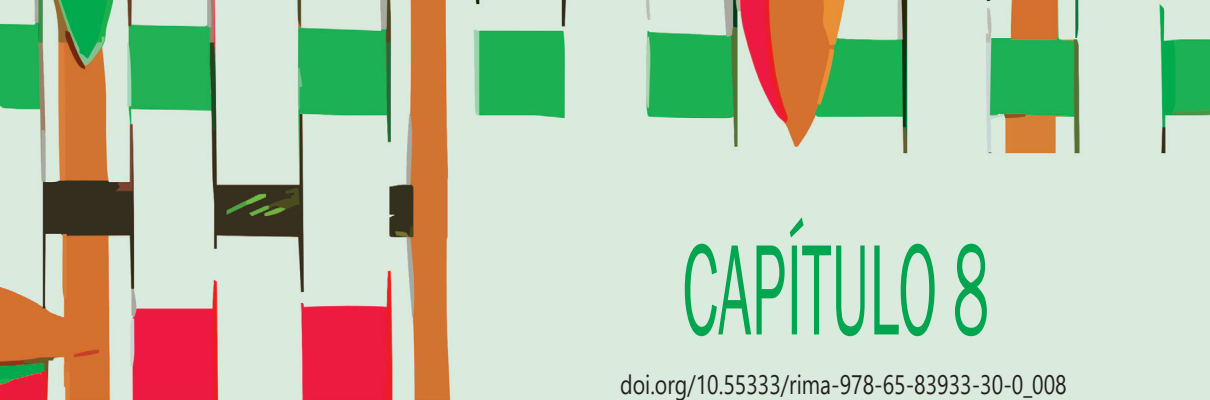




CAPÍTULO 8

doi.org/10.55333/rima-978-65-83933-30-0_008

NATURA E A AGENDA ESG NA AMAZÔNIA: DESAFIOS, ESTRATÉGIAS E LIÇÕES PARA A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Marília de Nazaré Corte Nery Pereira

Bacharel em Ciências Sociais, Universidade Federal do Amapá, Macapá, Amapá,
Brasil. E-mail: mailia.contate@gmail.com.
ORCID: 0009-0009-5149-6716

Resumo

Este capítulo analisa criticamente o caso da Natura, empresa brasileira amplamente reconhecida como referência internacional em sustentabilidade corporativa, com foco em sua atuação na Amazônia e nos desafios de alinhar compromissos socioambientais à lógica de mercado. A partir de uma abordagem qualitativa e exploratória, o estudo examina como a Natura implementa práticas de ESG (Environmental, Social and Governance), destacando o papel do Programa Amazônia, a utilização de metodologias como o Integrated Profit and Loss (IP&L) e os investimentos em cadeias produtivas da sociobiodiversidade. Os resultados revelam avanços significativos na integração entre conservação ambiental, desenvolvimento econômico e inclusão social, especialmente por meio do fortalecimento de comunidades fornecedoras e de modelos de bioeconomia regenerativa. Contudo, também evidenciam tensões estruturais relacionadas à governança territorial, à ausência de políticas públicas robustas e à viabilidade financeira de longo prazo, em um contexto de pressões do mercado por resultados imediatos. Ao discutir esses dilemas, o estudo apresenta as principais lições do caso Natura para a consolidação da agenda ESG no Brasil, destacando a necessidade de coerência estratégica, governança transparente e articulação multissetorial como elementos centrais para um desenvolvimento sustentável na Amazônia.

Palavras-chave: Sustentabilidade. ESG. Amazônia. Bioeconomia. Governança corporativa.

INTRODUÇÃO

A integração entre sustentabilidade e modelo de negócios deixou de ser uma tendência para se consolidar como uma exigência estratégica, sobretudo diante das pressões impostas pela crise climática, pela crescente conscientização dos consumidores e pelas expectativas de investidores e órgãos reguladores. Nesse cenário, empresas que conseguem alinhar desempenho financeiro a compromissos socioambientais passam a ser reconhecidas como referências de inovação e responsabilidade.

Entre os casos mais emblemáticos está o da Natura, companhia brasileira que se consolidou como um ícone global de sustentabilidade empresarial, figurando em rankings internacionais como o Corporate Sustainability Assessment (CSA) da S&P Global e o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3. Mais do que ocupar posições de destaque nesses indicadores, a Natura construiu uma trajetória que alia práticas de governança corporativa, inovação sustentável e valorização de comunidades locais, especialmente na região amazônica.

A Amazônia, por sua complexidade ecológica, sociocultural e econômica, representa tanto uma oportunidade quanto um desafio para empresas comprometidas com a agenda ESG (Environmental, Social and Governance). Desde 2011, a Natura vem estruturando o Programa Amazônia, que já movimentou mais de R\$ 2,1 bilhões em negócios, engajando comunidades extrativistas, fomentando cadeias produtivas sustentáveis e implementando ações de conservação que somam mais de 2 milhões de hectares — com a meta de alcançar 3 milhões até 2030. Esses resultados são monitorados por metodologias inovadoras como o Integrated Profit and Loss (IP&L), que quantifica em valores monetários os impactos em quatro dimensões de capital: natural, humano, social e financeiro. Apenas em 2024, o IP&L da empresa indicou que, para cada R\$ 1 de receita líquida, foram gerados R\$ 2,50 em benefícios socioambientais.

Apesar dos avanços, a atuação da Natura na Amazônia revela também os limites de um modelo de negócios que precisa conciliar interesses globais de mercado, compromissos socioambientais e desafios locais relacionados à governança territorial, à falta de infraestrutura, à vulnerabilidade socioeconômica e à ausência de políticas públicas mais estruturadas. Essa tensão expõe a necessidade de uma abordagem crítica, que vá além da celebração de boas práticas e reconheça as barreiras que ainda dificultam a consolidação de uma bioeconomia de caráter regenerativo.

No contexto da COP 30, que será realizada em Belém (PA), este estudo adquire especial relevância. A experiência da Natura pode oferecer lições importantes sobre como empresas privadas podem contribuir para as metas globais de mitigação e adaptação às mudanças climáticas, ao mesmo tempo em que enfrentam as contradições inerentes à sua atuação em territórios complexos como a Amazônia. Ao

analisar criticamente essa trajetória, busca-se compreender não apenas os avanços e os impactos positivos, mas também os limites, dilemas e caminhos possíveis para o fortalecimento da agenda ESG no Brasil e na América Latina.

Dessa forma, este capítulo tem por objetivo analisar a experiência da Natura na Amazônia como um estudo de caso estratégico, destacando seus avanços, desafios e lições para a sustentabilidade empresarial.

REFERENCIAL TEÓRICO

ESG e sustentabilidade empresarial

O conceito ESG (Environmental, Social and Governance) vem se consolidando como uma abordagem estratégica para empresas que buscam integrar desempenho econômico e impactos socioambientais positivos. Estudos recentes (Porter; Kramer, 2011; Freeman, 2020) destacam que modelos empresariais orientados por ESG geram valor compartilhado e maior resiliência no longo prazo.

No contexto latino-americano, relatórios do Pacto Global da ONU (2024) e do Fórum Econômico Mundial (2025) apontam que empresas que adotam métricas ESG robustas apresentam maior resiliência a crises econômicas e climáticas. No Brasil, índices como o ISE B3 e o Índice Carbono Eficiente (ICO2) têm incentivado a transparência e a mensuração de impactos socioambientais.

A Natura exemplifica a integração do ESG ao *core business* por meio do uso do Integrated Profit and Loss (IP&L), ferramenta que monetiza impactos positivos e negativos nas dimensões de capital natural, humano, social e financeiro — metodologia que permite à empresa reportar que, em 2024, cada R\$1 de receita líquida correspondeu a R\$ 2,50 de impacto socioambiental positivo.

Bioeconomia e desenvolvimento sustentável na Amazônia

A bioeconomia tem sido apontada como um caminho promissor para a Amazônia, articulando conservação ambiental, uso sustentável dos recursos naturais e geração de renda para comunidades locais (Nobre; Nunes, 2019). Empresas que operam na região, como a Natura, têm um papel central na construção de cadeias produtivas inclusivas e regenerativas (Buoro; Pavan; Cenamo, 2022).

Dentro da bioeconomia, ganha destaque o conceito de *bioeconomia regenerativa*, que não apenas reduz impactos negativos, mas promove a restauração de ecossistemas e a valorização de saberes tradicionais. Para empresas, isso significa repensar cadeias de valor, priorizando insumos renováveis, circularidade e parcerias com comunidades.

A Natura tem atuado nesse sentido com o Programa Amazônia, fortalecendo cadeias produtivas da sociobiodiversidade, investindo em centros de inovação como o NINA (Natura Innovation and Natural Technology Hub) e incorporando conhecimentos tradicionais no desenvolvimento de produtos.

Comparativamente, empresas como Ambev (com seu programa de preservação de bacias hidrográficas) e Beraca (especializada em insumos da biodiversidade) também contribuem para a bioeconomia amazônica, mas com escopos e intensidades de impacto distintos.

Governança territorial e desafios estruturais

Apesar dos avanços, a atuação empresarial na Amazônia enfrenta limitações estruturais, como infraestrutura precária, ausência de políticas públicas integradas e instabilidade institucional (Castro; Barros, 2021). Esses fatores reforçam a necessidade de articulação multissetorial para a consolidação de modelos sustentáveis.

Esses desafios impactam diretamente a escalabilidade e a rentabilidade de iniciativas privadas, dificultando a consolidação de modelos de negócios regenerativos que promovam a conservação ambiental e o desenvolvimento socioeconômico da região. Para superar essas barreiras, é fundamental um arranjo de governança multissetorial que articule empresas, governos, sociedade civil e comunidades locais, promovendo um alinhamento estratégico com foco no valor compartilhado (Porter; Kramer, 2011) e na bioeconomia regenerativa, conceito que vai além da sustentabilidade tradicional ao enfatizar a restauração dos ecossistemas e a valorização das cadeias produtivas locais (Fórum Econômico Mundial, 2024).

Empresas como Natura, Ambev e Beraca têm estruturado suas agendas ESG (Ambiental, Social e Governança) com uma abordagem integrada para atuar na Amazônia. A Natura, por exemplo, investe em iniciativas que combinam pagamentos por serviços ambientais (PSA) e financiamento adaptado à realidade regional, contemplando seguros e mecanismos de mitigação de riscos. A Ambev, por sua vez, tem ampliado seus esforços para garantir a rastreabilidade da matéria-prima e fortalecer a inclusão das comunidades extrativistas em suas cadeias de valor (Pacto Global ONU, 2023). Já a Beraca atua na valorização da bioeconomia local por meio do desenvolvimento de tecnologias verdes e parcerias estratégicas com cooperativas da região, fortalecendo a responsabilidade corporativa e o impacto socioambiental positivo (Imazon, 2023).

Além disso, para que tais modelos prosperem em escala, são imprescindíveis incentivos sistêmicos que incluam políticas fiscais que favoreçam a inovação sustentável, fundos de financiamento alinhados com as especificidades amazônicas e mecanismos eficazes de PSA. Relatórios recentes do Fórum Econômico Mundial reforçam

a necessidade de uma transição justa e inclusiva na região, pautada em princípios de governança transparente e participação social ativa (Fórum Econômico Mundial, 2024).

Em suma, o avanço da governança territorial na Amazônia exige a articulação de múltiplos atores e a incorporação de conceitos modernos de valor compartilhado, bioeconomia regenerativa e responsabilidade corporativa, capazes de promover um desenvolvimento econômico alinhado à conservação ambiental e à justiça social.

METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, fundamentada na análise documental e bibliográfica. A escolha por essa metodologia justifica-se pela necessidade de compreender em profundidade as práticas de sustentabilidade da Natura na Amazônia, bem como os desafios estruturais que envolvem a aplicação da agenda ESG em territórios de alta complexidade socioambiental. Segundo Gil (2002), pesquisas qualitativas exploratórias permitem ampliar a compreensão de fenômenos complexos a partir da análise de documentos e discursos, enquanto a dimensão descritiva possibilita identificar padrões e desafios em contextos específicos.

A construção da análise apoiou-se em diferentes fontes de informação, incluindo relatórios institucionais e setoriais, como o Relatório Anual de Sustentabilidade da Natura (2023), documentos produzidos pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS, 2022) e guias do Pacto Global da ONU (United Nations Global Compact, 2021). Além disso, foram incorporadas produções acadêmicas publicadas entre 2018 e 2024 em bases de dados como SciELO, Periódicos CAPES e Google Scholar, com ênfase em trabalhos que discutem ESG, bioeconomia regenerativa e governança territorial na Amazônia (Silva; Franco, 2020; Pereira; Martins, 2022). Também foram mobilizados estudos de caso e publicações institucionais de organismos de relevância internacional, como o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2021), o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, 2022) e o Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum, 2023), que analisam o papel da bioeconomia na inserção de cadeias produtivas amazônicas em mercados globais.

A pesquisa incluiu ainda a análise de fontes secundárias, como veículos de mídia especializada, a exemplo do *Valor Econômico* e da *Época Negócios*, bem como publicações de especialistas em plataformas digitais como LinkedIn, que contribuíram para a captura de perspectivas atualizadas sobre os debates em torno da sustentabilidade empresarial. Para assegurar a consistência dos resultados, foram estabelecidos critérios de seleção que consideraram o recorte temporal dos últimos cinco anos, a relevância dos documentos para a temática da bioeconomia amazônica, o alinhamento

com os conceitos de responsabilidade corporativa e a credibilidade das fontes, priorizando publicações revisadas por pares, relatórios de organismos internacionais e materiais institucionais reconhecidos.

No tratamento do material, adotou-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), que possibilitou a categorização das informações em três eixos principais: estratégias e métricas de ESG; desafios de governança territorial e de políticas públicas; e experiências comparativas de bioeconomia na região. Paralelamente, foi desenvolvido um estudo de benchmarking com outras empresas que atuam na Amazônia, como Ambev e Beraca, o que permitiu identificar práticas de governança corporativa e estratégias de sustentabilidade convergentes e divergentes em relação ao caso da Natura (Camp, 1989; Porter, 1996).

Essa combinação metodológica possibilitou a triangulação de dados provenientes de diferentes tipos de fontes, assegurando maior consistência e validade aos resultados obtidos. Assim, a pesquisa buscou não apenas descrever as práticas da Natura na Amazônia, mas também discutir seus limites, dilemas e potencialidades à luz das agendas globais de sustentabilidade e do debate em torno da COP 30.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Atuação da Natura na Amazônia³

Desde 2011, a Natura estruturou o Programa Amazônia, consolidando-se como uma das principais empresas comprometidas com a bioeconomia regenerativa e a conservação socioambiental na região. Segundo o Relatório Anual de Sustentabilidade da Natura (2023), o programa já movimentou mais de R\$ 2,1 bilhões em negócios sustentáveis na Amazônia, além de contribuir para a conservação de mais de 2 milhões de hectares de floresta, com a meta ambiciosa de alcançar 3 milhões de hectares até 2030.

Entre as principais ações do programa, destacam-se o fortalecimento de cadeias produtivas da sociobiodiversidade, especialmente por meio do apoio a comunidades extrativistas, visando à geração de valor compartilhado (Porter; Kramer, 2011) e a inclusão socioeconômica local. A empresa investiu na instalação de centros de inovação, como o Núcleo de Inovação Natura Amazônia (NINA), em Benevides (PA), que atua no desenvolvimento de tecnologias sustentáveis e na valorização do conhecimento tradicional.

Além disso, a Natura promove programas de educação e inclusão digital, alinhados ao fortalecimento da governança territorial e à capacitação das comunidades locais para participarem ativamente da cadeia produtiva sustentável. A valorização do conhecimento tradicional é outro pilar fundamental do programa, reconhecendo a

importância das práticas ancestrais para a conservação da biodiversidade e a promoção da bioeconomia regenerativa (CEBDS, 2022; Pacto Global ONU, 2023).

Esse modelo integrado de atuação corporativa reforça o compromisso da Natura com a responsabilidade corporativa e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente os relacionados à vida terrestre (ODS 15), à redução das desigualdades (ODS 10) e à promoção do trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8).

Tensões entre sustentabilidade e resultados financeiros

A análise do caso Natura evidencia as pressões típicas enfrentadas por empresas que buscam conciliar agendas socioambientais robustas com as demandas do mercado financeiro, ainda fortemente orientado por métricas de curto prazo. Relatórios recentes indicam dificuldades da companhia em alinhar suas metas de sustentabilidade com as expectativas dos investidores, revelando os limites atuais do modelo ESG quando este não é apoiado por políticas públicas e incentivos sistêmicos efetivos.

No primeiro trimestre de 2025, as ações da Natura & Co registraram forte queda, desabando até 30% em um único pregão e ocasionando uma perda de valor de mercado superior a R\$ 5 bilhões (Forbes, 2025). Este movimento refletiu o desapontamento do mercado diante dos resultados financeiros do último trimestre de 2024, quando a empresa reportou prejuízo líquido de R\$ 438,5 milhões, ainda que inferior ao prejuízo do ano anterior, e uma queda na margem bruta e na margem Ebitda recorrente. Analistas do Bradesco BBI destacaram o aumento das despesas gerais e administrativas como fator relevante para a deterioração das margens.

Durante teleconferência com analistas, executivos da Natura reforçaram o compromisso com a expansão da rentabilidade e geração de caixa, embora tenham reconhecido que o processo de transformação da companhia ainda está em curso, com custos significativos para a modernização dos sistemas, unificação logística e investimentos em pesquisa, desenvolvimento e omnicanalidade. A integração das marcas Natura e Avon na América Latina, referida como “Onda 2”, foi apontada como um importante vetor para ganhos futuros de margem, apesar dos desafios atuais.

Paralelamente, a companhia enfrenta incertezas estratégicas relacionadas à Avon Internacional, que passa por processo de reestruturação judicial nos Estados Unidos. A Natura & Co não descartou alternativas como venda ou parcerias para esta unidade, buscando mitigar o impacto financeiro negativo enquanto avança na reestruturação do grupo.

Esse cenário exemplifica a complexidade de implementar modelos de negócios sustentáveis em setores com elevada pressão por resultados financeiros imediatos. Conforme apontam relatórios do Fórum Econômico Mundial e estudos do Pacto Global da ONU, é fundamental que o modelo ESG seja sustentado por políticas públicas que

criem condições para que empresas possam equilibrar sustentabilidade e lucratividade no médio e longo prazo, incorporando mecanismos como incentivos fiscais, fundos de financiamento adaptados e pagamentos por serviços ambientais (PSA).

Em suma, a Natura enfrenta um dilema comum a muitas empresas que atuam na Amazônia e em mercados emergentes: a necessidade de investir fortemente na transformação sustentável, ainda que isso impacte temporariamente sua performance financeira, especialmente diante de expectativas rigorosas do mercado de capitais.

A noção de valor no capitalismo contemporâneo e os desafios para a sustentabilidade

A compreensão do conceito de valor no capitalismo tradicional é fundamental para contextualizar as tensões enfrentadas pela Natura e outras empresas comprometidas com agendas socioambientais. No modelo capitalista predominante, o valor é frequentemente mensurado e priorizado em termos financeiros e de curto prazo, focando indicadores como lucro, retorno sobre investimento e valorização de mercado (Marx, 1867; Polanyi, 1944). Esse enfoque restringe a capacidade das empresas de internalizar custos sociais e ambientais, relegando a sustentabilidade a uma posição secundária.

Contudo, o surgimento de conceitos como “valor compartilhado” (Porter; Kramer, 2011) e “bioeconomia regenerativa” vem ampliando a noção de valor para além do econômico estrito, incorporando dimensões sociais e ambientais que geram benefícios duradouros para a sociedade e para o próprio negócio. Esse paradigma propõe que o valor empresarial deve ser criado simultaneamente para a empresa e para as comunidades onde ela atua, promovendo sinergias entre conservação ambiental, justiça social e desempenho financeiro.

A tensão entre valor financeiro imediato e valor socioambiental de longo prazo coloca desafios significativos para a sustentabilidade corporativa, especialmente em setores onde investidores e mercados ainda privilegiam resultados trimestrais. É nesse contexto que iniciativas como as da Natura demonstram a necessidade de repensar as métricas e os incentivos de mercado, de modo a alinhar a geração de valor a múltiplas dimensões, garantindo a viabilidade econômica sem comprometer os sistemas naturais e sociais essenciais para a continuidade dos negócios.

Lições para a agenda ESG no Brasil

O caso da Natura na Amazônia revela lições fundamentais para a consolidação da agenda ESG no Brasil, especialmente em um contexto que combina desafios socioambientais complexos e oportunidades de inovação sustentável. Em primeiro lugar, destaca-se a importância do propósito legítimo e da coerência estratégica. A experi-

ência da Natura mostra que iniciativas de sustentabilidade não podem ser reduzidas a ações pontuais ou a estratégias de marketing verde, mas precisam estar intrinsecamente vinculadas ao modelo de negócios da empresa. Esse alinhamento entre propósito e estratégia, sustentado por uma visão de longo prazo, permite que a sustentabilidade deixe de ser um “custo” e passe a constituir um diferencial competitivo. No caso da bioeconomia amazônica, o compromisso genuíno da empresa com cadeias produtivas regenerativas tem reforçado tanto a geração de valor econômico quanto a conservação dos ecossistemas, evidenciando que modelos de negócios sustentáveis podem caminhar em paralelo com resultados financeiros sólidos.

Outro aprendizado refere-se à necessidade de uma governança corporativa robusta, pautada pela adoção de indicadores integrados que avaliem simultaneamente desempenho financeiro, social e ambiental. A aplicação de metodologias como o Integrated Profit and Loss (IP&L), utilizada pela Natura, mostra como a mensuração monetária dos impactos em diferentes capitais (natural, humano, social e financeiro) pode contribuir para maior transparência e tomada de decisão estratégica. Relatórios consistentes e a divulgação clara de metas e resultados não apenas fortalecem a confiança de stakeholders, mas também ampliam a legitimidade da atuação empresarial, mitigando riscos reputacionais em mercados cada vez mais atentos às práticas socioambientais.

Por fim, o caso da Natura demonstra que a articulação entre setor privado, governos e sociedade civil é condição indispensável para enfrentar as barreiras estruturais que limitam o desenvolvimento sustentável na Amazônia. Problemas históricos como a infraestrutura precária, a fragmentação de políticas públicas e a fragilidade institucional exigem esforços conjuntos e soluções multissetoriais. Nesse sentido, parcerias entre empresas, comunidades locais, instituições de pesquisa e órgãos governamentais potencializam os impactos positivos, ampliam a escala das iniciativas e favorecem a criação de ambientes propícios à inovação sustentável. A experiência da Natura evidencia que, quando tais alianças são estabelecidas de forma transparente e equilibrada, é possível gerar benefícios que ultrapassam o âmbito corporativo, contribuindo diretamente para metas globais de mitigação climática e para a promoção de justiça socioambiental.

Em síntese, o aprendizado que emerge do caso Natura reforça a ideia de que a agenda ESG no Brasil só se consolidará plenamente se for construída a partir de três pilares interdependentes: um propósito empresarial autêntico, sistemas de governança eficazes e parcerias estruturantes entre diferentes atores sociais. Essa combinação representa não apenas um caminho promissor para empresas que atuam na Amazônia, mas também um modelo de referência para a transformação da sustentabilidade em eixo estratégico do setor empresarial brasileiro como um todo.

Transparência e apoio às cadeias produtivas fornecedoras: um pilar da atuação da Natura

Um aspecto central na governança e na agenda ESG da Natura é a forma transparente com que a empresa divulga seus investimentos e resultados nas comunidades fornecedoras, reforçando o compromisso com o desenvolvimento sustentável e o fortalecimento da bioeconomia regional.

Segundo dados do ESG Scorecard da Natura (2022-2025), a empresa destinou, em 2024, R\$ 54,87 milhões em recursos diretos para comunidades, superando a meta prevista de R\$ 54,06 milhões, dos quais R\$ 48,51 milhões foram alocados especificamente na Pan-Amazônia. Esses investimentos são distribuídos entre diferentes frentes, como fornecimento (R\$ 29,1 milhões), repartição de benefícios (R\$ 8 milhões), negócios da floresta (R\$ 14,3 milhões), iniciativas socioambientais (R\$ 775 mil) e serviços ambientais (R\$ 2,6 milhões). Além disso, foram direcionados R\$ 2,5 milhões em recursos indiretos via terceiros para negócios da floresta.

A Natura tem promovido iniciativas significativas, como a certificação regenerativa da cadeia de castanha-do-brasil, abrangendo cinco comunidades fornecedoras e com investimentos de R\$ 500 mil em capacitação, manejo sustentável, gestão de resíduos e segurança no trabalho. Também se destaca o Projeto de Ampliação da Agroindústria Poejo, com aporte de R\$ 600 mil, que visa ampliar a produção de óleo essencial, fomentando novos negócios de bioeconomia e gerando desenvolvimento sustentável em regiões como Campestre da Serra (RS).

A empresa atingiu 93% da meta de fornecimento prevista para 2024, equilibrando entregas e estoques estratégicos para mitigar impactos futuros. Em serviços ambientais, a Natura investiu cerca de R\$ 2 milhões em pagamentos por créditos de carbono, além de R\$ 630 mil em estudos para identificar novas oportunidades.

Outro marco importante foi a ampliação das Comunidades de Relacionamento na Amazônia, superando a meta prevista para 2030 já em 2024, com a inclusão da Associação de Mulheres Agroextrativistas do Médio Juruá (ASMAMJ). Essa expansão beneficiou diretamente 372 novas famílias, fortalecendo a valorização da sociobiodiversidade e o conhecimento tradicional local.

Esses dados e iniciativas refletem a transparência da Natura na prestação de contas e o apoio estruturado às cadeias produtivas fornecedoras, consolidando um modelo de negócios alinhado à bioeconomia regenerativa, à inclusão social e à conservação ambiental. Esse enfoque fortalece não apenas a sustentabilidade do negócio, mas também promove um desenvolvimento econômico justo e duradouro para as comunidades amazônicas.

No entanto, é importante destacar os riscos associados ao fenômeno conhecido como *ESG-washing* — quando empresas promovem práticas superficiais para me-

lhorar sua imagem sem promover mudanças estruturais reais. A Natura, ciente desse risco, investe em processos de verificação externa, engajamento comunitário efetivo e alinhamento às diretrizes internacionais, buscando garantir que suas ações não se limitem a um discurso, mas resultem em transformações concretas (Pacto Global ONU, 2023).

Comparativamente, outras empresas atuantes na Amazônia, como Ambev e Beraca, adotam abordagens distintas na gestão de suas agendas ESG. Enquanto a Ambev foca em inovação tecnológica e rastreabilidade para assegurar sustentabilidade nas cadeias produtivas, a Beraca privilegia a integração com comunidades locais e o desenvolvimento de tecnologias verdes. Essas diferenças evidenciam a multiplicidade de caminhos possíveis para a promoção da bioeconomia e reforçam a importância de modelos adaptados às especificidades regionais (Imazon, 2023).

A governança da Natura na Amazônia tem como diferencial a transparência na divulgação de seus resultados socioambientais e a integração de métricas inovadoras para mensurar o impacto de suas operações. O Relatório Integrado Natura & Co América Latina (2022) apresenta, por meio do modelo de Integrated Profit and Loss (IP&L), um cálculo monetário dos efeitos em diferentes capitais: humano, social e natural. Conforme ilustrado na Imagem 1, em 2022, a empresa alcançou um saldo positivo de R\$ 34,185 bilhões em impacto socioambiental, sendo R\$ 19,647 bilhões no capital humano e R\$ 18,122 bilhões no capital social, apesar do déficit registrado no capital natural (–R\$ 3,584 bilhões). Mesmo com externalidades negativas, como consumo de energia, uso de água e resíduos de embalagens, o balanço evidencia que, ao somar ganhos e perdas, a Natura gerou para a sociedade um impacto positivo equivalente a três vezes a sua receita líquida.

Esse resultado pode ser comparado às demonstrações financeiras consolidadas (Imagem 2), que mostram relativa estabilidade da receita líquida entre 2020 e 2022, passando de R\$ 20,5 bilhões para R\$ 22 bilhões. Contudo, nota-se queda no Ebitda consolidado no período, caindo de R\$ 2,36 bilhões (2020) para R\$ 1,91 bilhão (2022). Essa tendência revela a tensão inerente entre a manutenção da rentabilidade e os investimentos necessários para sustentar um modelo de negócio orientado pela agenda ESG. Em outras palavras, a Natura enfrenta o desafio de conciliar a geração de valor econômico com a manutenção de externalidades socioambientais positivas em larga escala.

Essas iniciativas reforçam a centralidade das cadeias produtivas fornecedoras como eixo estratégico. Em 2024, por exemplo, a Natura destinou R\$ 54,87 milhões a comunidades, sendo R\$ 48,51 milhões aplicados especificamente na Pan-Amazônia, distribuídos em frentes como fornecimento, negócios da floresta e repartição de benefícios. Projetos como a certificação regenerativa da cadeia da castanha-do-brasil e a

ampliação da Agroindústria Poejo mostram como a empresa alia inovação em bioeconomia, inclusão social e conservação ambiental.

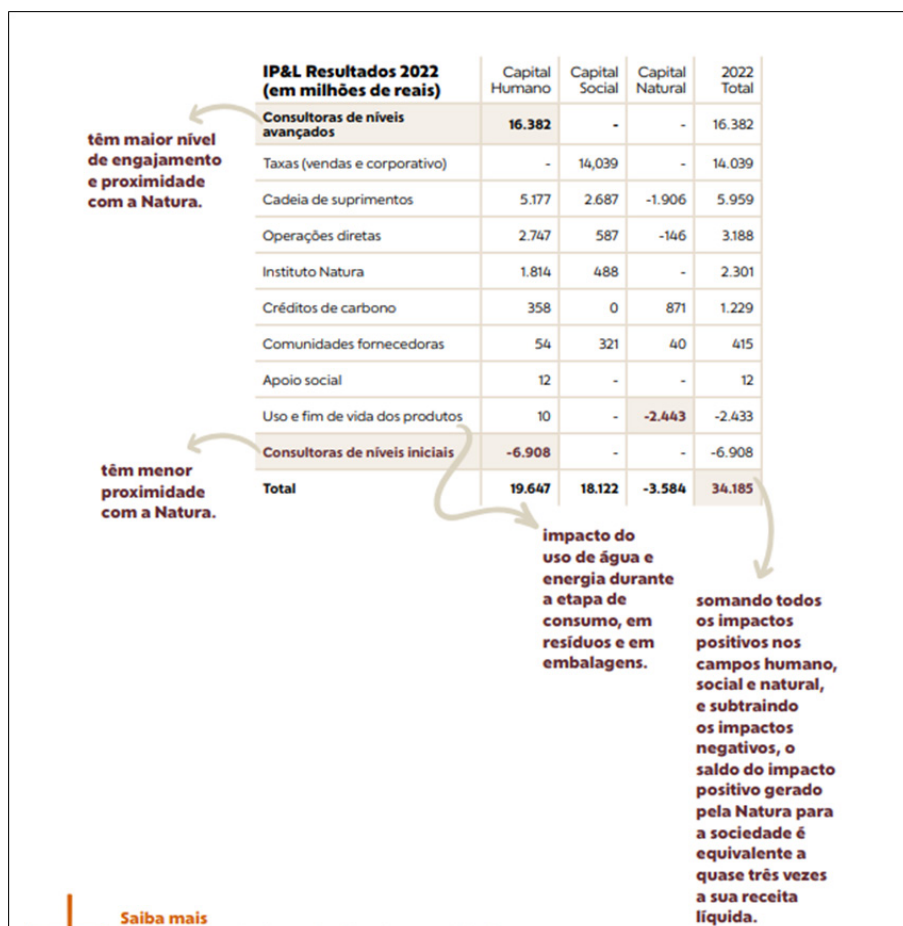


Imagem 1 Informações técnicas e detalhes da metodologia. Fonte: Relatório Integrado Natura & Co América Latina (2022).

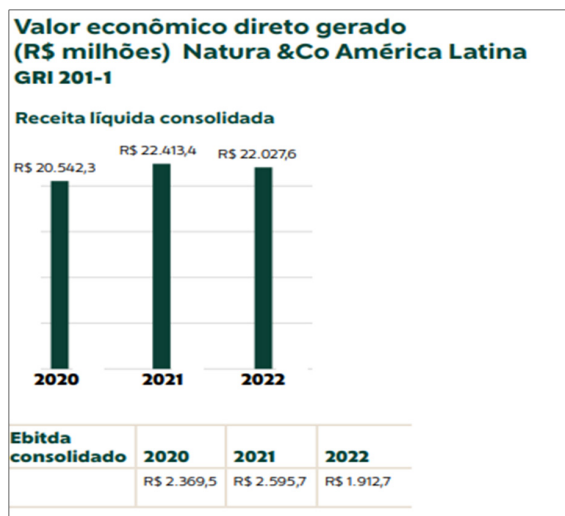


Imagem 2 Demonstrações financeiras entre 2020-2022. Fonte: Relatório Integrado Natura & Co América Latina (2022).

Desempenho dos nossos compromissos			
Enfrentar a crise climática e proteger a Amazônia			
Objetivos	Métricas e Metas	Prazo-Alvo	Status 2022
Emissões líquidas zero de gases de efeito estufa (GEE)	Emissões líquidas zero, entregando 1,5°C 20 anos antes do compromisso da ONU	2030	Os resultados considerando toda a unidade de negócios Natura & Co América Latina estão em validação e serão atualizados ainda em 2023. A Natura conta com inventário de carbono anual auditado (leia mais na página 90).
	Adotar a iniciativa de Metas Baseadas na Ciência (Science Based Targets initiative, SBTi) para todas as empresas, escopos 1, 2 e 3	2022	Submetemos nossas metas à SBTi e aguardamos a avaliação. Continuamos a estruturação e implementação do plano de descarbonização não apenas nas operações diretas mas em toda a cadeia de valor.
	Expandir a influência na conservação de 1,8 milhão de hectares para 3 milhões de hectares	2030	2 milhões de hectares conservados juntamente com a nossa rede de parceiros
	Expandir a influência na conservação da floresta de 33 para 40 comunidades	2030	41 comunidades na Pan-Amazônia ¹
Proteger a Amazônia	Aumentar os fluxos de receita com 55 bioprodutos (partindo de 38)	2030	42 bioprodutos ²
	Compartilhar R\$ 60 milhões (ou acima) em valor com as comunidades da região (partindo de R\$ 33 milhões)	2030	R\$ 42,87 milhões ³
	Incentivar esforços coletivos com relação ao desmatamento zero	2025	Em 2022, a taxa de desmatamento da região, segundo os dados oficiais ³ , foi 115 milhão de ha, redução de 11% em relação ao mesmo período do ano anterior. A Natura firmou cinco parcerias com foco em mobilizar esforços coletivos pelo combate ao desmatamento via plataforma PlenaMata (leia mais na página 83).
Biodiversidade	Ajudar a criar metas com uma rede de parcerias (UEBT, SBTN, BBN/WEF)	2025	Fazemos parte do engajamento corporativo da Science Based Targets Network (SBTN). Para ajudar a desenvolver a metodologia da SBTN, optamos por conduzi-la com nossa linha Natura Ekos, cumprindo com o Passo 1 de 5.
	Expandir o pagamento do Acesso e Repartição de Benefícios (ABR, na sigla em inglês) da Natura, que existe há 16 anos, para o Grupo todo – conforme o Protocolo Nagoya e a Convenção sobre a Diversidade Biológica (CDB), da ONU	2025	R\$ 9,2 milhões pagos.

Imagem 3 Operações da Natura em produtos que pertencem ao funil de inovação e tecnologia. Fonte: Prodes/Inpe, de agosto de 2021 a julho de 2022.

Apesar dos avanços, a experiência da Natura também evidencia os riscos do chamado *ESG-washing*, fenômeno no qual práticas de sustentabilidade são instrumentalizadas apenas para fins de marketing. Para mitigar esses riscos, a empresa ado-

ta mecanismos de verificação externa, estratégias de engajamento comunitário efetivo e alinhamento com diretrizes internacionais, como o Pacto Global da ONU (2023). Em perspectiva comparada, observa-se que outras empresas atuantes na Amazônia, como Ambev e Beraca, percorrem caminhos distintos: a primeira prioriza a rastreabilidade e a inovação tecnológica, enquanto a segunda aposta na integração direta com comunidades locais e no desenvolvimento de tecnologias verdes (Imazon, 2023).

Em síntese, as evidências apresentadas nas Imagens 1, 2 e 3 revelam que a Natura se consolidou como um caso emblemático de empresa que alia inovação, bioeconomia regenerativa e compromisso socioambiental. Contudo, os dados também demonstram que sua trajetória não está isenta de tensões e dilemas, sobretudo em relação à viabilidade econômica e à necessidade de parcerias multissetoriais para fortalecer a governança da Amazônia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do caso Natura evidencia que a sustentabilidade empresarial na Amazônia vai muito além de boas intenções ou da adoção de métricas inovadoras. Trata-se de um processo permeado por contradições, custos elevados e dilemas estratégicos que refletem a complexidade do território amazônico e as pressões do mercado global. Embora a bioeconomia seja frequentemente apresentada como solução para aliar desenvolvimento e conservação, a experiência da Natura mostra que essa transição não é simples nem barata. Investimentos robustos em logística, tecnologia, capacitação comunitária e monitoramento ambiental são indispensáveis para garantir que os modelos regenerativos tenham viabilidade e escala.

Os resultados financeiros da companhia, particularmente a queda do Ebitda consolidado e a instabilidade do valor de mercado nos últimos anos, evidenciam o desafio de conciliar expectativas do mercado financeiro, ainda orientado por métricas de curto prazo, com a necessidade de investimentos de longo prazo em sustentabilidade. Essa tensão reforça a urgência de políticas públicas que criem condições estruturais favoráveis, incluindo incentivos fiscais, fundos específicos para inovação sustentável e mecanismos de pagamento por serviços ambientais. Sem esse suporte, até mesmo empresas consolidadas como a Natura enfrentam dificuldades para manter o equilíbrio entre performance econômica e impactos socioambientais positivos.

Outro ponto importante refere-se à noção de valor no capitalismo contemporâneo. Se a métrica tradicional privilegia resultados imediatos e lucros financeiros, o caso Natura aponta para a necessidade de ampliar esse conceito, incorporando dimensões sociais, ambientais e culturais. A bioeconomia regenerativa e o valor compartilhado,

quando implementados de forma consistente, podem contribuir para transformar a Amazônia em um laboratório global de inovação sustentável, mas apenas se acompanhados por mecanismos de governança transparente, participação comunitária e parcerias multissetoriais.

Assim, as lições que emergem da trajetória da Natura são claras: sustentabilidade empresarial exige propósito autêntico, governança robusta e articulação sistêmica entre setor privado, Estado e sociedade civil. Sem esses pilares, há risco de reduzir a agenda ESG a narrativas superficiais, incorrendo no chamado *ESG-washing*. Por outro lado, quando praticada com coerência, a sustentabilidade pode gerar impactos socioambientais duradouros e se tornar diferencial competitivo em um mercado global cada vez mais atento às mudanças climáticas e às desigualdades sociais.

Em síntese, a experiência da Natura na Amazônia deve ser vista não apenas como modelo de referência, mas também como alerta. Ela demonstra que a construção de um ecossistema de negócios sustentáveis na região exige persistência, inovação e apoio governamental consistente. A consolidação da agenda ESG no Brasil dependerá da capacidade de integrar esses elementos em estratégias de longo prazo, que articulem justiça social, conservação ambiental e competitividade econômica.

PERSPECTIVAS FUTURAS DE PESQUISA

A partir das análises desenvolvidas, abrem-se oportunidades para novos estudos acadêmicos e aplicados. Entre eles, destacam-se: (i) investigações comparativas entre diferentes modelos empresariais atuantes na Amazônia, a fim de identificar convergências e divergências na implementação de práticas ESG; (ii) estudos longitudinais que avaliem a efetividade de programas corporativos de bioeconomia regenerativa ao longo do tempo, medindo impactos socioambientais e econômicos em diferentes comunidades; (iii) pesquisas sobre o papel das políticas públicas e dos incentivos fiscais no fortalecimento de cadeias produtivas sustentáveis, sobretudo em contextos periféricos da região; e (iv) análises sobre como consumidores e investidores percebem o valor socioambiental gerado por empresas como a Natura e de que forma isso influencia decisões de consumo e investimento.

Essas linhas de investigação podem contribuir não apenas para enriquecer o debate acadêmico, mas também para subsidiar políticas públicas e estratégias corporativas mais eficazes, promovendo um desenvolvimento sustentável que seja, de fato, justo, inclusivo e duradouro na Amazônia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BRADESCO BBI. **Relatório de análise da Natura & Co – Resultados 4º trimestre 2024**. São Paulo, mar. 2025.

BUORO, M.; PAVAN, M.; CENAMO, M. **Estudo de boas práticas empresariais na Amazônia**. São Paulo: CEBDS, 2022.

CAMP, R. C. **Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance**. Milwaukee: Quality Press, 1989.

CASTRO, E.; BARROS, A. **Amazônia: desafios e perspectivas para o desenvolvimento sustentável**. Belém: UFPA, 2021.

CEBDS – CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Natura: sustentabilidade da floresta amazônica é responsabilidade de todos. Clima, Energia e Finanças Sustentáveis**, 27 ago. 2019. Disponível em: <https://cebds.org/noticia/natura-sustentabilidade-da-floresta-amazonica-e-responsabilidade-de-todos/>. Acesso em: 12 jul. 2025.

CEBDS – CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Relatórios e estudos de caso sobre sustentabilidade corporativa**. Disponível em: <https://cebds.org>. Acesso em: 10 ago. 2025.

FORBES BRASIL. **Natura desaba mais de 20% após decepção com balanço e perde R\$ 5 bi em valor de mercado. Forbes Brasil**, São Paulo, 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2025/03/natura-desaba-mais-de-20-apos-decepcao-com-balanco-e-perde-r-5-bi-em-valor-de-mercado/>. Acesso em: 10 ago. 2025.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **Relatório Ambição 2030 – Ano 3**. 2024. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/ambition-2030-report-3>. Acesso em: 10 ago. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IMAZON – INSTITUTO DO HOMEM E MEIO AMBIENTE DA AMAZÔNIA. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2023**. Belém: Imazon, 2023. Disponível em: <https://imazon.org.br>. Acesso em: 10 ago. 2025.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Bioeconomia da Amazônia: oportunidades e desafios**. Brasília: Ipea, 2021.

JPMORGAN. **Análise operacional da Natura & Co – Q4 2024**. Nova York, mar. 2025.

MARX, K. **O capital: crítica da economia política**. Livro I. São Paulo: Boitempo, 2013 [1867].

ME, C. **Análise: Natura vai ter que arrumar a casa. LinkedIn**, 2023. Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/christyan-me_analise-natura-vai-ter-que-arrumar-a-casa-activity-7307426097632108544-YP2F/. Acesso em: 12 jul. 2025.

NATURA. **Empresa sustentável: porque a Natura está entre as maiores. Blog Natura**, 18 fev. 2025. Disponível em: <https://www.natura.com.br/blog/mais-natura/natura-e-uma-das-empresas-mais-sustentaveis-do-mundo>. Acesso em: 12 jul. 2025.

NATURA & CO. **ESG Scorecard – Investimentos em comunidades fornecedoras e sustentabilidade**. 2023. Disponível em: <https://esg-scorecard.natura.com.br/search?for=%3Dcidades-e-comunidades-sustentaveis&indicator=9cdbe40d-843a-46a9-911f-f6f4dd6d897c>. Acesso em: 10 ago. 2025.

NATURA & CO. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2023**. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://natura.com.br/relatorio-de-sustentabilidade>. Acesso em: 10 ago. 2025.

NOBRE, C.; NUNES, L. **Amazônia 4.0: bioeconomia e desenvolvimento sustentável**. Brasília: Ipea, 2019.

PACTO GLOBAL DAS NAÇÕES UNIDAS. **Guia prático para implementação da agenda ESG**. Nova York: UN Global Compact, 2023. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/library>. Acesso em: 10 ago. 2025.

PEREIRA, F.; MARTINS, R. ESG e bioeconomia: desafios da sustentabilidade no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 4, p. 923-940, 2022.

POLANYI, K. **A grande transformação: as origens da nossa época**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000 [1944].

PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PORTER, M.; KRAMER, M. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1-2, p. 62-77, 2011.

SILVA, J.; FRANCO, C. Governança territorial na Amazônia: limites e possibilidades. **Revista Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos**, v. 14, n. 2, p. 250-268, 2020.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **Progress Report 2021**. New York: UNGC, 2021.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Nature and Business**. Geneva: WEF, 2023.