

## Capítulo 6

### **Sustentabilidade e Governança Corporativa: Contribuição do *Triple Bottom Line* para Gerar Legitimidade, o Caso da Empresa Natura Cosméticos S.A.**

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/respon06>

*Mayara Pereira de Souza*

*Samuel Henrique Colombo da Luz*

### **INTRODUÇÃO**

Ao longo dos anos, a governança vem ampliando seu foco para além dos sócios e administradores das empresas, aumentando a preocupação com as demais partes interessadas, demandando, assim, maior cuidado no processo de tomada de decisão empresarial. Atrelado a isso, tem-se o aumento dos desafios sociais e ambientais que afetam as estratégias e a cadeia de valor das organizações, impactando na reputação e no valor econômico de longo prazo. Escândalos de agentes públicos e privados ocorridos nos Estados Unidos e recentemente no Brasil reforçam a responsabilidade das organizações diante de temas como sustentabilidade, corrupção, fraude e ética no mundo dos negócios. Assim, mediante os acontecimentos atuais, e para que não ocorram novamente, tem-se a melhora contínua dos Princípios de Governança, que são elaborados em nível nacional pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015).

**Voltar ao Sumário**

Portanto, a governança corporativa se constitui a forma como as empresas são administradas, monitoradas e incentivadas, considerando-se os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, órgãos de fiscalização e demais partes interessadas, sendo utilizado especialmente pelas empresas de capital aberto, nas quais os desafios de gestão vão além dos resultados econômicos, possuindo também compromissos sociais e ambientais que impactam diretamente suas estratégias organizacionais (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015).

Nesse contexto, a fim de se tornar mais viável e sustentável, reforçando a credibilidade das empresas, a governança corporativa combina seus princípios básicos de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa com o modelo *triple bottom line*, ou seja, tripé da sustentabilidade, o qual possui três pilares: econômico, social e ambiental, aplicados de forma sustentável e específica para a geração de valor econômico, progresso social e saúde ambiental, visando equilibrar o sistema e agregar valor às organizações.

Arelado ao funcionamento do tripé, tem-se como característica relevante a legitimidade, ou seja, o cumprimento das normas legais impostas, o que gera aceitação e credibilidade, primordial para o sucesso da organização, especialmente para as companhias de capital aberto que precisam de boas práticas de governança, atreladas à legitimidade, proporcionando credibilidade aos *stakeholders*. Com isso, questiona-se: qual a contribuição do *triple bottom line* na geração de legitimidade em uma organização? Desse modo, o presente estudo tem como objetivo analisar a contribuição do *triple bottom line* para gerar legitimidade em um estudo do caso da empresa Natura Cosméticos S.A.

O presente capítulo está estruturado em quatro seções, sendo que na primeira consta a introdução, que compreende o tema, a justificativa e o objetivo; na segunda, a fundamentação teórica, abordando os temas governança corporativa, tripé da sustentabilidade e legitimidade; na terceira, tem-se o estudo de caso da empresa Natura Cosméticos S.A. e, por fim, na quarta seção, as conclusões.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para compreender como o tripé da sustentabilidade contribui para a governança corporativa, gerando legitimidade para as organizações, faz-se necessário, primeiramente, entender os conceitos envolvidos.

## GOVERNANÇA CORPORATIVA

Originária da junção de três pilares, a governança corporativa une os princípios norteadores do fundo LENS, do relatório Cadbury e da OCDE. No entanto, foi incorporando novas práticas ao longo dos anos, sendo que uma delas é atrelada ao processo corresponde à Lei Sarbanes-Oxley (OLIVEIRA, 2015). O fundo de investimento LENS constituído por Robert Monks, em 1992, visa efetivar um novo modelo de gestão para consolidar melhores resultados e maior valor para as empresas, abordando três pontos principais: ética, atuação dos acionistas e riqueza para a comunidade (OLIVEIRA, 2015). O relatório Cadbury, produzido no Reino Unido em 1992, definiu as responsabilidades dos executivos e conselheiros, reforçando a importância de uma prestação de contas responsável e transparente, visando fortalecer os canais de comunicação entre acionistas, conselheiros e executivos (OLIVEIRA, 2015).

Em 1999, a OCDE afirmou que não existe apenas um único modelo de Governança Corporativa, mas sim elementos comuns que apoiam as melhores práticas. Portanto, reforça-se o tratamento igualitário e equitativo aos acionistas da empresa, enfatizando a importância da transparência e da veracidade nas informações, em que todos os fatos relevantes devem ser prontamente divulgados aos públicos interessados (OLIVEIRA, 2015).

Idealizada por Paul Sarbanes e Michael Oxley em resposta à sequência de fraudes bilionárias na economia americana, a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) foi sancionada em 2002 pelo governo dos Estados Unidos, preocupando-se com dois aspectos principais: o rigor das auditorias e das fiscalizações dos atos

empresariais e a punição severa de atos fraudulentos praticados pelos administradores. A eficácia da legislação se estende a qualquer empresa no mundo que deseja negociar na bolsa de valores norte-americana (FIORINI; JUNIOR; ALONSO, 2016; OLIVEIRA, 2015).

Desse modo, por meio da conexão entre esses princípios e leis, surgem as boas práticas de governança corporativa, as quais possuem “[...] recomendações objetivas, com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão, sua longevidade e o bem comum” (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015, p. 20). Assim, as boas práticas de governança corporativa possuem quatro princípios básicos, a saber: transparência (*disclosure*), equidade (*equity*), prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

A transparência está relacionada com a disponibilização de informações aos investidores, aos acionistas e ao mercado. Consiste no “[...] desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos” (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015, p. 20). A equidade se caracteriza pelo tratamento justo de todos os sócios, considerando seus direitos, deveres, interesses e expectativas. Desse modo, para Andrade e Rossetti (2014, p. 116), o princípio trata do “[...] respeito aos direitos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações”. Não sendo aceitas atitudes discriminatórias, prevalecendo o senso de justiça (FIORINI; JUNIOR; ALONSO, 2016; INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015).

A prestação de contas, conhecida como *accountability*, deve ser fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria, por meio das quais os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo as consequências de seus atos e omissões (ANDRADE; ROSSETTI, 2014; FIORINI; JUNIOR; ALONSO,

2016; INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015). A responsabilidade corporativa consiste no zelo pela viabilidade econômico-financeira das organizações, por meio do qual agentes de governança devem reduzir as externalidades negativas e aumentar as positivas, otimizando as organizações. Além disso, deve-se levar em consideração “[...] os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos” (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015, p. 21).

Como uma forma de consulta, tem-se o código de melhores práticas de governança, no qual a “[...] adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros” (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015, p. 20). Assim, ao cumprir as boas práticas, as empresas podem obter vários benefícios, “[...] maior facilidade de acesso a recursos externos; melhor desempenho organizacional; facilitação na dissolução de conflitos; e diminuição de riscos empresariais” (POLIZEL, 2012, p. 23). Sendo assim, a cada nova estratégia, deve-se levar em consideração o conjunto de fatores que serão impactados por ela, inclusive fatores externos à organização, como os fatores sociais e ambientais.

## ***TRIPLE BOTTOM LINE***

Em termos econômicos, sustentabilidade é viver da renda proporcionada pela natureza, conhecida como capital natural, sendo que toda atividade econômica depende desse capital. Portanto, o capital natural é responsável pela provisão dos serviços ambientais, os benefícios que os seres humanos obtêm da natureza, e o capital social é o grau de estabilidade social associado à qualidade das relações entre pessoas e grupos na sociedade, sendo o nível de confiança um fator essencial (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2009).

Dessa forma, na administração de empresas, tem-se o *triple bottom line* (tripé da sustentabilidade), apresentado em 1981, porém apenas recen-

temente foi conhecido pelas organizações devido à preocupação com o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável. Portanto, no tripé, as empresas mensuram suas performances envolvendo três aspectos: o pilar econômico, que consiste nos resultados, financeiros; o pilar social, que consiste nas pessoas, em seus direitos e responsabilidades; e o pilar ambiental, a saúde do meio ambiente, que defende a conservação dos recursos naturais (ELKINGTON, 2012; POLIZEL, 2012).

Assim, a definição do tema governança, alinhado aos seus quatro princípios, tanto envolve, além da busca por resultados econômicos, como engloba também a identificação dos impactos da organização no meio em que está inserida com as pessoas que se relaciona, isto é, os sócios, funcionários, investidores e clientes (POLIZEL, 2012). Nesse sentido, para que as empresas se mantenham competitivas, precisam utilizar processos sustentáveis, minimizando os possíveis efeitos negativos. Logo, a governança corporativa “[...] passa a apresentar eventos ambientais, assumindo o papel de divulgação das ações de gestão ambiental, tendo em vista prevenir e corrigir danos, bem como salvaguardar os patrimônios empresarial e nacional” (CASAGRANDE; LAVARDA, 2014, p. 7).

Ao desenvolver estratégias empresariais, os aspectos de curto e longo prazo devem ser considerados, tornando inseparáveis a governança, a estratégia e a sustentabilidade. A fim de incorporar o tripé da sustentabilidade, as empresas efetuam a inovação para a melhoria dos processos produtivos, gerando valor à organização e conscientizando-se do consumo de matérias-primas e embalagens. Portanto, a avaliação das consequências socioambientais precisa ser incluída nos processos de inovação a ponto de interromper ou redimensionar um projeto que apresenta resultados sociais ou ambientais negativos, e não apenas restringir-se à avaliação econômica (BARBIERI *et al.*, 2010).

Diferentemente da inovação tradicional, ao utilizar o tripé, tem-se uma ampla lista de partes interessadas, além dos fornecedores, clientes e investidores, também as comunidades locais e ativistas sociais e ambientais. Assim, para atender aos anseios dessas partes, devem-se manter canais abertos para

diálogo e divulgação com transparência de suas atividades e os impactos econômicos, sociais e ambientais que elas causam (BARBIERI *et al.*, 2010).

Dentre os benefícios do tripé da sustentabilidade para as organizações, o comprometimento com valores sociais e éticos “[...] pode atrair e manter os melhores funcionários, aumentar a produtividade e evitar infrações legais, reduzindo os custos e gerando os melhores resultados em termos financeiros” (CASAGRANDE; LAVARDA, 2014, p. 9). Portanto, as empresas acumulam ganhos, como imagem e reputação, quando consideram simultaneamente os aspectos econômicos, ambientais e sociais, podendo correr riscos e perdas caso desconsiderem esses aspectos (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

## LEGITIMIDADE

Legitimidade é uma característica atribuída ao cumprimento do que é imposto pelas normas legais. Desse modo, a legitimidade organizacional é decorrente da interpretação das ações de uma organização, se são desejáveis e apropriadas dentro do sistema socialmente construído por valores, crenças e normas (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2013). Nesse contexto, percebe-se que as organizações não competem apenas por recursos e clientes, mas também buscam legitimidade institucional, que deriva da premissa de que as organizações necessitam de aceitação e credibilidade. Assim, a governança corporativa pode funcionar como um instrumento para obtenção de legitimidade, pois engloba a transparência nos procedimentos contábeis e reconhece os direitos de todos os *stakeholders* (CASAGRANDE; LAVARDA, 2014).

A origem da legitimidade no institucionalismo organizacional provém de Weber (1991), o qual acredita que as práticas sociais balizadas por regras aceitas como obrigatórias são tidas como socialmente válidas pelos agentes. Portanto, ao se referirem à aceitação das formas de conduta de qualquer ator social, também podem envolver as organizações, já que elas são consideradas agentes que atuam dentro de uma realidade social e que pode levá-las a buscar conformidade (CASAGRANDE; LAVARDA, 2014). No

entanto, o desenvolvimento da legitimidade organizacional ocorreu na década de 90, com Scott (1995), o qual observou que as organizações precisam, além de recursos técnicos, também de apoio cultural, conceituando, assim, a legitimação em três partes: regulamentar, cultural-cognitiva e normativa.

A legitimidade regulamentar consiste na conformidade com as regras, isto é, organizações legítimas são aquelas que estão de acordo com as leis e os regulamentos (SCOTT, 1995). Assim, como uma forma de aumentar a legitimidade das organizações, a BM&F Bovespa, em 2000, criou uma listagem separada de organizações, o Novo Mercado destinado às companhias submetidas a maiores exigências nos direitos dos acionistas e melhores práticas de governança corporativa (RIBEIRO NETO; FAMÁ, 2002). A criação de mercados diferenciados garante maior grau de confiança ao submeter as organizações a uma regra já aceita como legítima. No mercado acionista brasileiro, ao aderir ao Novo Mercado, aumenta a credibilidade da companhia perante os investidores, pois existe a crença de que empresas pertencentes a esse mercado são melhor gerenciadas, mais transparentes e mais confiáveis, impactando em maior valor de mercado de suas ações (RIBEIRO NETO; FAMÁ, 2002; ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2013; SILVEIRA, 2006).

Com relação à legitimidade cultural-cognitiva, ela pode ser observada mediante o prestígio e a reputação dos conselheiros de administração, pois se infere que bons executivos melhoram os resultados da organização. Além disso, quanto mais é praticada a governança corporativa, maior o grau de institucionalização da empresa, já que consiste na aceitação de um modelo legítimo e socialmente desejado (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2013).

A legitimidade normativa é moralmente desejável e deriva de normas, que explicitam como as coisas devem ser feitas e os valores que idealizam os padrões utilizados para comparar estruturas e práticas existentes (SCOTT, 1995). Portanto, relaciona-se com a reputação da empresa, que consiste na expectativa de um comportamento da organização mediante percepções do seu passado. Por esse motivo, no mercado de ações, os fatos repercutem de forma positiva ou negativa para as empresas, dependendo da reputação que

elas possuem. Nesse contexto, as organizações que incorporam elementos legitimados socialmente maximizam sua legitimidade, aumentando seu valor e sua capacidade de sobrevivência (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2013).

## METODOLOGIA

A metodologia se classifica como aplicada e com uma abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa consiste em analisar dados coletados a fim de compreender os processos envolvidos por meio dos resultados obtidos (GIL, 2010). O objetivo da pesquisa é descritivo, por meio do qual se busca descrever as características de determinado fenômeno (GIL, 2010).

Para isso, foi realizada uma pesquisa documental, utilizando-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda poderiam ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (GIL, 2010). As informações foram coletadas no *site* da empresa Natura Cosméticos S.A. a fim de exemplificar as estratégias do *triple bottom line*.

## A GOVERNANÇA CORPORATIVA E A APLICAÇÃO DO *TRIPLE BOTTOM LINE* NA EMPRESA NATURA COSMÉTICOS S.A.

Para ilustrar a utilização das boas práticas de governança corporativa com o uso do *triple bottom line*, tem-se a empresa Natura Cosméticos S.A., a qual passou por uma significativa evolução em sua política de governança, especialmente a partir da abertura de capital, em 2004, indo direto para o Novo Mercado, o qual, na época, possuía apenas duas companhias. A história da Natura começou em 1969, quando Luiz Seabra inaugurou uma pequena loja em São Paulo, porém, em 1974, ela foi fechada e a venda direta foi adotada como modelo de negócios, apostando na força das relações. Ao completar 50 anos de empresa em 2019, a organização possuía 1,7 milhão de consultoras.

A governança corporativa está presente na organização desde 1998, com a criação do Conselho de Administração da Natura ainda como empresa de capital fechado, no entanto, evoluiu com a criação de comitês, sendo que, atualmente, a estrutura de governança está organizada em cinco comitês que respondem ao conselho de administração: comitê de governança corporativa, comitê de pessoal e desenvolvimento organizacional, comitê estratégico, comitê operacional de grupo e comitê de auditoria, gestão de riscos e finanças.

Com o propósito de manter o mais elevado padrão de governança corporativa, a Natura assinou, em 2004, a sua participação no Novo Mercado, cumprindo como requisitos: (i) emitir apenas ações ordinárias, (ii) manter, no mínimo, 25% de ações do capital da companhia em circulação, (iii) pelo menos 20% dos membros do conselho de administração devem ser independentes, (iv) detalhar informações das demonstrações contábeis e (v) disponibilizar as demonstrações contábeis com base em princípios internacionalmente aceitos. Essa adesão ao Novo Mercado aumentou o valor da empresa, funcionando como uma certificação de boa conduta corporativa, considerando-se uma fórmula legitimadora da organização (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2013).

Dentre as práticas de governança corporativa recomendadas pelo Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, a empresa Natura adotou: emissão exclusiva de ações ordinárias; a política “uma ação igual a um voto”; contratação de empresa de auditoria externa e independente para a análise de suas demonstrações financeiras; transparência na divulgação dos relatórios anuais da administração; vedação ao uso de informações privilegiadas e existência de política de divulgação de informações relevantes; entre outras.

A fim de reforçar o engajamento com as boas práticas de governança, o *site* da Natura apresenta o valor ético da organização, que se constitui a construção de uma sociedade mais justa, igualitária, participativa e democrática, valorizando características como honestidade, integridade e transparência em todas as suas atividades e negócios. Assim, para garantir que essa conduta seja cumprida por todos os colaboradores, a empresa possui processos de *compliance* que acompanham o cumprimento do Código de Conduta e da

Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013). Em reconhecimento por sua transparência e ética, em 2016, a Natura recebeu o Selo Pró-Ética do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União e, por cinco anos (2012 a 2016), foi eleita a empresa mais ética na categoria de Saúde e Beleza pelo Instituto EthisSphere.

Em 2000, a Natura foi uma das primeiras empresas a aderir ao Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção, elaborado pelo Instituto Ethos em parceria com a Patri Relações Governamentais, PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), UNODC (Escritório das Nações Unidas contra Drogas e Crime) e o Comitê Brasileiro do Pacto Global. A empresa proíbe qualquer prática por parte de seus colaboradores, terceiros, fornecedores e prestadores de serviço de pagamento ou recebimento facilitado (suborno), possuindo em seu Código de Conduta a Política de Integridade contra Corrupção e Suborno, cuja Ouvidoria é o seu canal oficial para registro e apuração dos casos de denúncia de descumprimento ao Código de Conduta.

A sustentabilidade permeia todo o modelo de governança da Natura, sendo sua missão promover o “Bem Estar Bem” por meio do conhecimento científico e do uso sustentável da biodiversidade botânica brasileira. Dessa forma, para ilustrar o tripé da sustentabilidade, tem-se o quadro 1, com as ações da empresa Natura em cada um dos pilares do *triple bottom line*.

Quadro 1: Ações da empresa Natura com base no tripé da sustentabilidade

| <i>Triple Bottom Line</i> | Ações da Natura Cosméticos S.A.  |
|---------------------------|--|
| Social                    | Em 1995, criou a linha de produtos não cosméticos, Crer Para Ver, cujo lucro reverteu-se em prol de uma educação pública de qualidade.   |
|                           | Em 2010, foi criado o Instituto Natura para fortalecer iniciativas em prol da educação pública.  |
|                           | Em 2011, lançou-se o Programa Amazônia, que tem como um de seus pilares promover o desenvolvimento sustentável das comunidades.  |
|                           | Estabelece uma relação cuidadosa com as famílias fornecedoras de ativos (5.600, atualmente no Brasil, 81% delas na Amazônia), definindo o preço justo, utilizando metodologias participativas. |
|                           | Promove capacitação para que as famílias fornecedoras se fortaleçam, principalmente na gestão e no desenvolvimento organizacional.   |

Continua...

**RESPONSABILIDADE SOCIAL  
E OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**  
Conexões e Diálogos

Continuação.

| <i>Triple<br/>Bottom Line</i>             | Ações da Natura Cosméticos S.A.   |
|---|---|
| Social                                    | Incentiva boas práticas de manejo e de saúde e segurança do trabalho.   |
|   | Apoia a implantação de Casas Familiares Rurais (CFRs), que combinam ensino médio com técnico voltado para empreendedorismo rural. A última foi inaugurada em 2019, na região do Médio Juruá, no Amazonas.       |
|   | O SAF representa segurança alimentar para o agricultor e pode alavancar sua renda com a comercialização das espécies adicionais.  |
| Ambiental                                 | Em 2006, foram banidos os testes de produtos e de ingredientes em animais.  |
|   | Em 2007, criou o Programa Carbono Neutro, com metas de redução das emissões de gases de efeito estufa em toda a cadeia produtiva.   |
|   | Em 2011, lançou o Programa Amazônia, visando investir na região.  |
|   | Em 2013, reduziu um terço das emissões de gases de efeito estufa, além de lançar a linha SOU, com 70% menos plástico.   |
|   | A empresa investe em ações pela conservação da Amazônia. De 2000 até hoje, são 1,8 milhão de hectares de florestas conservados.   |
|   | Conservação da biodiversidade por meio da Estruturação do Fundo de Desenvolvimento Sustentável.   |
|   | O projeto Carbono Circular remunera pequenos agricultores pelo serviço de conservação ambiental, em parceria com a Cooperativa de Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado (RECA).                      |
|   | Desde 2007, a empresa se dedica à adoção do sistema agroflorestal (SAF) no cultivo do óleo de palma, contrapondo a monocultura, combinando o cultivo do dendê com outras culturas, como cacau, açaí e andiroba. |
| Econômico                                 | Entre 2013 e 2016, a área conservada pelas 126 propriedades participantes evitou 104 mil toneladas de gás carbônico na atmosfera.   |
|   | Receita Líquida de R\$ 8,4 bilhões em 2018, dos quais 71% foram gerados no Brasil e 29% na América Latina.  |
|   | Crescimento de 9,9% na receita líquida comparada com 2017.  |
|   | No mercado brasileiro, a Natura manteve a liderança nas suas três categorias-chave – perfumaria, corpo e presentes – e avançou em outras.   |
|   | A arrecadação da linha Crer Para Ver arrecadou no consolidado mais de R\$ 44 milhões, os quais foram destinados à educação.   |
|   | Em 2018, aumentou a integração das estratégias das operações no Brasil e nos demais países da América Latina, conferindo um olhar ainda mais transversal à gestão.  |
|   | Possui 1,7 milhão de consultoras em 2019.   |
| Possui 5 milhões de consumidores em 2018. |   |

Fonte: Elaborado a partir de informações colhidas no *site* institucional da empresa Natura.

Em 2011, a Natura reuniu todas as suas iniciativas socioambientais em um único projeto, o Programa Natura Amazônia, que contribuiu para conservar 1,8 milhão de hectares de floresta, auxiliando 4.636 famílias na Pan-Amazônica. Como meta, o programa pretendia alcançar 10 mil famílias beneficiadas até 2020, baseado em três pilares – ciência, tecnologia e inovação –, coordenando redes de pesquisa e de conhecimento locais, nacionais e internacionais, com foco em biodiversidade, agricultura sustentável e ecodesign; cadeias produtivas da sociobiodiversidade, investindo em capacitação, eficiência produtiva e tecnológica; e fortalecimento institucional, empoderando as instituições locais com parcerias que geram benefícios a todos os envolvidos.

No ano de 2014, foi inaugurado o Ecoparque em Benevides, no Pará, centro tecnológico industrial onde empresas com os mesmos preceitos éticos e sustentáveis da Natura podem se instalar e trabalhar em simbiose produtiva. O objetivo principal é diminuir o impacto de produção e promover o desenvolvimento local. Assim, para expandir o potencial inovador na região amazônica, tem-se o Núcleo de Inovação Natura na Amazônia (Nina), alocado no Ecoparque, o qual prioriza produções científicas na região, que possam ser aplicadas nas cadeias produtivas da sociobiodiversidade. O Ecoparque conta ainda com a instalação da empresa Symrise e com a Agência Alemã de Cooperação Internacional (GIZ), as quais capacitam as famílias de agricultores sobre regularização ambiental.

No mesmo ano, a empresa se tornou a primeira companhia de capital aberto a ganhar o certificado internacional B Corp., o qual teve início no ano de 2006, nos Estados Unidos, liderado pelo B Lab, organização sem fins lucrativos, que reúne empresas que acreditam que por meio de produtos, práticas e lucros é possível gerar desenvolvimento socioambiental, além do econômico. Internacionalmente, cerca de 1.200 empresas conquistaram o selo B Corp., e no Brasil 30 companhias têm a certificação. Como é renovado a cada dois anos a fim de estimular as atualizações constantes, em 2017, a Natura foi recertificada como empresa B Corp., ou seja, como uma organização que alia crescimento econômico à promoção do bem-estar social e ambiental.

No aspecto social, um dos principais mecanismos legais para a manutenção de relações justas entre empresas atuantes com a biodiversidade e seus povos é a repartição de benefícios. Desse modo, a Convenção de Diversidade Biológica (CDB) determina que seja reconhecida a função essencial exercida pelas comunidades locais na conservação da biodiversidade. Portanto, as empresas que utilizam o patrimônio genético ou conhecimentos tradicionais de um povo para fins comerciais devem devolver a ele parte dos benefícios gerados a partir desse uso. A Natura assinou o acordo em 2004, sendo a primeira empresa brasileira a realizar esse tipo de repartição, com iniciativas como a criação de cooperativas e Casas Familiares Rurais (CFRs), além do projeto Carbono Circular e da adoção do sistema agroflorestal (SAF).

Em 2018, a empresa recebeu o selo da UEBT (União para o BioComércio Ético), associação internacional sem fins lucrativos criada em 2007 como um canal da Organização das Nações Unidas (ONU) a fim de promover negócios engajados no comércio ético e justo. Os participantes da associação, da qual a Natura é membro-fundador, têm como missão promover práticas de abastecimento que assegurem a conservação da biodiversidade, respeitem o conhecimento tradicional e garantam a distribuição equitativa de benefícios ao longo da cadeia produtiva. Portanto, o selo confirma que os ingredientes vegetais da formulação dos produtos da linha Ekos são norteados pelos três pilares que guiam os negócios da empresa: comércio justo, conservação da biodiversidade brasileira e relacionamento de confiança com a comunidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança corporativa está apoiada em um conjunto de princípios para melhorar a gestão da empresa, visando incrementar o seu valor de mercado. Desse modo, empresas que incorporam suas estratégias ao tripé da sustentabilidade, agregando o aspecto social, ambiental, além do econômico, possuem melhor imagem e maior reputação perante os investidores, aumen-

tando seu valor de mercado. Assim, o mercado acionário precisa de empresas transparentes, éticas, que tratem seus investidores de forma igualitária e ainda gerem resultados positivos para a sociedade na qual estão inseridas, além de reduzirem o impacto negativo de suas ações para o meio ambiente.

Como é o caso da empresa Natura, analisada no presente estudo, a qual se preocupa com o tripé da sustentabilidade e com as boas práticas de governança, alinhando a ética, a boa conduta e a transparência nas informações apresentadas às partes interessadas. A Natura mantém um canal aberto com seus clientes e investidores por meio de seu *site*, no qual divulga informações sobre a governança corporativa e as boas práticas, bem como: o Código de Conduta, a Política para Transações com as Partes Relacionadas, a Política de Negociação, a Política de Dividendos, a Política de Divulgação, a Visão de Sustentabilidade, além do Estatuto Social, de relatórios financeiros e de notícias sobre as ações sociais e ambientais da empresa. Todo o conteúdo com linguagem clara e objetiva para facilitar a compreensão das partes interessadas.

A empresa também investe em inovação para minimizar os impactos negativos de suas ações no meio ambiente, investindo em programas que melhorem a conservação da biodiversidade Amazônica e a redução da emissão de gases do efeito estufa. Devido a essa preocupação, em 2018, a Natura foi eleita a 14ª empresa mais sustentável do mundo, segundo o *ranking* da companhia canadense de mídia e pesquisa Corporate Knights. A empresa também desenvolve trabalho social com apoio à implantação de Casas Familiares Rurais, à capacitação para as famílias fornecedoras e ao investimento em educação.

Desse modo, os projetos sociais e ambientais da empresa impulsionam sua reputação e imagem perante o mercado, seus clientes e investidores, resultando em crescimento para a empresa, que nos últimos anos adquiriu a empresa britânica The Body Shop, a australiana Aesop, sendo mais recente a compra da americana Avon, em maio de 2019, tornando a *holding* Natura & Co líder global em vendas diretas e a quarta maior empresa de beleza do mundo.

## REFERÊNCIAS

- BARBIERI, J. C. *et al.* Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE**: São Paulo, v. 50, n. 2, p. 146-154, abr./jun. 2010.
- CASAGRANDE, R. M.; LAVARDA, C. E. F. Convergências teóricas entre a governança corporativa e a sustentabilidade, sob a perspectiva da legitimidade. *In*: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 16., 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA USP, 2014, p. 1-15.
- ELKINGTON, J. **Sustentabilidade**: canibais com garfo e faca. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.
- FIORINI, F. A.; JUNIOR, N. A.; ALONSO, V. L. C. Governança Corporativa: Conceitos e Aplicações. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 13., 2016, Resende, RJ. **Anais...** Resende, RJ: AEDB, 2016.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **A Prática da Sustentabilidade**: Desafios vividos por agentes da Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2009 (Série Experiências em Governança Corporativa 1). 58 p.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108p.
- NATURA. **Natura e Co. investidores**. Disponível em: <http://natu.infoinvest.com.br/?idioma=ptb>. Acesso em: 30 jun. 2019.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Governança Corporativa na Prática**: Integrando Acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva na Geração de Resultados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

POLIZEL, C. **Governança corporativa na educação superior**. Coleção Gestão Universitária na Prática. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

RIBEIRO NETO, R. M; FAMÁ, R. Uma alternativa de crescimento para o mercado de capitais brasileiro: o Novo Mercado. **RAUSP - Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 29-38, 2002.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Legitimidade, governança corporativa e desempenho: análise das empresas da BM&F Bovespa. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 53, n. 3, 2013.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations: Ideas and Interests**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2006.

WEBER, M. **Economia e Sociedade: uma interpretação sociológica**. Vol. 1. 5. ed. Brasília: UNB, 1991.