



RELATÓRIO  
NATURA  
2013



natura  
bem estar bem

## ÍNDICE

### PERFIL

- Quem somos p. 04
- Como operamos p. 05
- Contexto externo p. 06
- Operações Internacionais p. 07
- Mensagem dos Fundadores p. 08
- Mensagem do Comitê Executivo p. 09

### ESTRATÉGIA

- Estratégia p. 10
- Visão de Sustentabilidade p. 12

### COMPORTAMENTO EMPRESARIAL

- Governança e transparência p. 14
- Gestão de riscos p. 15
- Valoração de impactos p. 15
- Gestão de pessoas p. 16

### PRODUTOS E CONCEITOS

- Inovação p. 17
- Lançamentos p. 18
- Mudanças climáticas p. 20
- Sociobiodiversidade p. 22
- Água p. 24
- Resíduos sólidos p. 25

### REDE DE RELAÇÕES

- Modelo comercial p. 26
- Empreendedorismo sustentável p. 28
- Qualidade das relações p. 30



ONLINE

Acesse o site  
[www.natura.net/relatorio](http://www.natura.net/relatorio)



SMARTPHONE

Baixe um leitor QR code  
e fotografe o código.

## EDITORIAL

### COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Com este relatório, a comunicação da Natura traz novidades na forma de apresentar a empresa. Em continuidade a um movimento iniciado em 2013, elegemos a internet como a principal mídia em nossa estratégia de divulgação, tanto por seu alcance e acessibilidade como pela redução de impacto ambiental.

Em nossa página na web ([www.natura.net/relatorio](http://www.natura.net/relatorio)), você poderá encontrar todos os resultados econômico-financeiros, sociais e ambientais da Natura, bem como a descrição detalhada da atuação da empresa no que diz respeito aos diferentes públicos com os quais se relaciona. Trilhamos o caminho para a construção de informações que busca apresentar com clareza como geramos valor para nossos públicos no curto, médio e longo prazo.

A partir desta edição, passamos a adotar a quarta geração (G4) de diretrizes da GRI (Global Reporting Initiative), lançada em 2013. Da mesma forma como aderimos na primeira hora à GRI, em 2000, por acreditarmos na importância de um modelo internacional de prestação de contas sobre os temas de sustentabilidade, apostamos em um novo padrão mundial de comunicação proposto pelo IIRC (International Integrated Reporting Council). Acreditamos que o relato integrado de informações financeiras e não-financeiras representa mais um importante avanço na comunicação de resultados corporativos.

Apresentamos também, pela primeira vez, as linhas gerais da Visão de Sustentabilidade Natura. Ela expressa nossa ambição de gerar impacto positivo em todos os âmbitos de nossa atuação – desafio que, igualmente, só poderá ser alcançado a partir do contínuo engajamento e da colaboração de toda a nossa rede de relações.

Boa leitura!

**Marcelo Bicalho Behar**

Diretor de Assuntos  
Corporativos  
e Relações  
Governamentais

## RAZÃO DE SER

Nossa Razão de Ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem.

**BEM-ESTAR** é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo.

**ESTAR BEM** é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo.

## VISÃO

A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial **identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor** através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo.

## CRENÇAS

**A vida é um encadeamento de relações.** Nada no universo existe por si só, tudo é interdependente.

**Acreditamos que a percepção da importância das relações** é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações.

**A busca permanente do aperfeiçoamento** é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade.

**O compromisso com a verdade** é o caminho para a qualidade das relações.

**Quanto maior a diversidade das partes,** maior a riqueza e a vitalidade do todo.

**A busca da beleza,** legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações.

**A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações.** Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável.

## QUEM SOMOS

A Natura acredita no potencial das relações e no poder da cosmética como ampliadora de consciência, fazendo as pessoas se conectarem com o seu próprio corpo, com o ambiente a sua volta e com o outro. Essa forma de pensar e agir se expressa em um comportamento empresarial alinhado à promoção do desenvolvimento sustentável, na criação de produtos e conceitos que promovam o *bem estar bem* e na forte conexão que a Natura mantém com a sua rede de relações.

Fazem parte dessa rede, aproximadamente, 7 mil colaboradores, 1,6 milhão de Consultoras e Consultores Natura (CNs) e quase 14 mil Consultoras Natura Orientadoras (CNOs) – além de mais de 5 mil fornecedores e terceiros (empresas que fabricam produtos em nome da Natura) e 32 comunidades agroextrativistas. Essa rede alcança cerca de 100 milhões de consumidores, chegando a 58,5% dos lares brasileiros pelo menos uma vez ao ano.

Hoje, a Natura é a maior empresa do Brasil no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e também no segmento da venda direta. Com sede em Cajamar (SP), tem forte presença na América Latina, com operações em Argentina, Chile, México, Peru, Colômbia e França. Por meio de distribuidores, seus produtos também chegam à Bolívia. A estrutura se completa com oito centros de distribuição no País e seis nas operações internacionais, que movimentam cerca de 62,3 mil pedidos de CNs por dia.

A marca é líder em preferência dos consumidores em seu segmento, com índice de 44%. Nas Operações Internacionais, registra evolução em conhecimento e preferência em todos os países onde tem operação. Nos últimos cinco anos, a companhia registrou evolução na receita líquida a um ritmo médio de 13% ao ano e ampliação da rede de vendas.

### ECONÔMICO

- >> empresa de capital aberto na BM&FBovespa, com 59,83% das ações com o grupo controlador, 39,10% de ações em circulação e 1,07% com administradores e tesouraria.
- >> forte geração de caixa e baixo endividamento líquido, correspondente a 0,73 vez o Ebitda.
- >> receita líquida de R\$ 7,01 bilhões (+10,5% em relação a 2012).
- >> Ebitda de R\$ 1,61 bilhão (+6,4% em relação a 2012).
- >> investimento Capex de R\$ 553,9 milhões.

### INFRAESTRUTURA

- >> oito centros de distribuição no Brasil.
- >> fábricas em Cajamar (SP) e em Benevides (PA), além de produção em terceiros no Brasil, na Argentina, no México e na Colômbia.
- >> temos, ainda, a marca australiana Aesop, com produtos em 11 países na Oceania, na Ásia, na Europa e na América do Norte.

### RECURSOS AMBIENTAIS

- >> ativos da sociobiodiversidade, um importante diferencial da marca.
- >> água, utilizada no processo produtivo e durante o uso, e descarte do produto pelo consumidor.

### CAPITAL HUMANO

- >> mais de 7 mil colaboradores\*: Brasil, Argentina, Chile, Peru, México, Colômbia, França e Nova York.

### CAPITAL INTELECTUAL

- >> índice de inovação de 63% (participação de produtos lançados há menos de dois anos no total de vendas).
- >> R\$ 181 milhões aplicados em inovação (3% da receita líquida).

### NOSSAS RELAÇÕES

- >> rede de mais de 1,6 milhão de CNs no Brasil, em demais países da América Latina e na França e 14 mil CNOs.
- >> 100 milhões de consumidores\*\*.
- >> quase 5 mil fornecedores.
- >> 32 comunidades agroextrativistas.
- >> comunidades do entorno de nossas operações.

## como agregamos valor

### COMPORTEAMENTO EMPRESARIAL

- >> temas de sustentabilidade definidos em conjunto com os públicos de relacionamento e que estão inseridos nos processos da Natura por meio do Sistema de Gestão Natura: qualidade das relações; mudanças climáticas; sociobiodiversidade; resíduos sólidos; água; empreendedorismo sustentável; e educação.

### PRODUTOS E CONCEITOS

- >> processo de inovação que engloba todos os elementos do negócio: desenvolvimento de conceitos e produtos, evoluções em nosso modelo comercial e a busca por novos negócios.

- >> plataforma de inovação aberta com rede de cerca de 180 parceiros.

- >> centros de pesquisa e desenvolvimento em Cajamar (SP) e Benevides (PA), centro de conhecimento em Manaus (AM) e um centro de inovação em Nova York (EUA).

### REDE DE RELAÇÕES

- >> modelo comercial baseado na geração de valor com consultoras e consultores, com estímulo ao desenvolvimento pessoal, humano e ao empreendedorismo sustentável dessa rede.

- >> política própria de relacionamento e repartição de benefícios com as comunidades fornecedoras dos ativos da sociobiodiversidade.

- >> programa de desenvolvimento de lideranças, pelo qual já passaram 57% dos líderes.

- >> programa de desenvolvimento e seleção de fornecedores que, além de critérios econômicos, inclui temas ambientais e sociais como emissões de CO<sub>2</sub>, consumo de água e investimento em educação dos colaboradores, entre outros.

## COMO OPERAMOS

O propósito de promover o *bem estar bem* orienta a maneira com que a Natura opera, o seu modelo comercial, o desenvolvimento de produtos e conceitos e a forma com que se relaciona com os seus públicos. Conheça o modelo de negócios com os principais recursos utilizados, os diferenciais de atuação e o valor gerado.

### valor e impactos gerados

AMBIENTAL	2011	2012	2013
Emissão relativa de gases GEE (kg CO <sub>2</sub> e/kg produto faturado) <sup>1, 2</sup>	3,12	2,99	2,79
Emissões absolutas de gases GEE (milhares t) <sup>2</sup>	265	280	313
Consumo de água (l/unidade produzida)	0,40	0,40	0,40
Geração de resíduos (g/unidade produzida)	20	26	22

ECONÔMICO (R\$ MM)	2011	2012	2013
Receita líquida consolidada	5.591,4	6.345,7	7.010,3
Ebitda consolidado	1.425,0	1.511,9	1.609,0
Lucro líquido consolidado	830,9	874,4	842,6
Geração interna de caixa <sup>3</sup>	964,0	1.018,9	1.102,3
Geração de caixa livre	410,4	878,8	378,1
Volume médio diário negociado de ações <sup>4</sup>	43,7	54,3	61,1
Recursos destinados a comunidades agroextrativistas	10,0	12,1	11,2
Volume de negócios na região amazônica <sup>5</sup>	n/a	121,8	201,5
Percentual de OIs na receita (%) <sup>6</sup>	9,0	11,6	14,4
DISTRIBUIÇÃO DE RIQUEZA (R\$ MILHÕES)			
Acionistas <sup>7</sup>	763	855	856
Consultoras	2.906	3.211	3.390
Colaboradores	634	803	917
Fornecedores	4.363	4.837	5.425
Governo	1.472	1.743	1.804
TOTAL	10.138	11.449	12.392

SOCIAL (%)	2011	2012	2013
Pesquisa de clima – Favorabilidade Colaboradores <sup>8</sup>	70	72	78
Lealdade das CNs Brasil <sup>9</sup>	19	24	23
Lealdade das CNOs Brasil <sup>9</sup>	24	40	38
Lealdade de Fornecedores Brasil <sup>9</sup>	27	23	30
Lealdade dos Consumidores Brasil <sup>9</sup>	66	51	52
Arrecadação Crer para Ver Brasil (R\$ MM)	8,4	12,8	17,1

OUTROS	2011	2012	2013
Número de CNs	1.421	1.573	1.657
Índice de inovação (%)	64,8	67,2	63,4
Treinamento de colaboradores (h/col.)	85,2	87,6	90,3
Avaliação global de pesquisa de imagem de marca no Brasil <sup>10</sup>	73	79	78

## proposta de valor

## essência

### principais recursos

COMPORTEAMENTO EMPRESARIAL  
pautado pelo desenvolvimento sustentável

PRODUTOS E CONCEITOS  
inovadores que promovem o *bem estar bem*

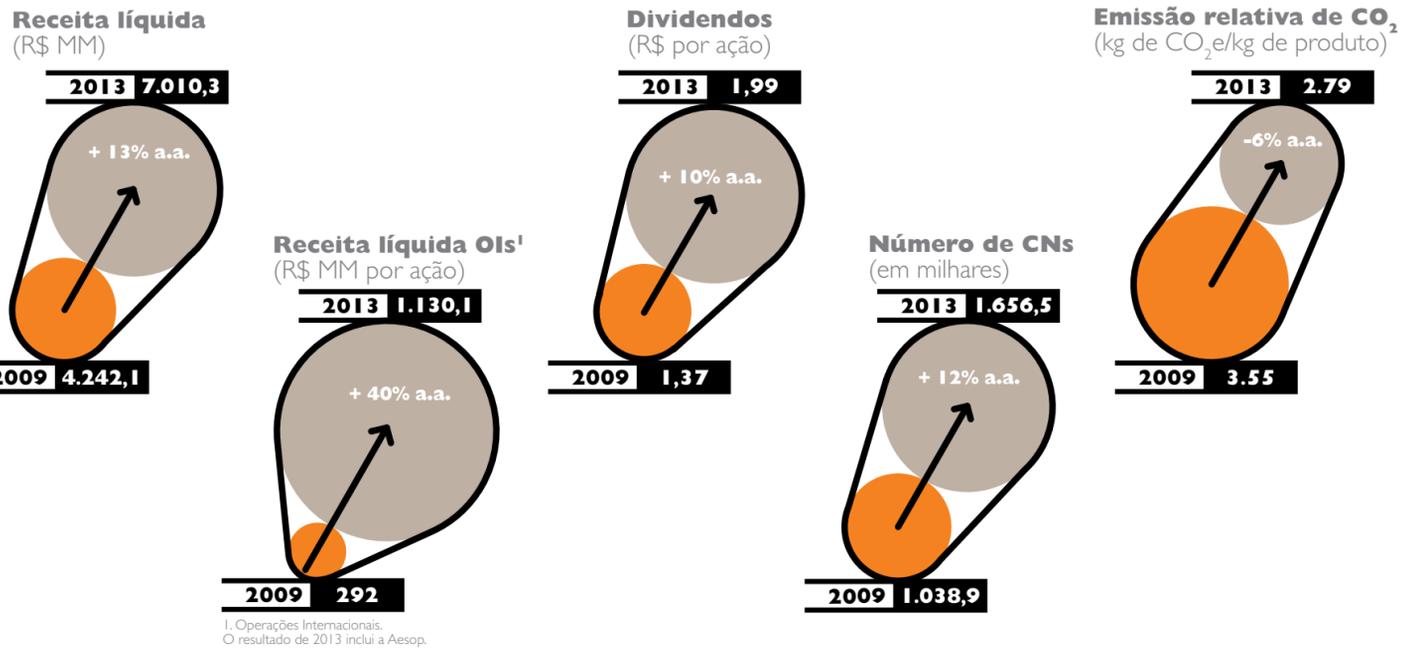
REDE DE RELAÇÕES  
por meio da qual comercializamos nossos produtos

\* Não inclui a Aesop.

\*\* Dado estimativo do Brasil a partir do indicador de penetração nos lares brasileiros.

1. CO<sub>2</sub>e (ou CO<sub>2</sub>, equivalente): medida utilizada para expressar as emissões dos gases de efeito estufa baseada no potencial de aquecimento global de cada um. O resultado de 2012 foi recalculado em função de mudanças no fator de emissão da matriz elétrica brasileira. 2. Inclui escopos 1, 2 e 3 do GHG Protocol. 3. Representa a geração operacional de caixa antes dos efeitos de variação de capital de giro e Capex. 4. Fonte: Bloomberg.

5. Considera Natura e outros parceiros. 6. Considerando a Aesop, participação dos OIs em 2013 é de 16,1%. 7. Os valores equivalem a dividendos e juros sobre o capital próprio efetivamente pagos aos acionistas, ou seja, consideram o regime de caixa. 8. Pesquisa de Clima: Hay Group. 9. Pesquisa de Lealdade: Instituto Ipsos. 10. Pesquisa Brand Essence Instituto Ipsos.



contexto externo

## CRESCIMENTO EM AMBIENTE COMPETITIVO

Em 2013, o mercado alvo de cosmético, higiene pessoal e perfumaria do Brasil avançou 10,6%, segundo dados da Sipatesp/Abihpec. Menos sensível às oscilações econômicas, o setor está mais associado à renda disponível dos consumidores, que continua em elevação, embora em menor ritmo do que nos períodos anteriores.

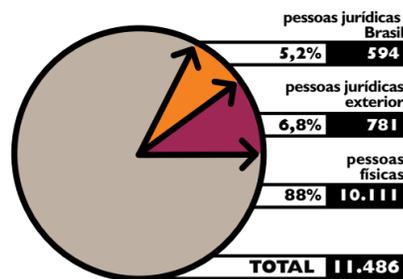
Com um ambiente mais desafiador no Brasil, a participação de mercado da Natura teve retração de 1,2 p.p. em 2013. A perda de market share esteve concentrada em cosméticos e fragrâncias, enquanto a

participação nas categorias de higiene pessoal se manteve praticamente estável, apoiada principalmente pelo lançamento da submarca Sou. Na América Latina, o mercado segue em crescimento em taxas superiores à média global.

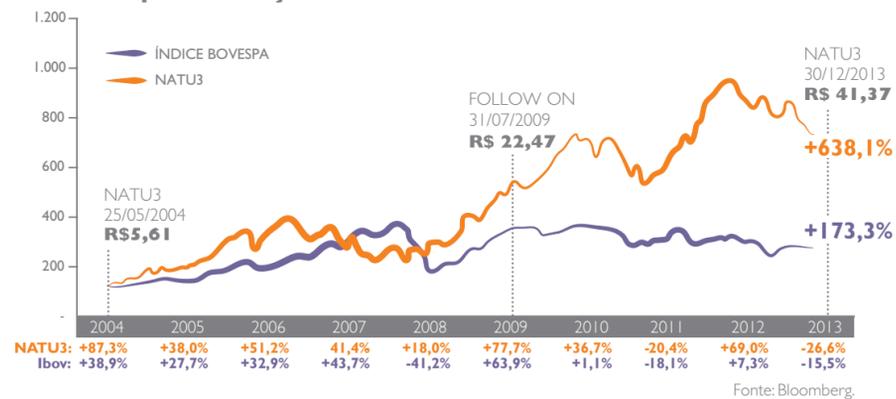
No segmento da venda direta, o Brasil é o quarto maior mercado mundial, responsável por 9% do volume global de vendas porta a porta. Segundo a ABEDV (Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas), o modelo cresceu 7,2% no ano. Nos demais países onde a Natura está presente, a venda direta tem diferentes níveis de maturidade, com crescimento médio da rede de CNs de 24% ao ano desde 2009.

“Esse contexto reforça a nossa convicção de que temos espaço e oportunidades de expansão dos nossos negócios, respondendo ao desafio de atuar em um mercado cada vez mais competitivo e de concorrência acirrada”, avalia Alessandro Carlucci, diretor-presidente da Natura.

Perfil dos acionistas



Desempenho das ações



operações internacionais

## EXPANSÃO ACELERADA COM LUCRATIVIDADE

Intensificada em 2010, a estratégia de internacionalização da marca já alcança resultados importantes. Desde 2012, as operações em consolidação (Argentina, Colômbia e Chile) registram lucratividade – o que significa que o investimento da empresa começa a trazer retornos positivos. As operações em implantação (Peru e México), mais recentes, já chegaram ao ponto de equilíbrio.

“Temos resultados favoráveis de receita, lucratividade e nível de serviços e aumento da preferência de marca em todos os países em que atuamos”, avalia Erasmo Toledo, vice-presidente de Negócios Internacionais.

A participação das OIs na receita da companhia alcançou o recorde de 14,4% em 2013 – 17% se considerado o desempenho da Aesop, companhia australiana adquirida em 2012. O crescimento médio desde 2009 é de 40% ao ano.

Ebitda (pró-forma) (R\$ MM)

	2011	2012	2013
Países em consolidação <sup>1</sup>	43,0	78,4	139,0
Países em implantação <sup>2</sup>	(24,2)	(8,2)	8,4
Total Operações Internacionais <sup>3</sup>	51,1	11,8	38,1

Receita bruta (R\$ MM)

	2011	2012	2013
Países em consolidação <sup>1</sup>	441,5	649,7	886,8
Países em implantação <sup>2</sup>	172,9	263,5	363,1
Total Operações Internacionais <sup>3</sup>	636,9	936,6	1.273,5

1. Grupo formado pelas operações Argentina, Chile e Peru.  
2. Grupo formado pelas operações Colômbia e México.  
3. Inclui as operações em Consolidação, em Implantação e outros investimentos internacionais (operação na França e a estrutura corporativa internacional baseada em Buenos Aires).

# MENSAGEM DOS FUNDADORES

## COMPROMISSO COM O ESSENCIAL

"O CRESCIMENTO DA IGUALDADE EXIGE MAIS QUE O CRESCIMENTO ECONÔMICO, APESAR DE IMPLICÁ-LO. ELE EXIGE, PRIMEIRAMENTE, UMA VISÃO TRANSCENDENTAL DA PESSOA"... TENHO CERTEZA DE QUE, A PARTIR DESSA ABERTURA À TRANSCENDÊNCIA, É POSSÍVEL FORMAR UMA NOVA MENTALIDADE POLÍTICA E DE NEGÓCIOS, QUE SEJA CAPAZ DE GUIAR TODAS AS ATIVIDADES ECONÔMICAS E FINANCEIRAS DE ACORDO COM UMA ABORDAGEM ÉTICA EVERDADEIRAMENTE HUMANA. PEÇO QUE GARANTAM QUE A HUMANIDADE SEJA SERVIDA PELA RIQUEZA, E NÃO GOVERNADA POR ELA."

Trecho da mensagem do **Papa Francisco** ao Fórum Econômico Mundial, 17 de janeiro de 2014.

No Brasil e no mundo, vivemos tempos de inquietude por mudanças. Em meio à carência de lideranças globais que ofereçam alternativas diante das incertezas de nossa sociedade, a palavra e a presença do Papa Francisco são emblemáticas. Independentemente de credo, o primeiro pontífice latino-americano conquistou rapidamente a atenção global pela força de sua postura individual, pautada na simplicidade, na defesa da essencialidade e na busca do bem comum. É significativo constatar que, neste momento histórico, tenha partido de um líder espiritual a mensagem aos governantes das principais economias de que nossa civilização segue enredada em um modelo de produção insensível às questões fundamentais que nos chamam à responsabilidade.

A força inesperada e transformadora do Papa Francisco traz à memória a famosa frase atribuída ao pensador francês André Malraux: "O século XXI será espiritual ou ele não será". Independentemente das interpretações que a religiosidade ou a espiritualidade possam inspirar, parece claro que uma visão transcendente da pessoa tem fundamentalmente a ver com o resgate de princípios éticos. Uma necessária postura que orienta com as luzes do altruísmo todas as ações individuais, sociais, empresariais e governamentais. E certamente revigora a esperança e a busca efetiva de uma nova forma, mais humana e solidária, de gestão da atividade pública e privada.

Como uma organização desde sempre comprometida com a vida, a Natura identifica-se com esse anseio por transformações que permitam a construção de caminhos de desenvolvimento capazes de fazer frente aos desafios econômicos, sociais e ambientais da atualidade. Evoluímos em nosso modelo de governança para trilhar o futuro com maior confiança. Nossa contribuição se traduz não somente no comportamento empresarial, mas também nos conceitos expressos em nossos produtos.

Nesse contexto, a inovação é elemento-chave em nossa estratégia, ontem, hoje e amanhã. Expressão da identidade da Natura, gera evoluções em todas as nossas frentes de atuação. Merece destaque o novo polo de pesquisa, instalado em Nova York, que se soma aos já existentes, em Cajamar (SP) e na Amazônia. Também celebramos o primeiro ano de integração da marca australiana Aesop, que se mostrou em perfeita harmonia com nossa cultura, trouxe novas abordagens criativas ao universo da Natura e ampliou nosso potencial para alcançar diferentes públicos e geografias.

Fica cada vez mais evidente que temos uma enorme oportunidade de levar a nossa proposta de valor para outras fronteiras. Os resultados expressivos e a maneira com que passamos a ser reconhecidos em nossas operações na América Latina nos encorajam, mas sabemos que nosso sucesso estará diretamente relacionado ao desenvolvimento de novas capacidades ao longo desta década.

No Brasil, concretizamos importantes investimentos que capacitam a Natura para mais um ciclo de evolução dos negócios, com a inauguração de novas instalações em São Paulo e do Ecoparque, um parque industrial da Natura localizado no Pará que pretende atrair indústrias interessadas em desenvolver negócios sustentáveis, além de fomentar o empreendedorismo local.

Com os resultados e as iniciativas promissoras de 2013, reafirmamos nossa confiança de que a Natura seguirá buscando respostas às inquietações, que nos mobilizam na direção de nosso compromisso com o *bem estar bem*. Com essa inspiração, queremos unir forças com todos que compartilham dos mesmos ideais para que possamos construir um mundo mais consciente de que uma vida de qualidade é simplesmente essencial.

**Antonio Luiz da Cunha Seabra**  
**Guilherme Peirão Leal**  
**Pedro Luiz Barreiros Passos**  
Sócios Fundadores



### Conselho de Administração

Em pé, da esq. para a dir:

Julio Moura Neto  
Guilherme Peirão Leal  
Luiz Ernesto Gernignani  
Marcos Lisboa  
Pedro Luiz Barreiros Passos  
Antonio Luiz da Cunha Seabra  
Raul Gabriel Beer Roth

Sentados:

Plínio Villares Musetti  
e Roberto Oliveira de Lima



## MENSAGEM DO COMITÊ EXECUTIVO

### CADA VEZ MAIS NATURA

O ano de 2013 reforçou nossa convicção de que a Natura deve estender suas fronteiras para muito além das atuais operações. Nossa proposta de valor, fundada na promoção do *bem estar bem*, na venda por relações e no comportamento empresarial alinhado ao desenvolvimento sustentável, já demonstrou que tem potencial para alcançar novos mercados e consumidores, seja nas geografias nas quais atuamos, seja em outras. Os bons resultados obtidos por nossas Operações Internacionais na América Latina reafirmam essa percepção. Ao fim de 2013, elas já representavam 14% dos nossos negócios, mantendo um ritmo de crescimento superior a 30% nos últimos anos, agora acompanhado de significativa evolução na lucratividade. No México, alcançamos a marca significativa de 100 mil consultoras e consultores em janeiro de 2014, o que comprova a capacidade de atração de nossa marca também nesses mercados.

No Brasil, vivemos um ano de recuperação, com um início de ano mais lento e retomada do crescimento a partir do segundo semestre. O aumento de produtividade da nossa rede será impulsionado pelo crescimento da frequência de compra e da quantidade de categorias adquiridas por nossos consumidores, e está suportado pela combinação de uma série de iniciativas implantadas nos últimos anos: o redesenho de nossa capacidade de produção e distribuição e os investimentos em marketing e em nossa capacidade de inovar, entre outros fatores.

Diante de uma concorrência sempre mais acirrada, estamos confiantes de que criamos as condições para que nossas consultoras e consultores façam cada vez mais negócios com a Natura. Um relevante elemento desse composto é a qualidade dos serviços prestados, que novamente, em 2013, superou recordes históricos de tempo de entrega e de atendimento de pedidos.

Encerramos, assim, o ano de 2013 com a receita líquida total de R\$ 7,01 bilhões, o Ebitda de R\$ 1,61 bilhão e o lucro líquido de R\$ 842,6 milhões – resultados obtidos em meio a um ciclo de vigorosos investimentos em nossas operações e modelo logístico e, cada vez mais, em tecnologia da informação.

### Comitê Executivo

Em pé, da esq. para a dir:

**Roberto Pedote**, vice-presidente de Finanças e Relações Institucionais

**Josie Romero**, vice-presidente de Operações e Logística

**Alessandro Carlucci**, diretor presidente de Pessoas e Cultura

**Robert Chatwin**, vice-presidente de Novos Negócios

**Jose Vicente Marino**, vice-presidente de Marcas e Negócios

Sentados, da esq. para a dir:

**Agenor Leão**, vice-presidente de Tecnologia Digital

**João Paulo Ferreira**, vice-presidente Comercial

**Gerson Pinto**, vice-presidente de Inovação

**Erasmo Toledo**, vice-presidente de Operações Internacionais

Sob esse aspecto, 2013 também deverá ser lembrado como o marco inicial da Rede Natura, que coloca as tecnologias digitais e a conectividade como alavancas da venda direta. Testada com sucesso no interior de São Paulo, a rede será ampliada para outras regiões do Brasil ao longo de 2014. É um dos primeiros desdobramentos de nossa estratégia futura. Nela, visualizamos uma Natura que serve aos consumidores por diferentes meios e categorias. Uma Natura que vai além de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene, ultrapassa as fronteiras da América Latina e se expressa por marcas que ocupam espaços de mercado distintos – como é o caso da Aesop, companhia australiana adquirida no início de 2013 e que propõe uma nova dimensão da beleza urbana, atuando em espaços de mercado nos quais ainda não estávamos presentes.

Da mesma forma, buscamos reafirmar a sustentabilidade como um vetor de inovação e de novos negócios. Com isso, queremos manter nossa contribuição para a construção de um modelo de desenvolvimento sustentável, expressa a partir de metas relevantes, como fizemos em 2007, quando decidimos reduzir em 33% nossas emissões relativas de gases causadores do efeito estufa, marca que atingimos em dezembro de 2013.

Para capturar as novas oportunidades no mercado e em nossa rede de relações, implantamos um novo desenho organizacional e ampliamos o grupo executivo, uma evolução que acontece no momento em que celebramos o melhor resultado na pesquisa de clima organizacional de nossos colaboradores desde que passamos a medi-lo, em 1994. Reconhecemos ainda que as transformações de nossa sociedade também atingem o mundo do trabalho, o que deverá acelerar a busca por novas formas de relacionamento entre pessoas e empresas, promovendo o indispensável alinhamento com o espírito do nosso tempo e com o *bem estar bem*. Mesmo diante desse cenário em constante mudança, que por natureza contém significativo grau de incerteza, acreditamos que a cada dia agregamos conhecimentos e competências que nos tornam capazes de realizar o que sonhamos. Assim, estamos entusiasmados por participar do germinar de um novo ciclo de desenvolvimento, no qual, paradoxalmente, a Natura será substancialmente diferente nos próximos anos para, acima de tudo, ser cada vez mais Natura.

**Alessandro Carlucci**  
Diretor-presidente

## NOVO CICLO DE EXPANSÃO

NATURA INICIA NOVA FASE DE CRESCIMENTO DOS NEGÓCIOS DE MANEIRA A ATIVAR AINDA MAIS O POTENCIAL DE SUA REDE DE RELACIONAMENTOS E AMPLIAR O ALCANCE DO BEM ESTAR BEM POR MEIO DE NOVAS CATEGORIAS DE PRODUTOS, MARCAS E MEIOS DE RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR

Expandir os negócios a partir do maior ativo da Natura: a sua rede de relações. Essa é a base da estratégia desenhada nos últimos anos para impulsionar um novo ciclo de crescimento. A ambição é ampliar o alcance das atividades da companhia, efetivando o potencial de sua rede de relacionamentos, construída ao longo do tempo e que agora pode se beneficiar dos recursos das tecnologias digitais e da alta conectividade. Toda a evolução tem como fio condutor a promoção do bem estar bem por meio da ampliação das propostas de valor para as consultoras e os consumidores.

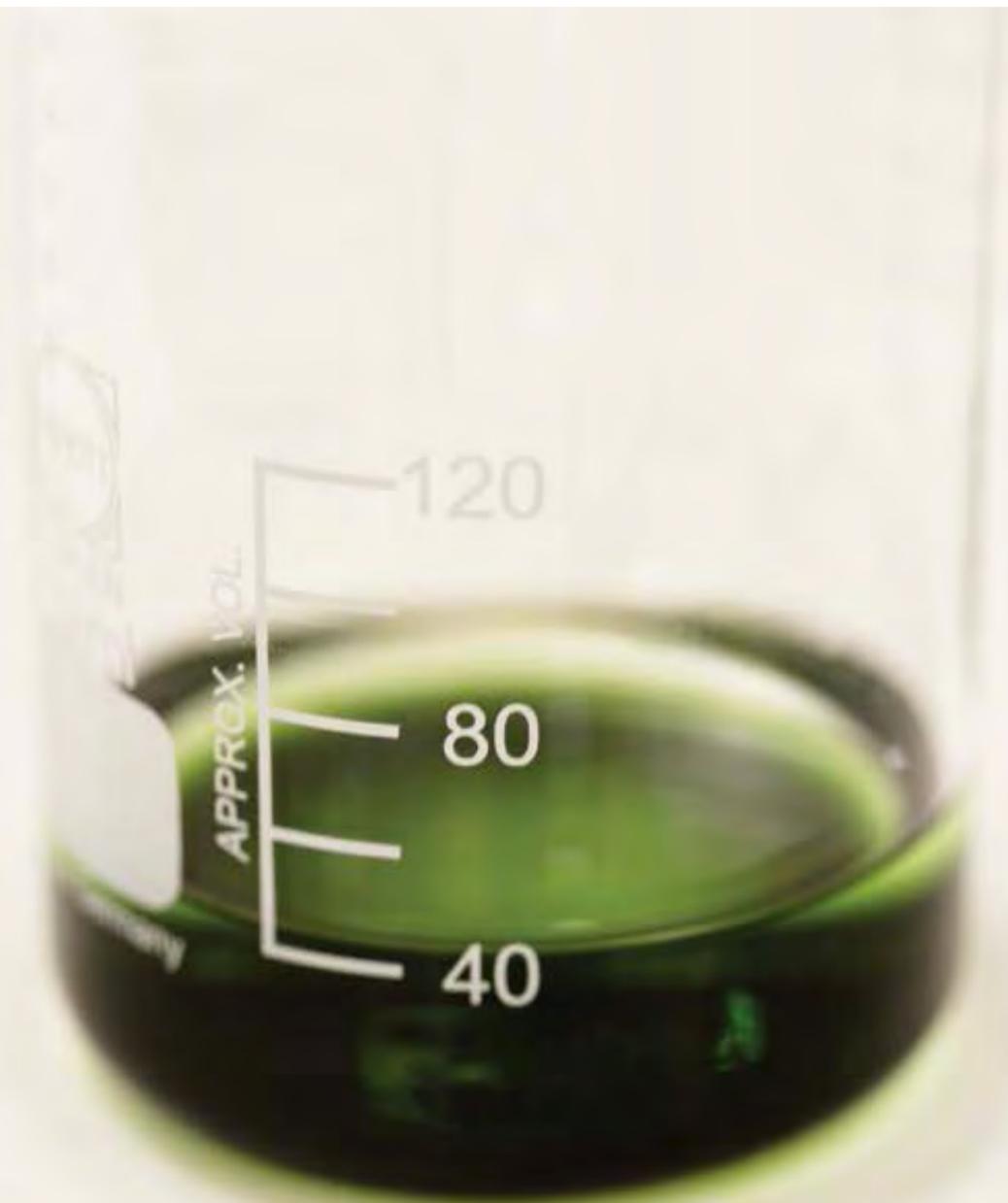
No curto prazo, essa estratégia pretende reforçar as fortalezas do negócio atual. No Brasil, busca expandir as vendas por meio do aumento da produtividade das consultoras e consultores. Muitas iniciativas que já estão em curso contribuem para a viabilização dessa ambição, entre elas a implantação de novas ferramentas de relacionamento e segmentação, as inovações relevantes e a constante evolução no modelo comercial, além do aumento expressivo da qualidade do serviço prestado e da redução do prazo de entrega dos pedidos, fruto dos investimentos recentes em infraestrutura logística. Nas Operações Internacionais, o foco é dar sequência ao acelerado crescimento, a partir do aumento da rede de consultoras e à trajetória de construção da marca, com o constante avanço no nível de serviços e a evolução da lucratividade.

Com um olhar mais ampliado para o futuro, a Natura planeja expandir os espaços de atuação em sua rede por meio de novas categorias de produtos, novas marcas e ampliação de alternativas de relacionamento com os clientes. "Estamos prestes a vivenciar um novo momento, com modelos e formas inovadoras de fazer negócio, que ajudarão nossa rede a ampliar as vendas. Todo o investimento dos últimos cinco anos caminha nessa direção", afirma Alessandro Carlucci, diretor-presidente da Natura. Um exemplo é a Rede Natura, que permite às CNs a venda de produtos por meio de suas páginas na internet e oferece flexibilidade aos consumidores para acessar os produtos por diferentes modelos de compra.

Em 2013, a Natura concluiu um importante ciclo de capacitação e de investimentos em infraestrutura logística que resultou no aumento expressivo da qualidade do serviço prestado às CNs e na redução do prazo de entrega dos pedidos, de 5,1 para 4,5 dias, com 35% entregues em até 48 horas.

Também faz parte desse esforço a inauguração de um novo centro administrativo e de distribuição, em São Paulo (SP), e do complexo industrial Ecomparque, em Benevides (PA), já em março de 2014 – além do aumento da capacidade produtiva em Cajamar (SP). A partir de 2014, os investimentos estarão mais concentrados nas evoluções em tecnologia da informação.

Em sintonia com a crença de que o valor e a longevidade de uma empresa estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade, a Natura revisitou também o papel da sustentabilidade como direcionador do negócio. "Já fizemos muito para que nossas práticas refletissem a inspiração de trabalhar por uma sociedade melhor e seu desenvolvimento sustentável, mas podemos fazer muito mais", explica Denise Alves, diretora de Sustentabilidade. Por isso, a Natura desenvolveu uma nova Visão de Sustentabilidade para os seus negócios e definiu aonde deseja chegar e que impacto pretende gerar nas próximas décadas.



## FAZER MAIS DO QUE COMPENSAR

A Visão de Sustentabilidade da Natura explicita a vontade da companhia de ir além de simplesmente reduzir ou compensar os efeitos de suas atividades para conduzir a empresa para a geração de impacto positivo na sociedade. Isso significa que a empresa deve promover o bem social, ambiental e econômico, fazendo mais do que neutralizar os impactos gerados pelo seu negócio. "Acreditamos que as empresas devem existir para construir um planeta e uma sociedade melhores", afirma o diretor-presidente Alessandro Carlucci.

A Visão foi construída a partir de análises internas e tendências mundiais em sustentabilidade e inspirada por uma série de diálogos com os públicos de relacionamento da Natura realizados nos últimos anos. Estruturada em três pilares (Nossas Marcas e Produtos, Nossa Rede e Nossa Gestão e Organização), a Visão estabelece diretrizes que contribuirão para a construção do impacto positivo em 2050. Também contempla ambições públicas para 2020, que desafiam a Natura e a orientam nessa jornada (veja quadro na próxima página).

A partir do lançamento dessa visão estratégica, prevista para o primeiro semestre de 2014, a Natura engajará sua rede de relações em um processo de diálogo contínuo e transparente, fundamental para a gestão e o aperfeiçoamento constante, assim como para a evolução da matriz de materialidade a partir dessas escolhas estratégicas internas.

## VISÃO DE SUSTENTABILIDADE

SEREMOS GERADORES DE IMPACTOS SOCIAIS, AMBIENTAIS E ECONÔMICOS POSITIVOS, ENTREGANDO VALOR PARA TODA A NOSSA REDE DE RELAÇÕES EM TODOS OS NEGÓCIOS, MARCAS E GEOGRAFIAS EM QUE ATUARMOS, POR MEIO DE NOSSOS PRODUTOS, SERVIÇOS E CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO

As expressões de nossas marcas estimularão a emergência de valores e comportamentos necessários à construção de um mundo mais sustentável, assim como serão referências de vanguarda e pioneirismo em inovação a partir de tecnologias sustentáveis.

Atuaremos por meio de um modelo de produção e distribuição ecoefetiva<sup>1</sup> com foco no desenvolvimento local e na geração de impacto socioambiental positivo em nossa cadeia de valor.

Contribuiremos positivamente para o desenvolvimento humano de nossa rede de relações e fomentaremos ações de empreendedorismo por meio de plataformas colaborativas.

A gestão integrada do Triple Bottom Line (TBL)<sup>2</sup> estará incorporada em todos os processos da Natura, e nossas práticas empresariais serão de vanguarda, fonte de inspiração e referência de comportamento empresarial.

## ambições para 2020

### CONSULTORAS

- >> aumentar significativamente a renda média real das CNs e CNOs.
- >> despertar o interesse pelo aprendizado constante e oferecer uma ampla oferta de educação que atenda às necessidades desse público.
- >> criar indicador para avaliar o desenvolvimento humano das consultoras e consultores e estruturar estratégia para melhoria significativa.

### COLABORADORES

- >> atingir índice de mulheres em cargos de liderança de 50% (29% em 2013).
- >> ter um quadro de colaboradores com 8% de PcDs (pessoas com deficiência) (4,3% em 2013).
- >> alavancar seu potencial de realização e empreendedorismo por meio do engajamento à cultura da Natura.

### COMUNIDADES

- >> evoluir os indicadores de medição do desenvolvimento humano de comunidades e estruturar plano para melhoria significativa dessa realidade.
- >> implementar estratégia para os territórios da sociobiodiversidade na região Pan-amazônica e nas comunidades do entorno por meio do diálogo e construção colaborativa com as populações e atores locais.

### FORNECEDORES

- >> até 2015, garantir a rastreabilidade de 100% dos insumos produzidos pelos fabricantes diretos (último elo de fabricação) e até 2020 implementar um programa de rastreabilidade<sup>5</sup> para os demais elos da cadeia.

## rede de relações

### MODELO DE GESTÃO

- >> implementar a valoração de externalidades socioambientais considerando os impactos positivos e negativos de toda a cadeia de valor da Natura para evoluir nossa gestão TBL.

### ENGAJAMENTO COM PÚBLICOS DE RELACIONAMENTO

- >> apoiar a discussão e o debate público de temas relevantes para o bem comum da sociedade e seu desenvolvimento sustentável apoiando a viabilização de soluções e alternativas nos mercados nos quais atuamos.

## gestão e organização

### COMUNICAÇÃO, ÉTICA E TRANSPARÊNCIA

- >> institucionalizar um modelo de governança com engajamento externo, dando voz contínua aos públicos de relacionamento na evolução da gestão e estratégia.
- >> implementar transparência radical no fornecimento de informações de produtos e da implantação e evolução da Visão de Sustentabilidade.

## marcas e produtos

### FORMULAÇÃO

- >> 30% dos insumos consumidos pela Natura em valor serão provenientes da região Pan-amazônica (13,4% em 2013).

### EMBALAGENS

- >> utilizar, no mínimo, 75% de material reciclável na massa total das embalagens (56% em 2013).
- >> utilizar, no mínimo, 10% de material reciclado pós-consumo na massa total de embalagens (1,43% em 2013).
- >> 40% das unidades faturadas Natura serão embalagens ecoeficientes<sup>3</sup> (21,5% em 2013).

### CARBONO

- >> reduzir em 33% a emissão relativa de carbono (2020x2012) (redução de 33,2% em 2013x2006).

### RESÍDUOS

- >> implementar um sistema de logística reversa que permita coletar, em toneladas equivalentes, 50% da quantidade de resíduos gerados pelas embalagens.

### SOCIOBIODIVERSIDADE

- >> alcançar 10 mil famílias nas cadeias produtivas da Pan-amazônia (2.188 famílias em 2013).
- >> movimentar R\$ 1 bilhão em volume de negócios<sup>4</sup> na Amazônia (de 2010 a 2020) (R\$ 388 milhões em 2010-2013).

### ÁGUA

- >> implementar estratégia para redução e neutralização de impacto, com base na medição de pegada hídrica e considerando toda a cadeia de valor Natura.

### ENERGIA

- >> implementar estratégia para aumento do consumo de energia renovável.

1. Ecoefetividade: considera não só a minimização do impacto ambiental como também a reutilização de todos os tipos de materiais consumidos na fabricação de um produto em seu próprio processo produtivo. Considera os impactos ambientais, os sociais e econômicos atrelados à cadeia de valor.

2. O conceito Triple Bottom Line (TBL) foi criado por John Elkington, em 1994. Representa a expansão do modelo de negócios tradicional para um novo modelo que passa a considerar a performance ambiental e social da companhia, além da financeira.

3. Embalagens Ecoeficientes: para a Natura, são consideradas embalagens ecoeficientes aquelas que apresentam redução de no mínimo 50% de peso em relação à embalagem regular/similar; ou que apresentam 50% de sua composição com MRPC e/ou material renovável desde que não apresentem aumento de massa.

4. Volume de negócios na Amazônia: recursos movimentados pela Natura na região

5. Plano de rastreabilidade com escopo a ser definido

# COMPORTAMENTO EMPRESARIAL

governança e transparência

## EVOLUÇÃO PERMANENTE

NOVO MODELO REAFIRMA COMPROMISSO  
COM BOAS PRÁTICAS CORPORATIVAS

Em abril do ano passado, Plínio Villares Musetti foi eleito presidente do Conselho de Administração da Natura, encerrando um modelo de copresidência, exercido historicamente pelos acionistas controladores. A mudança, mais um passo rumo à profissionalização e à institucionalização da governança da companhia, reforça o compromisso histórico da empresa, iniciado há 16 anos, quando a Natura instituiu voluntariamente um conselho, seis anos antes de abrir capital.

Com isso, os acionistas controladores Antônio Luiz Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos, também fundadores da empresa, seguem no conselho, mas agora ainda mais focados e empenhados em impulsionar a evolução da organização a partir do apoio ao desenvolvimento das novas lideranças executivas, da consolidação de uma cultura vibrante que busca a perpetuação das crenças e da inspiração à visão estratégica da companhia. "Além de uma boa prática corporativa, o ajuste garantirá a dedicação necessária para a concretização do nosso crescimento futuro", afirma Moacir Salzstein, diretor de Governança Corporativa da Natura.

### COMEX AMPLIADO

Para garantir foco ainda maior à estratégia da empresa e alcançar os resultados propostos, o Comex (Comitê Executivo) da Natura foi ampliado em 2013, incorporando mais lideranças. Hoje, estão representadas funções fundamentais (Finanças e Relações Institucionais, Inovação, Pessoas e Cultura, Tecnologia Digital, Operações e Logística), bem como de negócios (Natura Brasil, Operações Internacionais e Novos Negócios).

A Natura também revisou a sua estrutura organizacional, agora baseada em três grandes núcleos:

**Marcas e Negócios:** responsável por desenvolvimento de produtos, inovação, marketing e novos negócios;

**Redes:** responsável por modelo comercial, logística e operação dos negócios internacionais e no Brasil;

**Funções corporativas:** atividades transversais que incluem Finanças, Pessoas, Operações e Tecnologia Digital.

### POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

A Natura conta com um sistema de remuneração fixa e variável de forma a evitar distorções com o desempenho da empresa. O plano busca equilibrar ganhos de curto, médio e longo prazo e estimular o engajamento dos executivos com o crescimento e a valorização da Natura.

O programa de remuneração variável oferece à alta gestão outorga de opção de compra ou subscrição de ações. O sistema está vinculado à decisão do executivo de investir, no mínimo, 50% do valor líquido recebido como participação nos lucros da empresa na aquisição de ações da Natura.

A participação nos lucros e resultados ainda está relacionada ao alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais (veja abaixo), e seu volume total não pode ultrapassar 10% do lucro líquido da Natura.

### Critérios para bonificação

**Econômico:** Ebitda consolidado

**Social:** Clima organizacional e índice de lealdade de CNs (Brasil)

**Ambiental:** Emissões de carbono

**Outros:** Índice de Não Atendimento (produtos não disponíveis no momento do pedido feito pelas consultoras)

## gestão de riscos ATENTA ÀS OPORTUNIDADES

COMO A GESTÃO DE RISCOS  
ACOMPANHA OS TEMAS CRÍTICOS E  
IMPULSIONA A NATURA A INOVAR

Quando revisou sua visão de futuro, a Natura identificou a oportunidade de evoluir significativamente o modelo de venda direta e expandir seu poder de alcance e transformação a partir das ferramentas digitais – era o início de um trabalho que originaria a Rede Natura. (leia mais na página 25).

Esse é um exemplo de como a gestão de riscos se conecta a novas oportunidades e impulsiona toda a Natura a inovar. O modelo de negócios faz parte da matriz de riscos da companhia, que também monitora, periodicamente, temas como capacidade da empresa de gerar inovação, integração de novas parcerias, questões tributárias e de qualidade do produto e temas socioambientais, como biodiversidade.

Integrada ao ciclo do planejamento estratégico, a gestão de riscos da Natura considera os aspectos econômicos, sociais e ambientais, dentro de dois principais grupos: os estratégicos, aqueles capazes de afetar a ambição de negócio e a continuidade da empresa; e os operacionais, que avaliam os processos internos.

Todo o processo se mantém conectado a planos de ação para mitigação de riscos e é acompanhado pelo Comex (Comitê Executivo). O Conselho de Administração, por meio de seus comitês, também acompanha a evolução dos riscos estratégicos da empresa.

## valorização de impactos GESTÃO INTEGRADA

PROJETO VAI MENSURAR O IMPACTO  
SOCIAL E AMBIENTAL DA NATURA  
E DE SUA CADEIA DE VALOR

Em 2010, a Natura investiu no desenvolvimento de uma metodologia de valoração de impactos socioambientais, ou seja, transformar em valores monetários os efeitos positivos e negativos dos seus principais fornecedores com a demanda Natura. Essa análise gerou indicadores que foram incorporados à plataforma de seleção e gestão desses parceiros de negócio. Em 2013, a empresa também aplicou uma metodologia de valoração para comparar a produção mais sustentável do dendê na Amazônia (planta que dá origem ao óleo de palma) com um modelo produtivo tradicional.

A partir de experiências como essas, a Natura dará início, em 2014, a um novo ciclo para a expansão de seu conhecimento sobre a valoração de impactos. A empresa pretende avaliar as suas externalidades e as de sua cadeia de valor, tanto nos aspectos ambientais quanto nos sociais, buscando evoluir na chamada gestão TBL (*triple bottom line*). A partir de uma visão sistêmica, essas informações devem influenciar a tomada de decisão e a avaliação de riscos e oportunidades da empresa, além de auxiliar a definição de novos caminhos estratégicos e de negócios.

## gestão de pessoas COM A CULTURA DA NATURA

OS DESAFIOS INCLUEM MANTER COLABORADORES ENGAJADOS E INTEGRADOS AOS PROCESSOS E À CULTURA, ALÉM DE BUSCAR COMPETÊNCIAS QUE SUSTENTEM OS PLANOS DE CRESCIMENTO

A Natura divulgou um plano de crescimento com objetivos para os próximos anos que inclui, entre outros, novas categorias de produtos, novas marcas e um compromisso com a evolução do modelo da venda direta. Para vencer esses desafios, a companhia necessita fortalecer cada vez mais sua liderança e adquirir as novas habilidades que essa evolução vai demandar.

Nos dois últimos anos, a Natura fez ajustes na sua administração, como a reformulação da Vice-presidência de Pessoas e Cultura, antes integrada à de Sustentabilidade, e o reforço da área de Tecnologia Digital, ao criar uma vice-presidência específica para focar os investimentos nessa área.

**Denise Coutinho**

diretora de Unidade de Negócio

### Formação valoriza conhecimento transversal

De *trainee* a diretora, Denise Coutinho construiu sua carreira bem-sucedida na Natura a partir de uma visão ampla da empresa e do alinhamento com seus valores.

#### Qual foi o seu percurso na Natura?

Ingressei em 1997, recém-formada. Fiquei encantada com a cultura, as crenças e os valores da empresa, e isso definiu minha escolha.

Atuei em marketing e fiquei 11 anos na categoria de perfumaria. Para viver uma nova experiência, fui trabalhar com recursos humanos em um período muito rico profissionalmente. Em agosto de 2013, fui promovida a diretora de uma unidade de negócios.

#### Entrar como *trainee* foi importante para você?

A entrada na empresa por um programa de *trainee* é privilegiada. São profissionais que a empresa escolheu no começo da carreira, em um recrutamento bastante competitivo, e está se dedicando a formá-los.

O importante é que essas pessoas assumam o protagonismo de suas carreiras, acreditando que estão numa organização que oferece muitas oportunidades.

#### Que benefícios a mudança de área trouxe para sua carreira?

Essa visão, que transcende produtos e categorias, passando pela rede de vendas e por outros setores, foi muito importante para complementar a minha formação como gestora de negócios.

A Natura tem uma ferramenta formal que é o *pipeline* de sucessão. O caminho dos colaboradores que têm potencial para ocupar cargos mais seniores vai sendo mapeado por seus gestores. Além disso, o programa de recrutamento é aberto, todas as vagas são divulgadas de forma transparente e o público interno também é estimulado a se inscrever se tiver interesse.

Para seguir evoluindo, a VP de Pessoas e Cultura finalizará em 2014 um novo planejamento. "Nossa meta é garantir que, cada vez mais, nossos valores estejam expressos nas atividades de toda a equipe. Também queremos tornar os nossos processos mais integrados e ágeis", explica Lilian Guimarães, vice-presidente de Pessoas e Cultura.

Entre as mudanças já estabelecidas está a revisão da estratégia de desempenho e recompensa (*leia mais sobre remuneração na página 15*). "Vivemos em uma época em que os colaboradores valorizam questões que vão além do aspecto financeiro. Temas como flexibilidade, benefícios e engajamento devem ser avaliados e atender à demanda desse novo tipo de trabalho almejado pelos profissionais", conclui Lilian.

O desenvolvimento dos colaboradores faz parte da Essência da Natura. Em 2010, foi lançado o Cosmos, que estimula o desenvolvimento de competências na liderança. Quase 800 líderes já passaram pela formação, cerca de 57% dos gestores da companhia.

O programa de *trainees* também é uma importante porta de entrada e oportunidade de desenvolvimento aos colaboradores (veja entrevista abaixo).

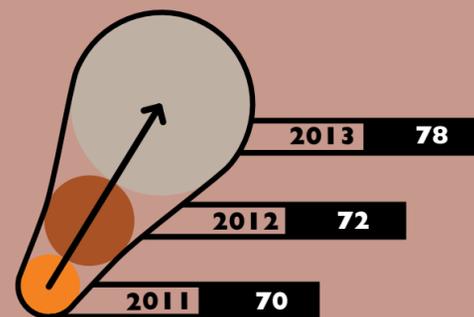
### CLIMA ORGANIZACIONAL EM ALTA

Em 2013, o índice de favorabilidade da Natura alcançou 78%, sendo o melhor resultado da pesquisa de clima desde que ela teve início, em 2006. A alta de 6 p.p. no indicador reflete as mudanças implementadas na área de gestão de pessoas não apenas em 2013, mas nos anos recentes.

De maneira geral, o bom desempenho foi verificado em importantes itens que compõem a pesquisa e entre os colaboradores, tanto das áreas administrativa e operacional quanto da força de vendas.

Para os próximos anos, a Natura pretende aprimorar ainda mais a metodologia da pesquisa de clima para que seja possível realizar análises cada vez mais aprofundadas e detalhadas sobre a satisfação dos colaboradores

#### Pesquisa de clima Nível de favorabilidade (%)<sup>1</sup>



1. Equivale à porcentagem de colaboradores que classificaram como 4 e 5 (Top2Box) os itens pesquisados, em uma escala de 1 a 5.

## PRODUTOS E CONCEITOS

## EXPANDIR AS FRONTEIRAS DA INOVAÇÃO

FUNDAMENTAL PARA A ESTRATÉGIA DA COMPANHIA, A CRIAÇÃO DE NOVOS CONCEITOS E PRODUTOS ENVOLVE OLHAR PARA TODO O NEGÓCIO

O modelo de inovação da Natura permeia toda a organização, em uma visão transversal. Está presente na estratégia comercial, na busca por novos negócios, em técnicas de manejo e extração dos insumos da biodiversidade e nas operações industriais e logísticas.

Para garantir esse olhar integral, com foco e agilidade para a inovação, em 2013, os projetos foram agrupados em três grandes frentes de pesquisa e desenvolvimento: Bem-Estar e Relações; Tecnologias Sustentáveis; e Tecnologias Cosméticas.

Para financiar essa estratégia, além de recursos próprios, a Natura conta com o apoio de agências de fomento como a Finep (Empresa Financiadora de Estudos e Projetos), que destinará o volume de R\$ 205,8 milhões nos próximos dois anos para pesquisas e projetos da empresa.

A Natura também firmou parceria com a Fapesp (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo) para a criação do Centro de Pesquisa Aplicada em Bem-Estar e Comportamento Humano.

Com investimento previsto de R\$ 20 milhões em dez anos, dividido igualmente entre as duas organizações, o centro apoiará projetos de pesquisa científica e tecnológica que avaliem os benefícios do bem-estar a partir de diferentes áreas do saber, como a neurociência, a psicologia positiva e a psicometria. "Nosso objetivo é entender padrões culturais e sociais que serão posteriormente aplicados em novos produtos, conceitos e serviços", afirma Luciana Hashiba, gerente de Gestão e Redes de Inovação da empresa.

O centro selecionará pesquisadores de instituições públicas ou privadas localizadas no estado de São Paulo, por meio de edital aberto no final de 2013.

Hoje, a rede da Natura para desenvolver projetos e conceitos conta com mais de 200 parceiros, entre instituições, empresas e órgãos de fomento. Eles interagem a partir do Natura Campus ([www.naturacampus.com.br](http://www.naturacampus.com.br)), programa de inovação aberta e colaborativa da companhia.

### DE OLHO NAS TENDÊNCIAS

Para ampliar a captação das tendências mundiais, o processo de inovação da empresa é cada vez mais global. Em 2013, a Natura inaugurou o Innovation Hub, um escritório em Nova York (EUA), e, desde 2012, a empresa conta também com um ponto focal no Media Lab, laboratório de pesquisa de tecnologias digitais do Massachusetts Institute of Technology (MIT), em Boston (EUA), além de parcerias na França e na Austrália, esta última por conta da aquisição da Aesop. No Brasil, a Natura mantém o centro global de pesquisa em Cajamar (SP), o maior da América Latina em cosméticos, e o NINA (Núcleo de Inovação Natura na Amazônia), em Manaus (AM).

**3% da receita**  
é o investimento aproximado da Natura em inovação anualmente. Em 2013, o volume chegou a **R\$ 181 milhões**

Mariana de Melo Lima  
colaboradora

lançamentos

## SOU RESULTADOS INTEGRADOS

NOVA SUBMARCA CHAMA  
A ATENÇÃO PARA FORMAS  
MAIS CONSCIENTES DE  
CONSUMO E PROPÕE UM  
NOVO MODO DE PRODUZIR,  
QUE JÁ INFLUENCIA OUTRAS  
LINHAS DA NATURA

“Para que você precisa do que não precisa?” Ao longo de cinco anos, a pergunta foi formulada e reformulada inúmeras vezes por dezenas de pessoas de áreas distintas da Natura envolvidas no processo de desenvolvimento de uma nova submarca. O desafio era lançar uma linha para o dia a dia respondendo a um nicho no qual a empresa percebia ótimas oportunidades para produtos conectados à essência da Natura com o compromisso com o desenvolvimento sustentável.

Assim nasceu a submarca Sou, lançada em junho de 2013, e que já contribuiu para os resultados de vendas e ambientais da Natura no segundo semestre do ano passado.

“Em nossas pesquisas, estava muito claro que o consumidor já entende o valor dos produtos sustentáveis, mas ainda não quer, ou não consegue, pagar mais por isso. O consumo consciente nada mais é do que um novo jeito de olhar para a vida, com um foco muito maior naquilo que é necessário. Passamos a nos perguntar: como fazer um produto que concentre o essencial, do ponto de vista do consumidor?”, afirma Fabiana Pellicciari, diretora de unidade de negócios.

Chegou-se, então, a uma fórmula com menos ingredientes e 80% vegetalizada. A embalagem única para os 27 itens da linha tem o formato *pouch*, desenvolvido com 70% menos plástico do que as convencionais e que permite usar até a última gota do produto. A nova embalagem também proporcionou ganhos na etapa de distribuição, com um maior número de itens acomodados em um mesmo veículo.

Para o processo produtivo, foram adquiridos equipamentos industriais exclusivos, que permitiram a redução do consumo de energia, da emissão de gases de efeito estufa (GEE) e da geração de resíduos em todas as fases de produção.

O desenvolvimento de Sou já influencia mudanças em outras submarcas. Ainda em 2013, a Natura lançou novos refs da linha para cabelos Natura Plant no formato *pouch*.

Até a última gota:  
*design* da embalagem  
**permite o uso  
até o fim**

Fórmula sem excesso:  
**com ingredientes  
vegetais e sem  
corantes**

O que é importante, fica:  
**hidratação, textura  
envolvente e  
deliciosa fragrância**

Processo eficiente: menos  
desperdício, menos tempo  
de fabricação e **menor  
gasto de energia**

Nova embalagem:  
70% menos plástico  
e **60% menos  
emissão de  
gases poluentes**



mudanças climáticas



## UMA TRAJETÓRIA DE APRENDIZADOS

Principais inovações para a redução de emissões

## NATURA REDUZ UM TERÇO DAS EMISSÕES DE GEE

Em 2006, para cada quilo de produto faturado pela Natura, era gerado o equivalente a 4,18 kg de CO<sub>2</sub>. Em 2013, esse índice caiu 33,2%, chegando a 2,79 kg de CO<sub>2</sub>e/quilo de produto faturado. Com essa redução, a empresa alcança o compromisso assumido em 2007 de reduzir um terço das suas emissões relativas de carbono, considerando todo o ciclo de vida do produto – da extração da matéria-prima até o descarte das embalagens pelo consumidor.

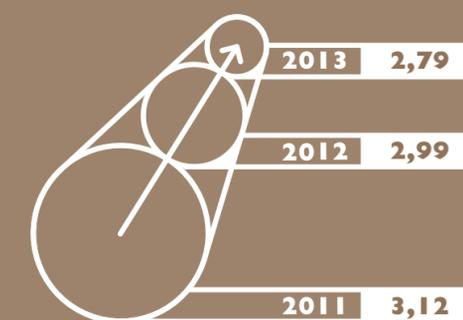
Esse é um exemplo de como um desafio ambiental pode ser alcançado ao ser incorporado ao processo de planejamento estratégico e de tomada de decisão da empresa. O desafio de redução das emissões motivou diversas inovações e gerou inúmeros aprendizados na Natura. Lançado em 2007 para estruturar iniciativas de redução, o Programa Carbono Neutro influenciou a criação de um sistema de gestão do tema em todas as etapas dos processos de desenvolvimento, produção e comercialização dos produtos.

“Quando assumimos esse compromisso, sem precedentes no Brasil, demos início a uma transformação na gestão do negócio. Fizemos o inventário de nossas emissões em toda a nossa cadeia de valor e trabalhamos com profissionais envolvidos em diversas etapas, inclusive com fornecedores, para buscar reduções”, avalia a diretora de Sustentabilidade, Denise Alves.

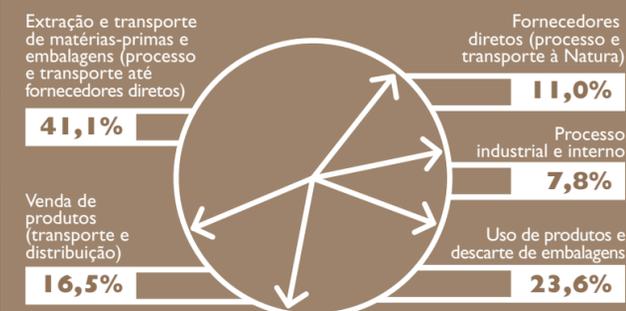
O desenvolvimento de produtos passou a ser acompanhado, desde 2010, por uma calculadora de carbono e é exemplo de como o desafio de reduzir as emissões pode gerar inovação. A submarca Sou, lançada em 2013, tem significativo volume de vendas e a menor emissão relativa de carbono da Natura.

“A Natura é exemplo de que é possível produzir em escala controlando as emissões de CO<sub>2</sub>, a partir do investimento em alternativas que reduzem sua pegada e em produtos que agregam valor em cadeias produtivas sustentáveis. Esperamos que a empresa continue nesse caminho”, afirma André Nahur, coordenador interino do Programa de Mudanças Climáticas e Energia do WWF-Brasil.

Emissões relativas de CO<sub>2</sub> (kg de CO<sub>2</sub>e/kg de produto faturado)



Emissões na cadeia de valor (%)



**-3,9%**

**2007** Programa Carbono Neutro com três frentes de atuação: inventário, redução e compensação, envolvendo toda a cadeia produtiva.

Compromisso de reduzir 33% das emissões relativas até 2011.

Adoção de álcool orgânico na perfumaria.

**-8,6%**

**2008** Natura torna-se empresa carbono neutro ao compensar todas as emissões que não podem ser evitadas.

Aumento do uso de álcool orgânico nas formulações. Incentivo ao transporte de produtos por via marítima.

Estímulo do uso de etanol na frota da força de vendas.

Otimização de embalagens e ampliação do uso de materiais reciclados.

**-15,1%**

**2009** Nova meta é estabelecida: redução de 10% das emissões absolutas de 2008 a 2012.

Construção de metodologia para calcular a pegada de carbono de cada produto.

Redução no uso de energia com geradores em Cajamar (SP).

**-21,2%**

**2010** Revisão do prazo da meta de emissões relativas de 2011 para 2013.

Lançamento do programa Menos Carbono, Mais Produtividade.

Calculadora de carbono auxilia gestores a estimar um impacto antes de criar novo produto.

Nova diretriz: decisões sobre lançamentos devem priorizar impacto menor ou similar ao de produtos equivalentes.

**-25,4%**

**2011** Relançamento da linha Ekos, em que cartuchos e embalagens foram replanejados para reduzir o impacto ambiental. A linha reduziu em 45% a emissão de GEE em relação aos anos anteriores.

Criação de metodologia de valoração de impactos ao meio ambiente da cadeia.

Redução do número de páginas e do formato da revista Natura.

Adoção de caixas menores para otimizar entrega às CNs. Substituição do GLP por etanol na caldeira de Cajamar.

Consolidação da revisão da rede logística, com ampliação dos centros de distribuição no Brasil e expansão da produção internacional, diminuindo transporte de produtos entre os países.

**-28,4%**

**2012** Substituição da caldeira movida a diesel para biomassa em Benevides (PA).

**-33,2%**

**2013** Lançamento de Sou, linha de produtos com até 60% de redução de GEE.

Relançamento da linha de maquiagem Aquarela, com embalagem reformulada.

Adoção de ônibus movido a etanol para o transporte de colaboradores em Cajamar (SP).

Operação das duas primeiras carretas movida a etanol da América Latina.

Início do teste com veículos elétricos, entre carros, triciclos e bicicletas, na logística.

sociobiodiversidade

## COMPROMISSO COM A AMAZÔNIA

A relação da Natura com a Amazônia teve início há 15 anos, quando a companhia fez uma grande escolha estratégica: incorporar ativos da biodiversidade brasileira, grande parte originária da região amazônica, na fabricação de seus produtos, unindo ciência e conhecimento tradicional à geração de oportunidades de trabalho e renda para centenas de famílias agroextrativistas.

Assim nasceu a linha Ekos, que estimulou a empresa a desenvolver conceitos inovadores e impulsionou a estratégia de pesquisa e desenvolvimento na região, resultando em um grande número de tecnologias de insumos e produtos.

Cadeias Produtivas Sustentáveis

### o Ecoparque

Inaugurada no início de 2014, a nova fábrica de sabonetes substituiu a antiga unidade e também traz oportunidades para que outras empresas se instalem no local. O intuito é formar uma rede de cooperação que pode compartilhar recursos e articular alternativas conjuntas para fomentar a geração de negócios sustentáveis na Amazônia, fortalecendo a estratégia do Programa Amazônia, lançado em 2011.

A nova fábrica da Natura passa a ser responsável pelo processo completo de produção dos sabonetes. Com isso, será possível triplicar a produção desse item até 2015, ampliar o uso de insumos e reduzir custos pela concentração do processo industrial próximo à cadeia de fornecimento.

A região ganha uma operação de maior valor agregado, fomentando a economia local com novas oportunidades de negócio e geração de emprego. Além da Natura, o fabricante internacional de fragrâncias e matérias-primas Symrise já confirmou sua instalação no Ecoparque.



### DADOS ECONÔMICOS

Investimentos de **R\$ 200 milhões**

**12 toneladas/mês** de óleos e manteigas

**500 milhões de barras** de sabonetes/ano em 2015, 80% dos sabonetes da empresa

**ÁREA TOTAL:**  
172 hectares,  
o equivalente a  
**240 campos**  
de futebol



Ciência, tecnologia e inovação

### Inovação na floresta

Inaugurado em 2012, o NINA (Núcleo de Inovação Natura na Amazônia) definiu os primeiros 17 projetos que receberão apoio direto, envolvendo 134 cientistas e empreendedores. Para ampliar as oportunidades de incentivo, também foi lançado o Edital Natura Campus Amazônia, que selecionou mais seis projetos para receber apoio da Natura.

Além da questão ambiental, os projetos têm grande potencial econômico, já que podem ampliar a demanda por produtos do extrativismo local.

O NINA foi criado para buscar oportunidades para ampliar o uso sustentável de ingredientes da biodiversidade amazônica nos produtos da Natura. *(leia mais sobre inovação na página 17).*

### DIFERENCIAIS

JARDINS FILTRANTES PARA TRATAMENTO DE EFLUENTES



As raízes das plantas fazem a decomposição dos poluentes, livre de produtos químicos

TRANSPORTE INTERNO ECOLÓGICO



CARROS ELÉTRICOS E BICICLETAS

REUTILIZAÇÃO DAS ÁGUAS PARA MANUTENÇÃO DOS EDIFÍCIOS



PAVIMENTOS MANTÊM A PERMEABILIDADE



VENTILAÇÃO E ILUMINAÇÃO NATURAL DOS EDIFÍCIOS

O resfriamento por geotermia (captação de ar por tubulação subterrânea, em que a temperatura é menor e o ar chega mais fresco ao sistema de ar condicionado, ampliando a eficiência energética)

### OPORTUNIDADES DE TRABALHO

**240 vagas diretas** (antiga fábrica em Benevides empregava 60 pessoas)

**98%** de mão de obra e **70%** dos serviços contratados localmente

Fortalecimento institucional

### Transformação para as novas gerações

O investimento em educação é um dos principais temas do pilar de Fortalecimento Institucional do Programa Amazônia. Em 2013, a Natura, em parceria com o Instituto Natura, promoveu uma série de ações na região:

**Escolas de alternância:** apoio à regularização das Casas Familiares Rurais (CFRs), cuja metodologia alterna formação em sala de aula e na comunidade. Com a titulação provisória do Ministério da Educação e do Conselho Estadual de Educação do Pará, 24 escolas estão aptas a receber recursos para funcionar em 2014. O projeto tem parceria com a ONG Gestão de Interesses Públicos.

**Rede de Apoio à Educação (RAE):** formada com o envolvimento de 30 municípios dos territórios prioritários da Natura na Amazônia, a rede reúne especialistas e representantes municipais que vão implementar e acompanhar o desenvolvimento de dois projetos do Instituto Natura nessas localidades – o Conviva Educação, plataforma digital que auxilia a gestão municipal da educação, e o Trilhas de Leitura, focado no processo de alfabetização dos alunos.

### RECURSOS DESTINADOS

O total de investimentos realizados na região somou R\$ 201,5 milhões, ultrapassando a meta de gerar R\$ 190 milhões no período, principalmente em função dos recursos do Ecoparque.

Quanto aos recursos destinados às comunidades agroextrativistas no Brasil, a Natura repassou R\$ 11,1 milhões em 2013 referentes ao fornecimento de matéria-prima, repartição de benefícios, entre outros aspectos. A meta do período era chegar a R\$ 13,6 milhões, mas o resultado foi impactado pelo escoamento de estoques formados em 2012, quando as vendas de produtos com esses insumos foram menores do que o estimado.

água

## ESFORÇO PARA MEDIR O CONSUMO

NOVA METODOLOGIA INCLUIRÁ O CÁLCULO DO IMPACTO DE USO DOS PRODUTOS

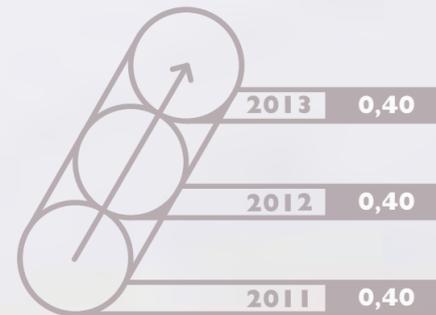
Desde 2010, a Natura intensifica seu trabalho para identificar a real dimensão dos efeitos do seu negócio no consumo dos recursos hídricos. Assim como nas emissões de gases de efeito estufa (GEE) e na geração de resíduos sólidos, o objetivo é quantificar o consumo na cadeia de valor e estruturar uma estratégia eficiente de gestão da água.

No mesmo ano, a Natura fez o primeiro cálculo da sua pegada hídrica, metodologia desenvolvida pela Water Footprint Network (WFN) que mapeia os impactos em todas as etapas do processo produtivo. O resultado evidenciou que o impacto mais significativo (45,9%) se encontrava na fase de consumo do produto.

A partir daí, o trabalho foi direcionado para encontrar uma metodologia que apontasse, com maior nível de precisão, o impacto no consumo e na geração de efluentes. "As metodologias existentes, inclusive a pegada hídrica, são baseadas em premissas internacionais que, muitas vezes, não se aplicam ao contexto brasileiro, como a falta de saneamento básico em muitas regiões e a desigualdade geográfica da distribuição de água (as regiões mais populosas estão distantes das áreas com maior concentração do recurso natural)", explica Luciana Villa Nova, gerente de Sustentabilidade.

Em 2013, após a avaliação de quatro metodologias, foi definida a mais adequada para atingir esse objetivo. A métrica considera uma análise mais completa do potencial de impacto dos produtos, avaliando os níveis de biodegradabilidade e de ecotoxicidade, ou seja, os efeitos que os produtos lançados no meio ambiente podem causar aos organismos vivos. Em 2014, a Natura começará a estender esse mapeamento para todo o seu portfólio, estruturando sua pegada hídrica.

Consumo de água (litros/unidade produzida)



resíduos sólidos

## FAZENDO AS CONTAS

FERRAMENTA QUE CALCULA GERAÇÃO DE RESÍDUOS É UMA DAS INOVAÇÕES DENTRE OS ESFORÇOS PARA GERENCIAR O TEMA

Uma calculadora de impacto ambiental é uma das aliadas da equipe de inovação da Natura durante o processo de desenvolvimento de um novo produto. Utilizada desde 2010 para mensurar as emissões de gases de efeito estufa, a ferramenta evoluiu para fornecer informações importantes também da geração de resíduos.

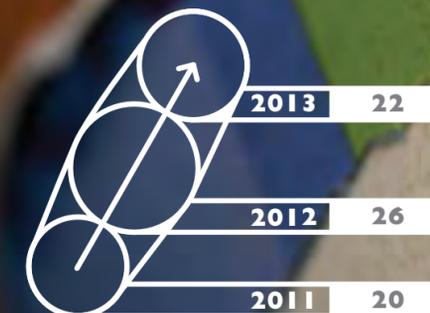
Ao inserir informações sobre materiais a serem utilizados, é possível comparar o impacto de diferentes tecnologias e matérias-primas, por exemplo, contribuindo para a tomada de decisões durante o processo de elaboração dos produtos.

"A gestão de resíduos sólidos é um tema complexo para todas as indústrias. Nosso desafio futuro é, literalmente, fechar o ciclo de vida de nossos produtos, garantindo que os resíduos retornem à nossa cadeia ou outra de igual ou maior valor agregado", explica Gabriela Fleury, gerente de Sustentabilidade.

A base para a construção da estratégia foi a metodologia de inventário de geração de resíduos, desenvolvida pela Natura para quantificar o volume de resíduos gerado em três das principais fases da sua cadeia: os processos fabris (internos e terceiros); a distribuição dos produtos; e o uso e descarte dos produtos pelos consumidores. Com dados de três anos consecutivos já contabilizados, é possível, por exemplo, identificar o tipo de resíduo que é gerado em maior quantidade em cada etapa da cadeia de valor e qual a sua destinação.

A estratégia conta com iniciativas que vão ao encontro das diretrizes da Política Nacional de Resíduos Sólidos. Além das iniciativas próprias, a Natura apoia as ações promovidas pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec) que também visam favorecer o cumprimento da política.

Geração de resíduos (g/ unidade produzida)



# REDE DE RELAÇÕES

modelo comercial

## EVOLUIR A VENDA DIRETA

EM UM PROJETO QUE COMEÇA A SE EXPANDIR EM 2014, A NATURA BUSCA FERRAMENTAS QUE COMPLEMENTEM O TRABALHO DAS CNS, AMPLIANDO AS VENDAS E AS FORMAS DE INTERAÇÃO COM OS CONSUMIDORES

Uma grande transformação está em curso nos processos comerciais da Natura. O objetivo é expandir o conceito da venda direta para outras plataformas e permitir que o consumidor escolha como e quando quer vivenciar a marca e adquirir os produtos, além de potencializar as relações – um dos principais atributos da marca Natura – por meio do uso intensivo da tecnologia.

A Rede Natura é a primeira experiência dessa estratégia, em que cada consultora tem a sua página na internet para se relacionar com os consumidores e vender os produtos. “É a conexão do mundo *offline* com o *online*. Mantemos o papel fundamental da consultora na venda, que acontece por meio da relação que ela estabelece com seus clientes, e oferecemos mais uma alternativa ao consumidor”, explica João Paulo Ferreira, vice-presidente Comercial da Natura.

Em 2013, o projeto foi testado de forma piloto em Campinas e, em uma segunda fase, em São José dos Campos, ambas grandes cidades do interior de São Paulo. Em 2014, a iniciativa começa a se expandir pelo território nacional.

O exemplo de Rosi Da Dalto mostra o potencial da nova ferramenta. Representante da marca há mais de 20 anos na região de Campinas, ela já contabiliza uma ampliação de 50% no número de clientes e na renda obtida por meio do uso da internet para complementar o seu trabalho. “Outro dia, pedi a uma amiga que comprou um produto no meu espaço virtual para divulgar a novidade aos seus contatos e contar a experiência. Logo, outra amiga dela se tornou minha cliente”, comenta Rosi.

Em São José dos Campos, a experiência incluiu ainda a atração de novas CNS, sem a experiência anterior de consultoria na Natura. Com isso, um perfil mais jovem e já integrado ao universo digital se somou à rede de vendas.

Nesse modelo, a consultora deixa de se preocupar com a logística e a cobrança dos produtos e se concentra no relacionamento, atendendo um número maior de clientes em sua rede. Para os consumidores, além da possibilidade de fazer o pedido quando quiser pela internet, podem escolher a entrega direta a partir dos centros de distribuição da empresa. Ampliado desde 2010 e equipado com alta tecnologia, o sistema logístico da Natura está preparado para receber o novo fluxo de pedidos e acelerar o prazo de entrega aos consumidores.

### MAIS PRODUTIVIDADE

Em 2013, a produtividade média das CNS cresceu 1,4%, com evolução de 6,2% no último trimestre do ano. Além do investimento em tecnologia da informação, contribuíram para esse resultado as ações para ampliar gradualmente a cesta de compras dos consumidores, a inovação em produtos e conceitos e os ajustes nos incentivos para a força de vendas, além de outras iniciativas. Esse esforço seguirá em 2014, com a ampliação do desenvolvimento de aplicativos para celulares que ajudem a gestão do negócio e o mapeamento das práticas das consultoras com maior produtividade para disseminá-las à rede, entre outras ações.

### ENTREGA EM DOIS DIAS

Mais de 35% dos pedidos feitos hoje no Brasil já são entregues em até 48h para a CN. O prazo médio de entrega também caiu, de 5,1 para 4,5 dias. O índice é fruto dos investimentos realizados desde 2010. Em 2013, foi inaugurado o novo centro administrativo e de distribuição em São Paulo (SP), que, com alta tecnologia, permitiu o registro recorde de 4,5 milhões de itens separados em um só dia.

#### Pedido em até 48h (%)



Sandra Hidaka  
gerente de relacionamento

Erica Santos de Moura  
colaboradora e consultora Natura

## EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL NO MÉXICO

Carolina Mojica Perzaval, 36, vive em Veracruz, cidade portuária mexicana com pouco mais de 500 mil habitantes. Ela é consultora Natura desde 2010 e já tem mais de 600 outras consultoras em sua própria rede de vendas. Ela é um retrato da operação internacional da Natura que mais cresceu em número de CNs em 2013: 32%, e alcançou a marca histórica de 100 mil integrantes no início de 2014.

O desempenho é fruto da evolução de um modelo comercial diferenciado, que a Natura desenhou exclusivamente para aquele país e começou a implementar em 2011: a Rede de Relações Sustentáveis. O modelo é baseado na venda direta multinível e agrega conceitos inclusivos e qualitativos relacionados à sustentabilidade, estimulando ações capazes de gerar impactos positivos para o desenvolvimento local.

“A renda familiar praticamente dobrou neste período. Tive interesse pela Natura porque gostava dos produtos e me identifiquei com a filosofia da empresa, que vai além dos cosméticos e está ligada ao cuidado com o meio ambiente e com as relações entre as pessoas”, explica Carolina.

A participação no México é estratégica para a Natura, por ser um grande mercado de produtos cosméticos – o segundo da América Latina, depois do Brasil, com US\$ 9,9 bilhões por ano, sendo 24% das transações feitas por venda direta. “É um país com forte cultura de venda por relacionamento, e a Natura ainda detém 1% desse mercado. Isso demonstra nosso vasto potencial de crescimento ali”, conclui o vice-presidente de Negócios Internacionais, Erasmo Toledo.

No sistema desenhado pela Natura, as consultoras mexicanas têm oito níveis hierárquicos em que podem ascender e muitas ferramentas de capacitação. Além de atrair novas integrantes para a sua própria rede e auxiliar o desenvolvimento dentro de seu grupo, como a formação de outras lideranças, as consultoras devem promover ações socioambientais em suas comunidades para alcançar os níveis mais altos da cadeia.

### Número de CNs<sup>1</sup> (milhares)

	2011	2012	2013
Brasil	1.175,5	1.268,5	1.290,0
Argentina	63,7	74,9	94,6
Chile	37,9	52,1	59,6
México	58,5	74,3	97,8
Peru	54,9	63,6	70,6
Colômbia	27,1	37,0	42,3
França	3,1	2,6	1,7
<b>Total</b>	<b>1.420,7</b>	<b>1.572,9</b>	<b>1.656,5</b>

1. Refere-se ao número de consultoras disponíveis no fim do ano

Carolina Mojica Perzaval

Consultora Natura

### Busca de uma visão mais ampla do mundo

#### O que a atraiu para trabalhar com a Natura?

Nunca tinha trabalhado com vendas e vi a oportunidade em um anúncio de revista. Tive interesse pela Natura porque gosto dos produtos e apreciei a filosofia da empresa, ligada ao cuidado com o meio ambiente e com as relações entre as pessoas.

#### Como conseguiu reunir mais de 600 consultoras?

Vou a todos os *workshops* oferecidos e fiz todas as vivências disponíveis na internet. Quero estar o mais capacitada possível para poder transmitir esses conhecimentos às consultoras da minha rede. Também organizo oficinas de temas motivacionais, sustentabilidade, ferramentas da internet e finanças, entre outros.

Na Natura, essas pessoas descobrem novos atributos. Isto é do que mais gosto: ajudar os outros a encontrar algo neles que não conheciam, novos potenciais e uma visão mais ampla do mundo. Foi o que aconteceu comigo.

#### Que ações de sustentabilidade você desenvolve com sua rede?

A contaminação da água é um tema que nos preocupa, e decidimos trabalhar com a coleta de óleo de cozinha nas casas para entregá-lo a uma empresa que o transforma em biodiesel. Essa foi a solução, ao nosso alcance, para ajudarmos a reduzir o problema.

#### E a parte financeira é vantajosa para você?

A renda familiar praticamente dobrou neste período. Compramos um carro, reformamos a nossa casa e financiamos viagens da família.

## qualidade das relações

# A FORÇA DA INTERAÇÃO

A Natura expressa em sua Essência o valor das relações ao definir que tudo no universo é interdependente. Em um momento em que se discute a preponderância das relações virtuais sobre o contato pessoal, a companhia reafirma sua convicção no poder da interação e da conexão entre pessoas, sejam elas seus colaboradores, consultoras e consultores, fornecedores e a sociedade como um todo. A força das relações está presente na Visão de Sustentabilidade e também permeia a estratégia de crescimento para os próximos anos da companhia. O modelo da Rede Natura, estabelecido para conectar consultoras e consultores na web e aproximá-los dos seus consumidores, é uma das principais inovações do modelo de venda direta.

Para cuidar dessas relações, a Natura acompanha indicadores de satisfação e lealdade com os públicos prioritários de relacionamento. Os resultados de 2013 comprovam evoluções importantes como o avanço da pesquisa de clima entre os colaboradores, que alcançou o maior índice desde que o indicador passou a ser monitorado, e o crescimento na lealdade dos fornecedores.

Entretanto, também aponta o desafio constante de cuidar das relações. Depois de crescer significativamente em 2012, a lealdade das CNs e das CNOs se manteve praticamente estável e não atingiu as metas da companhia.

A Natura acredita fazer parte de um ecossistema de relações e que, em rede, amplia seu alcance e contribuição para a evolução da sociedade e do desenvolvimento sustentável. Por isso, reafirma seu compromisso com a qualidade das relações e investe continuamente em ações para toda a sua rede com foco especial em educação e empreendedorismo sustentável.

	2011	2012	2013
Pesquisa de clima – Favorabilidade COLABORADORES <sup>1</sup>	70	72	78
Lealdade das CNS <sup>2</sup>	19	24	23
Lealdade das CNOS <sup>2</sup>	24	40	38
Lealdade de FORNECEDORES <sup>2</sup>	27	23	30
Lealdade dos CONSUMIDORES <sup>2</sup>	66	51	52

1. Pesquisa de clima: Hay Group  
2. Pesquisa de lealdade: Instituto Ipsos



## EXPEDIENTE

### Vice-presidência de Finanças e Relações Institucionais

Roberto Pedote

### Diretoria de Assuntos Corporativos e Relações Governamentais

#### Coordenação geral

Marcelo Bicalho Behar  
Cristina Amadio Molini  
e Jaqueline Nichi

#### Apoio

Mônica Frohlich e Francisco Higa (Valuepoint)

### Diretoria de Finanças Corporativas

#### Informações financeiras

Alexandre Nakamaru,  
José Wanderley e Mauro Moraes

#### Apoio

Lígia Silveira

#### Relações com o mercado

Fabio Cefaly e Tatiana Bravin

### Diretoria de Sustentabilidade

Denise Alves, Luciana Villa Nova,  
Juliana Pasqualini e Thaís Ferraz

### Direção de arte e infográficos

Wilson Spinardi Junior

### Projeto gráfico e diagramação

Modernsign Design e Inovação

### Fotografia

Wilson Spinardi Junior; Daniela Giorgia  
e Acervo Natura

### Texto e consultoria em sustentabilidade

Report Sustentabilidade

#### Edição

Álvaro Almeida (Mtb 45.384/RS)  
Michele Silva (Mtb 11.829/RS)  
e Talita Fusco (Mtb 11.615/MG)

#### Reportagem

Gabriela Scheinberg e Otávio Nazareth

#### Gestão de projetos e relacionamento

Ana Souza

#### Materialidade e análise dos indicadores

Thaís Colpaert, Karina Simão  
e Fabíola Nascimento

#### Revisão

Cesar Ribeiro

#### Impressão

Stilgraf



THE USE OF MORGAN STANLEY CAPITAL INTERNATIONAL INC.'S ("MSCI") TRADEMARKS AND INDEX NAMES DOES NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION BY MSCI ANY OF ITS AFFILIATES, ANY OF ITS INFORMATION PROVIDERS OR ANY OTHER THIRD PARTY INVOLVED IN, OR RELATED TO, COMPILING, COMPUTING OR CREATING ANY MSCI INDEX. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES ARE TRADEMARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES AND HAVE BEEN LICENSED FOR USE FOR CERTAIN PURPOSES BY NATURA.



Para conhecer a versão completa, acesse: [www.natura.net/relatorio](http://www.natura.net/relatorio) ou baixe um leitor QR code gratuito e fotografe o código.



Este relatório foi escrito com fonte GillSans e impresso em papel Couché fosco. Total de impressos: 1.500 em português, 400 em espanhol e 200 em inglês.

**NATURA BRASIL**

ROD. ANHAGUERA, KM 30,5  
VIA DE ACESSO NATURA / SKF  
EMPRESARIAL ITAIM  
07790-190, CAJAMAR (SP)  
TEL. 55 11 4446 2000

**NATURA ARGENTINA**

CALLE CAZADORES  
DE COQUIMBO, 2.860  
2º PISO, CP 1605  
PROVÍNCIA DE BUENOS AIRES  
CP 1605  
TEL. 54 11 5554 6161

**NATURA CHILE**

AV. APOQUINDO, 4.501, PISO 9,  
LAS CONDES, SANTIAGO, CHILE  
TEL. 56 2 595 9200

**NATURA COLÔMBIA**

CARRERA 7 NO. 77, EDIFICIO TORRE  
SIETE, PISO 14, OFICINA 1.401  
BOGOTÁ, COLOMBIA  
TEL. 57 1 326 8787

**NATURA MÉXICO**

AV. EJÉRCITO NACIONAL, 579  
MEZZANINE C, COLONIA  
GRANADA, C.P. 11520, DEL. MIGUEL  
HIDALGO, MÉXICO D.F.  
TEL. 52 55 2282 6000

**NATURA PERU**

AV. DEL EJÉRCITO, 801  
MIRAFLORES, LIMA 18  
TEL: 51 1 440 1362

**NATURA FRANÇA**

55, AV. VICTOR HUGO  
75.116 PARIS  
TEL. 33 1 53 64 2100

  
natura  
bem estar bem

apreciar  
conforto  
cuidar-se  
inteiro  
natur  
Tod  
algodão  
spray corpo