

# Relatório Anual 2014



# Índice



## Mensagem dos Fundadores

pág. 4



## Mensagem do Comitê Executivo

pág. 6



## Gestão e Organização

O comportamento empresarial da Natura, pautado pelo desenvolvimento sustentável e pela ética e transparência

pág. 18



## A Natura

A companhia hoje e seu modelo de negócios, além dos principais resultados de 2014

pág. 8



## Marcas e Produtos

A inovação como elemento-chave para a entrega de produtos e serviços que contribuem para o bem estar bem e para a geração de valor social e ambiental

pág. 23



## Nossa Rede

A atenção permanente reservada à rede de relações da Natura, essencial para a perenidade do negócio

pág. 30

## Estratégia

A estratégia de atuação da Natura, incluindo o mais recente ciclo de investimentos e a nova visão de sustentabilidade, totalmente conectada ao negócio

pág. 12

## APRESENTAÇÃO Comunicação direta

O relatório busca mostrar uma visão integrada das múltiplas faces da vida da empresa

**A NATURA DIVULGA** aqui uma versão resumida de seu *Relatório Anual*. Estão concentradas neste documento as informações essenciais para quem deseja conhecer rapidamente os principais acontecimentos da companhia em 2014.

Mais uma vez, o *website* [www.natura.com.br/relatorioanual](http://www.natura.com.br/relatorioanual) é a peça principal de comunicação do desempenho da Natura, trazendo conteúdo ampliado, interatividade, vídeos exclusivos e *links* para outros documentos ou publicações da empresa.

O relatório adota as diretrizes de Relato Integrado, do IIRC (International Integrated Reporting Council), que tem como objetivo consolidar a comunicação integrada dos resultados financeiros, sociais e ambientais da organização. Também atende aos parâmetros da

GRI (Global Reporting Initiative), versão G4, padrão internacional de prestação de contas que estabelece a transparência e a integração de dados de sustentabilidade à apresentação das atividades empresariais.

Além de buscar refletir valores essenciais da companhia, como a leveza e a beleza, a estrutura do relatório foi definida com base na nova visão de sustentabilidade da empresa, lançada em 2014. Em seu 15º relato, a Natura tem o prazer de compartilhar suas mais recentes histórias com você.

Boa leitura!

Marcelo Bicalho Behar  
Diretor de Assuntos Corporativos



## Nossa essência

### 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

Por nosso comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelecemos e por nossos produtos e serviços, seremos um conjunto de marcas com forte expressão, local e mundial, identificadas com a comunidade de 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.

### Conquistas

- Visão de Sustentabilidade 2050: evolução da estratégia de sustentabilidade para a geração de impacto positivo, com diretrizes para os negócios até 2050 e compromissos e ambições até 2020.
- Consultoras Natura: mais de 1,3 milhão de CNs no Brasil e 400 mil CNs nas Operações Internacionais.
- Rede Natura (plataforma de vendas online) chega a todo o Brasil.
- Certificação Empresa B: reconhecimento que atesta o compromisso da Natura com o crescimento econômico aliado à promoção do bem-estar social e ambiental.
- Prazo médio de entrega de pedidos de 4,5 dias (6,8 em 2011) e 38% dos pedidos entregues às consultoras em até dois dias no Brasil.
- Receita líquida: R\$ 7,4 bilhões, crescimento de 5,7% em comparação com 2013.
- Ecoparque: inaugurado em março, em Benevides (PA). A fábrica de sabonetes instalada no local gera valor financeiro e social para a comunidade e redução de impactos ambientais, com produção 100% local.
- Operações Internacionais: 19,2% da receita líquida consolidada (16,1% em 2013) e 16 milhões de unidades produzidas por fornecedores terceiros (10,3 milhões em 2013).
- Inclusão: dotada de alta tecnologia, a linha de separação de pedidos (picking) do Centro de Distribuição São Paulo (CDSP) alcança 18% de profissionais com deficiência (física e intelectual). A meta é chegar a 30%.
- Aesop: 98 lojas, em 14 países. 18 abertas em 2014.



### Desafios

- Lucro líquido: R\$ 732,8 milhões\*, redução de 13% em comparação com 2013.
- Participação de mercado: retração de 1 p.p. na participação de mercado da Natura no Brasil em 2014.
- Emissões: aumento de 2,2% nas emissões relativas de gases de efeito estufa em relação a 2013. Em comparação com o ano-base 2012, a redução acumulada é de 6,7%.
- Volume de negócios na Amazônia: R\$ 197 milhões movimentados (R\$ 201,5 milhões em 2013). Em relação ao ano-base 2010, o volume acumulado de negócios é de R\$ 582,1 milhões.
- Consumo de água: aumento de 11% no consumo de água para cada item fabricado (0,45 litro de água por item em 2014 versus 0,40 litro por item em 2013).

\*Excluindo mensuração de mercado.



## Compromisso com a vida

### “A água de São Paulo está no fim.”

*Paulo Nogueira Neto, professor de Ecologia da USP e, à época, titular da Secretaria Especial do Meio Ambiente, em reportagem da Folha de S.Paulo de 25/5/1977.*

### “2015 pode ser um ponto de virada no desenvolvimento humano, se concordarmos sobre um caminho para a resiliência por meio de fortes acordos sobre redução do risco de desastres, financiamento do desenvolvimento, mudanças climáticas e um novo conjunto de objetivos de desenvolvimento sustentável.”

*Ban Ki-moon, secretário-geral da Organização das Nações Unidas, no Fórum Econômico Mundial, em Davos, janeiro de 2015.*

**ENTRE A ADVERTÊNCIA** do respeitado e pioneiro ambientalista, em 1977, para a crise que agora se evidencia em todo o Sudeste brasileiro e a exortação de Ban Ki-moon para o ano que agora vivemos, o conhecimento dos riscos crescentes que pairam sobre a vida planetária cresceu expressivamente e impõe a necessidade de uma transição transformadora para a construção de uma civilização sustentável. Os impactos desta crise hídrica certamente imporão um consumo mais consciente, assim como uma valorização, tanto filosófica e emocional quanto material, nunca vista em nossa

coletividade. Temos, a partir do fenômeno climático vivido localmente e suas consequências, um exemplo de como o ano de 2015, assim como propõe o secretário-geral da ONU, poderá ser transformador: Em São Paulo, no Brasil e no mundo.

Já se foram mais de 20 anos de negociações e 15 de evoluções pontuais em torno dos oito Objetivos do Milênio das Nações Unidas, metas propostas aos países de combate aos principais problemas sociais e ambientais. Agora, ampliada a consciência e aprofundados os fóruns de governança, é chegada a hora de darmos passos decisivos na direção de construirmos um mundo reconectado com a ética da vida. Esse grande concerto de nações em torno do bem comum terá, pelo menos, três atos marcantes: em julho, em Adis Abeba, na Etiópia, pretende-se estabelecer o adequado direcionamento aos trilhões de dólares previstos para os investimentos em infraestrutura; dois meses depois, na Assembleia Geral da ONU, em Nova York, o mundo decidirá os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, que deverão orientar os esforços pós-2015; e, em dezembro, em Paris, a Conferência de Mudanças Climáticas selará um novo acordo global, que, esperamos, promova os avanços e compromissos necessários.

Sabemos que dependemos de uma complexa convergência de interesses, mas entendemos que todos – governos, empresas, organizações da sociedade civil

e indivíduos – temos uma importante parcela de contribuição neste ambiente interconectado e desafiador; em um mundo com recursos finitos. Nos 45 anos de trajetória da Natura, amadurecemos a percepção de que somos agentes de transformação da sociedade a partir da genuína interação com todos aqueles que fazem parte de nossa rede de relações.

Movidos por essa convicção, renovamos em 2014 nossos compromissos coletivos com o futuro ao lançarmos nossa Visão de Sustentabilidade 2050. Nela, organizamos um conjunto de diretrizes com o intuito de expandir nossa geração de valor a partir da promoção do *bem estar bem* e provocar impacto econômico, social e ambiental positivo no mundo. Ao mesmo tempo, obtivemos a certificação de Empresa B, que identifica com parâmetros claros as companhias comprometidas com a construção de um mundo melhor. Estamos honrados por fazer parte desse movimento global de empresas com propósitos transformadores de nossa sociedade e assumimos o compromisso de contribuir para que prospere e atraia novos parceiros.

Em um paralelo com o cenário externo, 2015 também se desenha como um ponto de inferência para a própria empresa. Devemos reconhecer que, embora tenhamos muitas conquistas a celebrar, ainda há importantes e urgentes avanços a realizar, especialmente quando olhamos para o nosso desempenho recente

no Brasil. A força da Natura está em nossas origens. Contamos com nossos fundamentos, com a valiosa rede de relações que tecemos ao longo do tempo e com importantes evoluções recentes, fruto de significativos investimentos em infraestrutura, tecnologia e logística. Acompanhamos também com grande entusiasmo a crescente aceitação de nossa proposta de valor nos países em que operamos na América Latina.

Este novo ciclo da Natura passa a ser liderado pelo experiente executivo Roberto Lima, que já integrava o Conselho de Administração e aceitou prontamente o convite para assumir a posição de diretor-presidente, dando continuidade ao trabalho desenvolvido por Alessandro Carlucci, a quem agradecemos os 25 anos dedicados à companhia, dez deles à frente do Comitê Executivo. Estamos confiantes de que essa transição vai representar um novo impulso para o nosso futuro. Da mesma forma, convidamos toda a nossa rede de relações a engajar-se neste importante momento de definição dos rumos de nossa civilização para que, acima de quaisquer ideologias, ambições, necessidades ou lógicas de mercado, possamos buscar orientar a atividade humana no planeta a partir da valorização da vida.

Antonio Luiz da Cunha Seabra  
Guilherme Peirão Leal  
Pedro Luiz Barreiros Passos



Da esquerda para a direita, de cima para baixo, membros do Conselho de Administração da Natura:

Julio Moura Neto,  
Luiz Ernesto Gemignani,  
Raul Gabriel Beer Roth,  
Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal, Pedro Luiz Barreiro Passos, Marcos de Barros Lisboa, Sílvia Lagnado e Plínio Villares Musetti





## Nosso contrato com a sociedade

### TER COERÊNCIA E FIRMEZA

de propósito costuma ser determinante para se alcançar objetivos nos mais diversos campos da vida. Nos negócios, não seria diferente. Em quase meio século, a Natura tem se mantido fiel à vocação de, a partir de sua rede de relações, buscar gerar valor não apenas econômico, mas também ambiental e social. Por essa razão, nosso comportamento empresarial foi reconhecido em 2014 com a obtenção da certificação de Empresa B, que identifica globalmente as companhias comprometidas em proporcionar um retorno que vai além do lucro. Sabemos que o resultado financeiro é um habilitador fundamental para que possamos ser, cada vez mais, uma empresa melhor para o mundo, mas também temos consciência que nosso contrato social inclui bem mais do que compromissos entre aqueles que o assinaram. Ele é, de fato, com toda a sociedade.

Tendo isso em mente, amadurecemos nos últimos anos o entendimento de que o ciclo estratégico que nos impulsionou à liderança do mercado de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal no Brasil necessita evoluir. Nossa proposta de valor, baseada na promoção do *bem estar bem*, na venda por relações e no alinhamento ao desenvolvimento sustentável, permanece poderosa, mas sua tradução em produtos, expressões e ações deve se ajustar à realidade do ambiente de negócios, cada vez mais dinâmico e competitivo.

Os resultados de 2014 refletem esse cenário de transição. É importante reconhecer que ficamos abaixo de nossas expectativas no Brasil, onde nossos negócios cresceram 1,9%, enquanto o mercado-alvo total voltou a demonstrar vigor e se ampliou em cerca de 10%. Nas operações da América Latina, mantivemos o ritmo acelerado de expansão dos últimos três anos, com destaque para o avanço de nossa rede de consultoras, que já soma mais de 400 mil nos cinco países em que atuamos. A Aesop, adquirida em 2013, também apresenta um desempenho vibrante e encerrou o ano com 98 lojas ao redor do mundo. Assim, nossa receita líquida consolidada foi de R\$ 7,4 bilhões, com Ebitda de R\$ 1,6 bilhão e lucro líquido de R\$ 732,8 milhões.

Prosseguimos em 2014 com um relevante ciclo de investimentos, que destinou nos últimos quatro anos cerca de R\$ 2 bilhões para a mudança de patamar de nossa infraestrutura tecnológica e de produção e logística. Inauguramos estruturas que irão suportar nosso crescimento futuro, como o complexo industrial do Ecoparque, no Pará, a nova fábrica em Cajamar e o novo Centro de Distribuição em São Paulo, além da consolidação e evolução de nossa plataforma de tecnologia digital. Nas operações da América Latina, duplicamos nossa capacidade de separação de pedidos no Chile, no Peru, na Argentina e no México.

Com o aumento de nossa capacidade de análise de dados e das ferramentas de conectividade, temos a oportunidade de potencializar a venda por relações, tornando a Natura, nossas consultoras e nossos clientes ainda mais próximos. Agora podemos identificar as necessidades individuais e os hábitos de consumo e proporcionar um relacionamento ainda mais personalizado, indo muito além da simples segmentação geográfica ou social. Entendemos que a oferta, por muitos anos imbatível, da Natura, procurou levar de forma homogênea o *bem estar bem* para todos, sempre apoiada por relações, produtos e compromissos que nos diferenciavam. Com a ampliação da concorrência, seja no varejo ou na venda direta, nossa presença e nossa voz sofrem interferência. Acreditamos que chegou o momento de, complementarmente ao *bem estar bem* para todos, propor o *bem estar bem* para cada um, utilizando a tecnologia como habilitadora do estreitamento dos laços com cada indivíduo, a exemplo do que já construímos com nossa rede.

Como resultado deste novo momento, a Rede Natura, nosso canal digital a serviço das consultoras, foi desenvolvida para acompanhar as evoluções nas formas e hábitos de relacionamento das pessoas. Vale destacar que estamos muito focados em aproveitar as inúmeras oportunidades do mundo digital, como já alcançamos, por exemplo, no campo transacional, em que 98% dos nossos pedidos são feitos pela internet.

Os nossos mais de 6 mil colaboradores no Brasil e nas Operações Internacionais têm papel imprescindível nas evoluções que queremos realizar. Para eles, desenhamos um novo modelo de gestão de pessoas e da cultura organizacional, que atende às recentes transformações no ambiente de trabalho e busca aproximá-los ainda mais da estratégia do negócio.

Trabalhamos juntos para seguir inovando, seja em nossa estrutura comercial, seja na elaboração de produtos e conceitos. Sob esse aspecto, entendemos que o constante avanço na direção do desenvolvimento sustentável é um importante vetor de inovação e, por isso, renovamos em 2014 nossas ambições e prioridades com o lançamento da Visão de Sustentabilidade 2050. Gerar o impacto positivo em todas as frentes de interação da Natura com as pessoas e o meio ambiente é, em essência, reafirmar nosso contrato com a sociedade.

Inspirados na trajetória que nos credencia a assumir este grande compromisso, queremos convidar todos que se identificam com a Natura a engajarem-se nesta jornada de transformação consciente e responsável da geração de valor para toda nossa rede de relações.

Roberto Lima  
Diretor-presidente, em nome  
do Comitê Executivo



**Roberto Oliveira de Lima**  
Diretor-presidente



**Agenor Leão de Almeida Junior**  
Vice-presidente de Tecnologia Digital



**Erasmo Toledo**  
Vice-presidente de Operações Internacionais



**Gerson Valença Pinto**  
Vice-presidente de Inovação



**João Paulo Ferreira**  
Vice-presidente de Redes



**José Vicente Marino**  
Vice-presidente de Marcas e Negócios



**Josie Peressinato Romero**  
Vice-presidente de Operações e Logística



**Lilian Guimarães**  
Vice-presidente de Pessoas e Cultura



**Robert Claus Chatwin**  
Vice-presidente de Internacionalização



**Roberto Pedote**  
Vice-presidente de Finanças e Relações Institucionais



## QUEM SOMOS

A empresa do  
*bem estar bem*

A Natura atua para gerar cada vez mais valor a todos os seus públicos de relacionamento

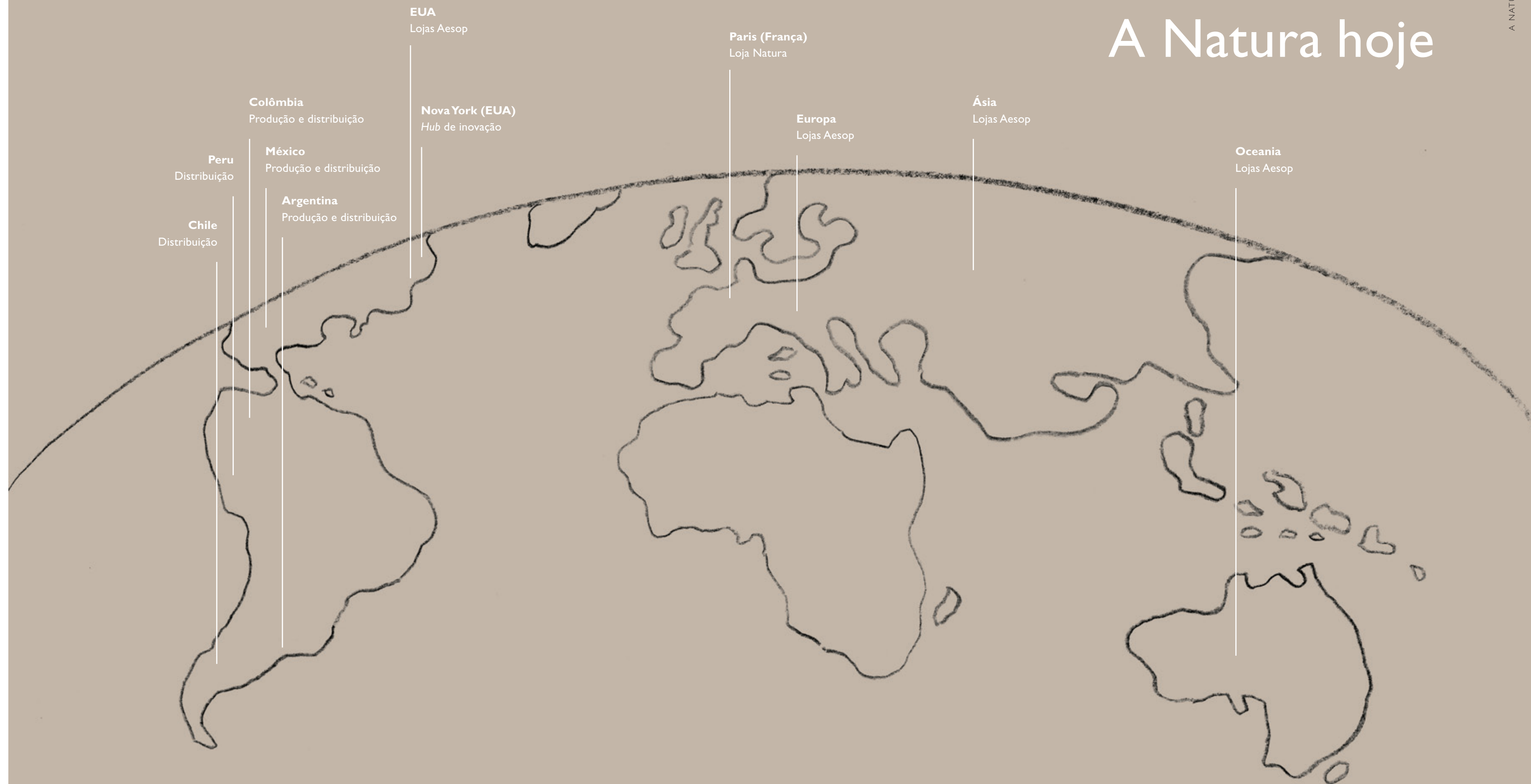
**LÍDER DO SETOR** de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal no Brasil, a Natura dedica-se, desde a sua fundação, em 1969, a gerar valor para toda a sua rede de relações.

A partir do modelo de venda direta, oferece oportunidades econômicas a mais de 1,3 milhão de Consultoras Natura no Brasil e mais de 400 mil nas Operações Internacionais (Argentina, Chile, Colômbia, França, México e Peru), além de continuamente impulsionar o empreendedorismo social e ambiental dessa rede.

Por meio da marca e do portfólio, busca se aproximar dos clientes e incentivar mudanças de hábito e comportamentos mais sustentáveis. Os produtos Natura são também comercializados na Bolívia, por meio de distribuidores locais. A Aesop, empresa australiana do segmento *premium* de cosméticos adquirida no início de 2013, está presente em 14 países e encerrou o ano com 98 lojas (18 delas abertas somente em 2014).

Com os cerca de 6,6 mil colaboradores no Brasil e no exterior, mantém foco no desenvolvimento de competências que aprimorem o negócio, de forma empreendedora e cidadã. Nesse sentido, há, ainda, atenção especial para seus fornecedores e as 33 comunidades com as quais a empresa se relaciona atualmente. As comunidades fornecem, de forma sustentável, os ativos da biodiversidade, base tecnológica dos produtos Natura.

Para viabilizar esse modo de conduzir o negócio, existe uma base completa de infraestrutura, logística e tecnologia digital, no Brasil e nas Operações Internacionais (*veja no mapa*).



#### 5 UNIDADES INDUSTRIAIS PRÓPRIAS

4 em Cajamar (SP)  
1 em Benevides (PA)

#### 4 QUIOSQUES PARA EXPERIMENTAÇÃO DE PRODUTOS

2 em Campinas (SP)  
2 em São José dos Campos (SP)

#### 8 CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO NO BRASIL

CD São Paulo (SP)  
CD Canoas (RS)  
CD São José dos Pinhais (PR)  
CD Mathias Barbosa (MG)  
CD Uberlândia (MG)  
CD Castanhal (PA)  
CD Jaboatão dos Guararapes (PB)  
CD Simões Filho (BA)

#### 3 CENTROS DE PESQUISA E INOVAÇÃO

Cajamar (SP)  
Benevides (PA)  
Manaus (AM)

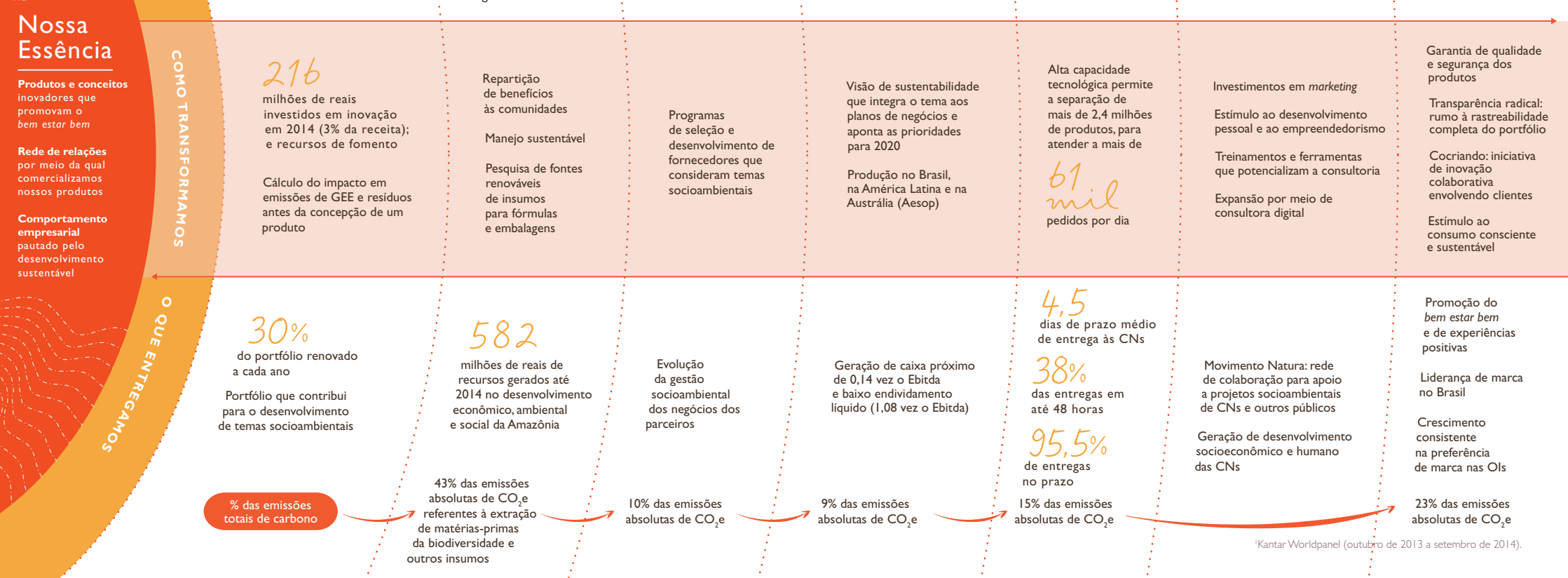
98 Lojas Aesop na Europa, Oceania, Ásia e América do Norte  
Mais de 1,3 milhão de CNs no Brasil  
Mais de 400 mil CNs nas OIs  
Mais de 5,2 mil colaboradores no Brasil  
Mais de 1,3 mil colaboradores nas OIs  
Cerca de 5 mil fornecedores  
33 comunidades de relacionamento da sociobiodiversidade

Cerca de 30% do portfólio renovado a cada ano  
Cerca de 1.500 produtos disponibilizados a cada ciclo de vendas  
18 ciclos de vendas em 2014  
95,5% das entregas no prazo em 2014  
38% das entregas em até 48 horas (Brasil)  
56% das entregas em até 48 horas (OIs)  
Rede Natura (plataforma *online* de vendas) disponível em todos os estados do Brasil



## COMO FAZEMOS Modelo de negócios

Orientados por nossa Essência, trabalhamos para desenvolver produtos e conceitos que gerem valor para todos os públicos com os quais nos relacionamos, atuando em diversas fases da nossa cadeia.



### DESEMPENHO

## Geração de valor compartilhado

No consolidado Brasil e Operações Internacionais, a receita líquida aumentou 5,7% em comparação com 2013

**EM 2014, A RECEITA** líquida da Natura no Brasil chegou a R\$ 6 bilhões, expansão de 1,9% em comparação com o ano anterior. As Ols representaram, no ano, 19,2% da receita consolidada (16,1% em 2013). Os dados incluem a marca australiana Aesop e a operação na França. A produção local na América Latina superou 16 milhões de unidades (10,3 milhões em 2013).

No consolidado Brasil e Ols, a receita líquida cresceu 5,7% em 2014, totalizando R\$ 7,4 bilhões. O Ebitda foi de R\$ 1,6 bilhão, e o lucro líquido correspondeu a R\$ 732,8 milhões, retração de 13% se comparado com 2013.

A riqueza distribuída aos públicos de relacionamento da companhia foi de R\$ 13,6 bilhões. Especificamente para as comunidades fornecedoras, o total alcançou R\$ 8,9 milhões – em 2013, o valor chegou a R\$ 11,2 milhões. O motivo da redução foi o escoamento do volume de insumos estocado nos últimos anos.

De janeiro a outubro de 2014, o mercado brasileiro de cosméticos, higiene pessoal e perfumaria (CFT, na sigla em inglês) obteve crescimento de 14%, segundo dados da Sipatesp/Abihpec, com destaque para a categoria de higiene pessoal, especialmente sabonetes, cabelos e desodorantes.

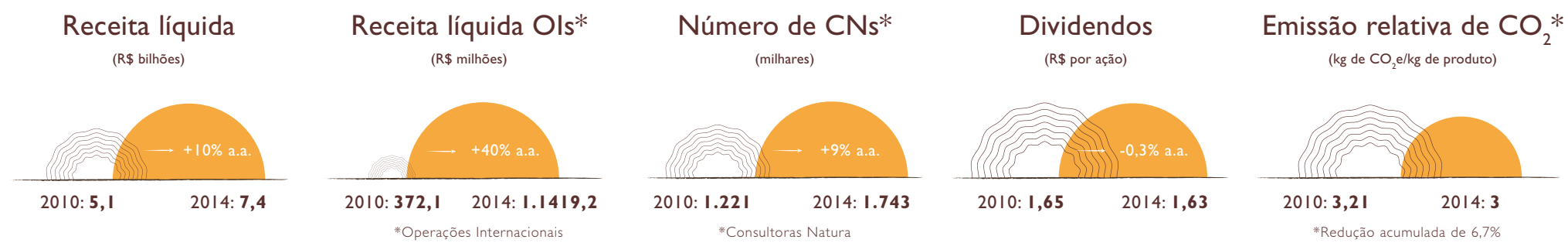
Segundo dados do Euromonitor, a participação de mercado da Natura registrou retração de 1 p.p. em 2014 no Brasil. Na operação da América Latina, além da expansão da lucratividade, a Natura foi a empresa com o maior crescimento em participação de mercado no ano. No Chile, na Argentina e no Peru, a Natura já está entre as marcas preferidas.

Ambientais				
Resíduos	2012	2013	2014	
% material reciclado pós-consumo	1,6	1,4	1,2	
% reciclabilidade de produtos <sup>1</sup>	84	56	58	
% embalagens ecoeficientes <sup>2</sup>	14	22	29	
Água				
	2012	2013	2014	
Consumo de água (l/un. prod.)	0,40	0,40	0,45	
Carbono				
	2012	2013	2014	
Emissão relativa de GEE (kgCO <sub>2</sub> e/kg produto faturado) <sup>3</sup>	3,21	2,93	3	
Emissões absolutas de GEE (milhares t) <sup>3</sup>	299	328	332	
Econômicos				
Indicadores econômicos (R\$ milhões)				
	2012	2013	2014	
Receita líquida consolidada	6.345,7	7.010,3	7.408,4	
Ebitda consolidado	1.511,9	1.609,0	1.554,5	
Lucro líquido consolidado	874,4	842,6	732,8	
Geração interna de caixa	1.018,9	1.023,9	922,6	
Volume médio diário negociado de ações	54,3	61,1	47,8	
Percentual de Ols na receita (%)	11,6	16,1 <sup>4</sup>	19,2 <sup>4</sup>	

Distribuição de riqueza (R\$ milhões)				
	2012	2013	2014	
Acionistas <sup>5</sup>	846	854	702	
Consultoras <sup>6</sup>	3.671	4.107	4.152	
Colaboradores	803	917	1.010	
Fornecedores	4.837	5.425	5.989	
Governo <sup>7</sup>	1.743	1.804	1.721	
Sociais				
Qualidade das relações (%)				
	2012	2013	2014	
Pesquisa de clima – Favorabilidade colaboradores (Brasil e Ols) <sup>8</sup>	72	78	75	
Lealdade fornecedores (Brasil e Ols) <sup>9</sup>	24	31	26	
Lealdade CNs Brasil <sup>9</sup>	24	23	27,5	
Lealdade CNOs Brasil <sup>9</sup>	40	38	30	
Lealdade clientes Brasil <sup>9</sup>	51	52	64	
Lealdade CNs Ols <sup>9</sup>	38	38	39	
Lealdade CNOs Ols <sup>9</sup>	49	47	45	
Lealdade clientes Ols <sup>9</sup>	49	54	64	

Demais indicadores				
	2012	2013	2014	
Número de CNs (milhares)	1.573	1.657	1.743	
Avaliação global de pesquisa de imagem de marca no Brasil (%) <sup>10</sup>	79	78	74	
Arrecadação Crer para Ver Brasil (Educação) – (R\$ milhões)	12,8	17,1	18,8	
Arrecadação Crer para Ver Ols (Educação) – (R\$ milhões)	4,5	4,8	6,7	
Volume acumulado de negócios na região pan-amazônica <sup>11</sup> (R\$ milhões)	122	385	582	

passando a incorporar embalagens com redução de, no mínimo, 50% em relação à embalagem regular/similar ou que apresentem 50% de sua composição com MRPC e/ou material renovável não celulósico, desde que apresentem aumento de massa; <sup>10</sup>Houve mudanças no fator de emissão no inventário de GEE. Os dados de 2012 e 2013 foram recalculados para garantir comparabilidade; <sup>11</sup>Considera a Aesop; <sup>12</sup>Os valores reportados equivalem a dividendos e juros sobre o capital próprio efetivamente pagos aos acionistas, ou seja, consideram o regime de caixa; <sup>13</sup>Em 2014, em virtude dos avanços das operações na América Latina, a estimativa de margem dessas CNs foi ajustada. Os valores anteriores foram atualizados para garantir comparabilidade; <sup>14</sup>A rubrica Governo representa os tributos adicionados nas atividades da Natura e das CNs, ou seja, denota a carga total de tributos diretos e indiretos, subtraída dos tributos referentes às etapas anteriores da cadeia, representados na rubrica Fornecedores; <sup>15</sup>Pesquisa de clima – Hay Group; <sup>16</sup>Pesquisa de lealdade – Instituto Ipsos; <sup>17</sup>Pesquisa Brand Essence – Instituto Ipsos; <sup>18</sup>Ano-base 2010.





# Estratégia



## ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS Evolução do modelo



Oficina de reciclagem na Casa Natura, na Argentina

A Natura trabalha para potencializar a venda por relações e fortalecer a marca para consultoras e clientes, aprimorando a proposta do *bem estar bem*

**O CRESCIMENTO DA RENDA** da população brasileira e a consequente ampliação da oferta de marcas no varejo e na venda direta transformaram significativamente o ambiente de negócios do mercado de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal. Neste cenário, a Natura constatou que é necessário reforçar sua atuação em torno dos fundamentos da companhia: oferta de produtos de qualidade que promovam o *bem estar bem* para a rede de relações.

Há o entendimento de que a Natura ainda está capturando os benefícios do ciclo de investimentos de cerca de R\$ 2 bilhões, realizados nos últimos quatro anos, que elevou o patamar de sua infraestrutura tecnológica, produtiva e logística. Pretende-se, assim, potencializar a venda por relações por meio de alta conectividade e de grande capacidade de processamento e análise de informação. O 1,7 milhão de consultoras forma uma poderosa rede social, que deve ser apoiada por recursos tecnológicos que reconheçam as necessidades e os comportamentos de seus clientes e, assim, proporcionem uma oferta individualizada, com maior comodidade e satisfação na experiência de compra.

A companhia vem investindo para disponibilizar informação, aplicativos, meios de pagamento e outros instrumentos para impulsionar a atuação das consultoras. Além disso, quer reforçar sua presença diante dos clientes por meio do desenvolvimento de canais complementares – como a plataforma digital Rede Natura – que possibilitem e alavanquem a venda direta. Há também o objetivo de voltar a diferenciar a comunicação da empresa e, assim, reaproximar a marca Natura de seus públicos, reforçando os fortes atributos que os unem a ela.

Nas Operações Internacionais, a meta é acelerar a transferência das inovações e dos aprendizados, especialmente para os países nos quais os negócios já estão mais consolidados, como Argentina, Chile e Peru, e seguir na expansão do canal de vendas e do nível de conhecimento da marca, na Colômbia e no México. Por sua vez, a Aesop segue seu processo de crescimento nos grandes centros urbanos globais consumidores de um segmento *premium* de cosméticos, chegando inclusive ao Brasil, em 2015. A aquisição da Aesop reforça a convicção no potencial de ampliação dos negócios da Natura por meio de novas marcas e categorias de produtos.

### Evolução contínua nas OIs

- 19,2% da receita consolidada da Natura
- Mais de 400 mil CNs (115 mil apenas na Argentina)
- Produção local (via parceiros) de 16 milhões de unidades na Argentina, na Colômbia e no México
- Marca de varejo mais valiosa na América Latina (Best Retail Brands/Interbrand)
- Sistema de gestão (compras, estoques, finanças etc.) implantado no Peru e no México
- 56% das entregas realizadas em até 48 horas
- Arrecadação de R\$ 6,7 milhões no programa Crer para Ver, revertidos em ações de promoção da educação
- Eleita a melhor empresa para trabalhar em 2014 (Great Place to Work), na Colômbia
- Modelo diferenciado multinível (Rede de Relações Sustentáveis) estimula a formação de líderes, o empreendedorismo e ações socioambientais no México
- Liderança no segmento de venda direta no Chile



## RISCOS

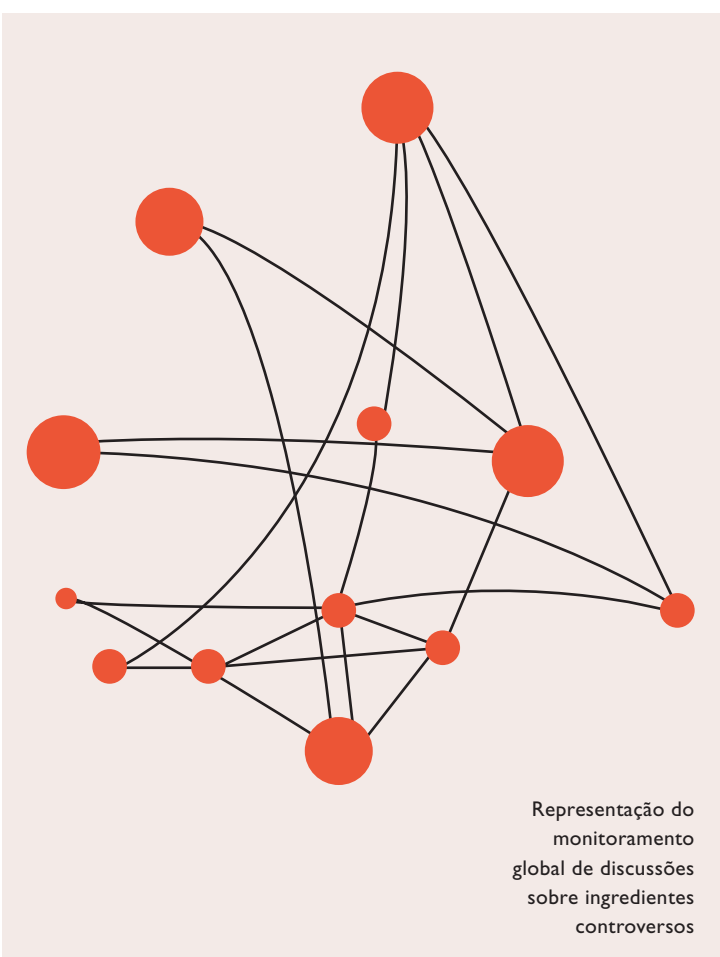
## Monitoramento contínuo

Estrutura de gestão de riscos inclui diferentes fontes de informação, equipe dedicada ao tema e acompanhamento constante da alta liderança

**CONECTADA AO PLANEJAMENTO** estratégico, a gestão de riscos da Natura considera os aspectos econômicos e socioambientais dentro de dois grupos: os estratégicos, que podem afetar a ambição de negócio e a perenidade da companhia, e os operacionais, relacionados aos processos internos da empresa.

O mapeamento dos riscos inclui diferentes fontes de informação: análise de fatores internos e externos, mapeamento da cadeia de valor da Natura (Sistema de Gestão Natura – SGN), autoavaliação de riscos, indicadores de perda e fraude, relatórios de auditoria interna, controles decorrentes da certificação SOx (baseada na lei norte-americana Sarbanes-Oxley) e denúncias recebidas pela Ouvidoria.

Os planos de ação para mitigação dos riscos são monitorados pelo Comitê Executivo. Todos os riscos estratégicos da Natura também são acompanhados pelo Conselho de Administração, por meio dos comitês que o assessoram.



## Principais riscos monitorados

RISCO	AÇÕES DE MITIGAÇÃO
Modelo comercial	Monitoramento permanente do setor de atuação e foco em projetos para evoluir o modelo comercial e a proposta de valor da companhia, caso do lançamento da plataforma digital de relacionamento e venda, denominada Rede Natura
Capacidade de inovação	Investimento contínuo em inovação abrangendo diferentes frentes (estratégia comercial, desenvolvimento de produtos, rede de logística e distribuição etc.). Cerca de 3% da receita da companhia investida anualmente em inovação
Formação de líderes	A Natura conta com um programa específico para o desenvolvimento e a retenção de líderes, coordenado pela área de Gestão de Pessoas e conectado à estratégia de negócios
Segurança da informação	Gestão estruturada sobre o tema, com diretrizes explicitadas no Código de Conduta da companhia e trabalho permanente para a conscientização de colaboradores. Sistema que garante rastreabilidade de comunicações. Aderência ao padrão ISO 27002:2013, de Segurança da Informação
Qualidade do produto	Atendimento a todos os padrões que asseguram a qualidade e a segurança do portfólio, considerados desde a etapa de concepção dos produtos
Mudanças climáticas	Atuação que busca aliar ganhos econômicos aos socioambientais. Para reduzir os impactos em emissões de sua operação, a Natura mantém o programa Carbono Neutro, estruturado em três frentes: mensuração de emissões (toda a cadeia de valor), redução e compensação
Sociobiodiversidade	A utilização de insumos da sociobiodiversidade segue a Política Natura de Uso Sustentável de Produtos e Serviços da Sociobiodiversidade, que assegura a justa repartição de benefícios às comunidades fornecedoras e o manejo sustentável dos ativos. Por meio do Programa Amazônia, a Natura busca também impulsionar a geração de negócios sustentáveis. Em conjunto com outras organizações, trabalha, ainda, para a aprovação de nova legislação sobre acesso à biodiversidade
Carga tributária	Monitoramento permanente da tributação nas esferas federal e estadual e atuação em âmbito setorial por meio de entidades de representação, como a Abihpec e a ABEVD
Outros riscos externos (taxa de juros, variação cambial, inflação etc.)	Monitoramento permanente dos riscos externos de conjuntura econômica pela alta liderança, com redefinições do planejamento estratégico, se necessário
Cenário institucional (Brasil e Operações Internacionais)	Monitoramento permanente da conjuntura político-econômica dos países em que a Natura opera, com redefinições da estratégia de atuação, se necessário. As alterações nas regras de importação da Argentina, com reflexo na capacidade de abastecimento da Natura, influenciaram a decisão de aumentar a produção local nas OIs, gerando reduções de custos financeiros e ambientais à companhia

## INVESTIMENTOS

## Um novo patamar de serviços ao cliente

Ciclo de investimentos em infraestrutura logística e tecnologia digital já representa ganhos de eficiência e melhora da qualidade do serviço

**O ANO DE 2014** marcou a concretização de projetos de infraestrutura logística e tecnologia digital, frutos de um importante ciclo iniciado em 2011 com investimento aproximado de R\$ 2 bilhões. A empresa colocou em operação uma nova fábrica, com cerca de 11 mil m<sup>2</sup> e referência em automatização e produtividade, em Cajamar (SP). Em Benevides (PA), foi dado o pontapé inicial no complexo industrial Ecoparque, que agora abriga a fábrica de sabonetes da Natura.

Dotado de alta tecnologia, o novo Centro de Distribuição São Paulo (CDSP) entrou

em operação regular no primeiro semestre do ano, somando-se aos demais sete centros espalhados pelo Brasil.

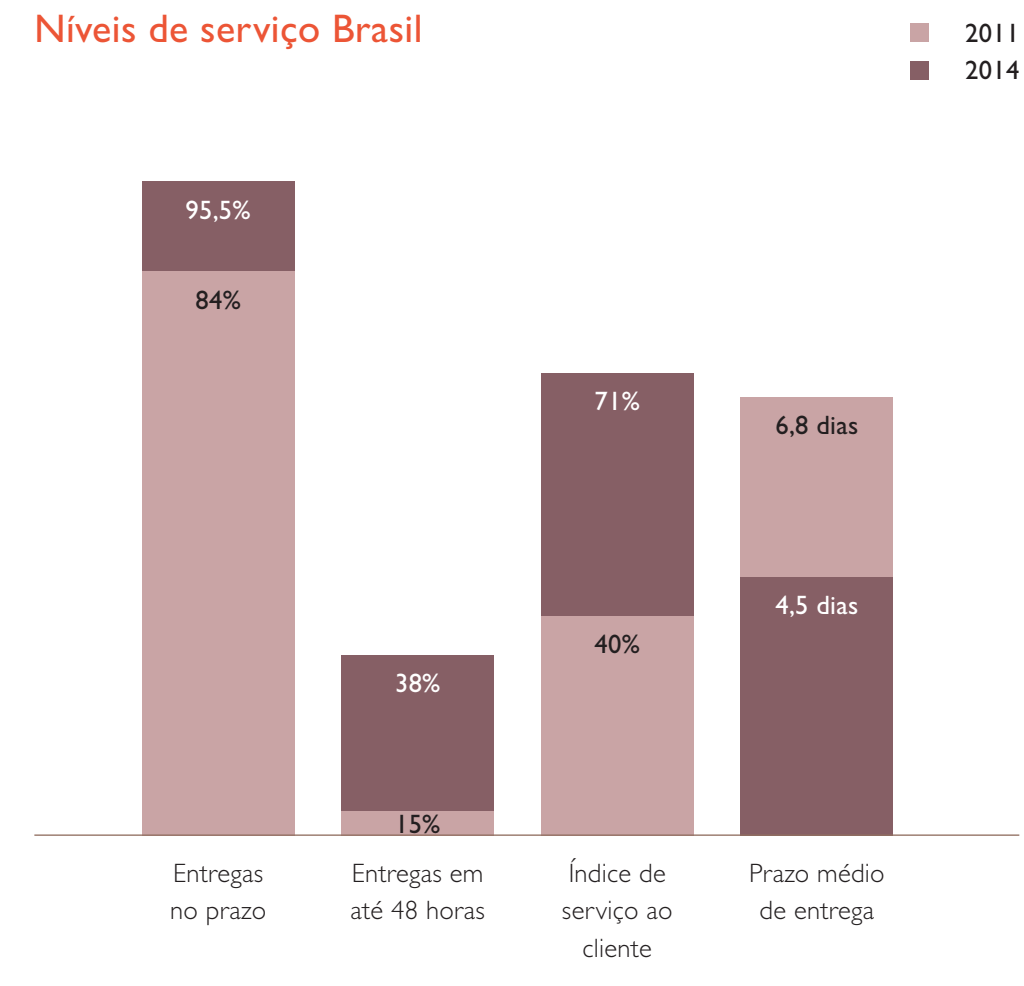
Além da redução nos custos da operação, os investimentos têm reflexo no nível de atendimento prestado às CNs e aos clientes. "De 2011 a 2014, conseguimos melhorar significativamente nossos indicadores de serviço ao cliente", destaca a vice-presidente de Operações e Logística da companhia, Josie Romero. O melhor exemplo é o chamado índice de serviço ao cliente (composto de uma série de indicadores que monitora a distribuição,

o atendimento pré e pós-venda e a disponibilidade dos produtos), que saltou de 40% em 2011 para 71% em 2014.

A Rede Natura já opera em uma plataforma de tecnologia digital completa e flexível, que atende simultaneamente tanto ao modelo tradicional de venda direta quanto ao digital. Para garantir os índices de qualidade de serviço, a Natura estruturou internamente uma central de suporte e atendimento que atua 24 horas, todos os dias da semana, e acompanha a experiência de compra das consultoras e dos clientes nas plataformas digitais disponíveis.

As evoluções em infraestrutura e tecnologia são verificadas também nas Operações Internacionais, a exemplo da duplicação da capacidade de separação de pedidos no Peru, na Argentina, no Chile e no México e do lançamento da Rede Natura no Chile, previsto para 2015.

## Níveis de serviço Brasil





# Pense impacto positivo

Nova visão de sustentabilidade reúne diretrizes estratégicas para 2050 e ambições que devem ser alcançadas até 2020

**LANÇADA EM 2014**, a nova visão de sustentabilidade está totalmente alinhada à estratégia do negócio e pretende transformar a Natura em uma empresa geradora de impacto positivo em todas as dimensões de suas atividades, o que significa que a atuação da companhia deve ajudar a tornar o meio ambiente e a sociedade melhores, ultrapassando o atual paradigma de apenas reduzir e mitigar impactos.

A nova visão reúne um conjunto de diretrizes estratégicas para a construção de impacto positivo até 2050 para todos os negócios da empresa, bem como as ambições e os compromissos que deverão ser alcançados pela marca Natura até 2020. "A visão nos dá uma direção clara sobre o caminho que queremos percorrer. Mais do que nunca, essa estratégia orientará não só a

inovação de produtos, mas a de todos os nossos processos de trabalho", salienta o vice-presidente de Redes, João Paulo Ferreira.

As metas estão estruturadas em três pilares interdependentes (Marcas e Produtos; Nossa Rede; e Gestão e Organização), cuja gestão integrada estará incorporada à cultura organizacional.

Para o aperfeiçoamento da visão de sustentabilidade, a Natura também revisou, em 2014, sua matriz de materialidade. Após consultas aos públicos no Brasil e nas OIs, cruzamento das percepções com as ambições 2020 e validação pela alta liderança, foram identificados seis novos temas prioritários que ajudarão a nortear a gestão da empresa e sua interação com os públicos estratégicos e a sociedade.

## Temas prioritários

**1 Resíduos:** desenvolvimento de embalagens de menor impacto ambiental e que promovam o consumo consciente.

**2 Mudanças climáticas:** redução das emissões de gases de efeito estufa em toda a cadeia de valor e a neutralização por meio de projetos que incluam benefícios sociais.

**3 Valorização da sociobiodiversidade:** promoção de negócios sustentáveis por meio da utilização de produtos e serviços provenientes principalmente da região pan-amazônica.

**4 Água:**<sup>1</sup> redução relativa do consumo e da poluição da água em toda a cadeia de valor e neutralização do impacto hídrico.

**5 Transparência e origem dos produtos:** ampliação da visibilidade sobre as práticas empresariais da Natura e a origem dos produtos.

**6 Educação:**<sup>2</sup> desenvolvimento da rede de consultoras e dos colaboradores, incluindo ações na educação pública.

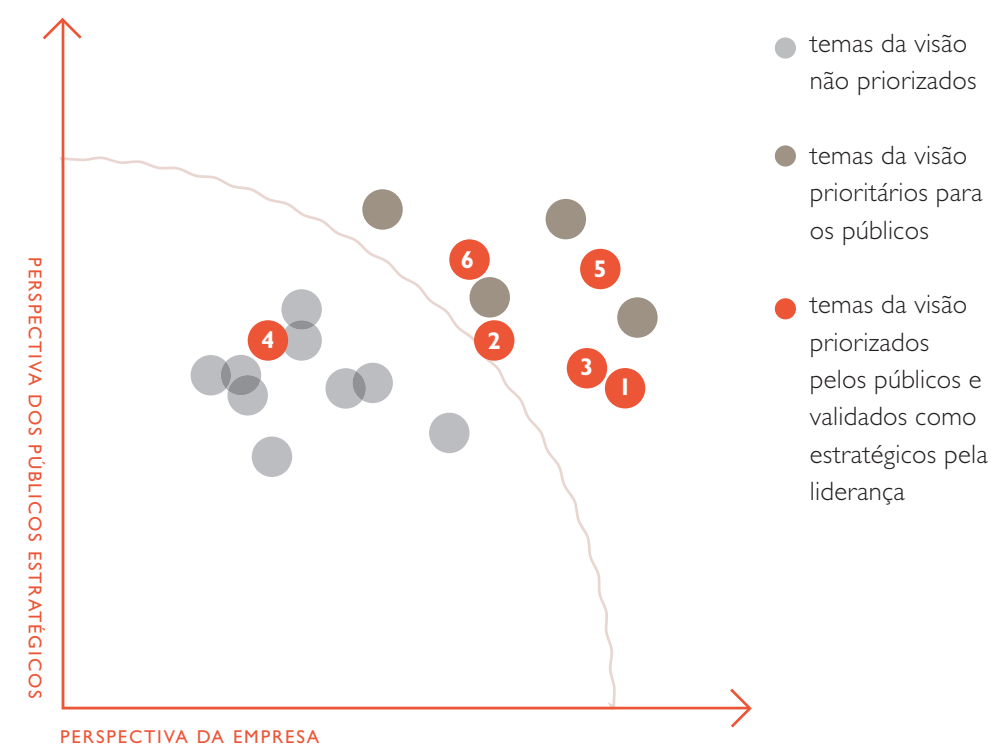
<sup>1</sup>Inserido em decorrência da crise hídrica que afeta a Região Sudeste, onde está localizada a principal operação da Natura, além de representar alta dependência e alto impacto para o negócio. <sup>2</sup>Na consulta aos públicos, o foco do tema foi o desenvolvimento da educação para CNs. Ao tema, foram agrupadas as frentes de atuação voltadas à educação dos colaboradores e para a melhoria do ensino público.

## Pilares da Visão de Sustentabilidade 2050

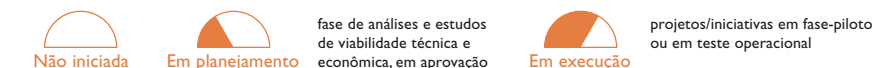


**PENSE IMPACTO POSITIVO**  
visão de sustentabilidade 2050

## Matriz de materialidade Natura



## Desempenho em sustentabilidade



### Marcas e Produtos

Dimensão	Ambições e compromissos 2020	Desempenho 2014	Status*
<b>Embalagens</b>	Utilizar, no mínimo, 10% de material reciclado pós-consumo na massa total de embalagens Natura Brasil	A Natura utilizou 1,2% de material reciclado pós-consumo na massa total de embalagens Natura Brasil	1,4% 2013 2020 10% Atingimento 2014 -2,3%
<b>Mudanças climáticas</b>	Para a marca Natura, reduzir em 33% a emissão relativa de gases de efeito estufa (escopo 1, 2 e 3)	A Natura registrou crescimento de 2,2% nas emissões relativas de GEE em 2014. Em relação ao ano-base de 2012, a redução acumulada é de 6,7%	0% 2012 2020 -33% Atingimento 2014 21%
<b>Sociobiodiversidade</b>	Movimentar R\$ 1 bilhão em volume de negócios na região pan-amazônica	R\$ 197 milhões movimentados em 2014. Em relação ao ano-base 2010, o volume acumulado de negócios gerados na região corresponde a R\$ 582,1 milhões	R\$ 89 2010 2020 1.000 Atingimento 2014 54%
<b>Resíduos</b>	Coletar e destinar para reciclagem 50% da quantidade de resíduos gerados pelas embalagens de produtos da Natura no Brasil (em t equivalentes)	Formatação do Projeto Gerenciador Integrado, que entrará em atividade, em escala-piloto, ao longo do segundo semestre de 2015. A Natura vem dialogando com organizações e empresas para conectar, de forma eficiente e justa, toda a cadeia de logística reversa	Em planejamento
<b>Água</b>	Para a marca Natura no Brasil, implementar estratégia para redução e neutralização de impacto, com base na medição de pegada hídrica, considerando toda a cadeia de valor	O estudo da pegada hídrica da Natura teve início em 2014 e será finalizado em 2015. A metodologia, além de considerar toda a cadeia estendida, avalia os níveis de biodegradabilidade e de ecotoxicidade, ou seja, os efeitos que os produtos podem causar aos organismos vivos quando lançados no meio ambiente	Não iniciada
<b>Cadeias de fornecimento</b>	Garantir, até 2015, a rastreabilidade de 100% dos insumos produzidos pelos fabricantes diretos (último elo) e, até 2020, implementar um programa de rastreabilidade para os demais elos da cadeia de valor da marca Natura	A Natura desenvolveu e implementou o Sistema Natura de Verificação de Cadeias de Abastecimento de Insumos da Biodiversidade, que visa monitorar e desenvolver essas cadeias. O desenvolvimento da estratégia de rastreabilidade dos demais insumos será iniciado em 2015	Em planejamento

### Nossa Rede

Dimensão	Ambições e compromissos 2020	Desempenho 2014	Status*
<b>Consultoras e consultores</b>	Despertar o interesse pelo aprendizado constante e oferecer uma ampla oferta de educação, que atenda às suas necessidades	A Natura aprimorou sua oferta de educação para as CNs, tanto no modelo presencial como no virtual. Em parceria com uma organização especializada, um projeto-piloto com 15 mil CNs ofereceu cursos profissionalizantes semipresenciais. Também foram incluídos 200 cursos da plataforma Escola Digital no Portal do Conhecimento, que concentra as ações de e-learning para as consultoras	Em execução

### Nossa Rede

Dimensão	Ambições e compromissos 2020	Desempenho 2014	Status*
<b>Colaboradores</b>	Para a marca Natura, atingir índice de mulheres em cargos de liderança (nível diretoria e acima) de 50%	A Natura atingiu o índice de 30% de mulheres em cargos de liderança (diretoria e acima)	29% 2013 2020 50% Atingimento 2014 5%
<b>Comunidades</b>	Desenvolver estratégia para os territórios da sociobiodiversidade na região pan-amazônica e das comunidades do entorno de nossas principais operações no Brasil, por meio do diálogo e da construção colaborativa com as populações e os atores locais	Foi desenvolvida e validada estratégia para atuação nos entornos de Cajamar, Nasp (São Paulo) e Benevides, assim como para os territórios do Médio Juruá e Baixo Tocantins – nordeste paraense.	Em execução
		No território do Médio Juruá e no entorno de Benevides, já foram desenhados os Planos de Desenvolvimento Territorial por meio de arranjos multissetoriais e agenda compartilhada de projetos, metas e indicadores. Os planos dos demais territórios e regiões de entorno estão em fase de elaboração	

### Gestão e Organização

Dimensão	Ambições e compromissos 2020	Desempenho 2014	Status*
<b>Modelo de gestão</b>	Para a marca Natura, implementar a valoração das externalidades socioambientais, considerando os impactos positivos e negativos da cadeia de valor estendida (da extração de matérias-primas ao descarte de produtos)	A Natura começou a desenvolver uma metodologia para a valoração das externalidades ambientais, próprias e de toda a cadeia de valor. Além dos resíduos e das emissões, cujos inventários já estão prontos, a empresa finaliza o estudo de sua pegada hídrica em 2015 e está concluindo a mensuração do uso da terra e do uso dos ativos da biodiversidade. Em 2015, será feita a valoração dessas externalidades para, assim, integrá-las ao modelo de gestão	Em planejamento
<b>Ética e transparência</b>	Para a marca Natura, implantar total transparência no fornecimento de informações dos produtos e da evolução da visão de sustentabilidade	Após um diagnóstico realizado em 2014, que apontou que os dados das embalagens dos produtos não refletem mais a totalidade das iniciativas ambientais da Natura, a tabela ambiental será atualizada em 2015. Com base na nova visão de sustentabilidade, novos indicadores foram definidos. A forma de comunicação sobre as práticas da empresa e a visão de sustentabilidade também será aprimorada	Em planejamento
<b>Governança da sustentabilidade</b>	Implantar um Conselho Consultivo, formado por especialistas externos, que avaliará o progresso da empresa e ajudará a evoluir a estratégia	O planejamento para a estruturação do Conselho Consultivo começou a ser desenvolvido em 2014. Após sua aprovação, a previsão é que ele seja implantado em 2015	Em planejamento

\*Refere-se ao atingimento da ambição em 2014 em relação ao ano de 2020 e ao ano-base estipulado.



## Gestão e Organização



Neusa Nascimento, Rafael Avila e Claudineia Zorzela, colaboradores Natura

## Ética e transparência

Prática recorrente, Natura atualiza seus processos buscando reforçar postura e comportamento éticos



**AO LONGO DE SUA HISTÓRIA**, a Natura revisitou e aprimorou suas práticas e processos, a fim de reforçar seu comportamento pautado pela ética e pela transparência. Por isso, em 2014, ano em que a nova lei anticorrupção brasileira entrou em vigor, a companhia desenvolveu uma série de iniciativas relacionadas ao tema, como o mapeamento de todas as áreas críticas a partir do nível de interação com agentes públicos e um mapa com os riscos relacionados à corrupção, além da criação de procedimentos mais rígidos nas concorrências para seleção de fornecedores e contabilização de pagamentos.

O Código de Conduta também foi atualizado para adaptar-se à nova lei e destacar temas relevantes. Outra ação importante foi o desenvolvimento de dois códigos de conduta, específicos para a força de vendas e para os fornecedores. Houve, ainda, a reestruturação do canal de Ouvidoria, incluindo a contratação

de parceiro especializado na condução de casos de ética empresarial, a ampliação do atendimento por telefone – agora disponível 24h por dia, todos os dias da semana, nos idiomas português, espanhol e inglês – e a disponibilização de um site ([www.ouvidorianatura.com.br](http://www.ouvidorianatura.com.br)).

Pelo 5º ano consecutivo, a Natura se adequou voluntariamente às normas da certificação da lei Sarbanes-Oxley (EUA), que prevê mecanismos de auditoria e segurança para evitar a ocorrência de fraudes.

Pela 1ª vez, a SOx incluiu as operações na Argentina, no México e no Peru, além do Brasil.





## GOVERNANÇA

### Em contínuo movimento

Evoluções na gestão refletem o compromisso da Natura com as melhores práticas de governança e com sua estratégia de futuro

**APÓS 25 ANOS** de atuação na Natura, dez dos quais como diretor-presidente, Alessandro Carlucci deixou a companhia em 2014, encerrando um ciclo de importantes realizações. Para sucedê-lo, o Conselho de Administração convidou Roberto Lima, que havia atuado como conselheiro entre 2012 e 2013 e acumula uma longa trajetória como presidente de organizações de grande porte. "A Natura tem uma história exemplar e uma estratégia em curso à qual buscarei dar minha contribuição, seguindo fielmente os princípios e valores que fizeram desta empresa uma das mais admiradas no Brasil e internacionalmente", afirmou Lima, que assumiu a presidência da Natura em setembro.

No mês de outubro, Silvia Lagnado foi eleita como membro do Conselho de

Administração. Sua chegada ao conselho aporta relevantes contribuições para a Natura, com base em sua vivência executiva internacional no mercado de cosméticos e higiene pessoal.

Também em 2014, os sócios-fundadores Antonio Luiz Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos voltaram a integrar os comitês de apoio ao Conselho de Administração, com exceção do Comitê de Auditoria, cuja participação permanece restrita a conselheiros externos. Houve, ainda, a divulgação da Política para Transações com Partes Relacionadas, para que decisões potencialmente geradoras de conflito sejam tomadas com absoluta transparência e em linha com os interesses da Natura.

## Índice Dow Jones de Sustentabilidade

A Natura passou a compor o Índice Dow Jones de Sustentabilidade 2014 (DJSI), da Bolsa de Valores de Nova York, referência para investidores que consideram questões socioambientais em suas tomadas de decisão.

No ano, a companhia também esteve com investidores na Ásia e, pela primeira vez, realizou um *road show* no Chile. Outro avanço foi a reformulação da página na internet voltada aos investidores (<http://natu.infoinvest.com.br/>), reforçando dados sobre estratégia, modelo comercial e sustentabilidade.

## Desempenho reconhecido

A revisão da política de remuneração variável da Natura esteve entre as prioridades da área de Gestão de Pessoas em 2014. Entre as evoluções está um novo sistema de participação nos lucros e resultados para todos os gestores, que será praticado em relação ao exercício de 2015 e é composto de quatro indicadores:

- Ebitda consolidado (Brasil e Operações Internacionais): 40%
- Ebitda do país: 30%
- Indicadores socioambientais: 20%
- Avaliação do desempenho individual: 10%

## A maior Empresa B do mundo

**NO ÚLTIMO MÊS** de 2014, a Natura recebeu a certificação B Corp, tomando-se parte de uma rede global de empresas que associam crescimento econômico à promoção do bem-estar social e ambiental. Esse compromisso estará expresso no estatuto da companhia – uma das prerrogativas do movimento. Com o selo, a Natura se transforma na maior Empresa B certificada do mundo, tendo sido também a primeira companhia de capital aberto a obter a certificação.

Para João Paulo Ferreira, vice-presidente de Redes, a conquista chegou no momento certo. "A certificação reforça

## Empresa



## Certificada

que devemos focar a estratégia de curto prazo, mas sem perder de vista o longo prazo, a perenidade da companhia. Ao nos tornarmos uma Empresa B, nosso objetivo será maximizar o valor para todos os atores da sociedade."

O movimento nasceu em 2006, nos Estados Unidos, liderado pelo B Lab, organização sem fins lucrativos, e hoje reúne cerca de 1,2 mil organizações, de 38 países. No Brasil, são cerca de 30 empresas engajadas até agora.



## GOVERNO E SOCIEDADE

### Educação mais justa e solidária

Instituto Natura consolida sua trajetória e tece parcerias que promovem o aprendizado de todos, por todos e para todos

**EXERCER O PAPEL** de protagonista no debate para a construção de políticas públicas que levem ao desenvolvimento sustentável da sociedade é uma das ambições da Natura. Um dos temas escolhidos para que a companhia alcance esse propósito é a educação, que direciona sua estratégia de investimento social privado por meio do Instituto Natura.

Criado em 2010, o instituto gerencia os recursos obtidos com a venda dos produtos da linha Crer para Ver, subsidiada pela Natura e comercializada e divulgada pelas consultoras, sem obtenção de lucro. Em 2014, houve um nível recorde de mobilização, de 20,15% da rede de consultoras ativas do Brasil, para a causa, gerando receita, também inédita, de R\$ 18,8 milhões com a venda

dos produtos. Esse montante é revertido em projetos de apoio à gestão pública da educação, inovação em tecnologias educacionais e transformação educacional e social.

Exemplo é a Rede de Apoio à Educação (RAE), um programa que cria as pontes entre os projetos e os parceiros públicos e privados. Em 2014, a RAE atuou em 26 municípios do nordeste paraense – região prioritária do Programa Amazônia, criado pela Natura em 2011 –, implementando projetos do próprio instituto, caso do programa Trilhas, que apoia o processo de alfabetização de crianças da Educação Infantil e do 1º ano do Ensino Fundamental, reconhecido como política pública pelo Ministério da Educação desde 2012.





Ana Luisa de Toledo Camargo, colaboradora Natura

## GESTÃO DE PESSOAS

## Um novo jeito de trabalhar

Natura prepara seus colaboradores para executar a estratégia do negócio, sem perder de vista seus valores e sua cultura

**A PARTIR DA ESTRATÉGIA**

de futuro da companhia e das novas tendências de relacionamento no trabalho, a Natura revisitou seu modelo de gestão de pessoas e de cultura organizacional. Incluindo um amplo diagnóstico interno, o resultado foi a atualização do desenho organizacional, das formas de avaliação e reconhecimento e da estratégia de comunicação interna.

O primeiro passo foi traçar o novo perfil do colaborador Natura, identificando as competências funcionais, comportamentais e de liderança para o exercício das diversas posições dentro da companhia. Consequência desse processo, a Natura estruturou seu novo modelo de avaliação e gestão do desempenho (já testado com os profissionais em cargos de gestão), que entrará em vigor a partir de 2015. Entre

as principais mudanças está a realização da avaliação 360° de cada colaborador, baseada nas competências desenhadas. Os resultados serão debatidos no recém-criado Fórum de Pessoas, que orientará o plano de desenvolvimento individual (PDI) do colaborador e a definição dos reconhecimentos (financeiros e não financeiros) e dos próximos passos da carreira.

O grande objetivo da revisão é consolidar uma equipe de profissionais ainda mais preparada para atender aos desafios atuais e futuros do negócio e que contribua efetivamente para os resultados esperados pela companhia. "Temos clareza sobre aonde queremos chegar e precisaremos de disciplina e persistência para colher os frutos da transformação que estamos fazendo", ressalta Lillian Guimarães, vice-presidente de Pessoas e Cultura.

## CULTURA

## Natura Musical completa 10 anos

Em 2015, o Natura Musical, que integra o programa de apoios e patrocínios da companhia, celebra uma década de atuação. Nestes dez anos, transformou-se em uma plataforma de renovação da música brasileira, difundindo a brasilidade por diversos meios e para diferentes públicos, caso do festival de mesmo nome, com shows gratuitos em espaços públicos, e do portal Natura Musical, com conteúdos exclusivos e uma rádio *online*.

Uma das recentes novidades é a ampliação do programa, que expandiu o número dos editais – de quatro para seis – para selecionar os projetos apoiados com recursos próprios e provenientes de leis de incentivo. Em 2014, os processos seletivos (um nacional e cinco regionais: Bahia, Minas Gerais, Pará, Rio Grande do Sul e São Paulo) registraram 4.226 inscrições – 30 propostas foram selecionadas.

## Natura Musical em 2014

- R\$ 8,4 milhões de recursos próprios + R\$ 6,7 milhões de recursos incentivados investidos no Natura Musical em 2014
- 45 projetos em curso
- 70 shows, com público estimado em 100 mil pessoas
- 40 mil pessoas na 14ª edição do Festival Natura Musical, em Belo Horizonte (MG)

## Marcas e Produtos







Juliana Rodrigues Calil, colaboradora do Centro Global de Inovação da Natura, em Cajamar



INOVAÇÃO

## Criar em parceria é a fórmula

### Estratégia da Natura pretende responder aos desafios socioambientais e culturais da atualidade

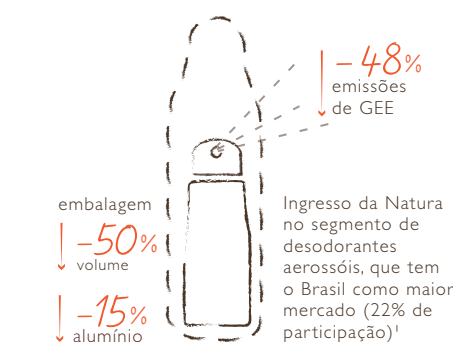
**UM EXEMPLO** de como a empresa transforma os desafios socioambientais em novas oportunidades de negócios foi o lançamento, em 2014, do desodorante aerossol Ecocompacto, que possibilitou a entrada da Natura em um novo segmento, com a oferta de uma alternativa de consumo mais sustentável. Para a Natura, o ingresso nesse mercado representava um enorme desafio, pois o aerossol utiliza gases propulsores em sua formulação para permitir que o ativo antitranspirante seja propagado em forma de névoa ou *spray*.

Produzido de forma pioneira no Brasil, o Ecocompacto foi desenvolvido pela Natura em estreita parceria com seus fornecedores. O resultado foi um produto de alta *performance*

com metade da volumetria convencional, cuja embalagem emprega 15% menos alumínio que as demais, mas com o mesmo rendimento. Também há a geração de 48% menos emissões de gases de efeito estufa.

“Para nós, as tecnologias verdes estão a serviço do crescimento dos negócios. Cada vez mais e envolvendo toda a cadeia de valor, nossos produtos serão desenvolvidos seguindo o que é vanguarda em *ecodesign* e *ecoefetividade*”, faz questão de enfatizar Gerson Pinto, vice-presidente de Inovação.

#### Ecocompacto



<sup>1</sup>Dados de 2013 – Euromonitor.

EM REDE

## Aprendizado coletivo

### A CRENÇA NA INOVAÇÃO

aberta e em rede faz com que, hoje, cerca de 60% dos projetos de inovação da Natura sejam desenvolvidos em conjunto com mais de 200 parceiros, entre empresas, universidades, instituições de pesquisa, laboratórios de testes e órgãos de fomento.

Ao organizar uma maratona de inovação em 2014, a empresa reforçou o trabalho

com o Media Lab, do MIT (Massachusetts Institute of Technology), sediado em Boston (EUA), que receberá os dois pesquisadores brasileiros selecionados na iniciativa.

No Brasil, a inédita 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 segue em

evolução, com a definição da universidade parceira que sediará o centro de pesquisa prevista para 2015.

Em 2014, a empresa consolidou, ainda, o Innovation Hub, escritório em Nova York (EUA) dedicado a captar tendências e ligado às estruturas de inovação da Natura já existentes no Brasil: Centro Global de Inovação em Cajamar, um centro de ciência e tecnologia em Benevides e

o NINA (Núcleo de Inovação Natura Amazônia), em Manaus.

Também teve sequência o Cocriando, aberto aos clientes Natura, às consultoras e a qualquer pessoa que se identifica com a marca e deseja participar da concepção de produtos e serviços. Por meio de dinâmicas virtuais e presenciais, foram realizadas quatro jornadas de cocriação em 2014, que geraram 884 contribuições.

### Principais lançamentos de 2014

#URBANO



Traz uma nova assinatura para o mercado de perfumaria masculina. O conceito dialoga com um público jovem conectado à cena artística urbana

LUNA



Com fragrâncias e frascos inspirados na sensualidade e na feminilidade da mulher

ECOCOMPACTO



Disponível em diferentes fragrâncias da Natura, com perfumação e desempenho prolongados

SABONETES EKOS 100% AMAZÔNIA



A linha aumentou a concentração de óleos vegetais provenientes da sociobiodiversidade amazônica no *noodle* (massa base) dos sabonetes em barra

NATURA TODODIA



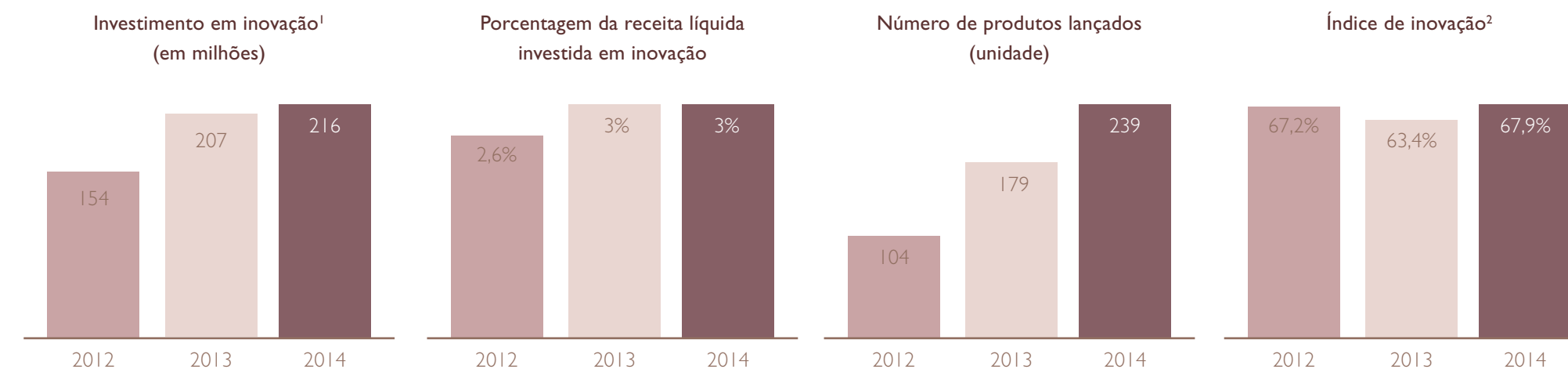
Reposicionamento de toda a linha de produtos, com novas fórmulas, que possibilitam mais hidratação e fragrância, e embalagens mais funcionais e sustentáveis, que utilizam plástico verde

PLANT INTENSA



Voltada à terapia cosmética capilar regenerativa, como alternativa à hidratação feita no salão de beleza

### Resultados



<sup>1</sup>A Natura passou a considerar algumas despesas indiretas de inovação e o custo de inovação na América Latina. A nova métrica vale para 2013 e 2014; <sup>2</sup>Compreende o percentual da receita obtido com a venda de produtos lançados nos últimos dois anos.

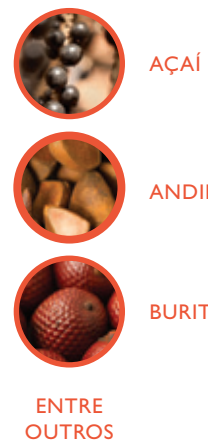


# A JORNADA DO SABONETE EKOS 100% AMAZÔNIA

Com a inauguração do Ecoparque, em Benevides (PA), a fábrica de sabonetes Natura passou a concentrar todas as etapas de fabricação dos sabonetes Natura Ekos, que ganharam também mais ativos da sociobiodiversidade em sua formulação. Até então, os produtos eram finalizados por parceiros terceirizados em Minas Gerais e São Paulo.

## FASE I EXTRAÇÃO DO ÓLEO VEGETAL

Comunidades fornecedoras parceiras da Natura extraem, por meio de práticas de manejo sustentável, os óleos provenientes das plantas da sociobiodiversidade: açaí, murumuru, andiroba, buriti etc.



## FASE 2 PRODUÇÃO DA MASSA BASE DOS SABONETES NA SABOARIA NATURA

Óleos da biodiversidade são inseridos no processo de fabricação do *noodle* (massa de sabonete seca com formato similar ao de um macarrão).



## FASE 3 FINALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO NA SABOARIA NATURA

Com o *noodle* pronto, aditivos e outros ativos da biodiversidade são misturados à massa.

Ingredientes passam por demais etapas produtivas até finalização do sabonete, no próprio Ecoparque.

## FASE 4 DISTRIBUIÇÃO DOS SABONETES NATURA EKOS 100% AMAZÔNIA

Fornecedores terceirizados transportam os sabonetes do Ecoparque para os centros de distribuição.

Centros de distribuição realizam separação de pedidos (*picking*) e entregam produto na casa da Consultora Natura.

Com a plataforma online Rede Natura, os sabonetes também podem ser entregues diretamente na casa dos clientes.

NOODLE  
COM ATIVOS DA  
BIODIVERSIDADE  
+  
ADITIVOS

MISTURADOR EXTRUSÃO PRENSAGEM EMBALAGEM

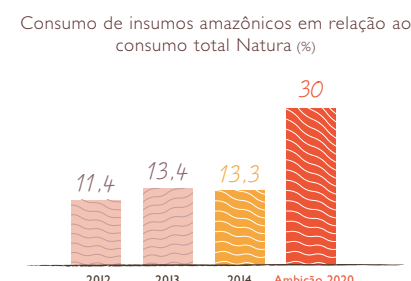
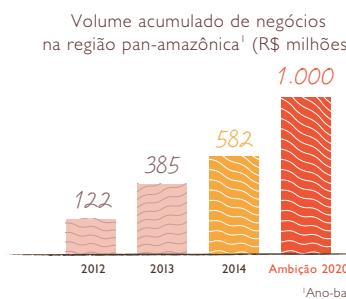
ECOPARQUE

CENTROS DE  
DISTRIBUIÇÃO

CASA  
CONSULTORA

CASA  
CLIENTE

COMUNIDADES  
(RETORNO  
EM FORMA DE  
RECURSOS)



Comunidades recebem valor relativo à repartição de benefícios. Fomento ao empreendedorismo local e à economia da floresta em pé.







## ECOEFICIÊNCIA

### Mais recicláveis e reciclados

Refil para a linha de perfumaria de Natura Ekos é mais um exemplo de inovação em tecnologias sustentáveis

**INOVAR EM DIREÇÃO** ao impacto positivo para o negócio, a sociedade e o meio ambiente. A frase ilustra bem como foi o desenvolvimento de uma das principais novidades do portfólio da Natura em 2014: os refis da linha de fragrâncias Natura Ekos Frescores, produzidos com PET 100% reciclado pós-consumo e que geram 72% menos emissões de gases de efeito estufa. Com o lançamento, a Natura se tornou a primeira grande marca de cosméticos a utilizar esse tipo de material na categoria perfumaria.

Depois de um trabalho para melhor estruturar recicladoras de vidro parceiras, a empresa também inseriu, no início de 2015, 20% de vidro reciclado pós-consumo, do tipo *premium*, nas embalagens de algumas marcas de perfumaria.

Hoje, as áreas de inovação e desenvolvimento

de produtos já contam com uma ferramenta (calculadora integrada) que mensura ganhos e perdas ambientais, permitindo, ainda na fase de planejamento, estimar o potencial impacto ambiental de qualquer produto a ser lançado, considerando emissões, resíduos e quantidade gerada de material reciclado pós-consumo.

#### RESULTADOS 2014

No ano, houve aumento de 2,2% nas emissões relativas da Natura, reflexo do crescimento de receita abaixo da estimativa inicial. Isso porque um percentual das emissões está ligado à estrutura fixa da operação, que não varia em função do volume de produção anual. Ainda assim, se considerado 2012 (ano-base

da nova meta, que prevê redução de outros 33% até 2020), houve redução acumulada de 6,7%. De acordo com o gerente de Sustentabilidade da empresa, Keyvan Macedo, a expectativa é que o cumprimento da nova meta seja alavancado especialmente a partir de 2017, quando projetos específicos, que contribuirão de forma mais efetiva para o atingimento da ambição, deverão ser lançados.

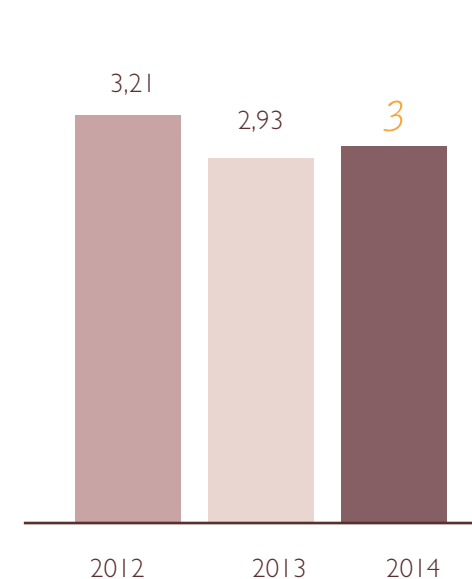
O percentual de material reciclado pós-consumo, que deve chegar a 10% até 2020, foi de 1,2% em 2014, representando leve redução em função da variação do *mix* de produtos (venda menor de produtos com materiais reciclados pós-consumo ou venda maior de produtos sem material reciclado). Para atingir a ambição 2020, um plano de expansão será implementado. O percentual de embalagens ecoeficientes aumentou 7 p.p., correspondendo a 29% do total.

O consumo de água, após três anos de estabilidade, também aumentou (11%), reflexo do volume de produção menor, da expansão da unidade industrial de Cajamar e da abertura do Ecoparque.

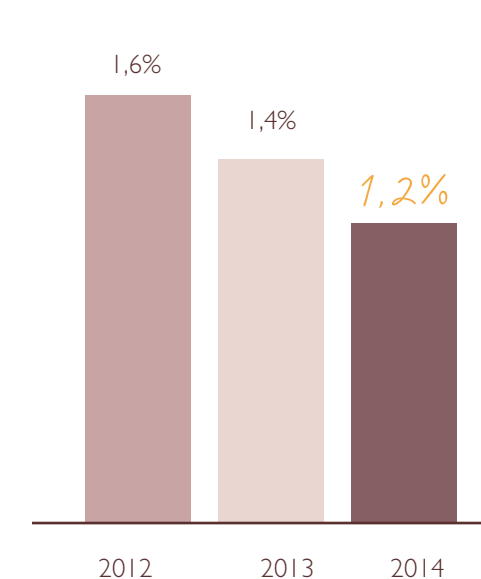
#### Transparência radical

Em linha com a nova visão de sustentabilidade, que pretende implantar a transparência total no fornecimento de informações sobre os produtos, as embalagens de todo o portfólio Natura deverão contar com uma nova tabela ambiental a partir de 2015. Após um diagnóstico realizado em 2014 e com base nas melhores práticas adotadas pelo mercado, novos indicadores já foram definidos, bem como a forma com que eles devem ser comunicados.

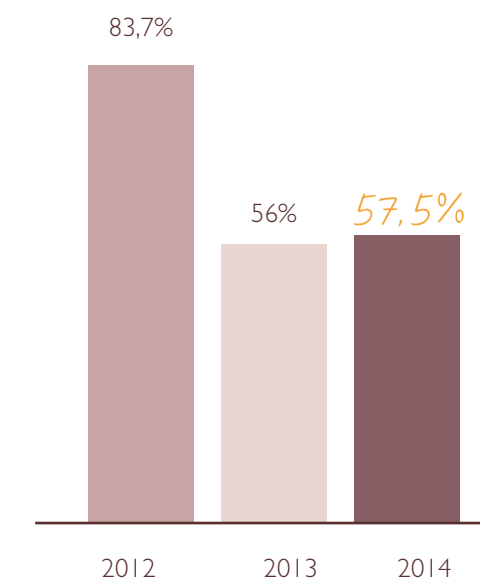
#### Emissões relativas de CO<sub>2</sub> (kg de CO<sub>2</sub>/kg de produto faturado)<sup>1</sup>



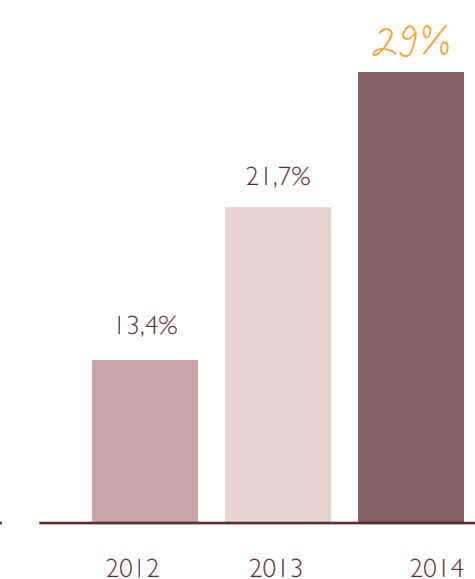
#### Material reciclado pós-consumo em embalagem de produto acabado no Brasil



#### Reciclabilidade (material reciclável em embalagem de produto acabado)<sup>2</sup> no Brasil



#### Embalagens ecoeficientes<sup>3</sup> no Brasil



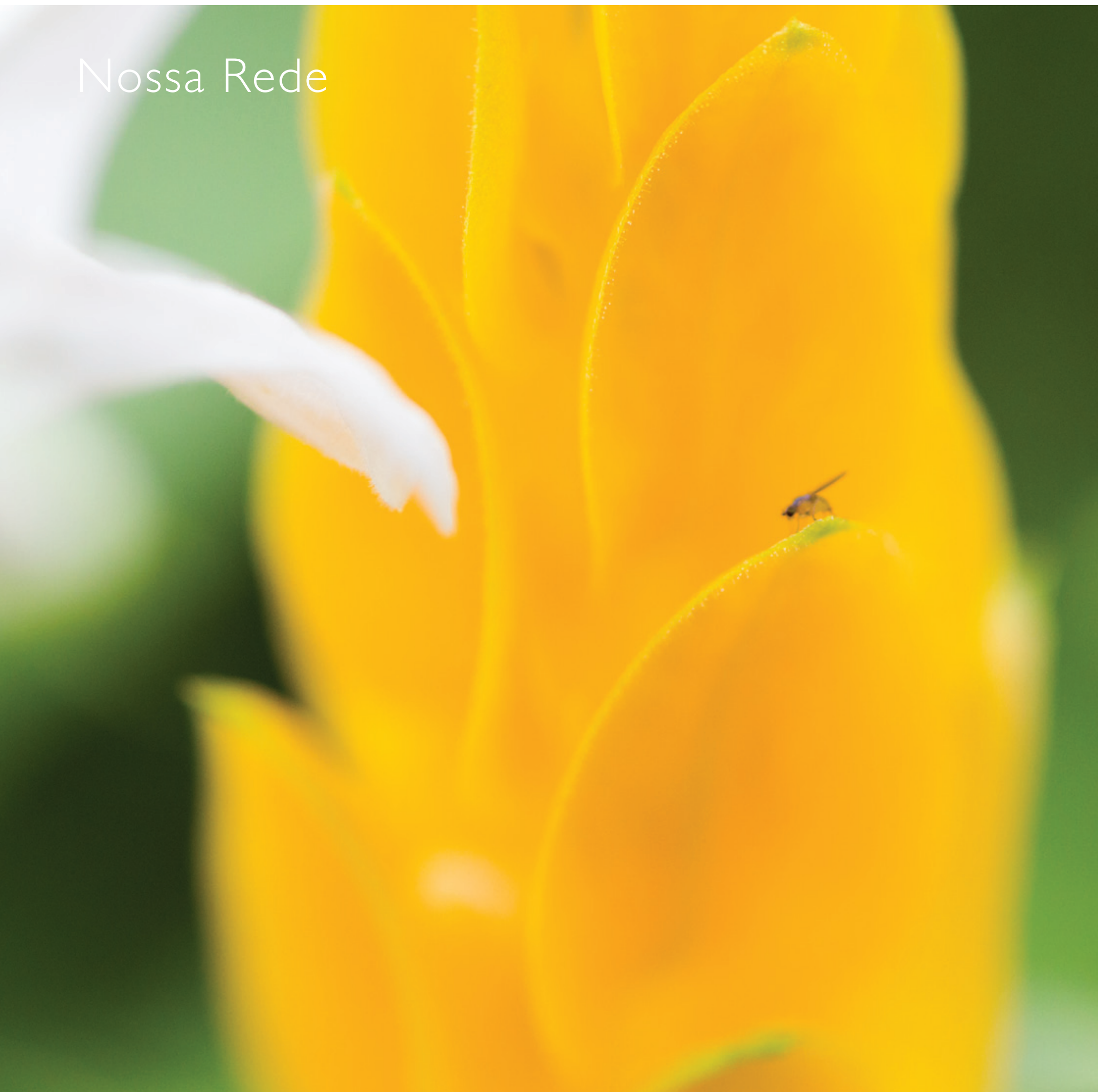
<sup>1</sup>Houve mudanças no fator de emissão no inventário de GEE. Os dados de 2012 e 2013 foram recalculados para garantir comparabilidade; <sup>2</sup>Em 2014, o indicador passou a incorporar mais aspectos, e o valor de 2013 foi recalculado para garantir comparabilidade; <sup>3</sup>Embalagens ecoeficientes são aquelas que apresentam redução de, no mínimo, 50% de peso em relação à embalagem regular/similar ou que apresentam 50% de sua composição com material reciclado pós-consumo e/ou material renovável não celulósico, desde que não apresentem aumento de massa.

Essencial: embalagem já traz percentual de vidro reciclado pós-consumo





## Nossa Rede



## Uma potente rede social



Livia Santos da Conceição, Consultora  
Natura em Salvador

### Ambição é impulsionar continuamente a proposta de valor para a rede de consultoras, com o apoio das novas tecnologias

**A PARTIR DA CRENÇA** no poder das relações, a venda direta foi o modelo escolhido pela Natura para fazer chegar seu portfólio aos clientes. A companhia conta, hoje, com o apoio de mais de 1,3 milhão de consultoras e consultores no Brasil e mais de 400 mil nas OIs.

Em 2014, as CNs de todo o Brasil passaram a contar com uma forma adicional de gerar negócios: a Rede Natura, que possibilita à consultora manter sua própria página na internet para se relacionar e comercializar os produtos, aliando esse formato à venda direta tradicional e ampliando sua produtividade.

A Rede Natura vem atraindo um novo perfil de consultora, geralmente mais jovem, habituada às interações no ambiente virtual e que prefere não lidar com questões operacionais, como pagamentos e entrega de produtos aos clientes. Esse é o caso de Rafael Gustavo Noris (25), da cidade de Pedreira (SP). Dono de uma loja de livros, Rafael é também consultor digital desde outubro de 2014. "É muito fácil e acessível manter o espaço

em funcionamento. Não há preocupação com os pagamentos e a empresa disponibiliza diversos materiais de apoio para divulgação", ressalta.

Uma vez em operação nacional, o desafio agora é aprofundar o entendimento sobre o perfil da consultora que opera no ambiente digital. O objetivo é apoiá-la continuamente por meio de capacitações para que ela possa gerar cada vez mais negócios em rede.

É também na Rede Natura que a companhia testa sua primeira experiência multicategoria. Até o momento disponível no Estado de São Paulo, o Natura + oferece produtos de moda e para casa, desenvolvidos por empreendedores parceiros e comercializados exclusivamente via internet.

### Negócios digitais

Gerentes de relacionamento (colaboradoras Natura): têm acesso a um *tablet* que facilita o desempenho de suas atividades. Também há aplicativos exclusivos para *tablets* e *smartphones* que ampliam as possibilidades de relacionamento nos Encontros Natura e outros eventos e permitem a captura de pedidos em campo.

CNOs (Consultoras Natura Orientadoras): com uma ferramenta desenvolvida para o formato de mensagem SMS, podem acessar informações sobre o *status* do ciclo de vendas e ampliar a atenção dada às consultoras.

CNs (Consultoras Natura) e clientes: também no formato SMS, o cliente consegue localizar uma CN e realizar sua compra enviando uma mensagem com a palavra Natura para o número 28128.





Sônia Ceneviva, Consultora Natura em Catanduva (SP), preside uma organização de apoio a mulheres com câncer. Marisa Cabral, cliente Natura, de São Paulo (SP), colabora com a iniciativa de Sônia. As duas estão conectadas pelo Movimento Natura



À esquerda: em Manhumirim (MG), a consultora Flávia Dias Herculano lidera uma cooperativa de catadores de material reciclável

À direita: a consultora Iria de Sá Pinheiro ensina música a crianças e adolescentes na região de Tartarugalzinho (AP). Projeto integra o Movimento Natura



À esquerda: Anadelli Soares Braz, consultora participante do Movimento Natura. Mantém projeto voltado à capacitação profissional de jovens em São Paulo (SP)

À direita: a consultora Celma Grace de Oliveira na ONG criada por ela para a capacitação de mulheres artesãs em Goiânia (GO)



## Capacitações exploram mundo virtual

### AS INICIATIVAS DE TREINAMENTO

e desenvolvimento das consultoras também foram marcadas pelos progressos no mundo digital. A partir do segundo semestre, o Encontro Natura, evento de divulgação que acontece a cada ciclo de vendas, passou a ter uma versão *online*. Já o Portal do Conhecimento, plataforma de *e-learning* da Natura, abrigou um projeto-piloto, em parceria com o Instituto Natura, para ampliar o portfólio de capacitação oferecido. Após uma pesquisa, foram incluídos 200 cursos da plataforma Escola Digital no portal, voltados à formação técnica profissionalizante.

A mesma iniciativa se desdobrou em uma parceria com a empresa Prepara Cursos, para a oferta de cursos profissionalizantes semipresenciais. Cerca de 15 mil consultoras tiveram acesso a um curso gratuito de finanças pessoais, e outras capacitações foram

disponibilizadas com condições especiais de pagamento. Das CNs que realizaram os cursos, 80% qualificaram a experiência como boa ou muito boa.

### IDH-CN

Em 2014, a Natura atuou para estruturar um índice capaz de mensurar o impacto do modelo de negócios da empresa no desenvolvimento humano de sua rede de consultoras. A inspiração foi o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), adaptado para atender à realidade do modelo de venda direta e da Natura. O IDH-CN deverá ser medido anualmente e, com base em seus resultados, serão desenvolvidos planos de ação específicos.

## Movimento Natura em novo formato

Desde 2006, o Movimento Natura é a grande iniciativa por meio da qual a companhia apoia e incentiva a participação das CNs em ações de transformação socioambiental. Em 2014, o movimento ultrapassou as fronteiras da empresa e de sua rede de consultoria, tornando-se uma plataforma digital, que conecta as iniciativas transformadoras às pessoas dispostas a colaborar. Pelo *site* ([www.movimentonatura.com.br](http://www.movimentonatura.com.br)), empreendedores sociais, incluindo as próprias consultoras, cadastram suas iniciativas, que, uma vez selecionadas pela Natura, são compartilhadas com todos. Simultaneamente, aqueles que querem apoiar um projeto indicam seus talentos e interesses, e o Movimento Natura os ajuda a encontrar iniciativas que precisam de alguém com o perfil informado.



## Cada vez mais perto



Central de monitoramento, em São Paulo, acompanha a experiência de compra de CNs e clientes nas plataformas digitais

**SER MAIS ÁGIL**, integrada e conectada ao mundo. Uma empresa mais próxima e disponível, com produtos e serviços capazes de proporcionar o *bem estar bem* do jeito que cada um gosta, quer e precisa. É com esses direcionadores que a Natura pretende revitalizar o modelo de venda direta, com iniciativas que ofereçam experiências de compra ampliadas. Para tal, a empresa vem utilizando de maneira cada vez mais intensa as ferramentas de CRM (Customer Relationship Management) e de *data analysis* para a segmentação de ofertas, canais e comunicação, apoiando as consultoras na ativação de sua carteira de clientes. “As empresas precisam reconhecer as necessidades de cada perfil de cliente neste universo massificado. Os recentes aportes em tecnologia já nos permitem isso, mas os investimentos continuarão”, afirma Agenor Leão, vice-presidente de Tecnologia Digital da Natura.

Em 2014, a ampliação da Rede Natura para todo o Brasil disponibilizou mais uma alternativa de acesso aos clientes, com as facilidades do pagamento *online* (via cartão de crédito ou boleto) e entrega mais rápida, realizada diretamente pela Natura. Com a extensão da plataforma, a empresa lançou o movimento Natura Mais Perto, com produtos, promoções e presentes exclusivos durante o verão 2014/2015. O movimento buscou estimular os clientes a procurar as CNs nesse período, seja presencialmente, pela internet ou por meio de uma simples mensagem SMS, a mais recente novidade da companhia.

A oferta de novas experiências inclui, ainda, o Cartão Presente Natura, disponível, até o momento, para todo o Estado de São Paulo. Os cartões podem ser adquiridos como qualquer item da *Revista Natura*.

## Conhecer para evoluir



Ivanildo Melo é diretor da cooperativa Camtaú, que fornece o ativo que enriquece a linha Natura Ekos andiroba

**DESDE O MOMENTO** em que inseriu o uso sustentável de ativos da biodiversidade em sua plataforma de negócios, a Natura viu-se diante do desafio de realizar, com eficiência, a gestão e a rastreabilidade das cadeias de fornecimento. Ainda que esse acompanhamento já fosse realidade para quase a totalidade das cadeias, havia escassez de informações sistematizadas em um banco de dados robusto, seguro e auditável, e que servisse de base para o planejamento das safras.

Isso se tornou possível em 2014 com a implementação do Sistema da Sociobiodiversidade da Natura. Como explica Mauro Costa, responsável pela Gerência de Relacionamento e Abastecimento da Sociobiodiversidade, ligada à área de Suprimentos, trata-se de uma solução de inteligência geográfica

que permite a localização *online* de todas as cadeias e o acesso a indicadores como investimentos realizados, produção e infraestrutura local, além da integração a outros sistemas corporativos de gestão. Com a ferramenta móvel (*tablets* utilizados pela equipe em campo), é possível realizar a consulta, a coleta e a atualização dos dados cadastrais das famílias produtoras e cooperativas, incluindo documentação fotográfica.

Para evoluir o relacionamento com os cerca de 5 mil fornecedores, a Natura também implementou, em 2014, uma ferramenta mais eficiente para gestão de compras, que contribui para a transparência dos processos, e consolidou o Comitê de Fornecedores, instância em que é possível dar voz às demandas desse público e delinear caminhos de parceria.



#### Vice-Presidência de Finanças e Relações Institucionais

Roberto Pedote

#### Diretoria de Assuntos Corporativos

Marcelo Bicalho Behar

#### Gerência de Comunicação Institucional

Newton Branda

#### Coordenação do Relatório Anual

Jaqueline Nichi

#### Apoio

Francisco Higa e Rafael Seara (Valuepoint)

#### Diretoria de Finanças Corporativas

##### Informações financeiras

Alexandre Nakamaru, José Wanderley e Enzo Russo

##### Relações com o mercado

Fabio Cefaly e Tatiana Carvalho

#### Diretoria de Sustentabilidade

Luciana Villa Nova e Juliana Pasqualini

#### Texto e consultoria em sustentabilidade

Report Sustentabilidade

**Edição** Álvaro Almeida (MTb 45.384/RS), Talita Fusco (MTb 11.615/MG) e Michele Silva (MTb 11.829/RS)

**Reportagem** Fernanda Mori e Gabriela Scheinberg

**Gestão de projetos e relacionamento** Ana Souza

**Materialidade e consultoria GRI** Victor Netto e Tatiana Lopes

#### Revisão

Assertiva Produções Editoriais

#### Direção de arte e projeto gráfico

Trip Editora

**Editor-presidente** Paulo Lima

**Diretor-superintendente** Carlos Sarli

**Diretor editorial** Fernando Luna

**Diretora de criação** Ciça Pinheiro

**Diretor de núcleo** Cláudio Govêa

**Diretora de redação** Andréa de Marco

**Atendimento** Ariane Komatsu

**Arte** Ricardo Martini e Thiago Freitas

**Colaboradores Arte** Frederico Floeter e Beatriz Midon

**Produção executiva** Carol Gariani

**Fotografia** Marlos Bakker, Vavá Ribeiro, Melissa Duarte, Eduardo Delfin,

Kiko Ferrite, Marcos Suguio e Acervo Natura

**Ilustração** Eva Uviedo

**Agradecimentos** Atelier Carlos Motta

#### Impressão

Stilgraf

Toda emissão de carbono relativa à produção deste relatório foi compensada.



**NATURA BRASIL**

Rod. Anhanguera, 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  
2° piso  
Provincia de Buenos Aires  
C.P. 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, 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**

Natura Europa SAS  
10 Rue de Chevreul  
92150  
Suresnes, France  
Tel. +33 1 53 64 21 00

