



RELATÓRIO NATURA

DE ADMINISTRAÇÃO dois mil e treze

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 e verdadeiramente 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 geografias. 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

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.

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



APRESENTAÇÃO

O *Relatório de Administração 2013* é a primeira publicação da Natura que segue as diretrizes do International Integrated Reporting Council (IIRC), organização dedicada a desenvolver parâmetros globais para a integração de informações financeiras e não financeiras na comunicação de resultados corporativos. Contempla também indicadores da nova versão das diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), a G4.

Estruturado a partir dos elementos da nossa proposta de valor, ele faz parte do processo unificado de divulgação de resultados da Natura, que inclui ainda o *Relatório Anual*, a ser lançado no próximo dia 11 de abril, com o detalhamento do desempenho e das metas da companhia.

VISÃO GERAL

Fundada em 1969, a Natura é a maior empresa do Brasil no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Com forte presença na América Latina, tem operações em Argentina, Chile, México, Peru, Colômbia, Bolívia e França. A paixão pelas relações fez a companhia adotar a venda direta como modelo de negócios, sendo a líder do setor no País. Atualmente, nossa rede reúne mais de 1,6 milhão de consultoras e consultores, que disseminam a proposta de valor da empresa aos consumidores.

CONTEXTO DE MERCADO

Nosso setor segue competitivo no Brasil, com crescimento de 8,1% de janeiro a outubro de 2013, 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.

Nesse ano, tivemos retração em nossa participação de mercado no Brasil em 1,2 p.p. até outubro, com tendência de recuperação a partir do segundo semestre. A perda de *market share* esteve concentrada em cosméticos, com manutenção de participação nas categorias de higiene pessoal, principalmente motivada pelo lançamento da submarca Sou. O resultado referente aos últimos dois meses do ano ainda não foi divulgado.

Na América Latina, o mercado segue em crescimento, com taxas superiores à média global, e a Natura, com evolução acima de 30% ao ano, continua ampliando sua participação e a preferência de marca em todos os países onde atua.

resultados

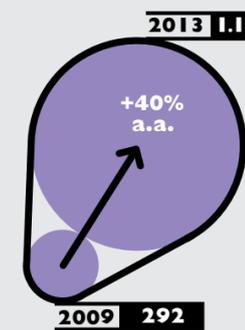
Receita líquida

(em R\$ MM milhões)



Receita líquida OIs¹

(em R\$ MM por ação)



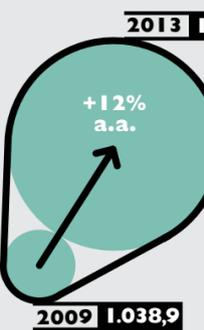
Dividendos

(em R\$ por ação)



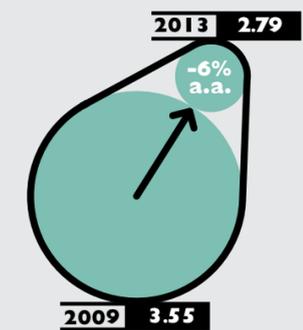
Número de CNs

(em milhares)



Emissão relativa de CO₂

(kg de CO₂e/kg de produto)



1. Operações Internacionais. O resultado de 2013 inclui a Aesop.

modelo de negócios

Elementos de criação de valor da Natura

Nosso propósito de promover o **bem estar bem** orienta a maneira com que a companhia opera, o nosso modelo comercial, o desenvolvimento de produtos e conceitos e a forma com que nos relacionamos com nossos públicos. Conheça os principais recursos que utilizamos, os nossos diferenciais de atuação e o valor gerado.



valor e impactos gerados

como agregamos valor

COMPORTEAMENTO EMPRESARIAL

- ações que trabalham os temas prioritários em sustentabilidade: qualidade das relações; mudanças climáticas; sociobiodiversidade; resíduos sólidos; água; empreendedorismo sustentável; e educação.
- Sistema de Gestão Natura, que estrutura os principais diferenciadores da Natura nos processos e rotinas da companhia.

PRODUTOS E CONCEITOS

- visão de inovação que engloba todos os elementos do negócio: desenvolvimento de produtos e conceitos, modelo comercial e 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

- 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 de fornecedores com critérios socioambientais e acompanhamento de indicadores como emissões de CO₂, consumo de água e investimento em educação dos colaboradores.
- programas de desenvolvimento de CNs e CNOs, que englobam desde inclusão digital até empreendedorismo sustentável em suas redes de relacionamento.

CAPITAL HUMANO:

- mais de 7 mil colaboradores: Brasil (80%), 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.
- 100 milhões de consumidores**.
- quase 5 mil fornecedores
- 32 comunidades fornecedoras e 3,1 mil famílias (que extraem os insumos da sociobiodiversidade).
- Comunidades do entorno de nossas operações.

AMBIENTAL	2011	2012	2013
Emissão relativa de gases GEE (kg CO ₂ e/kg produto faturado) ¹	3,12	2,99	2,79
Emissões absolutas de gases GEE (milhares t) ²	260	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 ³	964,0	1.018,9	1.102,3
Geração de caixa livre	410,4	878,8	378,1
Volume médio diário negociado de ações ⁴	43,7	54,3	61,1
Recursos destinados a comunidades fornecedoras	10,0	12,1	11,2
Volume de negócios na Região Amazônica ⁵	n/a	121,8	201,5
Percentual de OIs na receita (%) ⁶	9,0	11,6	14,4

DISTRIBUIÇÃO DE RIQUEZA (R\$ MILHÕES)	2011	2012	2013
Acionistas ⁷	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 ⁸	70	72	78
Lealdade das CNs Brasil ⁹	19	24	23
Lealdade das CNOs Brasil ⁹	n/a	38	38
Lealdade de Fornecedores Brasil ⁹	27	23	29,7
Lealdade dos Consumidores Brasil ⁹	66	53	54
Arrecadação Crer para Ver Brasil (R\$ MM)	8,4	12,8	17,0

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 ¹⁰	73	79	78

* Não inclui a Aesop.
 ** Dado estimativo do Brasil a partir do indicador de penetração nos lares brasileiros.
 1. CO₂e (ou CO₂ 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 das 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.

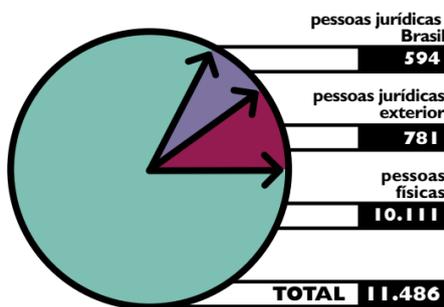
Distribuição de dividendos

Em 12 de fevereiro de 2014, o Conselho de Administração aprovou proposta a ser submetida à Assembleia Geral Ordinária (AGO), que será realizada em 11 de abril de 2014, para pagamento em 16 de abril de 2014, do saldo de dividendos, referentes aos resultados auferidos no exercício de 2013, e de juros sobre capital próprio do período, no montante de R\$ 474,0 milhões e R\$ 22,4 milhões (R\$ 19,0 milhões líquidos de imposto de renda na fonte), respectivamente.

Em 15 de agosto de 2013 foram pagos dividendos intermediários no montante de R\$ 337,3 milhões e juros sobre o capital próprio no valor de R\$ 23,4 milhões (líquidos de imposto de renda na fonte).

Esses dividendos e juros sobre o capital próprio somados, referentes ao resultado do exercício de 2013, representarão uma remuneração líquida de R\$ 1,99 por ação, correspondendo a 100% do lucro líquido¹ de 2013.

Perfil dos acionistas



Desempenho das ações



¹ Lucro líquido de acordo com a Lei das Sociedades por Ações

Fonte: Bloomberg

ESTRATÉGIA E PERSPECTIVAS

Em 2013, praticamente finalizamos um ciclo de capacitação e de investimentos em infraestrutura logística, que resultou na conquista de altos índices de qualidade do serviço prestado às CNs e na redução do prazo de entrega dos pedidos de 5,1 para 4,5 dias (35% desses pedidos já são entregues em 48 horas). Como resultado, viabilizamos importantes iniciativas: o centro administrativo e de distribuição, em São Paulo, e o complexo industrial Ecoparque, no Pará, que será inaugurado em março de 2014, além do aumento da capacidade produtiva em Cajamar (SP). Esse movimento prepara a Natura para fortalecer seu negócio e atender às demandas do mercado brasileiro no curto prazo, diante de um cenário com concorrência mais acirrada. A partir deste ano, teremos uma maior concentração de recursos em tecnologia digital, o que nos permitirá reforçar o negócio atual e assegurar nossa competitividade, além de capacitar o crescimento futuro da Natura.

Em nossas Operações Internacionais, atualmente centradas na América Latina, mantivemos um crescimento robusto nos últimos anos, com expansão anual acima de 30%. Esperamos seguir nesses patamares, ampliando a nossa rede de consultoras e consultores, que já soma 366,5 mil, além de dar continuidade à trajetória de construção da marca, de constante avanço no nível de serviços e de evolução da lucratividade.

No Brasil, a expectativa é ampliar nossa operação e manter participação de mercado a partir do incremento da produtividade das consultoras e consultores. Para tanto, buscamos a melhoria significativa do nível de serviço, a inovação em

nossos produtos e conceitos e a segmentação da nossa relação com CNs e consumidores, além da evolução constante em nosso modelo comercial.

Estamos empenhados em alcançar, de diferentes maneiras, nossos consumidores e satisfazê-los ainda mais com a contínua diferenciação da marca Natura, a introdução de novas categorias de produtos, ampliando a proposta de valor do bem estar bem. Com mais informação e conectividade, poderemos potencializar nosso maior ativo: a venda por relações. Uma dessas iniciativas é a Rede Natura, que permite às consultoras a venda de produtos por meio de suas páginas na internet.

Nosso comportamento empresarial nos permitiu evoluir para que o impacto positivo ao meio ambiente e à sociedade passasse a ser, cada vez mais, elemento para a tomada de decisão em nossos negócios. Isso inclui o uso sustentável dos recursos da sociobiodiversidade, o relacionamento com as comunidades fornecedoras e outros públicos com os quais dialogamos e as inovações promovidas para a redução das emissões de gases de efeito estufa. Isso se traduz em produtos inovadores como a linha Sou, que foi responsável por significativa parte de nosso resultado econômico e ambiental já na segunda metade de 2013.

Reafirmamos nosso entusiasmo com a oportunidade de ampliar nossos negócios, impulsionados pela nossa capacidade de inovar e oferecer, à rede de relações da Natura, produtos e conceitos cada vez mais relevantes e conectados com o espírito do nosso tempo.

COMPORTEAMENTO EMPRESARIAL

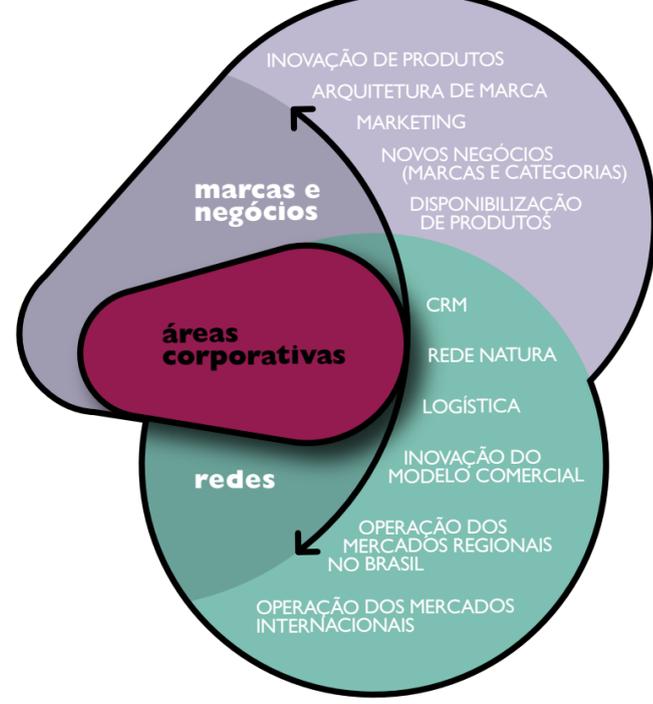


Governança e transparência

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. Com a mudança, damos mais um passo rumo à profissionalização e à institucionalização da governança de nossa empresa e reforçamos nosso compromisso histórico com as boas práticas de governança, iniciado há mais de 16 anos, quando a Natura instituiu voluntariamente um Conselho, seis anos antes de abrir capital.

Luiz Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Passos, nossos fundadores e acionistas controladores, 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 de nossas crenças e da inspiração à visão estratégica da companhia.

desenho organizacional



Fizemos uma evolução em nossa organização com foco ainda maior na estratégia da empresa para alcançar nossos resultados. O Comitê Executivo (Comex) foi ampliado em 2013, incorporando novas funções e áreas. Também tivemos uma revisão da estrutura organizacional baseada em três grandes núcleos. O primeiro, focado na gestão de Marcas e Negócios, responsável também pela inovação em produtos e conceitos. O segundo, um núcleo de Redes responsável pela relação com as nossas consultoras e consultores e seus clientes nas diversas geografias em que atuamos. O terceiro, composto pelas funções corporativas da empresa, como Finanças, Pessoas, Operações e Tecnologia Digital.

Gestão de riscos

A gestão de riscos da Natura é um instrumento integrado ao ciclo de planejamento estratégico e considera os aspectos econômico, social e ambiental 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 nossos processos internos.

Temos um mapa de riscos construído a partir da avaliação da nossa cadeia de valor e de todas as nossas operações, sendo 62 categorias de riscos. Esse processo é acompanhado pelos executivos do Comex e conectado a planos de ação de gerenciamento. O Conselho de Administração, por meio de seus comitês, também acompanha todos os riscos estratégicos da empresa.

Integram o mapa aspectos relacionados a capacidade de inovação, modelo comercial, questões tributárias, biodiversidade, qualidade do produto e colaboradores, entre outros.

Mudanças climáticas

Atingimos em 2013 a redução de 33,2% em nossas emissões relativas de gases de efeito estufa, em comparação com 2006, alcançando o compromisso que firmamos naquele ano de buscar alternativas para reduzir nosso impacto em mudanças climáticas em 33%. A redução considera toda a nossa cadeia produtiva, da extração da matéria-prima ao descarte dos produtos pelo consumidor. Também reduzimos, entre 2008 e 2012, quase 10% das emissões absolutas de nossas fábricas*.

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 do processo produtivo, tais como desenvolvimento, fabricação de produtos, ciclo do pedido (relacionamento com as CNs, que inclui a produção das revistas Natura e o registro e a separação dos pedidos para entrega) e transporte.

Esse é um exemplo de como um desafio socioambiental – incorporado ao processo de planejamento estratégico e de tomada de decisão – pode gerar inovação e resultados positivos para a empresa, além de reduzir o impacto na sociedade.

Como evolução desse aprendizado, seguimos implementando inovações e testando alternativas que possam contribuir para a redução cada vez maior dos nossos impactos, a medida que o nosso negócio cresce. No ano passado, nós nos tornamos a primeira empresa a adotar uma carreta de carga e um ônibus fretado para transporte de colaboradores movidos a etanol. No final do ano, começamos a testar veículos elétricos na rede logística para entrega de pedidos a consultoras e consultores. Entre as alternativas estão bicicletas, triciclos e automóveis elétricos. Novamente, é a primeira vez que uma empresa utiliza veículos elétricos para o transporte de cargas no Brasil. Essa iniciativa piloto deve nos proporcionar aprendizados valiosos sobre esse meio alternativo de transporte, que no futuro pode gerar benefícios não apenas para a redução de emissões como também para a mobilidade nos centros urbanos.

* Em 2012, divulgamos a redução de 7,4%, mas o índice foi recalculado após correção feita pelo governo federal no fator de emissão de energia elétrica.

Compromisso com a Amazônia

Previsto para ser inaugurado no primeiro trimestre de 2014, o Ecoparque é um complexo industrial que pretende gerar negócios sustentáveis a partir da sociobiodiversidade amazônica e impulsionar o empreendedorismo local. Nossa nova fábrica de sabonetes será a primeira unidade a ocupar o local, que deverá atrair outras empresas com necessidades complementares às da Natura. Com base no conceito inovador de simbiose industrial, a ideia é que cada empresa instalada no Ecoparque possa utilizar os subprodutos gerados pelas outras, além de compartilhar o espaço – 172 hectares – e a infraestrutura básica.

A iniciativa faz parte do Programa Amazônia, lançado pela Natura em 2010 e estruturado a partir do nosso aprendizado ao longo de mais de uma década de atuação local. O Programa Amazônia está estruturado em três frentes – Ciência e Tecnologia; Cadeias Produtivas Sustentáveis; e Fortalecimento Institucional – e tem, entre suas metas para 2020, os objetivos de movimentar R\$ 1 bilhão na região, conectar mil pesquisadores em rede para gerar inovação e tecnologia a partir dos recursos da sociobiodiversidade; ampliar para 10 mil o número de famílias envolvidas (atualmente são 3,1 mil); e registrar 30% de consumo de insumos produzidos na região (o índice atual é de 13,4%).

Em 2013, distribuímos R\$ 11,1 milhões às comunidades fornecedoras em recursos de fornecimento e repartição de benefícios. O resultado ficou abaixo da meta para o período (R\$ 13,6 milhões) e do volume registrado no ano anterior (de R\$ 12 milhões). O desempenho foi influenciado pela redução nas compras de matéria-prima em função do escoamento de estoques formados em 2012, quando as vendas foram menores do que o estimado. Por outro lado, 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 investimentos no Ecoparque.

Valoração dos serviços ecossistêmicos

Nosso comprometimento com um modelo de desenvolvimento sustentável nos impulsiona a realizar estudos para mensurar o impacto de nossas atividades nos recursos socioambientais, também chamado de externalidades. Em 2013, participamos do B-Team, consórcio de empresas internacionais e consultores que tem, entre outros, o objetivo de desenvolver um modelo de valoração dos impactos sociais e ambientais das companhias.

Nosso intuito é que no médio prazo tenhamos avaliado as externalidades de toda a Natura, considerando os impactos sociais e ambientais. Assim, no futuro, poderemos alcançar um estágio no qual as empresas confirmem o devido valor aos serviços prestados pelos ecossistemas e pela biodiversidade e os investidores comecem a considerar os ganhos ou perdas socioambientais associados a uma atividade (externalidades) em suas análises de riscos e oportunidades.

PRODUTOS E CONCEITOS



Nosso entendimento sobre inovação não se restringe ao desenvolvimento de novos produtos e conceitos, permeando a organização em uma visão multidisciplinar e transversal: está presente na nossa estratégia comercial, na busca por novos negócios, em técnicas de manejo e extração dos insumos da biodiversidade e até em nossas operações logísticas.

Para concretizar nossa visão de futuro e oferecer produtos e conceitos diferenciados e relevantes para o consumidor, devemos ter um olhar ampliado de inovação, conectado a tendências e busca de novas oportunidades, como forma de expressar as crenças e os valores da nossa empresa. Com esse propósito, firmamos um acordo de cooperação com a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) para a criação de um Centro de Pesquisa Aplicada em Bem-Estar e Comportamento Humano. Lançado em 2013, o centro buscará uma base sólida de conhecimento sobre promoção do bem-estar; padrões culturais e comportamento humano por meio de pesquisas em neurociência, psicologia positiva, psicologia social, neuroimagem, neuropsicofisiologia e psicométrica, entre outras áreas.

Com investimento de R\$ 20 milhões em dez anos, partilhados em igual valor pelas duas instituições, as pesquisas, além de se tornarem produtos inovadores da Natura, serão transferidas para a sociedade, incluindo os setores empresarial, não governamental e público.

Também implementamos um escritório internacional, em Nova York, para desenvolvermos novos conceitos e produtos de relevância internacional. Nossa estrutura de inovação inclui ainda centros de inovação e conhecimento, em Cajamar (SP) e Manaus, (AM) e parcerias com instituições do Brasil, dos EUA e da França, entre outros.

SOU: resultados integrados

A submarca Sou, lançada em 2013, exemplifica, na prática, como estruturamos nossos produtos a partir de conceitos que vão muito além da qualidade sensorial e técnica. Sou já contribuiu de forma relevante para nossos resultados de vendas e de impacto ambiental no segundo semestre de 2013. Lançada em junho, a submarca tem 27 produtos para pele e cabelo, criados por meio de um processo totalmente integrado – ideia, desenvolvimento do produto, marketing e divulgação – e pretende estimular a discussão sobre consumo consciente. Sou foi elaborado sob uma perspectiva inteiramente nova, pensado do início ao fim, para reduzir ao máximo o uso de materiais e ingredientes, sem corantes, sem deixar de oferecer altíssima qualidade e diferenciação a um preço acessível.

Confira ao lado os diferenciais da linha:

- SOU essencial**
O que é importante, fica: hidratação, textura envolvente e deliciosa fragrância.
- SOU fórmula sem excesso**
O que não precisa? Corante, por exemplo. Por isso, não tem!
- SOU menos resíduos na natureza**
Quando acabar, jogue junto com os resíduos de plástico para que seja reciclada.
- SOU uma nova embalagem**
Moderna, leve. Tem 70% menos plástico e emite 60% menos gases poluentes.
- SOU até a última gota**
Molinha, para usar o produto até o fim.
- SOU processo eficiente**
Menos desperdício. Menos tempo de fabricação. Menor gasto de energia.
- Contribuição para o negócio**
Incremento de Ebitda com significativa participação nas vendas já em 2013. Redução da emissão de GEE. Adoção dos aprendizados em toda a companhia.

REDE DE RELAÇÕES



Em 2013, demos continuidade ao conjunto de ações para ampliar gradualmente a cesta de compras de nossos consumidores e, em consequência, incrementar a produtividade das CNs no Brasil. Além da inovação em produtos e conceitos, ajustamos os incentivos para a força de vendas de modo a ampliar o foco na produtividade, oferecemos novos meios de pagamento para as consultoras, mantivemos a tendência de melhoria significativa no nível de serviços e investimos ainda mais em tecnologia da informação. Essas iniciativas resultaram em ampliação da produtividade média das CNs em 1,4% em 2013, sendo 6,2% no quarto trimestre do ano.

Esse esforço segue em 2014, com iniciativas como o desenvolvimento de aplicativos para celulares que ajudam a gestão do negócio, além do mapeamento das práticas das consultoras com maior produtividade, para disseminá-las à rede.

de como alavancas do modelo. Nossa avaliação é de que a tecnologia facilitará o negócio da rede de CNs, fortalecerá o empreendedorismo social e poderá, ainda, reforçar as relações entre consultoras, seus clientes e a própria Natura.

Qualidade das relações

Entendemos que o diálogo com os públicos que integram a cadeia de valor é essencial na busca de soluções e desafios para o nosso negócio. Por esse motivo, incorporamos à nossa cultura a participação de diferentes públicos em projetos estratégicos para a Natura.

Para tanto, fazemos o monitoramento periódico dessa relação, acompanhando indicadores de satisfação e lealdade. Em nossa pesquisa de clima com colaboradores em 2013, alcançamos 78% de favorabilidade, um crescimento de 6 p.p. em relação ao ano anterior; atingindo o melhor resultado desde o início da pesquisa, em 1994.

Também obtivemos um avanço expressivo na lealdade dos fornecedores, que cresceu 6,3 p.p. em 2013, chegando a 29,7%.

Entre as CNs, os resultados mantiveram-se praticamente estáveis. A lealdade das CNs registrou 23%, ante 24% em 2012. Entre as CNOs, o índice se manteve em 38%.

Reconhecemos que ainda há espaço para evoluções e pretendemos, cada vez mais, consolidar um ambiente de

rede baseado em confiança e transparência, capaz de gerar um processo de gestão do negócio mais inclusivo, que resulte em ações, soluções e inovações colaborativas.

Aderência à câmara de arbitragem do mercado

A companhia, seus acionistas, os administradores e os membros do Conselho Fiscal, se instalado Conselho Fiscal, obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos das disposições contidas na Lei nº 6.404/76, no estatuto social da companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, do Regulamento de Arbitragem da Câmara de Arbitragem do Mercado, do Regulamento de Aplicação de Sanções Pecuniárias no Novo Mercado e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

Relacionamento com os auditores independentes

Em conformidade com a Instrução CVM nº 381/03, informamos que a sociedade e suas controladas adotam como

procedimento formal consultar os auditores independentes Ernst & Young Auditores Independentes S.S., no sentido de assegurar-se de que a realização da prestação desses outros serviços não venha afetar sua independência e a objetividade necessária ao desempenho dos serviços de auditoria independente, bem como a devida aprovação de seu Comitê de Auditoria. A política da empresa na contratação de serviços de auditores independentes assegura que não haja conflito de interesses, perda de independência ou objetividade.

Para retratar com fidelidade e transparência nossos desempenhos nos planos econômico, ambiental e social, adotamos as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI-G4), cujos critérios serão extensivamente desenvolvidos em nosso Relatório Anual 2013.

Todos os dados socioambientais contidos nos indicadores GRI passam pela verificação da Ernst & Young Auditores Independentes S.S., nossos auditores independentes. No caso das emissões de GEE de 2013, foi realizada uma verificação específica (assegurando limitação) dos dados do inventário, também pela Ernst & Young.