

# Relatório de Administração Natura

# 2014



## Mensagem dos Fundadores

### Compromisso com a Vida

por Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal,  
e Pedro Luiz Barreiros Passos, sócios-fundadores

“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 25/05/1977

“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

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 nos 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.

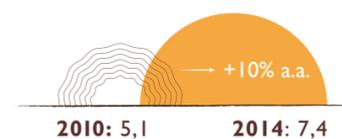
Os nossos mais de 6 mil colaboradores no Brasil e nas Operações Internacionais têm papel imprescindível nas evoluções que queremos realizar. Para eles, desenhamos um novo modelo de gestão de pessoas e da cultura organizacional, que atende às recentes transformações no ambiente de trabalho e busca aproximá-los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

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.

## Resultados

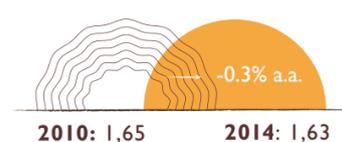
### Receita líquida (R\$ bilhões)



### Receita líquida OIs\* (R\$ milhões)



### Dividendos (R\$ por ação)



### Número de CNs\* (milhares)



### Emissão relativa de CO<sub>2</sub> (kg de CO<sub>2</sub>e/kg de produto\*)



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.

## Mensagem do Comex

### Nosso Contrato com a Sociedade

por Roberto Lima, diretor-presidente

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

# Apresentação

O *Relatório de Administração 2014* é a primeira publicação do processo unificado de divulgação de resultados da Natura, que também abrange o *Relatório Anual*, com informações detalhadas sobre o desempenho da companhia no ano e suas ambições futuras. O lançamento do *Relatório Anual* ocorre em 16 de abril.

Damos continuidade aos esforços para atender às diretrizes do IIRC (International Integrated Reporting Council), que busca consolidar a comunicação integrada de resultados – financeiros e não financeiros – para expressar a gestão do negócio.

# A Natura

Líder do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil, a Natura dedica-se, desde a sua fundação, em 1969, a criar valor ampliado para toda a sua rede de relações. Em 2014, a Natura tornou-se a maior companhia do mundo a alcançar a certificação de Empresa B, que atesta seu compromisso em aliar desenvolvimento econômico e promoção do bem-estar social e ambiental.

A partir do modelo de venda direta, oferecemos oportunidade de negócio e de geração e complementação de renda a mais de 1,3 milhão de consultoras Natura no Brasil e 400 mil nas Operações

Internacionais (Argentina, Chile, Colômbia, França, México e Peru), além de atuar continuamente para impulsionar o lado empreendedor dessa rede por meio de capacitações e movimentos pioneiros, que relacionam os ganhos econômicos ao fazer bem à sociedade e ao cuidado com o meio ambiente.

Por meio de nossa marca e nosso portfólio, buscamos nos aproximar de nossos clientes e incentivar mudanças de hábito e de comportamento. Com os cerca de 6,6 mil colaboradores no Brasil e no exterior, focamos o despertar de competências que aprimorem o negócio e busquem contribuir para o bem comum. Dedicamos, ainda, atenção especial para desenvolver nossos fornecedores e as 33 comunidades com quem mantemos relacionamento. Elas fornecem de forma sustentável os ativos da biodiversidade, base tecnológica de nossos produtos.

Para viabilizar esse modo de conduzir o negócio, contamos com uma base robusta de infraestrutura, logística e tecnologia digital. Mantemos um serviço de entrega dos pedidos cada vez mais ágil (38% são atendidos em até 48 horas). Contamos com fábricas próprias em Cajamar, nossa sede, e Benevides (PA), onde inauguramos o complexo industrial Ecoparque, no início de 2014. Temos, ainda, oito centros de distribuição no Brasil. Por meio de fornecedores terceirizados, produzimos localmente na Argentina, no México e na Colômbia. Possuímos centros de distribuição nos países da América Latina em que atuamos.

## Desempenho 2014

Em 2014, a receita líquida da Natura no Brasil chegou a

R\$ 6 bilhões, expansão de 1,9% em comparação com o ano anterior.

Nas Operações Internacionais, demos continuidade à estratégia de crescimento com eficiência e lucratividade, alavancada a partir de 2010. As OIs 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 OIs, registramos, em 2014, aumento de 5,7% na receita líquida, que correspondeu a R\$ 7,4 bilhões. O Ebitda foi de R\$ 1,6 bilhão e o lucro líquido totalizou R\$ 732,8 milhões, retração de 13% se comparado com 2013.

A receita abaixo da estimativa inicial impactou o desempenho em emissões relativas (kg de CO<sub>2</sub>/kg de produto faturado) da companhia, 2% mais altas que o resultado anterior. Ainda assim, se considerarmos 2012 – ano-base para a nova meta, que prevê redução de outros 33% até 2020 –, obtivemos redução acumulada de 6,9%.

A riqueza distribuída aos públicos de relacionamento foi de R\$ 13,6 bilhões. Para as comunidades fornecedoras, distribuímos um total de R\$ 8,9 milhões – em 2013 o valor foi de R\$ 11,2 milhões. O motivo da redução foi o escoamento do volume de insumos estoçado nos últimos anos.

De janeiro a outubro de 2014, o mercado CFT obteve crescimento de 14% no Brasil, segundo dados da Sipatesp/Abihpec, com destaque para

a categoria de higiene pessoal, especialmente sabonetes, cabelos e desodorantes. A participação de mercado da Natura registrou retração de 1,4 p.p. até outubro, apesar do bom desempenho observado no segmento de perfumaria.

Na América Latina, superamos a marca de 400 mil consultoras no conjunto dos cinco países que operamos e mantivemos um ritmo de crescimento acelerado, com expansão de lucratividade e aumento de preferência de marca. No Chile, Argentina e no Peru a Natura já está entre as marcas preferidas.

## Distribuição de dividendos

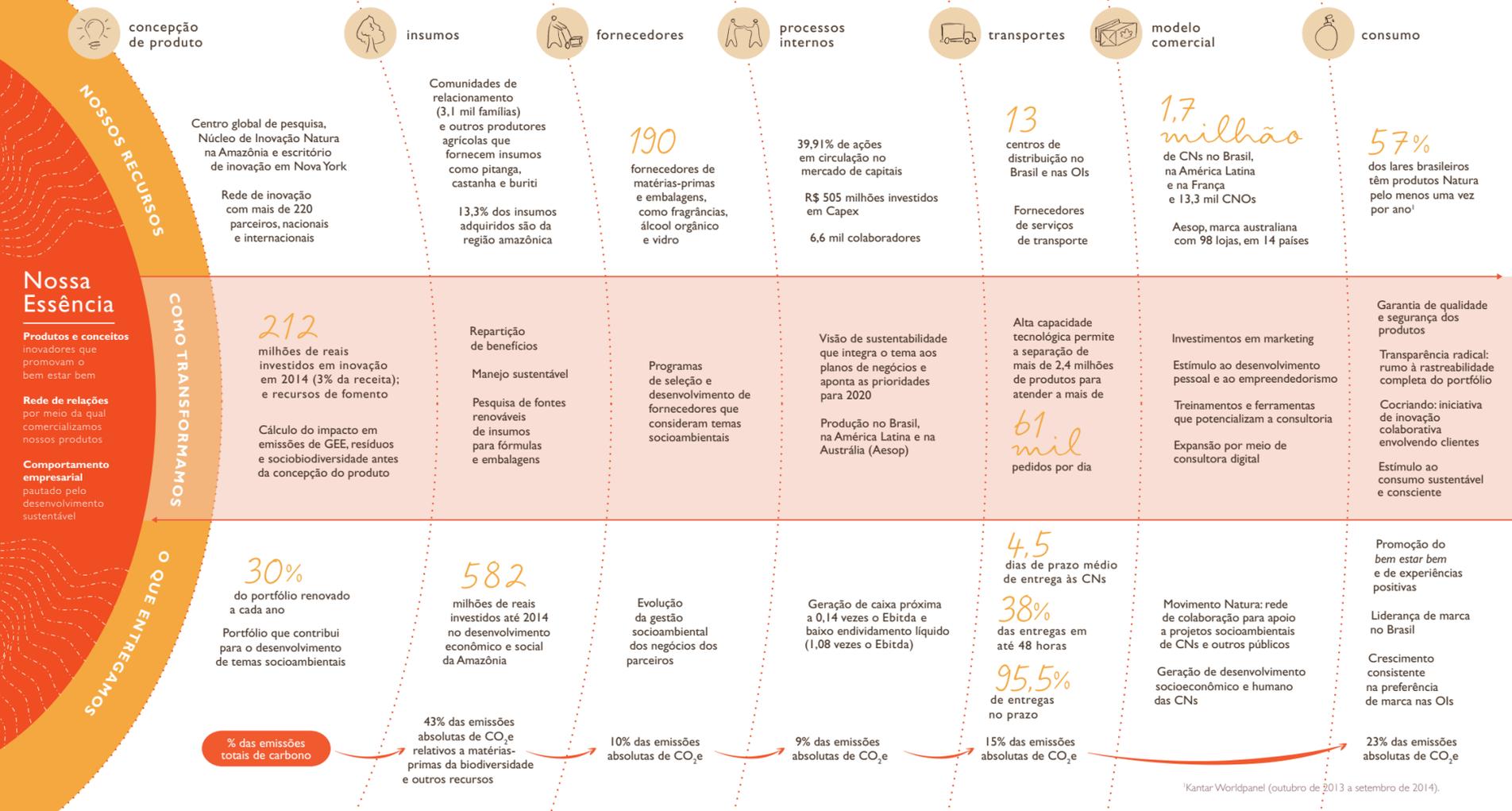
Em 11 de fevereiro de 2015, o Conselho de Administração aprovou proposta a ser submetida à Assembleia Geral Ordinária (AGO), que será realizada em 14 de abril de 2015, para pagamento, em 17 de abril de 2015, do saldo de dividendos referentes aos resultados auferidos no exercício de 2014 e de juros sobre capital próprio do período, no montante de R\$ 429,0 milhões e R\$ 20,3 milhões (R\$ 17,3 milhões líquidos de imposto de renda na fonte), respectivamente.

Em 14 de agosto de 2014, foram pagos dividendos intermediários no montante de R\$ 232,3 milhões e juros sobre o capital próprio no valor de R\$ 23,6 milhões (líquidos de imposto de renda na fonte). Esses dividendos e juros sobre o capital próprio somados, referentes ao resultado do exercício de 2014, representarão uma remuneração líquida de R\$ 1,6319 por ação, correspondendo a 100% do lucro líquido<sup>1</sup> de 2014.

<sup>1</sup>Lucro líquido de acordo com a Lei das Sociedades por Ações.

# 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



## 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	2,99
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 OIs 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	1.743	1.804	1.721

## Sociais

Qualidade das relações (%)	2012	2013	2014
Pesquisa de clima – Favorabilidade colaboradores (Brasil e OIs) <sup>7</sup>	72	78	75
Lealdade fornecedores (Brasil e OIs) <sup>8</sup>	24	31	26
Lealdade CNs Brasil <sup>8</sup>	24	23	28
Lealdade CNOs Brasil <sup>8</sup>	40	38	30
Lealdade consumidor Brasil <sup>8</sup>	51	52	64
Lealdade CNs OIs <sup>8</sup>	38	38	39
Lealdade CNOs OIs <sup>8</sup>	49	47	45
Lealdade consumidores OIs <sup>8</sup>	49	54	64

<sup>1</sup>Em 2014, o indicador passou a incorporar mais aspectos e o valor de 2013 foi recalculado para garantir comparabilidade.

<sup>2</sup>O indicador foi redefinido em 2014, passando a incorporar embalagens com

## 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>9</sup>	79	78	74
Arrecadação Crer para Ver Brasil (Educação) – (R\$ milhões)	12,8	17,1	18,8
Arrecadação Crer para Ver OIs (Educação) – (R\$ milhões)	4,5	4,8	6,8
Negócios acumulados na região amazônica (R\$ milhões)	122	385	582

redução de, no mínimo, 50% em relação à embalagem regular/similar ou que apresentam 50% de sua composição com MRPC e/ou material renovável não celulósico, desde que apresentem aumento de massa.

<sup>3</sup>Houve mudanças no fator de emissão no inventário de GEE. Os dados de 2012 e 2013 foram recalculados para garantir comparabilidade.

<sup>4</sup>Considera a Aesop.

<sup>5</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>6</sup>Em 2014, em virtude dos avanços das operações na América Latina, ajustamos a estimativa de margem dessas CNs. Os valores anteriores foram atualizados para garantir comparabilidade.

<sup>7</sup>Pesquisa de clima – Hay Group.

<sup>8</sup>Pesquisa de lealdade – Instituto Ipsos.

<sup>9</sup>Pesquisa Brand Essence – Instituto Ipsos.

# Estratégia

## Estratégia do negócio

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, constatamos que é necessário reforçar nossa atuação em torno dos nossos fundamentos: oferta de produtos de qualidade que promovam o bem estar bem para a nossa rede de relações. Entendemos que ainda estamos capturando os

benefícios do ciclo de investimentos de cerca de R\$ 2 bilhões, realizados nos últimos quatro anos, e que mudou de patamar nossa infraestrutura tecnológica, produtiva e logística. Pretendemos, assim, potencializar a venda por relações por meio de alta conectividade e de grande capacidade de processamento e análise de informação. Nosso 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.

Investimos para disponibilizar informação, aplicativos, meios de pagamento e outros instrumentos para impulsionar a atuação de nossas consultoras. Além disso, queremos reforçar nossa presença diante do consumidor por meio do desenvolvimento de canais complementares – como a plataforma digital Rede Natura – que possibilitem e alavancuem a venda direta. Pretendemos também voltar a nos diferenciar em nossa comunicação e, assim, reaproximar a marca Natura de seus públicos, reforçando os fortes atributos que nos unem.

Nas Operações Internacionais, vamos acelerar a transferência das inovações e dos aprendizados, especialmente para os países nos quais já estamos mais consolidados, como Argentina, Chile e Peru, e seguir na expansão de nosso canal de vendas e do nível de conhecimento da marca Natura, especialmente 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 nossa convicção no potencial de ampliação futura dos nossos negócios por meio de novas marcas e categorias de produtos.

**Riscos**

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 trabalho é monitorado pelo Comitê Executivo e, por meio dos comitês de apoio ao Conselho de Administração, também é acompanhado pelos conselheiros.

Nossa matriz de riscos contempla, entre outros, capacidade de inovação, modelo comercial, questões comerciais (taxa de juros, variação cambial, inflação, aumento da carga tributária etc.), segurança da informação e qualidade do produto, além de temas socioambientais, como biodiversidade.

Entre os riscos está, por exemplo, o cenário institucional dos países em que atuamos, em especial, a Argentina, com recorrentes alterações nas regras de importação, refletindo em nossa capacidade de abastecimento.

Ano a ano, aumentamos nossa produção local, que atualmente já acontece na Argentina, na Colômbia e no México, com reflexos positivos também em nosso balanço de emissões de carbono.

Temos tido especial atenção também ao risco tributário, com monitoramento contínuo das esferas federal e estadual. Nesse campo, atuamos preferencialmente por meio de entidades de representação, como a Abihpec e a ABEVD.

### Visão de sustentabilidade

A nova visão de sustentabilidade, lançada em 2014, impulsiona as ambições futuras da Natura. Alinhados à nossa estratégia de negócio, pretendemos ser uma empresa que gera impacto positivo em todas as dimensões de nossa atividade, o que significa ir

A visão de sustentabilidade da Natura

## Gestão e Organização

**Governança**

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. O executivo é o novo presidente da Natura desde setembro de 2014.

Em outubro, Sílvia 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 Antônio 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.

### Comportamento ético

Entendemos a necessidade de revisitar as práticas e os processos relacionados à ética e à transparência a fim

de reforçar e aprimorar nossa postura de integridade continuamente. Em 2014, ano em que entrou em vigor a nova lei anticorrupção brasileira, desenvolvemos iniciativas como a atualização e disseminação do Código de Conduta a todos os colaboradores, que destacou a Política de Integridade contra Corrupção e Suborno da empresa, além do lançamento de um código específico para fornecedores. A Ouvidoria e o Comitê de Ética também foram reestruturados.

Com esse propósito, estabelecemos diretrizes para orientar nossa evolução até 2050 e ambições que queremos alcançar já em 2020. Essas metas estão estruturadas em três pilares (Marcas e Produtos; Nossa Rede; e Gestão e Organização), cuja administração integrada estará incorporada à nossa cultura organizacional.

Para o aperfeiçoamento da visão de sustentabilidade, também atualizamos nossa matriz de materialidade. Após consultas aos públicos no Brasil e nas OIs, cruzamento das percepções com as ambições 2020 e validação pela alta liderança, identificamos os cinco novos temas prioritários que ajudarão a nortear a gestão da empresa.

#### Temas prioritários

- Resíduos: desenvolvimento de embalagens de menor impacto ambiental e que promovam o consumo consciente.
- Mudanças climáticas: redução das emissões de gases de efeito estufa em toda a cadeia e neutralização por meio de projetos que incluam benefícios sociais.
- Valorização da sociobiodiversidade: promoção de negócios sustentáveis por meio da utilização de produtos e serviços provenientes principalmente da região pan-amazônica.
- Água: redução relativa do consumo e da poluição da água em toda a cadeia de valor e neutralização do impacto hídrico
- Transparência e origem dos produtos: ampliação da visibilidade sobre as nossas práticas empresariais e a origem de nossos produtos.
- Educação: desenvolvimento da rede de consultoras e dos colaboradores, incluindo ações na educação pública.

Para mais informações sobre a visão de sustentabilidade da Natura, clique aqui.

de reforçar e aprimorar nossa postura de integridade continuamente. Em 2014, ano em que entrou em vigor a nova lei anticorrupção brasileira, desenvolvemos iniciativas como a atualização e disseminação do Código de Conduta a todos os colaboradores, que destacou a Política de Integridade contra Corrupção e Suborno da empresa, além do lançamento de um código específico para fornecedores. A Ouvidoria e o Comitê de Ética também foram reestruturados.

Pelo quinto ano consecutivo, a Natura se adequou voluntariamente às normas da certificação SOx, de acordo com a lei Sarbanes-Oxley (EUA), que prevê mecanismos de auditoria e segurança para evitar a ocorrência de fraudes. Pela primeira vez, a SOx incluiu as operações de Argentina, México e Peru.

### Gestão de pessoas

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 e das formas de avaliação e reconhecimento.

Nesse processo, destaque para a criação do Fórum de Pessoas, que orientará o plano de desenvolvimento individual (PDI) e os reconhecimentos financeiros e não financeiros dos colaboradores.

e em rede, consolidamos, em 2014, o Innovation Hub, nosso escritório em Nova York (EUA), dedicado a captar tendências. Ao organizar uma maratona de inovação, reforçamos também o trabalho com o Media Lab, do MIT (Massachusetts Institute ofTechnology), que agora recebe os dois pesquisadores brasileiros selecionados na iniciativa.

No Brasil, apoiados por nossa estrutura, que inclui o Centro Global de Inovação, em Cajamar, um centro de ciência e tecnologia em Benevides e o NINA (Núcleo de Inovação Natura Amazônia), em Manaus, mantivemos nossa atuação em rede, envolvendo pesquisadores, universidades e fornecedores.

### Aesop

Em linha com nossa estratégia de futuro, que projeta uma atuação mais robusta por meio de novas marcas e formas de relacionamento com nossos clientes, celebramos, em 2014, a bem-sucedida integração da Aesop, marca de cosméticos *premium* australiana adquirida no início de 2013.

Com crescimento expressivo nos últimos anos – desde 2012, as vendas aumentam 49% ao ano –, a Aesop possui 98 lojas-conceito (18 delas abertas somente em 2014) em países da Europa, Ásia e Oceania, além dos Estados Unidos. Em 2015, a marca iniciará suas atividades no Brasil.

Para mais informações sobre a visão de sustentabilidade da Natura, clique aqui.



### Impacto dos produtos

A nova visão de sustentabilidade endossa nosso compromisso em desenvolver produtos com o menor impacto durante todo o ciclo de vida, evoluindo, nos próximos anos, em direção ao impacto positivo. Para tanto, a inovação em tecnologias sustentáveis é elemento-chave e está diretamente relacionada ao processo de desenvolvimento de embalagens (redução do uso de materiais, uso de materiais reciclados pós-consumo etc.) e de formulações, com menor número de ingredientes e o uso crescente daqueles de origem vegetal da biodiversidade pan-amazônica.

Para 2020, a meta da Natura é que 30% dos insumos adquiridos, em valor, venham da região. Em 2014, o índice chegou a 13,3%, em linha com o ano anterior (13,4%). Já 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). O percentual de embalagens ecoeficientes<sup>1</sup> aumentou 7 p.p., correspondendo a 29% do total.

<sup>1</sup>Embalagens com redução de, no mínimo, 50% de peso em relação à embalagem regular/similar ou que apresentam 50% de sua composição com MRPC e/ou material renovável não celulósico, desde que não apresentem aumento de massa.

Para mais informações sobre a visão de sustentabilidade da Natura, clique aqui.

## Nossa Rede

Para mais informações sobre a visão de sustentabilidade da Natura, clique aqui.

### Evolução do modelo comercial

Em 2014, as consultoras de todo o Brasil passaram a contar com uma forma adicional de gerar negócios: a Rede Natura, que possibilita à CN manter sua própria página na internet para se relacionar e comercializar nossos produtos, aliando esse formato à venda direta tradicional e ampliando sua produtividade. Após etapas de testes e evoluções entre 2013 e 2014 no Estado de São Paulo, a plataforma *online* foi expandida para todo o País no final do ano e será implantada na América Latina até 2016.

Com a venda *online*, a atividade de consultoria ganha um novo perfil, as chamadas Consultoras Natura Digital. Do número atual de CNDs, cerca de 20% atuam exclusivamente na *web*, especialmente CNDs mais jovens e já familiarizadas com as mídias digitais. Para o cliente, trata-se de mais uma opção para adquirir os nossos produtos, entregues diretamente pela Natura e que podem ser pagos via cartão ou boleto em ambiente seguro.

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.

Hoje também já são disponibilizados diversos aplicativos, que facilitam e potencializam o trabalho da força de vendas. Desde o início de 2015, os clientes

podem localizar uma CN a partir de uma simples mensagem SMS.

Para mais informações sobre a visão de sustentabilidade da Natura, clique aqui.

também podem localizar uma CN a partir de uma simples mensagem SMS.

### Sociobiodiversidade amazônica

Inaugurado em março de 2014, o Ecoparque, em Benevides (PA), é o exemplo mais recente de nosso compromisso com a estruturação de um modelo sustentável para o uso dos ativos da biodiversidade, que promova a economia da floresta em pé. O Ecoparque abriga a fábrica de sabonetes da Natura. Até o fim de 2014, foram fabricados 100 milhões de barras de sabonetes e, em 2015, a produção deve atingir 200 milhões de unidades. Também em 2015, deve se instalar uma nova fábrica no local, idealizado para abrigar várias empresas com base no conceito de simbiose industrial.

O complexo é uma das iniciativas do Programa Amazônia, lançado pela Natura em 2011 e que deve contribuir para o alcance das ambições 2020 para a região: movimentar R\$ 1 bilhão em volume de negócios na Pan-Amazônia (R\$ 582,1 milhões até 2014) e ampliar para 10 mil o número de famílias que se relacionam com a empresa (2.106 famílias em 2014).

No final de 2014, demos início à substituição do óleo de palma utilizado na fabricação dos sabonetes Ekos por óleos da biodiversidade, o que deve aumentar nossa demanda pelos ativos e elevar a distribuição de recursos às comunidades.

Para mais informações sobre a visão de sustentabilidade da Natura, clique aqui.

Para mais informações sobre a visão de sustentabilidade da Natura, clique aqui.

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 2014, foi realizada uma verificação específica (asseguração limitada) dos dados do inventário, também pela Ernst & Young.

## Ganhos dos produtos



## Marcas e Produtos

**Inovação**

Uma das alavancas de crescimento da companhia, os investimentos em inovação somaram R\$ 212 milhões (3% da receita líquida) em 2014. Com um índice de inovação (percentual da receita obtido com a venda de produtos lançados nos últimos dois anos) de 67,9%,

### Aderência à câmara de arbitragem do mercado

A companhia, seus acionistas, administradores e os membros do Conselho Fiscal, se instalado, 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 e 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 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., para 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 para obter 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 e perda de independência ou objetividade. Para retratar com fidelidade e transparência