

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.

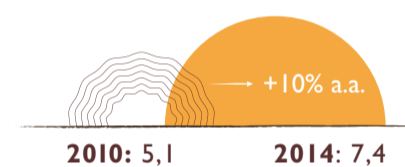
Os nossos mais de 6 mil colaboradores no Brasil e nas Operações Internacionais têm papel imprescindível nas evoluções que queremos realizar. Para eles, desenhamos um novo modelo de gestão de pessoas e da cultura organizacional, que atende às recentes transformações no ambiente de trabalho e busca aproximá-los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

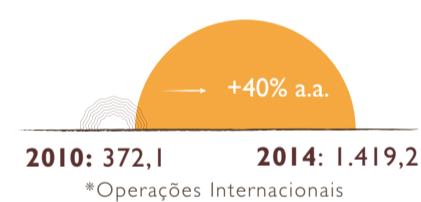
Alessandro Carlucci, a quem agradecemos os 25 anos dedicados à companhia, dez deles à frente do Comitê Executivo. Estamos confiantes de que essa transição vai representar um novo impulso para o nosso futuro. Da mesma forma, convidamos toda a nossa rede de relações a engajar-se neste importante momento 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

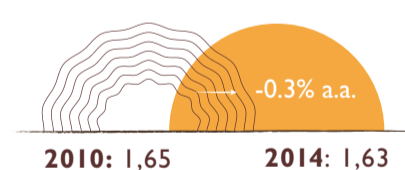
Receita líquida (R\$ bilhões)



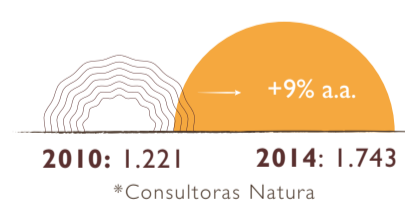
Receita líquida OIs* (R\$ milhões)



Dividendos (R\$ por ação)



Número de CNs* (milhares)



Emissão relativa de CO₂ (kg de CO₂e/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

