

RELATÓRIO ANUAL
Natura 2019

**Nada no universo
existe por
si só, tudo é
interdependente**



natura

Sumário

Nossa Essência 4

Nossa mobilização contra a COVID-19 7

Apresentação 12

Mensagem do Conselho de Administração 15

Mensagem da Presidência 19

A Natura 22

Olhar integrado para o nosso desempenho 32

Nossa estratégia 35

Olhar o futuro 36

Mais beleza no mundo 39

Geração de impacto positivo 43

Evolução de nossas metas e compromissos 46

Nossos negócios 48

Natura omnicanal 49

Venda por Relações mais digital 51

Canal de vendas on-line 61

Varejo 63

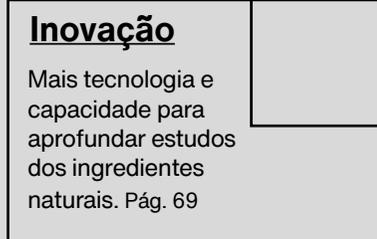
Nosso jeito de inovar 69

Plataforma de Negócios para potencializar a rede 85



Como geramos valor

Gestão e organização, nossas marcas e produtos e nossa rede de relações articulados para gerar impacto positivo. Pág. 43



Respeitar a floresta e quem vive nela

Desde 2000 na Amazônia, respeitamos os ciclos da natureza, a manutenção da floresta em pé e as comunidades locais. Pág. 91

Evolução a partir das nossas causas 88

Amazônia Viva 91

Mais Beleza, Menos Lixo 106

Cada Pessoa Importa 124

Quadro Geral da Visão de Sustentabilidade 2050 158

Informações sobre a companhia 161

Governança corporativa 162

Gestão de riscos 166

Ética e integridade 170

Compromissos e parcerias 172

Divulgações complementares 175

Sobre o relatório 197

Índice de conteúdo GRI 202

Carta de asseguração 217

De onde vem a embalagem que você usa?

Usamos refil há mais de 35 anos, mas queremos ir além.
 Pág. 106



A importância de cada um

Para responder às tensões globais, acreditamos em educação, geração de renda e diversidade. Pág. 124



Nossas métricas

Confira o status das nossas Ambições 2020 e como elas dialogam com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).
 Pág. 158

SOBRE NATURA E NATURA &CO

As informações deste Relatório Anual 2019 são referentes às operações da Natura Cosméticos S/A nos 10 países em que a companhia atua (Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Estados Unidos, França, Malásia, México e Peru). Elas não consideram as operações de suas subsidiárias integrais The Body Shop e Aesop, que são abordadas no Relatório Anual de Natura &Co, publicado no site do grupo (<https://ri.naturaeco.com/>). Também não fazem parte do escopo deste Relatório as operações da Avon, empresa que foi adquirida por Natura &Co em janeiro de 2020.

Nossa Essência

GRI 102-16

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.



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.

VISÃO

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



Nossa mobilização contra a COVID-19

Diante da maior crise das últimas décadas, desencadeada pela disseminação do novo coronavírus ao redor do mundo nos primeiros meses de 2020, a Natura reafirmou seu compromisso com cada pessoa, bem como sua crença no poder da interdependência e da união, como solução para o enfrentamento da pandemia.

Mesmo que esses acontecimentos estejam fora do período formalmente abordado por este Relatório Anual, não poderíamos deixar de considerar as mudanças drásticas que o avanço da COVID-19 tem causado em todo o mundo.

Os efeitos ainda não são todos conhecidos, nem o tamanho do impacto sobre a sociedade, os negócios e as pessoas. No entanto, rapidamente a Natura e o grupo Natura &Co se mobilizaram para implementar ações que ajudassem a conter o contágio, assegurassem o cuidado com nossos públicos de relacionamento e minimizassem as perdas para o negócio e para a nossa rede – especialmente consultoras, colaboradores, fornecedores e comunidades.

Esses compromissos foram logo explicitados para a sociedade. No dia 18 de março, divulgamos o posicionamento corporativo “Nossa união é a solução”. No dia 31 de março, Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos, fundadores da Natura e copresidentes do Conselho de Administração de Natura &Co, ao lado de Roberto Marques, presidente executivo do Conselho de Administração e principal executivo do grupo, assinaram o artigo intitulado “É tempo de cuidar”, publicado no jornal [*O Estado de S. Paulo*](#).

A seguir, apresentamos as principais iniciativas adotadas pela Natura e pelo grupo Natura &Co até o momento, e os convidamos a seguir acompanhando as ações por meio do nosso site, acessando www.natura.com.br/nossa-uniao-e-a-solucao.

Cuidar dos colaboradores

A Natura assegurou estabilidade de emprego para todos os seus colaboradores por 60 dias, até o fim de maio, de forma a cuidar das pessoas e contribuir para que elas possam continuar a exercer suas atividades de forma segura.

Para reduzir a circulação de pessoas em nossos espaços e, assim, contribuir para barrar o contágio pelo novo coronavírus, todos os colaboradores cujas atividades podem ser realizadas a distância foram orientados a fazer trabalho remoto.

Para os nossos times operacionais, das fábricas e centros de distribuição, redobramos medidas de higienização e segurança. Quanto aos profissionais que atuam nas lojas próprias de cidades onde as autoridades locais não decretaram o fechamento de parte do comércio, redobramos os cuidados para garantir a segurança e o bem-estar de colaboradores e clientes. Vale ressaltar que todos os colaboradores cujas atividades demandam presença física, mas que integram o grupo de risco, também permaneceram em casa.

Cuidar das consultoras

Buscamos estimular que nossas consultoras e líderes continuassem suas atividades, assegurando sua renda nesse momento de crise. Para elas, nossas áreas de inovação e tecnologia desenvolveram novas ferramentas e funcionalidades digitais em tempo recorde, com o objetivo de impulsionar ainda mais a venda on-line e a atividade de consultoria a distância.

Outros exemplos de medidas tomadas para minimizar os efeitos da crise para as consultoras

Em tempos
em que
estamos
fisicamente
separados,
a união é a
solução



Alcool em gel e álcool 70% fabricados pela Natura para doação, em Cajamar (SP).

foram a prorrogação do pagamento dos boletos, o parcelamento em até seis vezes para pagamentos no cartão de crédito e a redução dos pontos necessários para a efetivação dos pedidos de produtos. Para apoiar as consultoras em situação de maior vulnerabilidade social, criamos um fundo de emergência.

Para as líderes, responsáveis por supervisionar um grupo de consultoras, asseguramos a remuneração de três ciclos, tendo como referência o maior pagamento realizado no período ou a média de remuneração alcançada nos três primeiros ciclos de 2020, antes da crise.

Cancelamos todos os eventos presenciais para a nossa força de vendas e orientamos as Empresárias de Beleza, que administram as franquias Aqui Tem Natura, a cumprir com os eventuais decretos de fechamento do comércio impostos pelas autoridades de suas cidades e estados e a adotar todas as medidas de higienização necessárias. Para assegurar a continuidade dos negócios, as franquias puderam, neste período, abrir seus espaços de venda on-line.

Criamos, ainda, diversos protocolos para as entregas de nossos produtos às consultoras, buscando preservar sua saúde e também a dos prestadores de serviços (leia mais a seguir). Nesse período,

por exemplo, autorizamos que as entregas fossem feitas sem a assinatura da consultora, evitando o contato com os entregadores. Também distribuimos conteúdos informativos sobre como as consultoras deveriam receber os produtos em casa e entregá-los a seus clientes de forma segura.

Cuidar de fornecedores e comunidades

Já no início da crise, anunciamos que honraríamos os contratos com fornecedores e comunidades extrativistas.

Para os parceiros que atuam na distribuição de nossos produtos às consultoras, disponibilizamos kits de higiene aos motoristas e ajudantes, distribuimos conteúdos informativos sobre medidas preventivas contra a pandemia e estabelecemos novos protocolos de segurança, como manter distância mínima de 2 metros durante as entregas, conduzir os veículos com os vidros abertos e informar imediatamente o gestor em caso de suspeita de contaminação.

Com os fornecedores dos serviços de atendimento à consultora e ao consumidor, definimos o trabalho remoto em esquema de rodízio para os trabalhadores, garantindo que apenas um terço dos profissionais das centrais de atendimento

trabalhasse presencialmente. Também redobramos medidas de higienização.

Cuidar da sociedade

Ao lado da Avon, anunciamos a doação de 2,8 milhões de unidades de sabonete (em barra e líquido) para comunidades, consultoras, revendedoras, hospitais e autoridades públicas de saúde. No Brasil, por exemplo, a distribuição contemplou nossas comunidades fornecedoras e do entorno de nossas operações, nos estados de São Paulo e do Pará.

Redirecionamos a capacidade produtiva de nossas fábricas para a produção de itens essenciais, incluindo produtos de higiene pessoal, fundamentais para barrar a propagação da COVID-19.

Nosso grupo também se comprometeu a processar e envasar 310 mil litros de álcool em solução 70% e 190 toneladas de álcool em gel, em parceria com empresas como Basf, Raízen e Usina São Martinho.

Outras iniciativas adotadas pelas demais empresas de Natura &Co foram a doação de mais de 1 milhão de produtos da The Body Shop e o direcionamento de 70% da produção da Aesop para a fabricação de itens de higiene das mãos e outros produtos essenciais.

Contra a violência doméstica #IsoladasSimSozinhasNão

Ao observar que o isolamento social para frear a expansão da COVID-19 poderia fazer crescer o número de casos de violência doméstica contra a mulher, Natura &Co e sua família de marcas (Avon, Natura, The Body Shop e Aesop) estão se unindo a organizações nacionais e internacionais, em apoio à chamada da ONU Mulheres para auxiliar mulheres e crianças em risco.

O Instituto Avon lançou o movimento global #IsoladasSimSozinhasNão e se comprometeu a doar US\$ 1 milhão a grupos de apoio para vítimas de violência doméstica no mundo. O grupo Natura &Co também divulgou uma carta para governos, governadores, prefeitos e legisladores de todos os países onde tem operações chamando a atenção para o problema e pedindo que sejam assegurados que mulheres e crianças em risco,

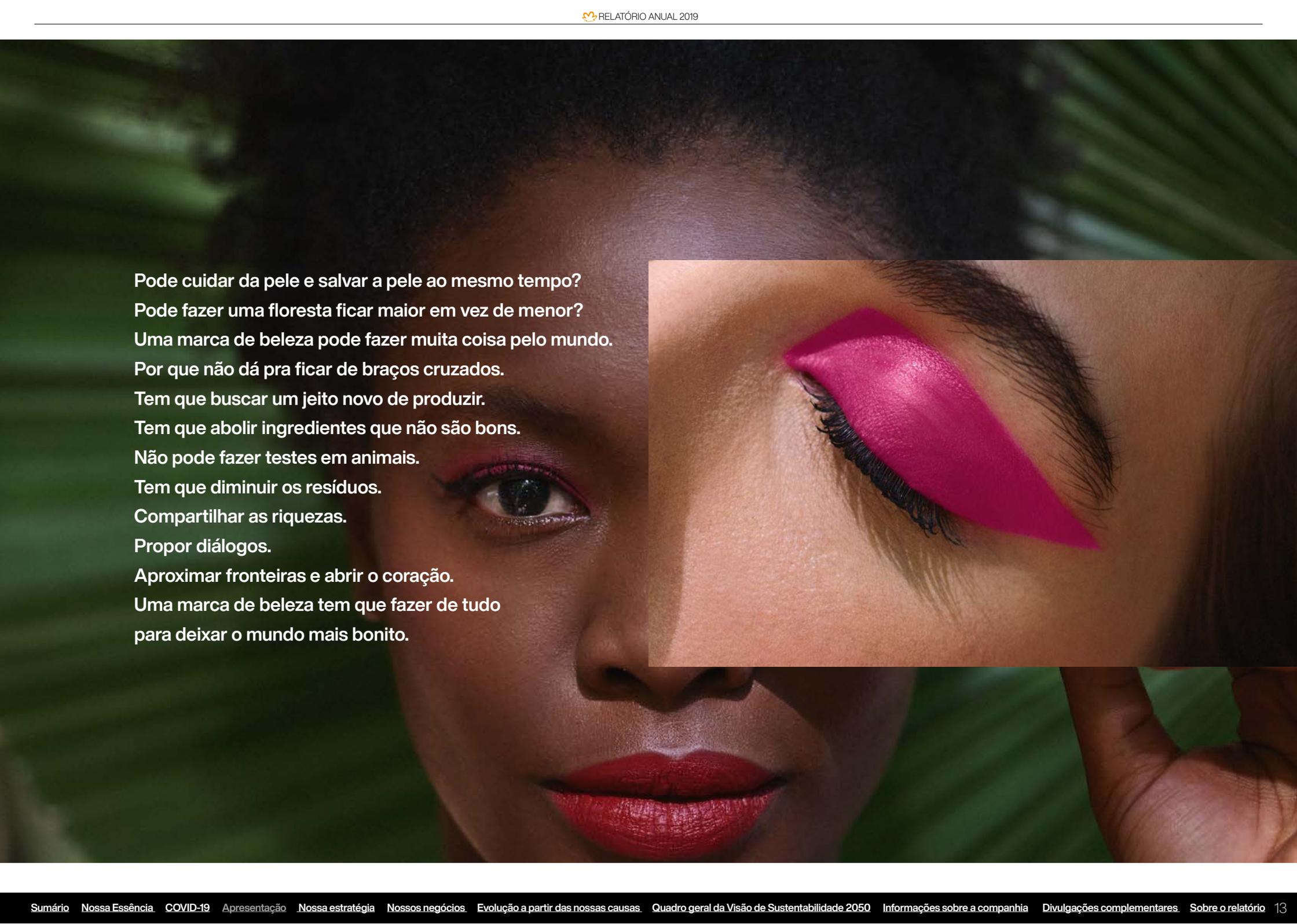
especialmente as socialmente vulneráveis, tenham apoio e os recursos que necessitam.

Avon, Natura, The Body Shop e Aesop também vão doar pacotes de produtos de cuidados pessoais essenciais a abrigos. Cada marca está promovendo conscientização por meio de seus canais de mídia social no intuito de angariar apoio para sobreviventes, suas amigas e suas famílias, indicando canais de ajuda e compartilhando conselhos sobre segurança. Além de divulgar os conteúdos produzidos pelo movimento #IsoladasSimSozinhasNão em todos os seus canais, a Natura também intensificou as outras ferramentas de suporte e orientação que mantém para suas colaboradoras, líderes e consultoras.

Apresentação

O que
uma marca
de beleza
pode fazer
pelo mundo?

O mundo da Vani, 42 anos, se movimenta sobre duas rodas. Em sua moto, espalha beleza e entrega nossos produtos para mais do que clientes, amigos e amigas.



Pode cuidar da pele e salvar a pele ao mesmo tempo?
Pode fazer uma floresta ficar maior em vez de menor?
Uma marca de beleza pode fazer muita coisa pelo mundo.
Por que não dá pra ficar de braços cruzados.
Tem que buscar um jeito novo de produzir.
Tem que abolir ingredientes que não são bons.
Não pode fazer testes em animais.
Tem que diminuir os resíduos.
Compartilhar as riquezas.
Propor diálogos.
Aproximar fronteiras e abrir o coração.
Uma marca de beleza tem que fazer de tudo
para deixar o mundo mais bonito.

Clique para assistir ao manifesto sobre o que uma marca de beleza pode fazer pelo mundo, lançado em março de 2019.



O QUE UMA MARCA
DE BELEZA PODE
FAZER PELO MUNDO?

Mensagem do Conselho de Administração

É tempo de cuidar. É tempo de escolher!

*Luiz Seabra, Guilherme Leal, Pedro Passos (copresidentes)
e Roberto Marques (presidente-executivo e principal executivo de Natura &Co)*

Um relatório como este é, por definição, uma viagem no tempo. Delimitado a projetos, fatos, ações e resultados alcançados ao longo de 12 meses, ele tem, como substrato, o incontornável passado e o pulsar do futuro. Para Natura &Co 2019 foi um de seus mais inesquecíveis anos. Celebramos nele muitas conquistas. O período atual, entretanto, se impõe como um momento de complexidade impensável até pouco tempo atrás. Começamos então, com um mergulho no presente, às vésperas da publicação desta mensagem, em maio de 2020.

A pandemia causada pelo novo coronavírus trouxe reflexões sobre nosso papel como indivíduos, famílias, empresas, países e civilização. Tornou-se ainda mais relevante ter clareza sobre o

que é prioritário e sobre como somos todos interdependentes. É tempo de cuidar. Da parte e do todo. Cuidar de si, dos outros e das relações que estabelecemos com o mundo. É tempo de privilegiar investimentos em saúde pública, no apoio ao funcionamento da economia e dos pequenos negócios, no estímulo à geração de renda e no atendimento das necessidades dos mais frágeis, que são muitos. Dos grupos de risco de hoje e de sempre. Não pode haver dúvidas sobre o caminho a escolher. Agir rápido em favor da preservação da vida.

Nesse contexto desafiador estamos buscando fazer nossa parte. Ampliamos a produção de itens de higiene, essenciais no combate à pandemia. Fizemos isso tomando os cuidados necessários para preservar a saúde de nossos colaboradores. Para aqueles não envolvidos diretamente na produção e distribuição, recomendamos e apoiamos o trabalho de casa. Doamos para instituições públicas e médicas. Mantivemos diálogo permanente com instituições globais, nacionais e locais

para melhor cuidar do tema. Buscamos ao máximo preservar os empregos, com a maior estabilidade possível, e seguimos gerando oportunidades para muitos.

Obviamente temos, com muito amor, procurado estar juntos, apoiando e conectando nossas milhões de consultoras e revendedoras independentes no desafio de manter suas atividades e seu moral, observado o distanciamento físico necessário. Com cooperação e empatia, cuidando de todos e de cada um, temos certeza de que atravessaremos todos esses períodos turbulentos. Mais do que nunca, nos move a crença que tem nos unido desde sempre: “A vida é um encadeamento de relações. Nada existe por si só, tudo é interdependente”.

O sentimento de coletividade e solidariedade que emerge deste momento histórico é um lembrete de que soluções concertadas são possíveis, em especial para enfrentar outro desafio à espreita: a crise climática, cuja dimensão ainda precisa ser mais bem compreendida.

Encontramos em nossas origens e no nosso propósito a força para enfrentar desafios dessas proporções. A Natura, construída por meio da colaboração de milhões de pessoas, se desenvolveu descobrindo significados e disseminando propósitos. Comprometendo-se com a busca de vidas individuais mais felizes e de uma sociedade mais justa, com a preservação do planeta... Enfim, com a criação de um mundo melhor.

A nossa união nos anos recentes com Aesop e The Body Shop já representava o início de nossa expansão internacional, para além da América Latina. Sob o grupo Natura &Co, abrigamos diferentes identidades e modelos de negócio, unidos por fortes propósitos, ativismo e princípios éticos.

Em maio de 2019, anunciamos o histórico acordo para aquisição da Avon, concluído em janeiro de 2020. A companhia de 134 anos, criadora do modelo de venda direta de cosméticos, detentora de uma das marcas mais conhecidas do planeta, agora é parte de Natura &Co, que ampliou seu alcance para 200 milhões de consumidores em 100 países. Além de novas e infindáveis oportunidades de negócios, temos também a possibilidade de levar mais longe as causas que defendemos – entre elas o combate à violência doméstica, a defesa dos direitos da mulher e a valorização de sua presença na construção da sociedade.

Natura e Avon, juntas, representam a força transformadora do cultivo positivo de relações humanas, base da venda direta, agora reunindo mais de 6 milhões de pessoas, ávidas por bons negócios, desenvolvimento pessoal, novos conhecimentos e fortalecimento da autoestima – tanto pessoal quanto de seu círculo de relações. O momento é de cuidar dessa rede e fortalecê-la.

Maiores, nos desafiamos a ser melhores para o mundo, em tempos que impõem às corporações, ainda mais, o papel

de construtoras de um futuro mais solidário. “A aurora é lenta, mas avança”, dizia o poeta. É com essa natureza de esperança, de crescimento da solidariedade no mundo, que continuaremos atuando com nossas empresas. Não temos como saber como será o mundo pós-crise, mas acreditamos que agora vivemos o momento de escolha de quem queremos vir a ser, como indivíduos, empresas, países e mundo.

As intoleráveis desigualdades, a fome e as injustiças de toda ordem parecem mais expostas a partir do momento que a pandemia tomou o mundo de assalto. A partir dessa experiência transformadora, temos claramente escolhas a fazer. A crise escancarou que o mundo do nacionalismo radical, da intolerância ao diverso e da negação da ciência é frágil mesmo para aqueles que se imaginavam superiores a ela. Nós na Natura sempre apostamos na força do aprofundamento das relações entre países, da imigração aberta, das interações culturais, do mundo que cria consensos a partir de uma renovada governança global, ancorada nos valores democráticos.

Temos uma nova ordem social, mundial, a ser construída em substituição àquela que se esvai. Sua natureza dependerá de nossas escolhas, dos valores sobre os quais edificaremos nossa obra. Dependerá da nossa capacidade de usar a inteligência, a criatividade e as tecnologias, de que dispomos e as que somos capazes de desenvolver, para construir uma nova economia verde, inclusiva, sustentável.

Na crise, a escolha se impõe. Nas escolhas generosas está a nossa esperança.

Cuidar de si,
dos outros
e das
relações que
estabelecemos
com o mundo



Conselho de Administração (da esquerda para a direita):
Gilberto Mifano, Nancy Killefer, Roberto de Oliveira Marques,
Pedro Luiz Barreiros Passos, Guilherme Peirão Leal, Antonio
Luiz da Cunha Seabra, Carla Schmitzberger, W. Don Cornwell,
Ian Martin Bickley e Jessica DiLullo Herrin

Não puderam estar conosco nesse dia: Andrew George
McMaster Jr. e Fábio Colletti Barbosa

Mensagem da Presidência

Em primeiro lugar, as pessoas

*João Paulo Ferreira,
CEO de Natura &Co América Latina*

[GRI 102-14]

Encerramos 2019, ano em que celebramos os 50 anos da Natura, animados com o que o futuro nos reserva: a construção de um grupo de beleza que busca ser o melhor PARA o mundo, a partir da chegada da Avon à nossa família, que já incluía The Body Shop e Aesop. No início de 2020, assumi um novo papel, como presidente das operações de Natura &Co na América Latina, responsável pela marca e inovação da Natura globalmente e pelas operações das quatro empresas do grupo nos países latino-americanos.



A criação do quarto maior grupo global dedicado ao setor de Beleza só foi possível em função dos resultados significativos que obtivemos nos últimos anos. Em 2019, a Natura registrou sólido crescimento de receita no Brasil e nos demais países da América Latina, mostrando o êxito da nossa estratégia omnicanal. Nosso modelo de Venda por Relações continuou a se fortalecer, com alta da produtividade das consultoras pelo terceiro ano consecutivo e avanços expressivos em nossa transformação digital – já são 1,6 milhão de consultoras conectadas à nossa plataforma on-line. Apoiados pelo conhecimento da The Body Shop e de seu máster franqueado local chegamos à Malásia, em uma operação que combina *e-commerce*, loja física e *social selling*, um modelo que pode ser replicado em outros países.

Também tivemos conquistas importantes em nossa busca por gerar impacto positivo nas esferas ambiental e social, ao contribuímos para a conservação de 1,8 milhão de hectares na Amazônia, região em que nos relacionamos com mais de 5 mil famílias fornecedoras. Nosso compromisso em combater as mudanças climáticas foi reconhecido mundialmente pela Organização das Nações Unidas, que nos conferiu o prêmio *Global Climate Action*.

Neste relatório trazemos detalhes sobre esses e outros resultados expressivos de 2019. Entretanto, no momento de sua publicação, em maio de 2020, nossa atenção se volta à pandemia causada pelo novo coronavírus. Ela exigiu que reordenássemos prioridades, com esforços e ações concentrados em um compromisso imediato: cuidar das pessoas.

O compromisso com o bem-estar da nossa rede de relações nos levou a adaptar rapidamente os negócios à nova realidade.

No fim de março, nos comprometemos a não adotar nenhum programa de demissões por 60 dias. Adotamos o critério da essencialidade para limitar as operações de produção e logística, priorizando a fabricação de itens de higiene e cuidados pessoais, indispensáveis para conter a disseminação do vírus. Nossas instalações têm funcionado com medidas redobradas de saúde e segurança. Colaboradores administrativos adotaram o trabalho remoto, enquanto pessoas que trabalham em nossas fábricas e centros de distribuição e pertencem aos grupos mais vulneráveis à COVID-19 entraram em licença ou férias remuneradas.

Enquanto cuidamos de nossa rede, também mantemos a economia circulando. A continuidade da produção é fundamental para que as Consultoras de Beleza Natura possam seguir tendo renda nesse momento de crise. E, mantendo-se ativas, elas colaboram para abastecer regiões distantes e periféricas com itens como sabonete, necessários no combate à pandemia. Para tranquilizá-las, adotamos uma série de medidas para promover alívio financeiro e facilitar o acesso a ferramentas digitais. Além disso, criamos um fundo emergencial de R\$ 1,7 milhão para atender as consultoras que fiquem doentes com a COVID-19 e as que estiverem em situação de vulnerabilidade social. Adotamos ações de combate e conscientização contra a violência doméstica e, somadas às iniciativas também tomadas pela Avon neste período, direcionamos cerca de R\$ 7 milhões para suporte social a consultoras e revendedoras.

Em parceria com ONGs, distribuimos 2,8 milhões de unidades de sabonetes para comunidades em toda a América Latina. Ao lado de parceiros como a Usina São Martinho e a Raízen, destinamos outras 2,8 milhões de unidades de álcool 7

0% e álcool em gel a autoridades, hospitais, colaboradores, consultoras e revendedoras, totalizando R\$ 31 milhões em doações.

Juntos, acreditamos que conseguiremos superar essa pandemia e, orientados por nossos princípios e crenças, emergiremos ainda mais fortes dessa crise. Do lado positivo, observamos inúmeros aprendizados ao longo das últimas semanas, como nossa capacidade de assumir novas formas de trabalho e avanços importantes na digitalização de nossos negócios.

A pandemia surgiu logo após o início dessa nova configuração do grupo Natura &Co, e a necessidade de fazer frente à crise acabou acelerando o processo de integração de nossas empresas. Com Avon, Natura, The Body Shop e Aesop agora unidas na América Latina, nos transformamos em uma plataforma ainda maior, comprometida com a geração de impacto positivo. Essa fortaleza, que conta com mais de 4 milhões de consultoras e revendedoras e 18 mil colaboradores na região, nos permite desempenhar um papel ainda mais ativo na sociedade, especialmente em tempos como o que estamos vivendo.

Alcançamos resultados significativos ao longo de 2019, mas sabemos que viveremos um cenário muito diferente em 2020. Será um período em que não poderemos fazer as mesmas escolhas de sempre. Como sociedade, teremos a oportunidade de transformar o mundo a partir do aprendizado coletivo que tivermos com a pandemia. A crença na interdependência de todas as coisas, que sempre guiou nossas ações, está agora mais viva do que nunca. Seguiremos em nossa busca pela valorização do meio ambiente, das pessoas e dos negócios,

bem como pela regeneração do planeta em que vivemos. O trabalho conjunto, em rede e colaborativo, faz e fará toda a diferença. Estamos e continuaremos juntos.

Orientados
por nossos
princípios
e crenças,
emergiremos
ainda mais
fortes dessa
crise

A Natura

Chegamos aos 50 anos em 2019 como a maior multinacional brasileira do setor de cosméticos. E, nesse momento tão significativo, decidimos nos questionar sobre o papel de uma empresa de beleza no mundo. O que podemos fazer para transformar a realidade à nossa volta? A partir dessa reflexão, voltamos o olhar para Nossa Essência. Era hora de reforçar os princípios e compromissos que sempre nortearam a nossa visão de negócios, com a geração e distribuição de riqueza, com a diversidade, com a conservação da floresta em pé, com a redução de resíduos. Para ampliar essa mensagem, convidamos todos a serem agentes dessa mudança, em um chamado poderoso: O mundo é mais bonito com você.

O mundo
é mais
bonito
com você

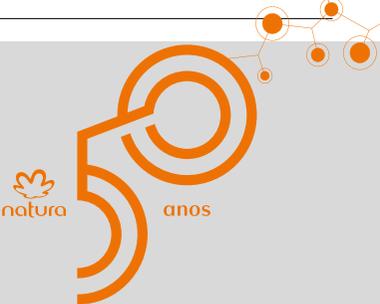
Nossas causas amazônia viva mais beleza, menos lixo cada pessoa importa

O novo posicionamento da marca Natura inaugurou uma era de transformação da companhia, cada vez mais digital e engajada, preparada para oferecer novos serviços e produtos, sempre com inovação de ponta. O ano de 2019 também foi símbolo do início de um novo ciclo de expansão internacional – chegamos à Ásia com a nossa primeira operação multicanal na Malásia. Por meio do modelo de franquias usado pela The Body Shop, inauguramos a primeira loja Natura em Petaling Jaya, na capital Kuala Lumpur. Nosso portfólio também está presente no país de forma on-line e por meio da Venda por Relações.

Somos também parte do grupo Natura &Co, ao lado de Aesop e The Body Shop e, desde janeiro de 2020, da Avon. A combinação, que criou o quarto maior grupo do mundo dedicado exclusivamente ao setor de beleza, uniu quatro empresas icônicas do segmento em torno de uma melhor maneira de viver e fazer negócios, comprometidas em gerar impacto econômico, social e ambiental positivos.

Com a nova forma de organização do grupo, foram criadas quatro unidades de negócios, entre elas Natura &Co América Latina. Liderada por João Paulo Ferreira, a unidade é responsável pela gestão dos negócios de Natura, Avon e The Body Shop na região, bem como da Aesop no Brasil, e também cuida das diretrizes globais de marca e inovação da Natura.

Linha do Tempo



natura 50 anos

Luiz Seabra funda a Indústria e Comércio de Cosméticos Berjeaut. Meses depois, a empresa passa a se chamar Natura. O nome foi inspirado nos ativos vegetais usados na composição dos produtos.



1969

O aumento da procura por consultas com Luiz Seabra e por itens da Natura leva a empresa a transformar algumas de suas clientes em distribuidoras independentes de produtos.

1971

Primeiro catálogo de vendas é lançado, com informações detalhadas sobre como utilizar os produtos. A publicação se transforma em uma ferramenta fundamental para as consultoras.

1976

Natura registra forte crescimento, impulsionado pela expansão para diferentes regiões do Brasil (a empresa tinha 200 colaboradores e 2.000 consultoras). Surge a L'Arc en Ciel, indústria parceira da Natura, com foco em itens de maquiagem e perfumaria.

1980

Pedro Passos se torna gerente-geral da L'Arc en Ciel. Natura passa a ser a primeira marca de cosméticos a oferecer refil para os produtos.

Sève
Lançamento de Sève, óleo de banho inédito no mercado.



1983

Chronos
Estreia de Chronos, produto antissinais que valoriza a beleza da mulher em cada fase da vida.



1986

União das empresas é concluída. Natura atinge a marca de 50.000 consultoras.

1989

1970

Natura abre sua primeira loja, na rua Oscar Freire, em São Paulo. Luiz Seabra atende pessoalmente as clientes, recomendando produtos de acordo com as necessidades de cada uma. A fábrica é instalada no bairro Vila Mariana, com cerca de dez colaboradores.



1974

A venda direta é adotada como modelo de negócios da Natura. Seguindo os passos de Luiz Seabra, as consultoras levam soluções personalizadas a suas clientes. A loja é fechada, e é criada a Pró-Estética, empresa que distribui os produtos no estado de São Paulo.

1979

Guilherme Leal junta-se à Natura, projetando um sistema de distribuição de produtos para fora do estado de São Paulo. Esse plano seria executado pela Meridiana (empresa que ele abriria no ano seguinte).

Sr. N

Linha Sr. N inaugura o segmento de produtos masculinos, uma novidade na época.



1982

Primeira incursão da empresa no mercado internacional, por meio de um distribuidor local no Chile.

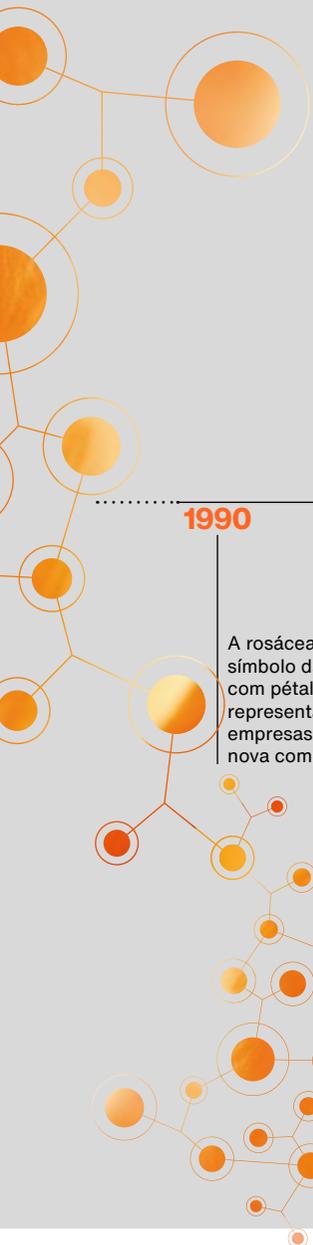
1984

Erva Doce
Surge o sabonete Erva Doce, que se transforma em um clássico do portfólio.



1988

As empresas Natura, Pró-Estética, Meridiana e L'Arc en Ciel, que atuavam conjuntamente na produção e distribuição de produtos, começam um processo de fusão, adotando o nome Natura. Produtos chegam à Bolívia, por meio de um parceiro local.



1990

A rosácea se torna o símbolo da Natura. A flor com pétalas interligadas representa a junção de empresas que formou a nova companhia.

1992

Natura divulga sua Razão de Ser, o Bem Estar Bem, tornando mais claros seus valores e seu compromisso com a sociedade.

1993

Mamãe e Bebê

A linha Mamãe e Bebê é lançada, com a proposta de fortalecer o vínculo entre mães e filhos. Natura abre subsidiária no Chile, após adquirir as distribuidoras de seus produtos no país.



1994

Empresa inaugura operações próprias na Argentina e no Peru, iniciando um movimento de internacionalização na América Latina. Criação do Canal de Atendimento Natura, voltado às consultoras.

1995

Com o lançamento do programa Tempo de Casa, a Natura se torna pioneira, no mercado de venda direta, em reconhecer as consultoras pelos anos de relação que elas mantêm com a empresa (e não só por performance comercial).

Crer Para Ver

Surge Crer para Ver, linha de produtos não cosméticos que tem o lucro revertido para ações de educação



1996

Kaiak

Lançamento de Kaiak, uma das fragrâncias recordistas de vendas da perfumaria brasileira.



1998

Natura Homem

Natura Homem se consolida como linha completa de cuidados pessoais, com itens para perfumação, rosto, corpo e cabelos. Revista Exame escolhe Natura como Empresa do Ano pela primeira vez.



1999

Empresa inicia parceria com comunidades tradicionais para fornecimento de ingredientes da Amazônia.



2000

Logo da Natura ganha nova versão.



Ekos

Com o lançamento da linha Ekos, Natura incorpora ativos da biodiversidade brasileira à formulação de seus produtos, unindo ciência, conhecimento tradicional e geração local de riqueza.



2001

É inaugurado o espaço da Natura em Cajamar (SP), maior e mais avançado centro integrado de pesquisa, desenvolvimento, produção e distribuição de cosméticos da América do Sul.

2004

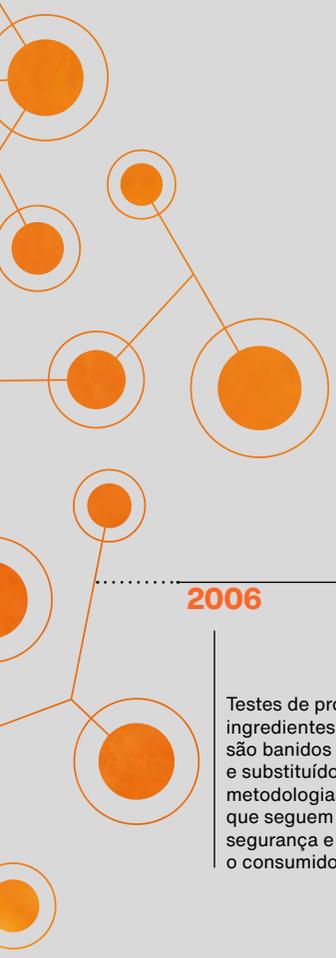
Natura realiza abertura de capital na bolsa de valores de São Paulo.



2005

Início das operações no México e na França (marcado pela abertura de uma loja em Paris). Movimento Natura é criado para incentivar consultoras a se engajar em causas socioambientais. Surge também o Natura Musical, programa que apoia artistas e projetos ligados à música brasileira.





Programa Carbono Neutro é lançado, com metas de redução das emissões de CO₂ em toda a cadeia produtiva. É criada a Tabela Ambiental, que calcula o impacto causado pela produção de cada item. Natura começa a operar na Colômbia e abre uma fábrica em Benevides, no Pará.



2007

Instituto Natura passa a administrar os recursos obtidos com a linha Crer para Ver, com foco na melhora da educação pública. Natura inaugura produção na Argentina, na Colômbia e no México. Prêmio Acolher é criado para reconhecer ações de consultoras, dentro do Movimento Natura.

2010

Começa o processo de aquisição da marca australiana de cosméticos Aesop (que seria concluído em 2016).

Aēsop

2012

Em Benevides, é inaugurado o Ecoparque, centro empresarial baseado no conceito de simbiose industrial. Natura se torna a primeira companhia de capital aberto a ser certificada como Empresa B. Visão de Sustentabilidade 2050 é lançada, com metas ambientais e sociais de longo prazo.

2014

Lojas da Natura começam a ser abertas no Brasil. Centro de Distribuição São Paulo começa a operar com capacidade total – pessoas com deficiência são mais de 15% do total de colaboradores. É inaugurada uma loja em Nova York.



2016

Surge Natura &Co, identidade global do grupo de beleza que reúne Natura, The Body Shop e Aesop.

natura &co

2018

2006

Testes de produtos e ingredientes em animais são banidos da Natura e substituídos por metodologias científicas que seguem garantindo segurança e eficácia para o consumidor.

2009

Ao completar 40 anos, Natura atinge marca histórica de 1 milhão de consultoras

2011

Programa Amazônia é lançado, com o objetivo de direcionar investimentos para a região e ajudar a transformá-la em polo de inovação, tecnologia e sustentabilidade.



2013

Natura reduz em um terço as emissões de gases de efeito estufa, alcançando compromisso assumido em 2007.

Sou
Linha Sou é lançada, incentivando o consumo consciente: suas embalagens economizam material e evitam o desperdício do produto.



2015

Rede Natura, plataforma de vendas on-line, alcança todo o território brasileiro e chega ao Chile. Natura realiza seu EP&L, a “contabilidade ambiental”, que expressa em termos financeiros o impacto das atividades da empresa sobre a natureza e a sociedade.

2017

É realizada a aquisição da empresa britânica de cosméticos The Body Shop. Natura promove a revitalização da venda direta – chamada de Venda por Relações – e cria novos perfis de consultoras e diferentes oportunidades de progressão no negócio.



THE BODY SHOP

2019

Natura completa seu cinquentenário e chega à Malásia. É anunciada a aquisição da Avon, fundada nos Estados Unidos há mais de 130 anos, que passa a fazer parte de Natura &Co em 2020. O grupo torna-se o quarto maior do mundo dedicado ao setor de beleza, presente em 100 países.

AVON

A operação da Natura

GRI 102-1, 102-2, 102-3, 102-4, 102-6, 102-7, 102-8, 102-9 e 102-10



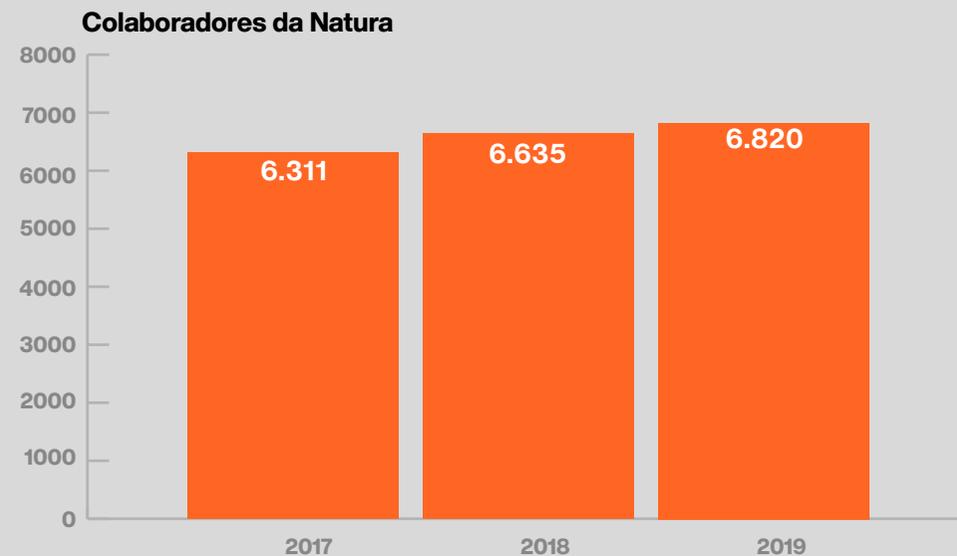
Atuação omnicanal

Venda por Relações
1,8 milhão
de Consultoras
de Beleza Natura
presencial e on-line

489
lojas físicas
(próprias e franquias
Aqui Tem Natura)

e-commerce
www.natura.com.br

GRI 102-8 Colaboradores por país	2017	2018	2019
Brasil	4.765	4.958	5.085
Argentina	641	690	716
Chile	189	224	225
México	116	122	133
Peru	219	228	224
Colômbia	362	378	402
França	19	21	16
Estados Unidos	Não disponível	14	19
Total	6.311	6.635	6.820



Primeira empresa de capital aberto do mundo a ser certificada como Empresa B por sua atuação transparente e sustentável, em 2014.



Presente em: **Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Estados Unidos, França, Malásia, México e Peru**

Fábricas próprias em **Cajamar (SP) e Benevides (PA)** e produção terceirizada no **Brasil, Argentina, Colômbia e México**

Sede administrativa em **São Paulo (SP)**

1 hub logístico em Itupeva (SP)

12 Centros de Distribuição
7 no Brasil e 5 na América Latina

Cerca de

850 produtos

de cuidado diário (rosto, corpo, banho e mãos e pés), perfumaria, maquiagem, cabelo e barba, além dos voltados para o público infantil e para presentes.

11,9 mil fornecedores;
6,2 mil famílias em
39 comunidades nas cadeias produtivas da sociobiodiversidade.

Uma história de afeto

Entre os eventos que marcaram o cinquentenário da empresa está a exposição “Rede de Afeto: os 50 anos da Natura”, inaugurada no mês de agosto em nossa unidade de Cajamar (SP). Interativa, a instalação retrata os principais marcos e movimentos de nossa história, que teve início em 1969. A exposição fica aberta à visitação do público até meados de 2021.



Reconhecimentos

Agenda de combate às mudanças climáticas reconhecida pela ONU

Os esforços da Natura para reduzir as emissões de gases de efeito estufa (GEE) e combater as mudanças climáticas foram reconhecidos na premiação mais importante do mundo sobre o tema, concedida pela Organização das Nações Unidas (ONU). Fomos premiados na categoria Climate Neutral Now, do 2019 UN Global Climate Action Award. Trata-se de um reconhecimento público e com alcance global de nossas iniciativas para reduzir e compensar as emissões de carbono decorrentes de nossas atividades, sintetizadas pelo Programa Natura Carbono Neutro, que mantemos desde 2007. Nosso protagonismo nesse tema nos fez a única companhia brasileira a figurar na lista das 15 iniciativas vencedoras. Foram, ao todo, 670 projetos inscritos.

A divulgação dos vencedores foi realizada em setembro, na Semana do Clima de Nova York, evento da ONU. A entrega do troféu ocorreu na Conferência das Nações Unidas sobre as Mudanças Climáticas (COP 25), no mês de dezembro, em Madrid (Espanha).

Há onze anos fazemos parte do grupo de empresas mais sustentáveis do mundo do ranking Global 100, da companhia canadense de mídia e pesquisa Corporate Knights, anunciado anualmente durante o Fórum Econômico Mundial, em Davos (Suíça). A Natura é a única empresa brasileira do setor a figurar na lista, que avalia aproximadamente 7,5 mil companhias de 21 países.

Fomos eleitos também como uma das empresas mais éticas do mundo pelo Ethisphere Institute, organização global comprometida com o aprimoramento de práticas empresariais. Em abril, fomos classificados na primeira colocação do Monitor Empresarial de Reputação Corporativa (Merco). Esta foi a sexta edição do levantamento no Brasil, e em todas elas a Natura liderou o ranking. O executivo João Paulo Ferreira, CEO de Natura & Co América Latina, foi listado entre os dez líderes empresariais com melhor reputação no país.

Melhores práticas

- Estamos presentes pelo 15º ano no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da B3 (bolsa de valores de São Paulo)
- Integramos o Dow Jones Sustainability Index (DJSI) para mercados emergentes
- Somos uma Empresa B desde 2014, que certifica nosso compromisso com o impacto positivo nos âmbitos econômico e socioambiental
- Há 11 anos figuramos na lista das empresas mais sustentáveis do mundo, do Corporate Knights
- Não testamos em animais. Prática com os certificados Leaping Bunny, da Cruelty Free International
- Comércio ético: certificação UEBT (União para o BioComércio Ético) atesta a sustentabilidade da cadeia de fornecimento dos ingredientes naturais da linha Ekos

Um compromisso de todos

Acreditamos que apenas com colaboração e cooperação será possível gerar mudanças sistêmicas. Por isso aderimos a movimentos e compromissos voluntários que possam potencializar nossas ações. Além de reduzir os impactos socioambientais da nossa operação e da nossa cadeia de valor, buscamos usar nossa reputação e nossas marcas para disseminar esses compromissos e engajar mais pessoas e organizações nesse debate essencial para garantir a continuidade da vida na Terra.

Durante a Cúpula do Clima de 2019, realizada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em Nova York, assinamos junto com outras corporações o compromisso de contribuir para limitar em 1,5°C o aumento do aquecimento global, em relação aos níveis pré-industriais. Também estamos desenvolvendo mecanismos para avançar em nossa divulgação sobre os riscos financeiros relacionados ao clima, conforme o TCFD (Task Force on Climate Finance Disclosures). Queremos demonstrar ao mercado os efeitos dessas questões em nosso negócio e no de outras empresas. Somos certificados como Empresa B, iniciativa do movimento B Corp (Sistema B para a América Latina) que reconhece as organizações que

dão igual peso aos resultados econômicos e socioambientais. Recentemente a The Body Shop passou a fazer parte desse mesmo grupo.

Desde 2018, somos signatários do compromisso global *New Plastic Economy*, iniciativa da Fundação Ellen MacArthur para adoção dos princípios da economia circular na cadeia do plástico. Em 2019, ao lado de outros atores, lançamos o movimento *Amazônia Possível*, que se propõem a discutir soluções efetivas para conservar a Amazônia e combater o desmatamento ilegal (*leia mais na página 93*).

Todas essas ações se conectam, ainda, à Agenda 2030 proposta pela ONU com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que estabelece os principais desafios para a próxima década. Na Natura, nossas ambições pretendem envolver todos os objetivos de forma consistente, com metas claras e mensuráveis (*conheça a correlação dos nossos compromissos com os ODS na página 159*).

Acesse a lista completa dos movimentos com os quais estamos engajados nas páginas 172-174.

Olhar integrado para o nosso desempenho

GRI 103-2, 103-3

Em 2019, avançamos em diversas frentes do nosso negócio, aliando resultados econômicos à geração de valor para toda a nossa rede de relações, o que comprova mais uma vez a força da marca Natura.

Registramos desempenho financeiro robusto, mesmo diante do contexto sociopolítico desafiador em diversos mercados: nossa receita líquida avançou 6,7%, crescimento de 4% no Brasil e de 13,5% nas demais operações da América Latina. No Brasil, esse valor foi de R\$ 6,260 bilhões; na América Latina foi de R\$ 2,742 bilhões.

A Natura manteve ainda a liderança no segmento de cosméticos no Brasil e é a marca preferida dos consumidores em quatro dos seis países em que opera diretamente na América Latina. O plano de crescimento para as consultoras, lançado no Brasil e no Chile em 2017, foi expandido para toda a região, com excelente aceitação. O uso das plataformas digitais também ganhou tração, com mais de 1,6 milhão de consultoras no site e app, sendo que cerca de metade delas já tem seu espaço on-line de vendas. Com a nova proposta de valor, a produtividade da rede cresce há 13 trimestres consecutivos no Brasil.

Encerramos o ano com 422 lojas Aqui tem Natura, franqueadas a consultoras dentro da estratégia de estimular seu empreendedorismo, modelo em acelerada expansão. Abrimos a primeira unidade com esse perfil fora do Brasil, no Peru. Com um novo conceito de loja inaugurado em maio, o varejo da Natura observou aumento de quase 100% da receita líquida do canal. As lojas próprias da marca em shoppings e centros comerciais somam

67 unidades e estão presentes em 16 Estados brasileiros e na Argentina, Chile, Estados Unidos, França e Malásia.

As vendas on-line tiveram mais um ano de crescimento e o site evoluiu sua integração com os demais canais, especialmente no modelo de convergência com as consultoras.

Também registramos importantes avanços em nossos principais indicadores socioambientais. A arrecadação da linha Crer Para Ver, cujo lucro é revertido para ações em prol da educação pública, teve mais um ano de resultados recordes, com arrecadação de R\$ 38,7 milhões no Brasil e R\$ 15,1 milhões nos demais países da América Latina. Em inclusão e diversidade, mais de 40% da nossa liderança, considerando cargos de diretoria e acima, é formada por mulheres. Avançamos, ainda, no número de famílias das comunidades fornecedoras na região pan-amazônica, e o volume de negócios gerados na região soma R\$ 1,8 bilhão desde 2011 – 80% acima da meta estabelecida para o final de 2020.

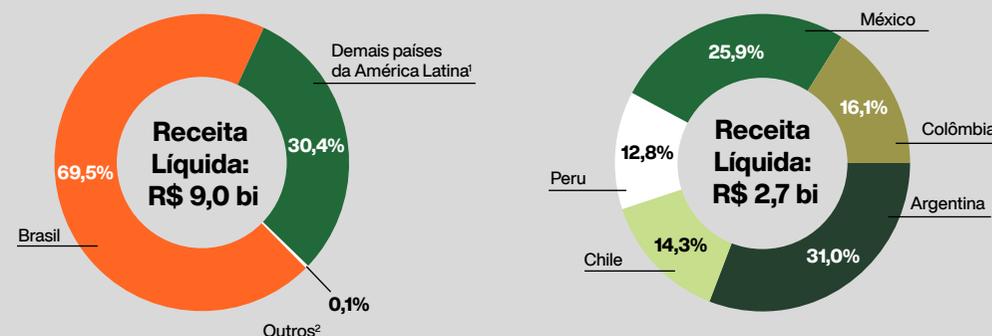
Ainda temos desafios a enfrentar, a exemplo de carbono – em que apresentamos redução de 2% nas emissões de gases de efeito estufa (GEE) em 2019 –, e em resíduos, em que seguimos aumentando o volume de materiais reciclados e recicláveis em nossas embalagens, mas temos metas ambiciosas de ampliar esses resultados.

Natura &Co: resultados globais

Com contribuição positiva da Natura, The Body Shop e Aesop, a receita líquida consolidada do grupo aumentou 7,8% e chegou a R\$ 14,445 bilhões em 2019.

Para consultar nossas demonstrações financeiras completas, acesse: <https://ri.naturaeco.com/pt-br/>

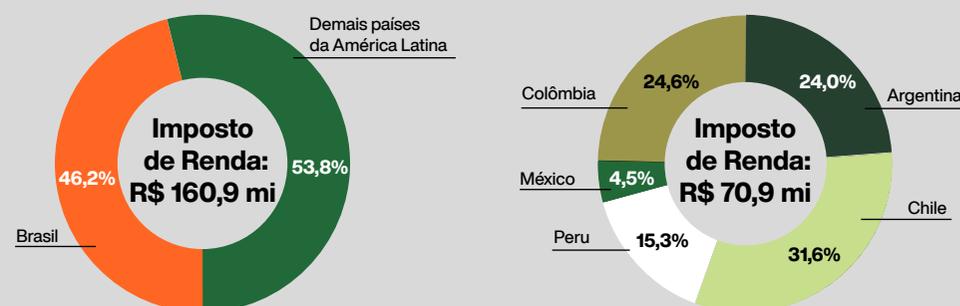
Receita líquida Natura



1. Os negócios na Bolívia são realizados por meio de um distribuidor local.

2. Estados Unidos, França e Malásia são negócios ainda sem base para incidência de imposto de renda.

Imposto de renda devido em 2019³



3. A divulgação da contribuição com impostos por país faz parte do compromisso da Natura com os Princípios de Tributação Responsável (Responsible Tax Principles) do B Team. Leia mais na página 79.

Principais indicadores

GRI 201-1 Valor econômico direto gerado (R\$ milhões)¹

Gerado	2017	2018	2019
Receitas (R\$)	13.824	19.131	20.312

GRI 201-1 Valor econômico distribuído (R\$ milhões)

Distribuído	2017	2018	2019
Custos operacionais	4.873	5.619	6.421
Salários e benefícios de colaboradores	1.836	2.813	3.011
Pagamentos aos fornecedores	3.116	4.712	5.354
Pagamentos ao governo	1.994	2.414	2.349
Pagamento a credores	1.040	2.693	2.775
Investimentos na comunidade ³	295	307	312
Total	13.154	18.558	20.223

GRI 201-1 Valor econômico retido (R\$ milhões)

Retido	2017	2018	2019
"Valor econômico direto gerado" menos "valor econômico distribuído"	670	572	88

GRI 201-1 Outros indicadores econômicos (R\$ milhões)

Distribuído	2017	2018	2019
Receita líquida consolidada	9.857	13.397	14.445
Ebitda consolidado	1.787	1.846	1.905
Lucro líquido consolidado	724	548	392
Geração de caixa livre	617	469	398
Volume médio diário negociado de ações ⁴	46	59	129

¹ Indicadores consolidados de Natura & Co.

² Considera o lucro líquido atribuível a acionistas controladores e também a participação de não controladores.

³ Valores ajustados por conta das diretrizes GRI, considerando arrecadação Crer Para Ver; volume de negócios na Amazônia e investimentos nas comunidades fornecedoras (exceto fornecimento); investimentos nas comunidades do entorno; Movimento Natura e apoios e patrocínios.

⁴ Fonte: Bloomberg.

Indicadores ambientais

	2017	2018	2019
Emissão relativa de gases GEE (kg CO ₂ e/kg produto faturado) ^{1,2}	3,20	3,14	3,18
Emissões GEE na cadeia de valor (tCO ₂ e) ²	308.048	333.183	325.840
Consumo de água Brasil (l/unidade produzida)	0,53	0,52	0,59
% material reciclado pós-consumo em embalagem de produto acabado — Brasil	4,6	5,4	8,6
% embalagens ecoeficientes Brasil ³	21	22	19
Índice de vegetalização das fórmulas (% sobre total da massa)	81	81	80
Matérias-primas de origem pan-amazônica (% em relação a valor de vendas)	18,1	17,8	17,7

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.

² Inclui escopos 1, 2 e 3 do GHG Protocol, Inventário 2019 auditado pela KPMG.

³ Embalagens com redução de, no mínimo, 50% em relação à embalagem regular/similar ou que apresentam 50% de sua composição com materiais reciclado pós-consumo e/ou material renovável não celulósico, desde que não apresentem aumento de massa.

Indicadores sociais

	2017	2018	2019
Arrecadação Crer Para Ver (R\$ milhões) ¹	35,7	44,2	53,8
Famílias beneficiadas nas comunidades fornecedoras na Pan-Amazônia	4.294	4.636	5.136

¹ Inclui os valores arrecadados no Brasil e nas demais Operações da América Latina.

Nossa estratégia

A vida é um encadeamento de relações

O mundo da Tamires, 29 anos, nos inspira porque é feito de mulheres que acreditam no poder das pessoas para transformar a realidade. Consultora há sete anos, ela criou a Cooperlad, cooperativa que apoia a geração de renda de pequenos produtores rurais de Tucano (BA).

Olhar o futuro

Na Natura, estamos o tempo todo nos desafiando a responder às necessidades do presente sem deixar de vislumbrar o longo prazo. Após dois anos de avanços do plano para revitalização do nosso modelo de negócios, com uma proposta de valor mais atrativa para nossas consultoras, presença multicanal e retomada do crescimento, o ano de 2019 teve como foco nossa preparação para a jornada de transformação que vislumbramos para o futuro.

A sustentabilidade, mais do que impulsionar a inovação, é uma alavanca de geração de valor para a Natura e isso se torna cada vez mais explícito em nosso direcionamento estratégico, em nossas marcas e categorias, em linha com a nossa Visão.

A close-up, profile view of a woman with curly hair, smiling warmly. The lighting is soft and golden, highlighting her features. The text 'Para a Natura não existe nós sem cada um' is overlaid on the right side of the image in a large, white, sans-serif font.

Para
a Natura
não existe
nós sem
cada um

Com o plano de crescimento das consultoras implementado em toda a América Latina e adoção de uma série de ferramentas que facilitam sua atuação on-line, aprofundamos agora a convergência desses modelos. Todas as consultoras já nascem integradas no mundo on-line e off-line e incorporam cada vez mais recursos para ampliar o relacionamento com seus clientes. Há também novos serviços oferecidos às consultoras como os meios de pagamento e conta digital. No varejo seguimos expandindo a presença de lojas próprias e de franquias Aqui Tem Natura, gerenciadas por nossas consultoras. Com isso, ultrapassamos o número de 480 lojas no Brasil. Estamos assim consolidando uma Natura omnicanal, com relação próxima e direta com o consumidor, onde, quando e no formato que ele preferir. Nosso foco a partir de agora será ampliar cada vez mais a interação entre todos esses recursos.

Os esforços para gerar inovações mais disruptivas também entregaram em 2019 produtos com tecnologias proprietárias, como o uso de prebióticos para auxiliar a pele a se hidratar de forma inteligente e uma proteína biotecnológica para cabelos, desenvolvimento exclusivo da Natura em parceria com uma startup alemã. Tudo isso combinado ao uso de ingredientes naturais e ativos da sociobiodiversidade, nossos principais diferenciadores. Aproximadamente 80% do nosso portfólio é vegano.

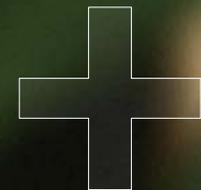
Pilares da estratégia da Natura

1 Fortalecer a preferência, o desejo e o poder da marca

2 Buscar maior diferenciação e inovação nas categorias e revitalizar a arquitetura de marcas-filhas

3 Ampliar o poder da nova venda direta, integrando os modelos de consultoria on-line e off-line e melhorando a experiência de compra da consumidora

4 Expandir a presença omnicanal



A partir de nossa estreia na Malásia, em outubro, estamos testando um novo formato para atuação em novas geografias, conectados a parceiros comerciais e aproveitando a experiência da The Body Shop na região, sem nos distanciarmos da nossa proposta de valor. A operação inclui toda a experiência da marca Natura e já nasceu multicanal, com loja, *e-commerce* e Venda por Relações. Todo o processo foi desenhado e executado em menos de um ano, comprovando que os modelos ágeis são uma realidade cada vez mais presente no nosso dia a dia.

A reorganização da nossa forma de trabalhar já é realidade em muitos contextos da Natura, com times estruturados em tribos e células temáticas, em uma configuração menos hierárquica e mais autônoma. A visão de área nesse caso perde força para um olhar mais focado em núcleos de atuação interdisciplinares e interdependentes.

O próximo passo é aproveitar todos esses recursos para gerar novas soluções em produtos e serviços. Essa é a missão de uma nova plataforma de negócios estruturada na Natura, que cruza competências como inteligência de dados, *user experience* (UX), *service design* e inovação aberta. A ideia é fomentar novas oportunidades de negócios a partir desse ecossistema, ao envolver também as áreas de Venda por Relações, digitalização e varejo.

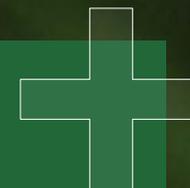
5

Acelerar a transformação digital do negócio

6

Acelerar a entrada em mercados internacionais que permitam crescimento escalável

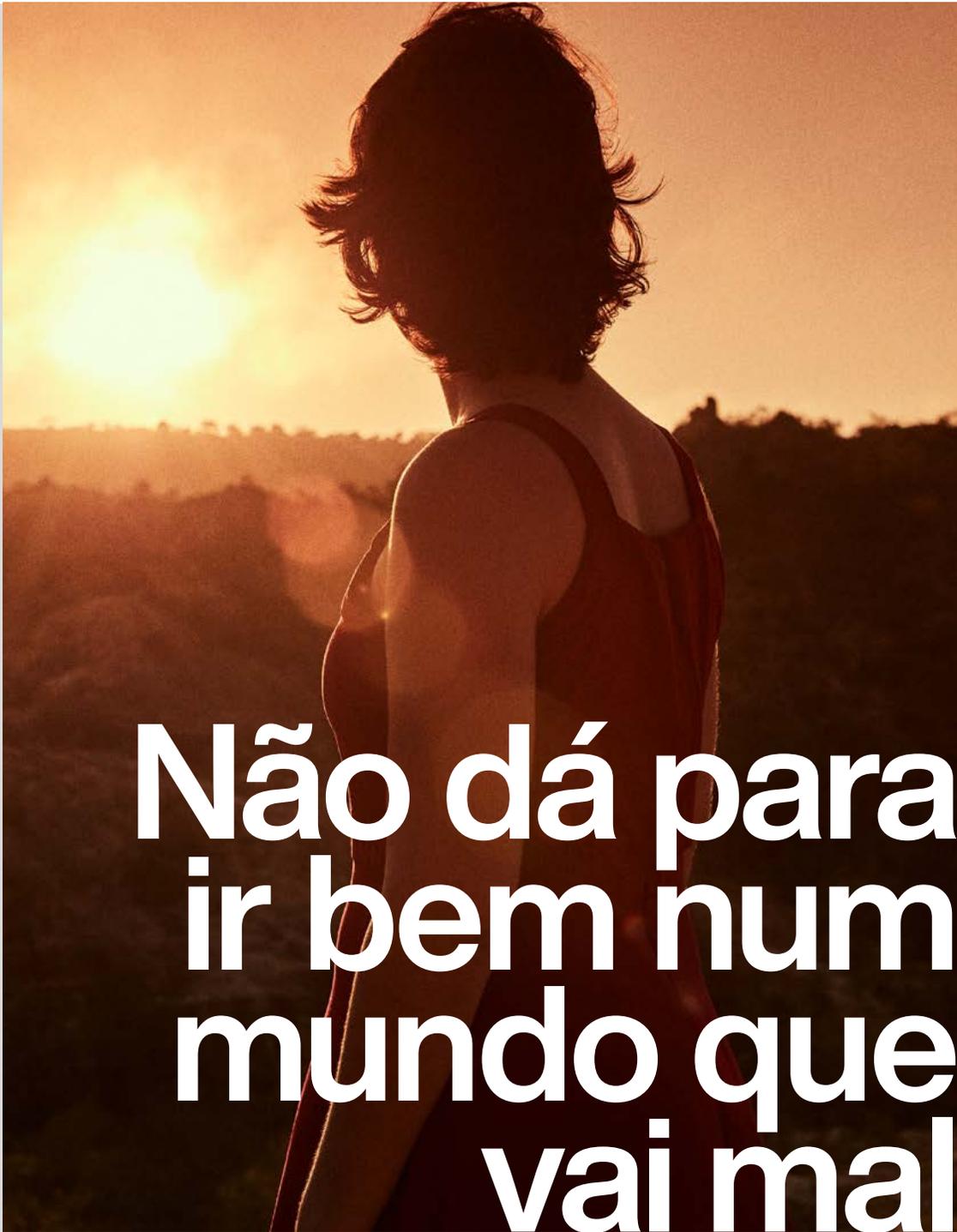
Adotar modelos inovadores de gestão e organização de pessoas, que viabilizem os negócios futuros



Mais beleza no mundo

Para nós, deixar o mundo mais bonito é contribuir com o bem-estar ambiental, social e econômico por meio do nosso negócio. É criar produtos que têm a ética como ingrediente principal e reunir uma rede de pessoas mobilizadas por esse mesmo propósito. Em 2019, a Natura reafirmou esses compromissos e traduziu sua Essência na nova expressão da marca: o mundo é mais bonito com você.

O posicionamento está alinhado à [Visão 2050](#), que traçou um caminho para que a Natura seja uma empresa geradora de impacto positivo nas próximas décadas, indo além de reduzir e mitigar os efeitos de suas atividades.



Não dá para
ir bem num
mundo que
vai mal

Lançada em 2014, a Visão de Sustentabilidade 2050 se conectou de tal maneira à nossa estratégia que influenciou a visão corporativa de Natura &Co que, mais do que um plano de sustentabilidade, representa um compromisso de todo o negócio com o impacto positivo. Queremos que nossa atuação possa contribuir para proteger e regenerar todo o ecossistema ao qual pertencemos.

O primeiro marco desse planejamento, as Ambições 2020, são um conjunto de metas em temas como biodiversidade, resíduos, emissões de carbono, água, diversidade, geração de renda, entre outros, cujo ciclo se encerrará no fim deste ano. Até 2019, o índice de atingimento desses compromissos chegou a 70%.

Vivenciamos desafios de negócio nesse período – reestruturamos a empresa para retomar nossos resultados em vendas, transformamos o modelo da venda direta para gerar mais valor para as consultoras e para a Natura e nos tornamos uma empresa omnicanal, oferecendo aos consumidores uma experiência de marca completa.

Também acumulamos aprendizados. Alguns compromissos, para serem alcançados, dependem do engajamento da sociedade e de mudanças de comportamento sistêmicas ou do desenvolvimento de novas tecnologias. Organizamos os temas materiais em três causas (Amazônia Viva, Mais Beleza, Menos Lixo e Cada Pessoa Importa), que nos guiam não só em nossos compromissos, mas

na forma como engajamos nossa rede para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Temos uma jornada importante pela frente. Somando as forças com Avon, The Body Shop e Aesop, ampliaremos nossa capacidade de promover e compartilhar valor. Natura &Co é grupo global que reúne marcas icônicas baseadas na mesma crença de que existe um jeito melhor de fazer negócios: não queremos ser apenas o maior grupo de beleza do mundo, queremos ser o melhor **PARA** o mundo.

Nossa união é a grande revolução

Nossas causas

Queremos que nossas marcas atuem para ampliar a consciência de consultoras e consumidores e nos ajudem a mobilizar nossa rede de relações para construir uma sociedade mais sustentável e mais bonita.

Como definimos?

Elencamos necessidades da sociedade que a partir do nosso modelo de negócios podemos ajudar a solucionar. Usaremos o nosso negócio e as nossas conexões para gerar transformação em temas de interesse público.

Essa preocupação faz parte da nossa trajetória, está expressa em nossa Essência e na crença no Bem Estar Bem. Atuamos e monitoramos os resultados constantemente e agora alinhamos essas ações em torno de três eixos para ampliar o engajamento e a mobilização que geramos nesses temas. Assim, aumentamos a força de transformação do nosso modelo de negócios.



amazônia
viva



mais beleza,
menos lixo



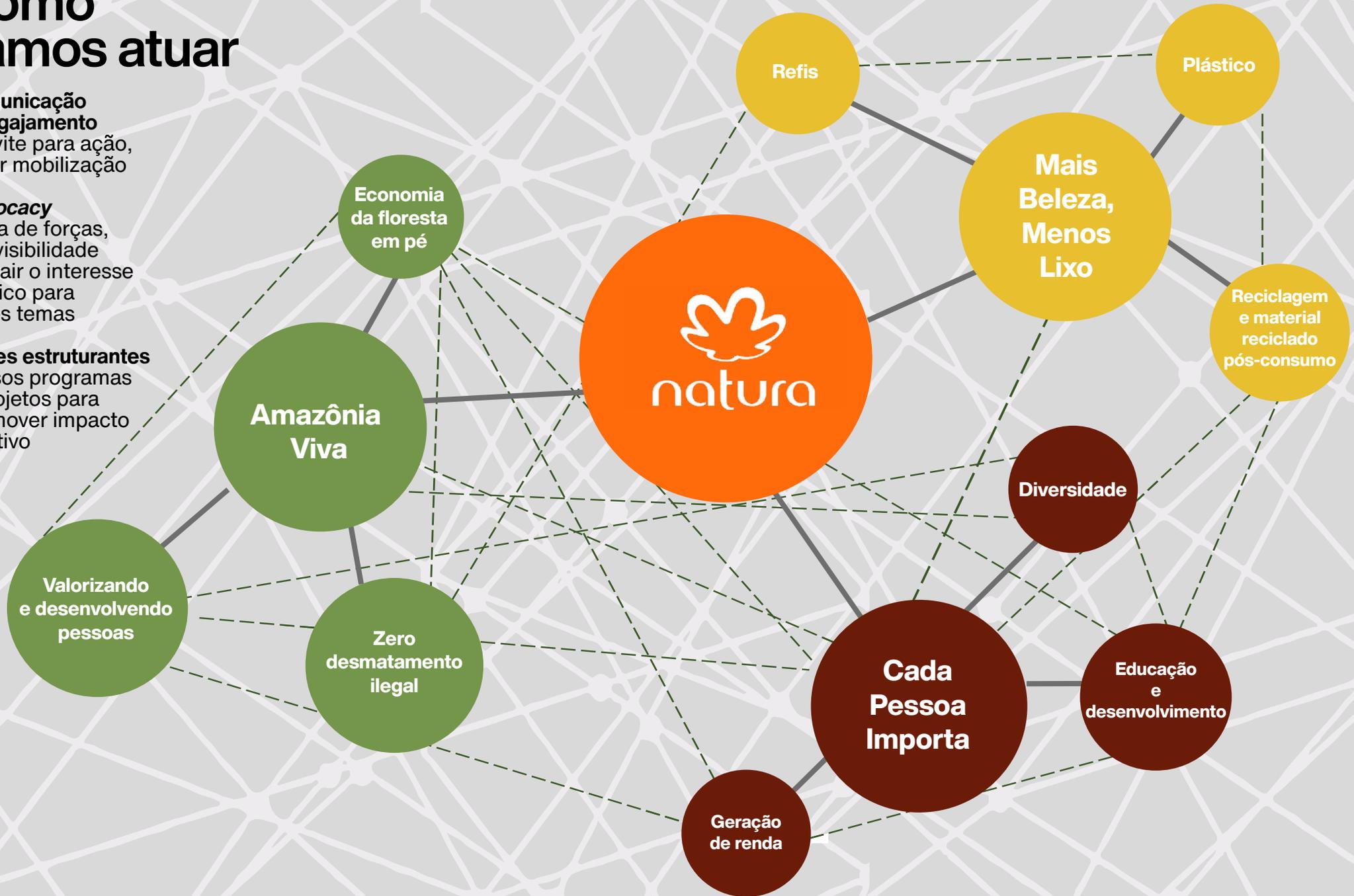
cada pessoa
importa

Como vamos atuar

Comunicação e engajamento
convite para ação, gerar mobilização

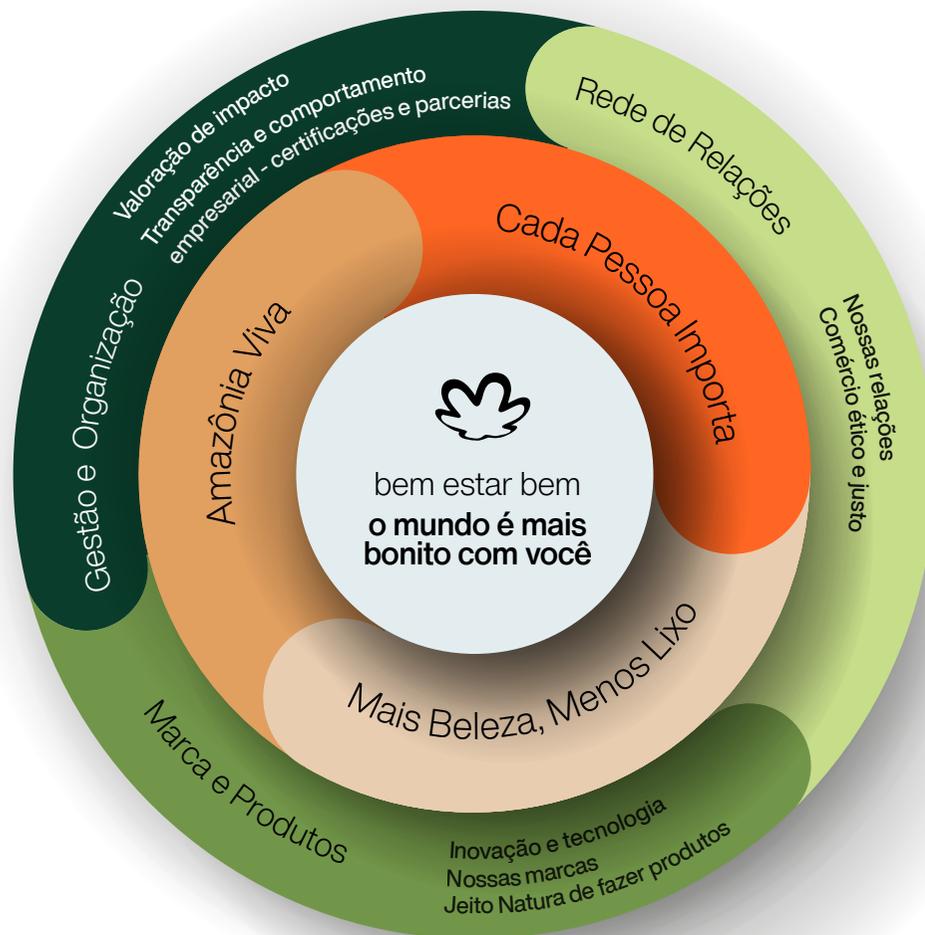
Advocacy
soma de forças, dar visibilidade e atrair o interesse público para esses temas

Ações estruturantes
nossos programas e projetos para promover impacto positivo



Geração de impacto positivo

O desejo de tornar a Natura uma empresa que gera valor para toda a sociedade impulsiona nossas decisões de negócio, o modo como nos relacionamos com nossos públicos e nossa forma de fazer produtos, de vendê-los e de nos conectarmos às consultoras e aos consumidores.



Inovação e tecnologia – unem natureza e beleza. Aceleramos conexões e ampliamos as oportunidades que nossa rede tem para realizar negócios e levar o Bem Estar Bem adiante, de maneira ágil, omnicanal e multigeografia.

Nossas marcas – a marca Natura e suas marcas-filhas expressam o que somos e como fazemos as coisas. Ampliamos o alcance das nossas mensagens.

Jeito Natura de fazer produtos – gostosos de usar e inovadores, eles fazem bem para o corpo, para a floresta e para as comunidades que lá vivem. Nossas escolhas buscam: cuidado com a origem, fórmulas naturais, segurança para todos (inclusive o meio ambiente) sem testes em animais, embalagens ecológicas e compromisso com o clima.

Nossas relações – conectamos fornecedores, consultoras e consumidores em torno de um propósito comum, convidando-os a perceberem seu papel para a transformação de cada um e do mundo.

Comércio ético e justo – conserva a sociobiodiversidade e fomenta o desenvolvimento socioeconômico da cadeia de comunidades fornecedoras.

Valoração de impacto – buscamos aprimorar as avaliações de impacto social e ambiental, para relacionar nossos resultados de negócio à geração de valor para a sociedade.

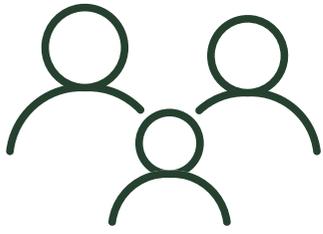
Transparência e comportamento empresarial - certificações e parcerias*



*Relação completa entre as páginas 172-174.

Causa	ODS Leia mais na pág. 159	Tema material Leia mais na pág. 201	Outros Temas relacionados	Ambições 2020 Leia mais na pág. 159
<p>Amazônia Viva</p> <p>Economia da floresta em pé</p> <p>Valorização das pessoas e da floresta</p> <p>Desmatamento zero</p>		<p>Sociobiodiversidade</p>	<p>Mudanças climáticas</p> <p>Água</p> <p>Trabalho e renda</p> <p>Transparência de produtos</p> <p>Educação</p> <p>Resíduos</p>	<p>Pegada socioambiental dos produtos</p> <p>Consumo de insumos amazônicos</p> <p>Famílias amazônicas</p> <p>Volume de negócios na Amazônia</p> <p>Compensação de carbono</p> <p>Comunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> •Desenvolvimento humano e social •Estratégia de territórios
<p>Mais Beleza, Menos Lixo</p> <p>Reciclagem</p> <p>Materiais reciclados</p> <p>Embalagens ecoeficientes</p> <p>Logística Reversa</p> <p>Mudanças Climáticas</p>		<p>Resíduos</p>	<p>Mudanças climáticas</p> <p>Água</p> <p>Trabalho e renda</p> <p>Transparência de produtos</p>	<p>Pegada socioambiental dos produtos</p> <p>Embalagens ecoeficientes</p> <p>Embalagens com material reciclado</p> <p>Redução de emissões GEE</p> <p>Compensação de carbono</p> <p>Energia renovável</p> <p>Pegada hídrica</p> <p>Logística reversa</p>
<p>Cada Pessoa Importa</p> <p>Diversidade</p> <p>Educação</p> <p>Geração de renda</p>		<p>Trabalho e renda</p>	<p>Diversidade e inclusão</p> <p>Educação</p>	<p>Consultora Natura</p> <ul style="list-style-type: none"> •Renda média •Empreendedorismo •Desenvolvimento humano e social •Educação <p>Colaboradores</p> <ul style="list-style-type: none"> •Mulheres em cargo de liderança •Inclusão de pessoas com deficiência •Engajamento e cultura <p>Comunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> •Desenvolvimento humano e social •Estratégia de territórios <p>Consumidores</p> <ul style="list-style-type: none"> •Mobilização dos consumidores <p>Fornecedores</p> <ul style="list-style-type: none"> •Avaliação socioambiental

Amazônia Viva



mais de **5,1 mil** famílias fornecedoras na região

R\$ 1,8 bilhão

investidos na Amazônia de 2010 a 2019

17,7%

de insumos pan-amazônicos^{1 2} usados nas formulações

A Natureza é carbono neutro desde

2007

A compensação de emissões inclui o impacto de toda cadeia de valor*

* Todas as emissões até 2018 já foram compensadas; 34% dos créditos do biênio 2017/18 são oriundos da região amazônica

CO₂e

100%

da cadeia da sociobiodiversidade com rastreabilidade e certificação UEFT para a linha Ekos

Mais Beleza, Menos Lixo

Nossas Embalagens

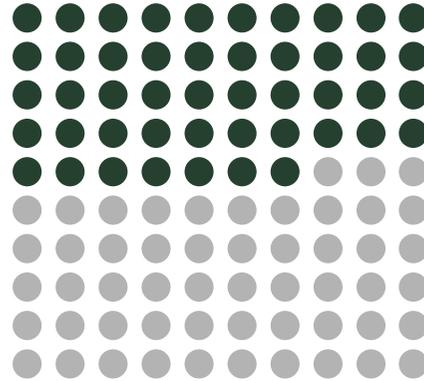
50%

de sua composição

em material reciclável¹

8,6%

de uso de material reciclado pós-consumo em embalagens¹



47%

do volume^{1 3} de resíduos gerados por nossas embalagens são reciclados, em processo viabilizado pela logística reversa

18%

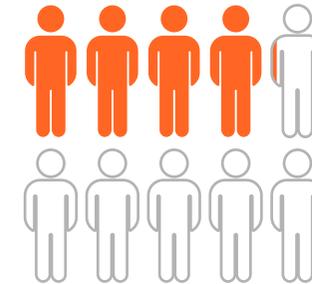
embalagens ecoeficientes^{1 4}

Cada Pessoa Importa

Em 2019, crescimento de

12%

na renda da líder de negócio (e estabilidade na renda da consultora)¹



41%

de mulheres na diretoria e vice-presidências

7%

de pessoas com deficiência¹

R\$ 53,8 milhões

arrecadados pelo Crer Para Ver para apoio à melhoria da educação pública no Brasil e na América Latina

R\$ 33,5 milhões

alocados nas comunidades fornecedoras para compra de insumos, repartição de benefícios e capacitações

1. Dados referentes à Operação Brasil. 2. A Pan-Amazônia compreende todas as regiões que fazem parte da Floresta Amazônica, em diversos países da América do Sul. 3. Em toneladas equivalentes. 4. Embalagens com redução de, no mínimo, 50% em relação à embalagem regular/similar ou que apresentem 50% de sua composição com materiais reciclado pós-consumo e/ou material renovável não celulósico, desde que não apresentem aumento de massa.

Evolução de nossas metas e compromissos

Alcançamos um índice de atingimento de 70% desses compromissos. Trabalhamos de forma coordenada para evoluir nosso desempenho. A seguir, elencamos os principais destaques de 2019 em cada uma dessas frentes.

Nesse período, já evoluímos para nos tornar uma empresa mais diversa, com mais de 40% dos cargos de diretoria e acima ocupados por mulheres (página 126). Desenvolvemos metodologias de monetização dos nossos impactos ambientais e estamos criando indicadores para fazer o mesmo com o social (página 89). Geramos mais negócios na Pan-Amazônia* e cerca de 5,1 mil famílias da região fornecem insumos da sociobiodiversidade e trabalham para conservar a floresta em pé (página 97), promovendo a conservação de 1,8 milhão de hectares de floresta.

E também acumulamos aprendizados. Alguns compromissos, para serem alcançados, dependem do engajamento da sociedade e de mudanças de comportamento sistêmicas ou do desenvolvimento de novas tecnologias.

*A Pan-Amazônia compreende todas as regiões que fazem parte da Floresta Amazônica, em diversos países da América do Sul.



Status das Ambições 2020

Ambição 2020	Atingido/ Andamento avançado	Em andamento	Não atingido/ Abaixo do previsto
Gestão e organização			
Valoração de externalidades		●	
Implementar Conselho Consultivo	●		
Promover debate público sobre a materialidade		●	
Governança com engajamento externo		●	
Transparência nas informações de produtos e evolução da Visão 2050	●		
Marcas e produtos			
Implementar pegada socioambiental dos produtos		●	
Reduzir 33% das emissões relativas de carbono			●
Compensar 100% das emissões de carbono	●		
Estratégia de energia renovável	●		
Estratégia de pegada hídrica			●
Embalagens ecoeficientes*			●
Embalagens MRPC**	●		
Uso de material reciclável		●	
Coleta de resíduos e envio à reciclagem	●		
10 mil famílias nas cadeias produtivas da Pan-Amazônia			●
Gerar R\$ 1 bilhão em negócios na Pan-Amazônia	●		
Garantir 30% de insumos da Pan-Amazônia			●
Rastreabilidade dos insumos	●		

● meta atingida ou em andamento avançado ● andamento dentro do previsto ● andamento abaixo do previsto

Nossa rede

Renda média da consultora



Empreendedorismo da consultora



Desenvolvimento humano e social da consultora



Educação da consultora



Inclusão de pessoas com deficiência



Mulheres em cargo de liderança



Engajamento e cultura do colaborador



Evolução da gestão de fornecedores



Desenvolvimento humano e social de comunidades



Estratégia territórios (entorno e comunidades fornecedoras)



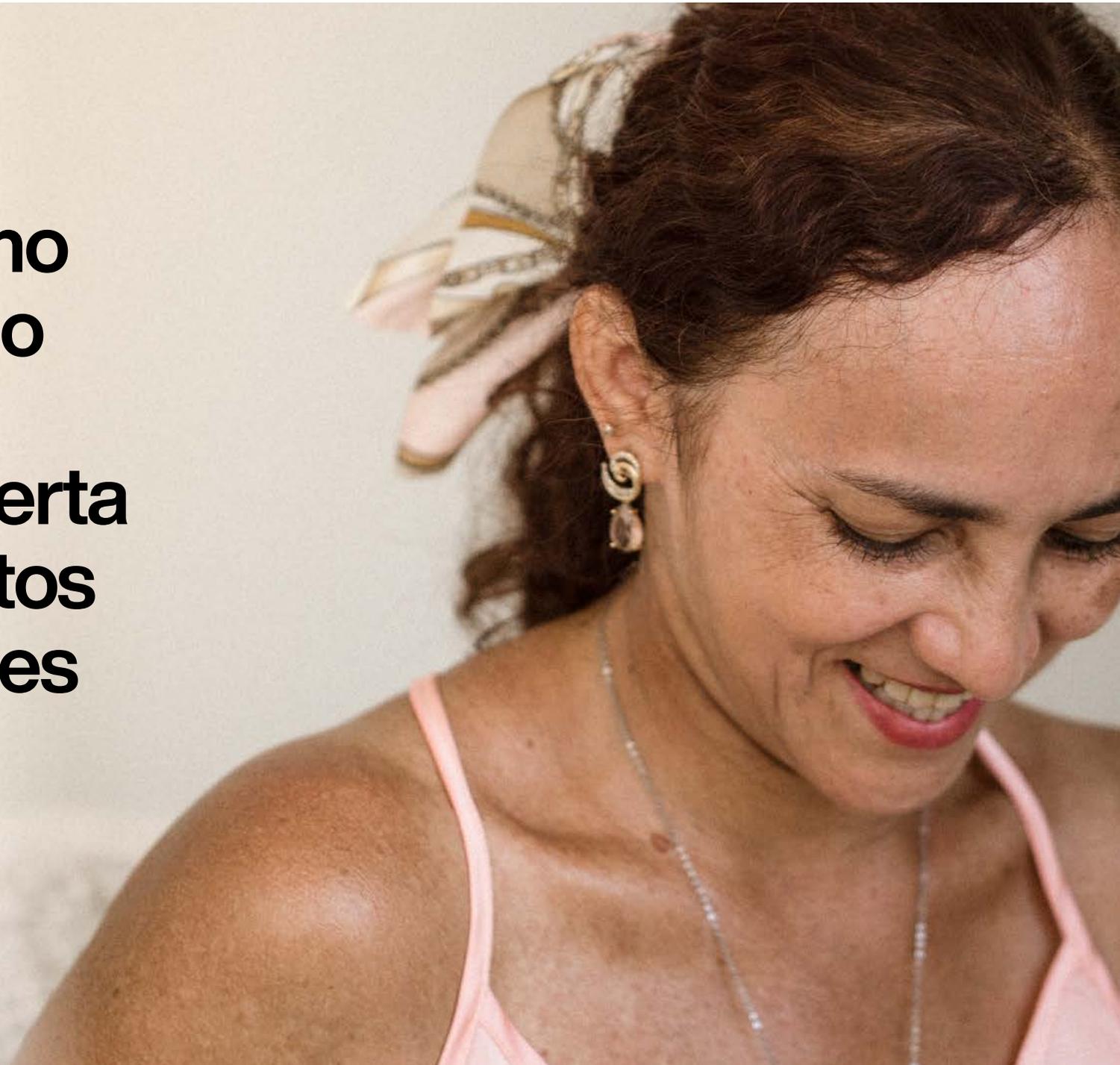
*Embalagem ecoeficiente: Embalagens com redução de, no mínimo, 50% em relação à embalagem regular/similar ou que apresentam 50% de sua composição com materiais reciclado pós-consumo e/ou material renovável não celulósico, desde que não apresentem aumento de massa.

**MRPC: Material reciclado pós-consumo.

Nossos negócios

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

O mundo da Eloiza, 53 anos, é feito de mulheres sonhadoras. Que espalham beleza, autoestima e inspiração para o mundo de outras mulheres. A Eloiza é consultora da Natura há 12 anos e criou seus filhos com ajuda da atividade.



Natura omnicanal

A celebração de nossos 50 anos marca a trajetória baseada na valorização das relações humanas ao mesmo tempo em que dá início a uma nova etapa dessa história. Uma empresa que acredita cada vez mais no poder das relações, especialmente quando combinada a novas tecnologias e novas formas de contato.

Construímos, assim, um ecossistema integrado, no qual os caminhos que nos fazem chegar até nossos consumidores (Venda por Relações, *e-commerce* e varejo) se complementam, potencializando nossos resultados e os de nossa rede.



Na Venda por Relações, concluímos o processo de convergência. Desde junho de 2019, todas as Consultoras de Beleza Natura do Brasil podem atuar no formato híbrido a partir do mesmo cadastro, vendendo produtos de modo presencial e também via web, com uma loja virtual customizada, vinculada ao nosso canal de vendas on-line.

Lançamos essa modalidade também na Colômbia e no Peru – Argentina e Chile já contavam com a venda digital.

Nossa estratégia de expansão no varejo também teve continuidade. Encerramos 2019 com 489 lojas, somando os pontos de venda próprios e as lojas Aqui Tem Natura e, já no início de 2020, ultrapassamos a marca de 500 estabelecimentos, o que nos aproxima ainda mais de nossos consumidores. Disponíveis em 16 estados do Brasil, no Chile, na Argentina, nos Estados Unidos e na França, nossas lojas alcançaram novas geografias em 2019. Em outubro, inauguramos a primeira pop-up store da Natura na Malásia, país asiático escolhido para iniciar o novo ciclo de expansão internacional da empresa. Iniciamos a operação já com uma estratégia omnicanal, com a implementação simultânea do *e-commerce*, da Venda por Relações e do varejo. Em dezembro, foi a vez do Peru ganhar sua primeira loja Aqui Tem Natura – o país foi o primeiro a abrir um ponto

de venda nesse formato fora do Brasil. Os bons resultados das iniciativas próprias no varejo influenciaram nossa decisão de priorizá-las, o que nos levou a interromper as parcerias com redes de farmácias e lojas de departamento.

Todas as evoluções realizadas ao longo de 2019 são os alicerces do caminho para as novas transformações que virão. Ancorados pela digitalização, pretendemos estruturar uma nova plataforma de negócios do Bem Estar Bem e, para isso, já estamos acelerando a concepção de novos produtos, serviços e experiências para consultoras e consumidores.

Não pode
ser bom
só para
poucos

Venda por Relações mais digital

O movimento de convergência concluído em junho de 2019 já alavancou a adesão de nossas consultoras a canal on-line de vendas no Brasil e nos demais países da América Latina. Chegamos ao fim do ano com 680 mil consultoras com espaços virtuais abertos. O número é 36% mais alto que o registrado no ano anterior. O número de consultoras que iniciam na atividade e passam a vender pelas vias digitais em paralelo à venda presencial também cresceu em 2019. No fim do ano passado, 80% das novas consultoras já habilitavam sua loja virtual ao ingressar na atividade.

Não medimos a digitalização apenas pelo número e desempenho das lojas virtuais atreladas ao nosso canal de vendas digital. No fim de 2019, quase a totalidade das consultoras do Brasil e nas demais operações na América Latina já utilizavam a plataforma digital, disponível como app para *smartphones* e como *mobile site*. No Brasil, por exemplo, 80% dos acessos à plataforma digital ocorrem por meio do aplicativo, que dá mais agilidade às consultoras para executarem tarefas cotidianas (lançar e consultar pedidos e emitir boletos de pagamento, entre outras opções). Isso permite que elas dediquem tempo de mais qualidade à atividade de consultoria, tanto na venda presencial quanto na virtual.

Em 2019, procuramos potencializar o uso de soluções já disponíveis na plataforma, como ferramentas de CRM, que permitem às consultoras ter acesso a informações sobre hábitos de compra de seus clientes para realizar ações de ativação e promoção personalizadas. Considerando o uso intensivo das redes sociais, especialmente o WhatsApp e o Facebook, desenvolvemos a funcionalidade Minha Divulgação, em que a consultora cria conteúdo personalizado a partir da biblioteca de imagens oferecida no aplicativo, ampliando o potencial de uso dos canais virtuais para conversão de vendas, além de melhorar a experiência de marca dos consumidores. No fim do ano, o serviço já era usado mais de duas vezes por mês por 24% de nossas consultoras no Brasil. Como evolução, disponibilizaremos, em breve, materiais de divulgação multimídia, como vídeos produzidos pelas próprias consultoras.

Consultoras no mundo virtual

- 1,6 milhão de consultoras engajadas na plataforma digital (app + site)¹.
- 680 mil lojas virtuais².
- Mais de 33% dos pedidos enviados pelo app Consultoria¹.
- 80% das consultoras iniciantes já habilitam sua loja virtual².
- 24% das consultoras utilizam mais de duas vezes por mês os conteúdos disponíveis no Minha Divulgação, da plataforma Consultoria³.
- 4,5 pontos de satisfação com o app Consultoria na avaliação da Play Store (de 1 a 5 pontos)¹.

1. Os dados consideram as consultoras do Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru.

2. Os dados consideram as consultoras do Brasil, Argentina, Chile, Colômbia e Peru.

A Natura lançará o canal de vendas on-line no México em 2020.

3. O dado considera as consultoras do Brasil.

Nossa rede de consultoras

A Natura chegou ao fim de 2019 com mais de 1,8 milhão de consultoras no Brasil e nas demais operações da América Latina. No Brasil, elas são 1,1 milhão, com pequeno crescimento em relação ao ano anterior. A perspectiva é que a convergência entre os modelos presencial e digital atraia um número mais significativo de empreendedoras para nossa rede nos próximos anos, especialmente as mais jovens e mais engajadas digitalmente.

Na América Latina, havia 708 mil consultoras no fim de 2019, alta de 10% em relação ao ano anterior. No ano, as operações da Argentina e do México ultrapassaram a marca de 200 mil consultoras. Entre as líderes, verificamos pequena redução tanto no Brasil quanto nas operações da América Latina que contam com esse modelo (Chile, Colômbia e Peru).

Nosso novo modelo de venda direta seguiu sua trajetória de consolidação em 2019, chegando a todos os países da América Latina. No Brasil, há cinco níveis de progressão de carreira para as Consultoras de Beleza: Semente, Bronze, Prata, Ouro e Diamante. Elas mudam de estágio à medida que melhoram seu desempenho em vendas e, a cada novo nível alcançado, a porcentagem de ganho com as vendas aumenta. As consultoras dos estágios mais avançados também podem realizar cursos e ganhar prêmios e reconhecimentos exclusivos. Seguimos comprometidos em aprimorar o modelo da Venda por Relações e, em 2020, vamos investir em ações de segmentação de acordo com o nível da consultora, com estratégias diferenciadas para estreitar a proximidade e gerar mais engajamento com a atividade.



Também estamos revitalizando a proposta de valor para as Líderes de Negócios, que podem conciliar a venda de produtos Natura às atividades de gestão e apoio a um grupo de consultoras.

Em nossas operações na América Latina, os níveis de progressão de carreira variam de país para país. No México, que adota um modelo multinível diferenciado, em que as consultoras estruturam redes próprias de vendas, há seis estágios de evolução. Para os três níveis mais avançados (Platina, Safira e Diamante), além do aumento nos ganhos, foi criado um programa de pontos, inspirado nos programas de fidelidade de empresas aéreas e de cartões de crédito e que são trocados por produtos da Natura e de parceiros, incluindo empresas que também possuem a certificação como Empresa B. Também é possível resgatar os pontos acumulados para adquirir bônus de compensação de emissões de carbono e livros, que são doados pela Natura.

GRI 102-7 Consultoras – Brasil e Operações na América Latina (milhares)¹



1. Não inclui as líderes.

Consultoras e líderes – Brasil (milhares)	2017	2018	2019
Consultoras	1.129	1.058	1.092
Líderes	5.226	5.340	4.880

Consultoras – Operações na América Latina (unidade)	2017	2018	2019
Argentina	170,9	189,0	209,5
Chile	73,4	73,0	72,9
Colômbia	96,7	108,4	115,2
México	160,6	183,9	221,9
Peru	87,4	90,5	89,3
Total	589,0	644,8	708,7

Líderes – Operações na América Latina (unidade) ¹	2017	2018	2019
Chile	420	420	427
Colômbia	719	700	661
Peru	845	650	516
Total	1.984	1.770	1.604

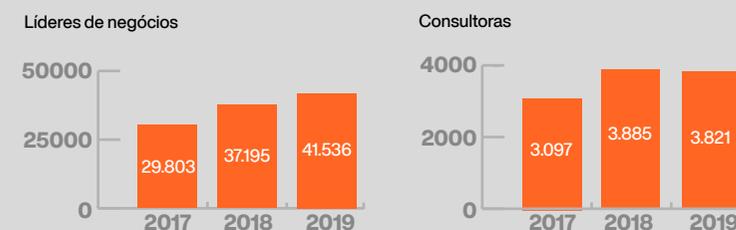
1. Não há líderes na Argentina e no México o modelo adota um sistema diferente de classificação das consultoras.

Geração de renda e vida digna

Desde que a revitalização do modelo foi realizada no Brasil, a produtividade de nossa rede não parou de crescer. No fim de 2019, acumulamos 13 trimestres consecutivos de aumento. A produtividade das consultoras cresceu 4,5% em relação a 2018.

A renda média anual das consultoras no Brasil se manteve em linha com o registrado no ano anterior, enquanto a renda média anual das líderes cresceu 12%. Nessa última medição, passamos a adotar como parâmetro de referência o conceito de renda básica (*living wage*), que se refere à renda mínima necessária para se ter uma vida digna, com acesso à moradia, saneamento, água, alimentação, saúde, educação e bem-estar. Para as consultoras, que não costumam dedicar tempo integral à atividade, o valor de referência adotado foi R\$ 11,00 a hora. No caso das líderes, com perfil mais empreendedor e responsabilidade sobre uma rede de consultoras, a referência de renda básica utilizada foi R\$ 1.950 por mês. Todas as consultoras nos três estágios mais avançados de progressão na carreira (Prata, Ouro e Diamante) tiveram ganho médio por hora dedicada à atividade de consultoria acima do valor estabelecido. E 95% das líderes também registraram uma remuneração média anual acima da referência adotada. **GRI 203-2**

GRI 203-2 Renda média anual das consultoras e líderes – Brasil (R\$)¹



1. Em 2019, ajustamos o cálculo da renda da consultora para considerar de forma mais ampla as diferentes estratégias utilizadas na compra de produtos Natura e na precificação para seus clientes. Com a alteração do racional de cálculo, os valores de 2017 e 2018 foram alterados. Os valores anteriores informados correspondiam a R\$ 4.728, em 2017 e R\$ 5.318, em 2018.

Cuidar de si para cuidar do outro

Inclusão financeira das consultoras

Com o objetivo de impulsionar a inclusão financeira e a bancarização de nossas consultoras no Brasil, bem como sua produtividade e a renda gerada pela atividade, passamos a oferecer, em 2019, uma conta bancária 100% digital, que pode ser aberta e administrada diretamente pelo site da Natura ou pela plataforma digital.

O serviço, oferecido em parceria com instituições financeiras, também inclui condições especiais para a aquisição de máquinas portáteis para atender o número crescente de consumidores que preferem pagar suas compras com cartão de crédito e débito. As receitas das vendas realizadas pela consultora em sua loja virtual são creditadas diretamente na conta, assim como o saldo das vendas presenciais realizadas com a máquina de cartão. Com recursos disponíveis em conta, ela pode fazer compras com o cartão Natura, pagar contas, fazer saques e transferências.

Treinamento e engajamento

Reconhecemos a importância das capacitações para o desenvolvimento de nossas consultoras. No Brasil, o número total de treinamentos concluídos no ano – virtuais e presenciais – cresceu 24%, chegando a 3,6 milhões em 2019. O número de consultoras treinadas passou de 15% para 23% da base total. Para dar mais foco aos treinamentos digitais, reformulamos as capacitações dadas às consultoras iniciantes, que deixaram de ser ministradas pelas gerentes de negócio e se tornaram 100% virtuais. Entre os treinamentos presenciais, destaque para as formações mais aprofundadas sobre categorias específicas, como perfumaria, maquiagem e rosto.

Nas operações da Argentina, Chile, Colômbia e Peru, foram treinadas de forma presencial e virtual 26 mil consultoras a cada ciclo de vendas (os números dos treinamentos realizados na América Latina e no Brasil estão disponíveis nos Anexos). No México, lançamos podcasts no Spotify, endereçados às consultoras, mas que também podem ser acessados por qualquer pessoa interessada em aprender mais sobre o modelo. Foram sete episódios com uma média de 30 minutos cada, com linguagem simples e bem-humorada para falar de temas como o funcionamento do modelo, a construção de relações de valor, quais os diferenciais da marca Natura e como reestruturar as finanças, entre outros. Para as consultoras, existem os treinamentos virtuais e

presenciais, como nos demais países. A diferença é que as formações presenciais são organizadas pelas líderes, sempre com o suporte da Natura.

Também organizamos diversas ações de engajamento. A mais emblemática é o Encontro Anual, no qual reunimos um grande público para compartilhar nossas ambições futuras e o caminho que vamos trilhar para alcançá-las. Este também é o momento em que acontecem algumas ações de reconhecimento por tempo de relação. A edição de 2019 do encontro no Brasil contou com quase 850 pessoas. No México, houve recorde de público, com 2 mil participantes de todas as regiões do país. Na Argentina, o encontro anual foi um dos eventos da Semana Mais (*leia mais na página 147*), que mobilizou cerca de 10 mil participantes, entre colaboradores, consultoras, líderes e consumidores finais na capital Buenos Aires.

Lealdade

Conhecer a satisfação, a intenção de continuar a relação com a Natura e a probabilidade de a consultora indicar a Natura a terceiros é fundamental para a empresa. No Brasil, esses indicadores, que subsidiam o índice de lealdade, são medidos a cada ciclo de vendas com as consultoras e a cada dois ciclos com as líderes. A maior frequência, viabilizada graças à migração da pesquisa para o formato on-line, permite à Natura identificar de forma ainda mais ágil oportunidades de melhoria no relacionamento e realizar correções de rota. Na média do ano, registramos 22,6% de lealdade entre as consultoras, resultado semelhante ao ano anterior, e aumento na lealdade das líderes, que chegou a 14,6%.

Nas operações da América Latina, cuja pesquisa ainda é anual, verificamos o mesmo cenário do Brasil: resultado semelhante na lealdade entre as consultoras e avanço um pouco mais significativo entre as líderes. Confira, a seguir, o histórico dos últimos três anos.

GRI 102-44 Qualidade das relações consultoras Brasil^{1,4} (%)	2017 ⁴	2018	2019
Satisfação²	76,6%	78,8%	79,3%
Lealdade³	22,2%	22,5%	22,6%

GRI 102-44 Qualidade das relações líderes Brasil¹ (%)	2017 ⁴	2018	2019
Satisfação²	68,3%	64,8%	64,2%
Lealdade³	17,3%	12,1%	14,6%

GRI 102-44 Qualidade das relações consultoras Operações na América Latina¹ (%)	2017	2018	2019
Satisfação²	95,7%	95,2%	94,0%
Lealdade³	43,1%	42,0%	42,3%

GRI 102-44 Qualidade das relações líderes Operações na América Latina¹ (%)	2017	2018	2019
Satisfação²	97,3%	97,0%	98,0%
Lealdade³	56,3%	62,6%	66,0%

¹ Fonte: Kantar, para as consultoras do Brasil, e Instituto Ipsos, para as Operações na América Latina.

² Satisfação: Porcentagem de consultoras e líderes "totalmente satisfeitas" ou "muito satisfeitas", que deram nota 4 ou 5 ("Top2Box") em uma escala de 1 a 5 pontos sobre sua satisfação geral com a Natura.

³ Lealdade: porcentagem de consultoras e líderes que deram a nota máxima ("Top1Box"), em uma escala de 1 a 5 pontos, a três aspectos: satisfação geral com a Natura, intenção de continuar a relação com a empresa e recomendação da Natura para outras pessoas.

⁴ No Brasil, passamos a divulgar os resultados da média anual das pesquisas realizadas a cada ciclo de vendas para os índices de satisfação e lealdade em 2018 e, desde então, divulgamos os números de 2017 ajustados para garantir a comparabilidade. Anteriormente, reportávamos os resultados das pesquisas anuais.

Níveis de serviço em evolução

Prezamos por oferecer o melhor serviço a nossas consultoras, assegurando qualidade e agilidade. O sistema logístico da Natura é formado pelo hub de Itupeva (SP) e por 12 centros de distribuição no Brasil e demais países da América Latina onde estamos presentes. Esse trabalho permite mantermos alto nível de assertividade nos prazos de entrega – aproximadamente 98% – e seguirmos avançando nas entregas em até 48 horas, que ocorrem em 70% dos pedidos no Brasil e em 60% nos demais países.

Em 2019, encerramos a atividade do Centro de Distribuição de São José dos Pinhais (PR), com a operação sendo reconfigurada entre os demais CDs. Também inauguramos um novo Centro de Distribuição no México, que suportará nossa estratégia de crescimento para os próximos cinco anos no país (*leia mais no boxe a seguir*).

Visando a evolução contínua, em 2019 passamos a medir o nível de satisfação das consultoras no Brasil com o serviço de entrega que realizamos. Usando a metodologia Net Promoter Score (NPS), nossa média de satisfação correspondeu a 78 pontos nesse primeiro ano da medição. A pesquisa é enviada por e-mail logo depois que a entrega é concluída; registramos em média 40 mil respostas por mês.

Para os próximos dois anos, pretendemos trazer avanços e inovações ainda mais significativos para nossa malha logística, consolidando a modalidade de *same day delivery* (entrega no mesmo dia) para os grandes centros urbanos, as entregas programadas, a retirada em loja e em outros pontos de conveniência. Estudamos, ainda, novas maneiras de disponibilizar o produto ao consumidor no prazo que ele necessita e, para isso, pretendemos envolver nossa rede de relações para viabilizar essas estratégias.

Prazo médio de entrega

Brasil (dias)	2018	2019
Consultora	5,4	4,7
Consumidores (compras on-line)	5,2	4,2
Operações na América Latina (dias)¹		
	2018	2019
Consultora	3,2	3,4

¹ Os números das entregas na venda pelo site ainda não fazem parte do indicador, pois as operações desse modelo em Argentina, Chile, Colômbia e Peru foram implementadas entre 2018 e 2019.

Entrega em 48h

50%
dos pedidos para consultoras no Brasil e nos demais países da América Latina.

Nas principais cidades e capitais do Brasil este índice chega a 70%.

Novo Centro de Distribuição do México

Inaugurado em agosto, o novo Centro de Distribuição do México substitui o antigo CD da Natura no país, que se localizava nas instalações de um de nossos fornecedores parceiros. Resultado de um investimento de R\$ 45 milhões – o maior em projetos de infraestrutura da Natura fora do Brasil –, o CD detém tecnologia de ponta, o que garante mais agilidade e qualidade no processo de separação de pedidos, reduzindo custos para a empresa e melhorando o nível de serviço para as consultoras. Operada por uma mescla entre colaboradores e robôs, a linha de *picking* tem capacidade para separar 1.300 pedidos por hora, ultrapassando a marca de sete milhões de pedidos por ano.

Localizado no município de Cuautitlán Izcalli, na região leste do país, o espaço possui mais de 20 mil m² e conta com iluminação LED (mais eficiente). Também reaproveita a água da

chuva na irrigação das áreas verdes. Outra ação de ecoeficiência é a destinação dos residuais do processo a fornecedores, que os reaproveitam na confecção de *pallets* de madeira e outros materiais.

O CD conta com cerca de 200 colaboradores, divididos em turnos. Com a estabilização da operação Natura, ele deve absorver, na sequência, a logística de The Body Shop. A iniciativa faz parte do processo de sinergia entre as duas empresas anunciado em 2019, que transferiu para a Natura o gerenciamento da marca na América Latina. No Brasil, o Centro de Distribuição São Paulo (CD SP) deve incorporar à sua operação os produtos The Body Shop ainda em 2020. Com a aquisição da Avon, também pretendemos mapear as sinergias de nossas operações logísticas no Brasil e nos outros países da América Latina em que as duas marcas atuam.

Central de Experiência Natura

Nossa Central de Experiência Natura ganhou ainda mais relevância em 2019. Ela monitora em tempo real informações relacionadas à logística, disponibilidade de produtos, sistemas e tecnologias, buscando eliminar desvios e garantir o melhor serviço para as consultoras. A equipe foi reforçada com a vinda de novos profissionais, cuja missão é monitorar e evoluir processos-chave e reagir rapidamente a problemas, causando o menor impacto possível à consultora e informando-a de maneira proativa, antes mesmo que ela acione a Natura.

Também buscamos identificar soluções para evitar a recorrência dos desvios e implementar procedimentos para reduzir sua ocorrência em datas especiais, quando o volume de vendas da Natura aumenta. Um dos resultados já obtidos foi a redução em 20% no número de chamados efetuados por nossas consultoras na Central de Relacionamento Natura (Natura Atende Consultora). Os desvios ocorridos no Natal de 2019, uma das datas estratégicas para a Natura, também caíram mais de 60% em relação ao mesmo período do ano anterior.

Criamos, ainda, um banco de dados que reúne todas as informações das consultoras que acionaram a central de

relacionamento. Ferramentas de *analytics* geram dados que subsidiam avanços contínuos de nossos processos.

Também monitoramos a experiência dos consumidores a partir das informações coletadas pela central de relacionamento específica para esse público. Motivo do contato, tempo de resolução do problema e taxa dos chamados solucionados já na primeira ligação, entre outros indicadores, são acompanhados. Medimos, ainda, a satisfação com a central de atendimento por meio da metodologia Net Promoter Score (NPS). Assim como ocorre com as consultoras, também damos atenção às datas especiais. Na Black Friday de 2019, a satisfação dos consumidores com o atendimento de nossa central aumentou 13% em relação ao resultado alcançado no mesmo período do ano anterior.

Pelo terceiro ano consecutivo, a Natura foi eleita a campeã do ranking de Atendimento ao Cliente realizado pelo Instituto Ibero Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (IBRC), em parceria com a revista Exame. Pela mesma premiação, também fomos eleitas a empresa da década em atendimento ao cliente. Recebemos, pela segunda vez consecutiva, o prêmio de Empresa de Excelência pela Associação Brasileira de Telesserviços (ABT), com mais de dez cases premiados nos últimos três anos.

Assistente virtual e digital influencer

A Nat é a nossa assistente virtual, que ganhou novo visual e assumiu novas atribuições em 2019. Criada para solucionar de forma ágil as dúvidas mais frequentes de consumidores, consultoras, líderes e gerentes de negócio, ela fez sua estreia nas redes sociais e assumiu a conta oficial da Natura no Twitter. Hoje, ela se divide como assistente do nosso time de atendimento e influenciadora digital. Com a mudança, a Nat vem ajudando a Natura a se manter mais próxima do público jovem e hiperconectado.

Para os consumidores, ela está disponível no site natura.com.br. Também pode ser acessada pelas consultoras em nossa plataforma digital e pelas líderes e gerentes de negócio no app exclusivo da Força de Vendas. Um projeto piloto disponibilizou a Nat no WhatsApp e, em apenas oito dias, houve quatro mil interações com a assistente. Em 2020, tanto consultoras como consumidores de todo o Brasil passaram a interagir com a Nat no WhatsApp.

No Twitter, ela participa das principais discussões e movimentos que acontecem no Brasil e no mundo e repercutem nas redes sociais (*leia mais em Consumidores engajados, na página 146*). Eventualmente, a Nat também circula nos perfis da Natura em outras redes sociais, como o Facebook. No fim de 2019, a assistente começou a atuar na Natura Argentina e chegará às demais operações da América Latina ao longo de 2020.

Os números da Nat

- 90 mil interações/mês;
- 65 mil usuários/mês;
- Soluciona 60% das demandas das consultoras, dispensando a interação com um assistente tradicional;
- As demandas das consultoras se referem à troca de produtos, ciclo do pedido, emissão de segunda via de boleto, cursos e treinamentos e loja virtual, entre outras.
- A maioria das demandas dos consumidores se relaciona à troca de produtos, situação do pedido e orientações sobre como se tornar uma Consultora de Beleza.
- No Twitter, a Nat já soma mais de 145 mil seguidores.



Canal de vendas on-line

Conectado ao projeto de convergência concluído em 2019, a estratégia do nosso canal de vendas on-line também passou por transformações. O objetivo é que nossa rede de consultoras possa se beneficiar cada vez mais das oportunidades que a atuação virtual gera, aumentando sua produtividade, volume de vendas e renda. Com a unificação do cadastro e da remuneração (leia mais na página 51), estabelecemos alguns requisitos mínimos para aquelas consultoras que optam por atuar apenas em suas lojas virtuais.

Outra mudança importante foi o alinhamento das práticas comerciais e promocionais da Venda por Relações e do *e-commerce*, que até então se mantinham desvinculadas. Com isso, atrelamos a oferta de produtos e, principalmente, as promoções aos ciclos de vendas, de 21 dias. Por outro lado, a partir dos dados gerados nas compras pelo site, foi possível intensificar a segmentação e atender as especificidades de cada consumidor. Isso inclui, por exemplo, o envio de ofertas especiais e de cupons de desconto para um cliente ou usuário, tendo em vista seu histórico de compras ou de visitas ao nosso site.

Já no primeiro dia de 2019, unificamos nossos sites institucional e de vendas. Desde então, ao visitar o site natura.com.br, é possível adquirir produtos e acessar conteúdos institucionais e de marca.

As alterações serviram para aprimorar nosso sistema omnicanal e obter o melhor benefício de cada modelo de venda. Passado o momento inicial de ajustes, o canal de vendas digitais se estabilizou e encerrou o ano com 400 milhões de acessos e taxa de crescimento significativo de dois dígitos no quarto trimestre.

Mais uma vez, como parte de nossos esforços para manter o mesmo nível de serviço para as consultoras e os consumidores, montamos uma estrutura ágil de trabalho, com todas as equipes, das diferentes áreas envolvidas, atuando em um mesmo espaço físico e de modo dedicado. Pelo quinto ano seguido, durante a Black Friday, para cada venda realizada no site, doamos R\$ 1 para um projeto social que apoiamos na região amazônica. O consumidor escolhia para qual iniciativa doar. Também tivemos promoções como essa em nossas lojas e na Venda por Relações.

Venda on-line no exterior

Ao longo do ano, também levamos nosso canal de vendas on-line para a Colômbia e o Peru, como previa nosso planejamento, e para a recém-lançada operação na Malásia. O canal já havia sido implantado na Argentina, Chile, Estados Unidos e Europa (esta última por meio de nossa operação na França). Em 2020, concluiremos a implantação de nosso *e-commerce* no México.

Nas operações da América Latina, em que temos o modelo de Venda por Relações bastante consolidado, a chegada do *e-commerce* seguiu a convergência adotada no Brasil, com as consultoras tendo a oportunidade de atuar nos dois formatos.

Natureza,
beleza e
tecnologia
podem e
devem
caminhar juntas

Varejo

Ao longo de 2019, inauguramos mais 20 lojas próprias, totalizando 67 pontos de venda no Brasil, Argentina, Chile, França e Estados Unidos, além da Malásia.

No Brasil, expandimos nossas operações para o Nordeste. Salvador, na Bahia, foi a primeira capital nordestina a ganhar uma loja própria da marca, no mês de maio. Ao longo do ano, expandimos a atuação para Fortaleza (CE), Maceió (AL), Natal (RN), Recife (PE) e João Pessoa (PB), na região Nordeste, e em Vitória (ES). Estamos presentes também em outros estados das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste.

Aproveitamos a inauguração do primeiro espaço de Salvador para apresentar aos consumidores o novo conceito de loja própria, com mais soluções interativas de experimentação e mais conexão com a marca Natura, nosso jeito de fazer negócio e nossos posicionamentos e causas. O novo projeto arquitetônico usou referências da arquitetura modernista brasileira, como o paisagista Burle Marx, e explorou a riqueza de nossa biodiversidade. As lojas estão mais espaçosas, com duas ou três ilhas de experimentação, valorizando a experiência. Entre as soluções estão um espelho virtual para o consumidor simular várias opções de maquiagem

e um diagnóstico em tempo real sobre a pele que indica os melhores produtos para hidratá-la. Com óculos de realidade aumentada, também é possível embarcar em uma experiência virtual com Ekos, conhecendo o trabalho das comunidades extrativistas da Amazônia, que cultivam e coletam os bioativos usados na linha.

A presença de consultores em maquiagem, que prestam assessoria gratuita a qualquer interessado, é mais um diferencial desse modelo. Em 2019, investimos em capacitações para os colaboradores do varejo, especialmente sobre as fragrâncias de nosso portfólio. Todos eles também estão preparados para explicar os diferenciais dos produtos Natura, incluindo as escolhas que fazemos dos ingredientes. Em outra ação, explorando o potencial de experimentação das lojas próprias, oferecemos com exclusividade o novo *deo parfum* de Natura Ekos – Ekos Alma –, que só chegou ao portfólio da Venda por Relações em 2020.

As lojas também começaram a receber embalagens pós-consumo dos consumidores, encaminhadas posteriormente para a reciclagem, transformando-se em novos frascos de produtos.

Chegamos à Malásia

Ingrossar em uma loja para comprar um xampu e obter um diagnóstico sobre a estrutura capilar e o estado dos fios e a orientação sobre o tratamento mais adequado na medida exata da sua necessidade. Essa é a experiência que as consumidoras da mais nova loja Natura podem desfrutar. O dispositivo móvel utiliza *machine learning* e cruza dados de pesquisas já realizados pela Natura com os hábitos da consumidora para chegar ao melhor resultado. Também há recurso semelhante para fazer análises de pele. Assim, unimos tecnologia, o melhor da ciência e a experiência de marca para nos diferenciar em um mercado conhecido pela alta exigência em relação a performance dos produtos, especialmente os de rosto.

Nossos produtos estão disponíveis na Malásia desde outubro, na pop-store, espaço de 100 m² em um shopping de Petaling Jaya, cidade-satélite da capital Kuala Lumpur. Também há venda on-line e por meio de consultoras Natura locais. O modelo na Malásia é único e um importante teste para a marca acelerar sua expansão para novas geografias. Ele já nasceu omnicanal e é integralmente gerenciado por um *head franchisee* – neste caso, um franqueado da The Body Shop, empresa do grupo Natura &Co.



O portfólio oferecido é 100% vegano, formado por cerca de 150 produtos das marcas Ekos, Chronos, Lumina, Mamãe e Bebê e Natura Homem, além da perfumaria. A partir do segundo semestre de 2020, a loja migrará para um espaço permanente no shopping, estrutura que será complementada pela abertura de novas lojas em outros pontos da capital.

No Brasil, algumas lojas próprias já passaram a contar com o dispositivo que avalia o nível de dano dos cabelos e temos a intenção de ampliar em breve as demais experiências oferecidas.

O ingresso no mercado da Malásia tem gerado importantes aprendizados à Natura. Também por contarmos com o conhecimento das demais marcas do grupo Natura &Co, todo o processo – do planejamento, passando por definição do portfólio e o lançamento do site e da loja – transcorreu em 10 meses. Isso mostra como processos ágeis vem avançando em toda a Natura e podem proporcionar outros ganhos.

Operação The Body Shop na América Latina

Uma das sinergias identificadas com a estruturação do grupo Natura &Co, em 2019 a Natura assumiu as operações da The Body Shop na América Latina, o que inclui as 158 lojas próprias e franqueadas da marca no Brasil, Chile e México. A mudança vem contribuindo com o objetivo de fortalecer a presença da The Body Shop na região, aprimorar sua competitividade e aumentar a percepção da marca com o público.

Nossa estrutura logística também será totalmente integrada, gerando redução de custos. No Brasil, a produção de sabonetes da The Body Shop já é feita no Ecoparque, em Benevides (PA). Há, ainda, ganhos previstos com a captura de sinergias em áreas de apoio, como Recursos Humanos, Finanças e Tecnologia.

No início de 2020, as operações do grupo Natura &Co (Avon, Natura, The Body Shop e Aesop Brasil) na América Latina passaram a ser comandadas por João Paulo Ferreira, ampliando a integração e a captura de sinergias entre as marcas na região.

Clique para assistir ao vídeo da inauguração da loja na Malásia.



Aqui Tem Natura

Encerramos 2019 com 422 lojas Aqui Tem Natura – em 2018, eram 192 espaços. Atualmente, estamos presentes em 24 estados do país. São Paulo continua sendo o estado com o maior número de lojas – já eram 186 no início de 2020. Em dezembro, ingressamos no Peru com a abertura de um espaço Aqui Tem Natura na cidade de Huancayo.

As lojas seguem administradas exclusivamente por nossas consultoras com perfil empreendedor, que, entre as possibilidades de nosso plano de crescimento, optam por se tornar Empresárias de Beleza e abrir seu próprio negócio. Para se tornar uma empresária, a consultora deve alcançar o estágio prata, terceiro nível de nosso modelo. Entre as vantagens do formato estão o custo e o tempo de retorno sobre o investimento, mais baixos que a média do mercado de franquias do Brasil.

Além do crescimento do número de lojas Aqui Tem Natura, outros dados atestam a assertividade do modelo. Vem aumentando, por exemplo, o número de empresárias que abrem sua segunda e terceira loja. Para todas elas, oferecemos apoio permanente, como capacitações específicas e suporte para implementação de estratégias de marketing. Elas também podem comercializar marcas complementares em suas lojas, com a curadoria da Natura, o que aumenta a rentabilidade.

Para os consumidores, as lojas Aqui Tem Natura trazem a comodidade do varejo, de comprar e levar o produto na hora, com um diferencial: o foco que conferimos à experimentação. Os espaços normalmente estão localizados em ruas e galerias comerciais, com alto fluxo de pessoas. Também já estamos trabalhando na complementaridade entre nossos canais, o que incluirá a possibilidade de o cliente comprar on-line, por exemplo, e retirar em uma das lojas Aqui Tem Natura.



Nosso jeito de inovar

Como empresa líder em inovação e tecnologia cosmética na América Latina, estamos sempre buscando aprimorar o nosso jeito de inovar. Nosso ciclo de inovação, que está totalmente conectado às causas e posicionamentos da companhia, tem início com um trabalho cuidadoso de prospecção da nossa sociobiodiversidade e de acesso ao conhecimento tradicional das comunidades.

As etapas seguintes se concentram no Centro de Inovação da Natura em Cajamar, o mais avançado da América Latina e que passou por recente revitalização (*leia mais a seguir*). No laboratório de Tecnologia Avançada, há diferentes áreas de pesquisa, dedicadas ao estudo de novas moléculas, cultura de células, microbiota humana (ecossistema de bactérias que protege a pele), biomimética (conceito que utiliza a natureza como inspiração para a concepção de produtos) e biotecnologia, que trabalha no desenvolvimento de ingredientes renováveis de alta performance.

Contamos com as tecnologias mais avançadas e evoluímos de modo consistente nas técnicas de comprovação dos resultados. Com ferramentas de genômica, realizamos o mapeamento genético simultâneo de diversos ativos, o que nos ajuda a ampliar nosso

conhecimento sobre seus efeitos, resultando em fórmulas de alto desempenho. Contamos, ainda, com uma bioimpressora de pele 3D, que nos possibilita realizar testes de eficácia e segurança dos ativos em modelos de pele, e um sequenciador de DNA, que analisa a microbiota humana. Inicialmente utilizadas no processo de desenvolvimento de produtos para corpo e rosto, mais recentemente as duas ferramentas tecnológicas já vêm sendo empregadas em projetos para cabelos.

A partir das tecnologias descobertas, desenvolvemos nossos produtos no Laboratório de Desenvolvimento de fórmulas e protótipos. Estes são testados em seguida por nossas consultoras e consumidores. Vale lembrar que as fórmulas do portfólio Natura priorizam o uso de ingredientes de origem natural, de fontes renováveis e da sociobiodiversidade amazônica. Mantemos o compromisso de utilizar somente ingredientes que não colocam em risco a segurança de nossos consumidores nem ao meio ambiente e estamos em linha com as legislações internacionais e outras boas práticas de mercado.

Para desenvolver embalagens, também nos inspiramos nos conceitos de ecodesign e buscamos criar soluções que representem a proposta de valor de nossas marcas, que sejam fáceis de usar e que gerem o menor impacto ambiental.

Uma marca de beleza pode criar produtos que têm a ética como ingrediente principal

Inovação cada vez mais ágil

Com o crescente uso de tecnologias avançadas e com a organização dos profissionais da área de Inovação em times ágeis, alcançamos reduções importantes de *time to market* (tempo desde a aprovação de um projeto para o desenvolvimento de um novo produto até sua venda ao consumidor final). O time ágil que cuida do portfólio de presentes (estojos especiais e portfólio para datas comemorativas), por exemplo, obteve uma redução média de 35% no *time to market* de seus projetos em 2019.

A aposta na inovação em rede, que inclui a cocriação, a inovação aberta e o estabelecimento de parcerias, é outro elemento que diferencia e impulsiona o ciclo de inovação da Natura.

Principais lançamentos

Como reflexo da robustez desse ciclo de inovação, em 2019 muitos projetos que estavam em nosso *pipeline* foram concluídos e chegaram até os consumidores finais. Investimos no ano R\$ 214 milhões em inovação, o que correspondeu a 2,4% da receita líquida da companhia. Para o mercado brasileiro, disponibilizamos 330 novos produtos. Desse total, quatro lançamentos se destacaram justamente porque simbolizam os posicionamentos explicitados em nossas marcas e sintetizam nosso processo de inovação. São eles: Tododia, Lumina, Mamãe e Bebê e Ekos Alma.

Natura Mamãe e Bebê

Após completar 25 anos em 2018, a marca foi relançada em 2019. As novas formulações são 100% veganas, dermatologicamente testadas e aprovadas por pediatras e totalmente seguras para serem utilizadas desde o primeiro dia de vida. As fórmulas, que já não continham sulfatos, silicones, óleo mineral, álcool etílico e corantes, apresentam percentual de ingredientes de origem natural ainda maior (96%). As embalagens agora são produzidas com 100% de plástico verde e também vêm com refil. Além da ênfase no uso de tecnologia, o lançamento contou com pesquisa inédita sobre os fatores que influenciam o vínculo da mãe e do pai com o bebê. Conduzido pela área de Ciências de Bem-Estar da Natura, em parceria com o Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa Albert Einstein, o estudo envolveu 523 mulheres na primeira gestação e 211 parceiros. O vínculo com o bebê, a percepção de beleza da mãe e as emoções foram avaliados em diferentes trimestres da gestação e do pós-parto. Uma das principais conclusões se refere à autoestima da mãe: ficou comprovado que o fato de ela se sentir bonita, feliz e bem consigo mesma aumenta seu vínculo com o bebê.



Natura Tododia

A linha já era 100% vegana e ganhou nova formulação. Trata-se de uma combinação entre manteiga de cacau, que nutre as camadas mais profundas da pele, óleo de linhaça, que protege e fortalece a pele, e prebióticos, que auxiliam a pele a se adaptar de forma inteligente a mudanças de rotina e clima. A eficácia da nutrição prebiótica foi comprovada por testes realizados em sequenciador, que permite a análise da microbiota humana e de sua interferência no metabolismo da derme. As embalagens são feitas de PET reciclado. O lançamento do novo Tododia foi associado ao conceito *Sou mais que um rótulo*, um convite para que as mulheres reflitam sobre padrões que a sociedade lhes impõe. O desenvolvimento da linha já aconteceu com um time de profissionais dedicado e operando a partir do método ágil, o que possibilitou uma redução de 40% no tempo entre a aprovação do projeto e a disponibilização ao mercado.





Natura Lumina

A nova linha capilar de alto desempenho da Natura também conta com fórmula 100% vegana e embalagens produzidas a partir de plástico verde. Lumina emprega a biotecnologia pró-teia, exclusiva da Natura. Partindo da biomimética, identificamos que a teia, embora mais fina que um fio de cabelo, é mais resistente que o aço e mais maleável que o náilon, além de ser composta apenas de proteína. Em parceria com uma startup alemã, desenvolvemos, então, uma proteína biotecnológica similar, que atua em todas as camadas dos cabelos, regenerando desde o interior dos fios até sua superfície, na medida do dano. Para comprovar os benefícios da biotecnologia pró-teia, desenvolvemos, em conjunto com a Universidade de São Paulo (USP), a microtomografia de raio-X para análise capilar (técnica inspirada nos exames de tomografia para diagnósticos de saúde). Com a microtomografia, foi possível comprovar uma redução de 70% da porosidade nos fios após a primeira aplicação. Lumina também traz ativos da biodiversidade brasileira, como a manteiga de murumuru e o óleo de castanha.



Natura Ekos Alma

Deo parfum inspirado na energia da floresta, o produto reflete uma de nossas causas, Amazônia Viva. De forma inédita, combinamos em uma só fragrância cinco óleos da biodiversidade brasileira: óleo essencial de cumaru, que representa a conexão com a vida, segundo a tradição da floresta; óleo de copaíba, com propriedade curativa; óleo de breu branco, usado como incenso em alguns rituais dos povos da floresta; óleo da flor de Vitória Régia, simbolizando a feminilidade; e o óleo essencial de pripricoa, envelhecido em madeira amazônica por um ano, o que confere características olfativas diferenciadas a cada safra. Criado por nossa perfumista Verônica Kato e pelo francês Yves Cassar, Ekos Alma leva álcool orgânico em sua formulação, que é vegana, como os demais produtos da linha Ekos. A embalagem é produzida com vidro reciclado e tem formato exclusivo. Escolhemos o festival Rock in Rio para apresentar Natura Ekos Alma aos consumidores; em seguida, ele também foi disponibilizado nas lojas próprias e em nossa plataforma digital. O produto chegou ao nosso portfólio de Venda por Relações em 2020.

Experiência ampliada

Ekos Alma é o primeiro perfume do mercado a oferecer uma experiência ampliada de promoção do bem estar. Por meio de um QR Code na embalagem, é possível acessar uma meditação guiada, ambientada na floresta amazônica. A experiência também está disponível no app Meditação Natura.

Novo Centro de Inovação

Como primeira etapa da revitalização do Centro de Inovação da Natura em Cajamar, cujos investimentos foram anunciados no ano anterior e somaram R\$ 32,5 milhões, a Natura inaugurou novos laboratórios e infraestrutura em 2019.

Renovado, o centro será um dos mais avançados e inovadores da América Latina, expandindo a capacidade científica da companhia para aprofundar seus estudos de ingredientes naturais com foco na biodiversidade brasileira. Entre os espaços já inaugurados está o novo laboratório de desenvolvimento de fórmulas e protótipos, que ocupa mais de 800 m² e é equipado com a tecnologia plug and play, que cria diversas configurações possíveis para as instalações. Existem totens tecnológicos móveis, acoplados a um sistema de infraestrutura aérea, que podem percorrer todas as bancadas do laboratório (também móveis) e conectar e desconectar instalações normalmente fixas (direcionadores de água, esgoto, ar comprimido e eletricidade), dando mais autonomia e flexibilidade aos pesquisadores e aumentando a margem de acerto no desenvolvimento das fórmulas. Também é possível gerenciar de maneira automática a quantidade de protótipos e de ingredientes naturais disponíveis no ambiente. Em média, desenvolvemos mais de dois mil protótipos simultaneamente.

O laboratório de fórmulas e protótipos também conta com uma planta piloto, equipada com equipamentos industriais em proporções reduzidas e usada para simular a etapa de produção

fabril com pequenos volumes. Contamos ainda com o LIMS (Laboratory Information Management System), uma ferramenta de gerenciamento de dados com interface com os sistemas de produção SAP que permite completa rastreabilidade das matérias-primas, lotes e testes realizados no desenvolvimento e prototipagem de novas fórmulas. Além disto, a ferramenta foi customizada e permite aos pesquisadores reduzir o impacto ambiental das fórmulas em desenvolvimento.

O novo centro de inovação contempla, ainda, um laboratório de Tecnologia Avançada, dedicado à biotecnologia, o que nos dá autonomia para desenvolver e testar internamente novas moléculas biotecnológicas, além de um laboratório de avaliação sensorial e um espaço colaborativo, onde todas as áreas que atuam com inovação na Natura podem intensificar o trabalho de cocriação entre si e com fornecedores, startups e universidades parceiros.

Indicadores	2017	2018	2019
Investimento em inovação (R\$ milhões) ¹	172	188	214
Porcentagem da receita líquida em inovação ¹	2,2%	2,2%	2,4%
Número de produtos lançados ² – Brasil	213	233	330
Índice de Inovação (%) ³ – Brasil	64,6%	59,9%	58,4%

1. Dados relativos ao Brasil e Operações Internacionais.

2. O número de produtos lançados contabiliza somente os produtos que representam uma nova proposta de valor para o consumidor, como novas embalagens e formulações.

3. Participação da venda de produtos lançados nos últimos 24 meses na receita bruta total dos últimos 12 meses.

Dados técnicos na plataforma Google Cloud

Com a expansão do uso de tecnologias avançadas, que aumenta substancialmente o número de testes que realizamos para avaliar a efetividade de um ativo ou um conjunto de ativos nas formulações, em 2019 adotamos a plataforma de computação em nuvem Google Cloud para armazenar os dados técnicos resultantes desses testes. A plataforma já armazena uma quantidade de dados equivalente à memória de mais de três mil computadores.

Outra vantagem da plataforma é que, por meio de simulação computacional, conseguimos correlacionar resultados e chegar a inovações ainda mais disruptivas. Com o Google Cloud, reduzimos em cerca de 30% o tempo de realização de alguns testes, o que impacta positivamente o nosso *time to market*.

15 anos de inovação na Amazônia

Em 2019, inauguramos uma biorrefinaria piloto no Núcleo de Inovação Natura Amazônia (NINA), localizado no Ecoparque, em Benevides (PA). A inauguração coincide com os 15 anos do trabalho de inovação da Natura na Amazônia, que tem como premissa alavancar a área de pesquisa e desenvolvimento na região e, ao mesmo tempo, contribuir para manter a floresta em pé e promover o desenvolvimento socioeconômico das comunidades locais.

Desde 2014, quando inauguramos o Ecoparque, contávamos com uma planta piloto para a pesquisa de óleos amazônicos. Com novos equipamentos (reatores, diferentes sistemas de secagem e separação), o espaço de 280 m² ganhou o status de biorrefinaria e ampliou sua atuação, passando a pesquisar óleos, extratos e óleos essenciais que podem ser inseridos futuramente em todas as nossas linhas de produtos. O foco dessa etapa do ciclo de inovação é avaliar os resultados potenciais para a pele ou cabelo do ativo da biodiversidade pesquisado e a viabilidade técnica e econômica de utilizá-lo em nosso portfólio. Vale lembrar que seguimos as premissas da química verde, buscando empregar formulações cada vez mais naturais, com 100% de segurança e cuidado com a origem.

Até 2021, estruturaremos também um novo espaço no Ecoparque, um campo experimental para testar as melhores formas de cultivar espécies amazônicas que ainda não estão presentes em nossas formulações.

Patente verde

A Natura se tornou a primeira empresa de cosméticos do Brasil a obter uma patente verde, concedida pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), órgão do Ministério da Economia. Graças ao ativo biotecnológico desenvolvido em parceria com o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), conseguimos reutilizar resíduos de ativos da biodiversidade amazônica para fabricar um novo produto da Natura, que chegará ao mercado em 2020. Esses resíduos surgem do processo de extração do óleo de ativos como a andiroba e o murumuru, são ricos em carboidratos, fibras e lipídeos.

O programa Patentes Verdes, do INPI, agiliza as solicitações que contribuem para o combate às mudanças climáticas. Com o registro, a companhia tem exclusividade no uso comercial da inovação nos primeiros anos

Não existe
floresta
em pé
se a gente
ficar sentado

Natura Startups

Escolhemos potencializar o impacto positivo no mundo também por um novo meio, a conexão com startups. Desde 2016, nos aproximamos do ecossistema de empreendedores e criamos o Natura Startups. Presente no Brasil e na Argentina, a iniciativa conecta startups para alavancar a inovação em nossos desafios de negócio e a transformação organizacional para o lugar que queremos ser e fazer na rede.

O time interno atua a partir de modelos de trabalho característicos das próprias startups: equipe multidisciplinar, autônoma, sem reporte direto a uma área e que busca em toda a organização oportunidades relevantes nas áreas especializadas para a conexão (“plug-and-poc”) com startups de diferentes segmentos de atuação, em um método conhecido como *hackeamento*.

Em um formato em que Natura e a rede se fortalecem, as conexões acontecem tanto pela busca ativa de oportunidades disponíveis no mercado para os desafios da empresa como pela análise das propostas inscritas no portal: www.natura.com.br/startups. Qualquer empreendedor pode submeter uma proposta e, caso seja identificada uma possível sinergia com a Natura, ele é convidado para se conectar com nossas áreas especializadas e iniciar os testes.

O Natura Startups ainda movimentamos internamente os colaboradores para exercitarem a atuação ágil, o intraempreendedorismo e a inovação de fora para dentro.

Periodicamente, promovemos o Natura Pitch, quando startups são convidadas a apresentar suas soluções para os líderes e times. Em 2019, houve três edições, com a participação de mais de 250 pessoas e 21 startups.

Na sede administrativa da Natura, também abrimos nosso espaço para ser ocupado pela rede de inovação. Em 2019, recebemos dois eventos globais com dezenas de cidades ao redor do mundo conectadas simultaneamente. O *Startup Weekend Sustainable Revolution* contou com mais de 150 participantes durante um fim de semana, que foram até a Natura para aprender a criar uma startup focada em solucionar problemáticas que tivessem conexão com a sustentabilidade. O *WiSE24 – Women’s International Showcase of Entrepreneurs*, organizado pelo *Women’s Startup Lab (WSLab)*, aceleradora sediada no Vale do Silício, conectou uma seleção de mulheres empreendedoras para apresentarem suas startups a investidores da Califórnia (Estados Unidos). Ainda contribuimos com a mesma causa em uma parceria com o Sebrae para a realização do programa de capacitação *Speed Mentoring*, em que mulheres que estavam estruturando startups receberam mentorias das líderes de áreas de tecnologia da Natura.

Para fechar o ano, o Natura Startups e o Natura Campus realizaram o *Natura Innovation Challenge – Zero Waste Packaging*, o maior desafio de inovação aberta que a Natura já realizou (*leia mais a seguir*).

Relação com startups

+ de 4,2 mil startups
avaliadas
(1.451 em 2019)

Interações
com **671**
(327 em 2019)

soluções testadas com 93
(40 em 2019)

31 delas contratadas
(9 somente em 2019)

**Entre as mais engajadas
com empreendedores**

A Natura foi eleita a segunda empresa mais engajada no relacionamento com startups do Brasil em 2019 pelo ranking *Top 50 Open Companies*, do *Movimento 100 Open Startups*.

Para nós,
só é inovação
se gera impacto
positivo

Veja o vídeo sobre o desafio global promovido pela Natura para reduzir resíduos.

JUNTOS
vamos zerar os resíduos
de nossas embalagens



Zero Resíduo: desafio global de inovação aberta

Tendo como ponto de partida a Visão de Sustentabilidade da Natura e a causa Mais Beleza, Menos Lixo, um movimento inédito de conexões de redes aconteceu para que fosse possível criar o maior desafio de inovação aberta já realizado pela companhia.

Com a missão de encontrar soluções que combatessem a geração de resíduos e a poluição causada pelo plástico, os programas Natura Startups e Natura Campus se uniram para criar o *Natura Innovation Challenge – Zero Waste Packaging*. Por meio dos dois programas e com o apoio de um parceiro especialista em inovação aberta, foi possível conectar todas as equipes de inovação da Natura em busca de um olhar transversal de possíveis caminhos de solução, além de ativar as redes externas de inovação em todos os continentes.

Lançado em outubro, empreendedores, startups, instituições de pesquisa, universidades e empresas foram convidados a apresentar soluções com novos materiais renováveis ou biodegradáveis e inovações em modelos logísticos, de serviços ou comerciais. Mais de seis milhões de pessoas em 28 países foram impactadas pelas comunicações sobre o desafio, na imprensa e nas redes sociais, que buscavam não só encontrar propostas inovadoras, mas também ampliar o debate sobre o tema de resíduos e poluição.

Com este trabalho, mais de 570 soluções vindas de 37 países foram analisadas, sendo que aquelas com potencial mais inovador e alinhadas aos objetivos estratégicos da companhia foram convidadas a se apresentarem ao vivo para uma banca executiva da Natura em um *Pitch Day* organizado em março de 2020 e aberto a todos os colaboradores da empresa. Na ocasião, empreendedores brasileiros e internacionais tiveram suas soluções avaliadas e aquelas selecionadas pela banca seguirão para a etapa de provas de conceito, que visam checar sua viabilidade para posterior estabelecimento de parceria com os empreendedores. Além disso, os responsáveis por mais de 50 propostas não classificadas para a fase final, mas que foram identificadas como de potencial interesse pela Natura, também serão acionados para futuras conexões e potenciais parcerias utilizando os processos de inovação já estabelecidos.

Todas as soluções analisadas, que contemplam startups, empresas, institutos de pesquisa, universidades, especialistas, além de pessoas independentes, incluindo colaboradores e consultoras Natura, receberam *feedback* sobre a análise realizada pelos times de inovação e pelo parceiro especialista.

Vale ressaltar que o *Natura Innovation Challenge* foi um marco para a inovação aberta da Natura, não só por conectar e convidar

redes de inovação ao redor de todo o mundo, mas por fortalecer o movimento de transformação organizacional interno, em que times multidisciplinares se conectam com foco em um propósito único, a partir de modelos de trabalho mais ágeis, descomplicados, abertos e coordenados.

Soluções colaborativas

+ de 570 propostas analisadas do Brasil, Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Alemanha, Holanda, Espanha, França, Finlândia, Índia, Israel, China, México, Argentina, Colômbia, Chile e Peru, entre outros países.

Projetos submetidos por startups, empresas, institutos de pesquisa, universidades, especialistas e pessoas independentes, incluindo colaboradores e consultoras Natura.

Soluções para inovação em materiais, modelos comerciais e logísticos, além de propostas transversais, que envolviam mais de uma temática, foram analisadas.



Embalagens bonitas por dentro e por fora

Sem testes em animais e fórmulas de origem natural

GRI 103-2, 103-3, 416-1, 417-1

Desde 2006, a Natura banuiu a realização de testes em animais de todos os seus produtos e matérias-primas exclusivas. Também ampliamos os controles para todos os ingredientes que compramos de nossa cadeia de fornecedores e, em 2018, fomos aprovados no Programa Leaping Bunny, da Cruelty Free International, uma das maiores referências globais contra testes em animais, comprovando nossa conduta.

Atualmente, empregamos mais de 60 metodologias alternativas para avaliar a segurança e a eficácia dos produtos, trabalho realizado com o apoio de institutos de pesquisa e universidades parceiras, do Brasil e do exterior.

Nossos produtos são 100% vegetarianos e 80% de nosso portfólio é vegano – não utiliza nenhum ingrediente de origem animal ou derivados.

De maneira geral, nossas formulações possuem altos percentuais de origem natural (média ponderada de 90%) – incluindo ingredientes de origem vegetal, mineral ou biotecnológicos. Em 2019, o índice de vegetalização das fórmulas correspondeu a 81%, em linha com o ano anterior.

Também reforçamos a comunicação sobre esses compromissos da Natura nas embalagens de nossos produtos, a exemplo de Lumina, Tododia e Ekos.

GRI 417-1 Formulações			
Origem de materiais e certificação de produtos ¹ (%)	2017	2018	2019
Material de origem renovável vegetal – Brasil	81%	82%	82%
Material de origem renovável vegetal – Operações Internacionais	75%	76%	76%
Material de origem renovável vegetal – Brasil + Operações na América Latina ²	Não disponível	81%	81%
Material de origem vegetal natural – Brasil	6%	15%	17%
Material de origem vegetal natural – Operações na América Latina ²	Não disponível	24%	21%
Material de origem vegetal natural – Brasil + Operações na América Latina ²	Não disponível	16%	18%
Material com certificação de origem – Brasil	13%	14%	15%
Material com certificação de origem – Operações na América Latina ²	Não disponível	16%	16%
Material com certificação de origem – Brasil + Operações na América Latina	Não disponível	14%	15%

1. Calculado a partir da base seca das matérias-primas presentes na formulação dos produtos. Origem vegetal: matéria-prima de origem vegetal e que passou por algum processo químico (ex.: álcool orgânico); Origem vegetal natural: matéria-prima de origem vegetal e que não passou por processo químico (ex.: algum óleo extraído de semente sem etapa de processamento).
2. Informação passou a ser relatada em 2018.

Mais segurança para o consumidor

GRI 102-11, 103-2, 103-2, 416-1

Nossa atuação sempre esteve pautada pelo compromisso com a saúde e a segurança de nossos consumidores e, ano após ano, o tema ganha mais força internamente. Contamos com rígidos processos internos, desde a pesquisa de novos ingredientes, passando pelo desenho conceitual do produto até sua disponibilização ao mercado. Nosso sistema de cosmetovigilância garante, ainda, o monitoramento dos nossos produtos após seu lançamento, o que estimula nossos processos de melhoria contínua. As formulações da Natura utilizam somente ingredientes seguros, de acordo com os critérios mais atuais da ciência, e obedecem às legislações internacionais pertinentes. Em muitos casos, vamos além do que exigem as legislações vigentes. Já excluímos definitivamente de nosso portfólio diversos ingredientes controversos, caso do triclosan, parabeno e ftalato (*a lista completa dos ingredientes banidos pela Natura está na seção Divulgações complementares, na página 195*). Seguindo recomendação da União Europeia, também estamos retirando gradualmente dos produtos não enxaguáveis o ingrediente conhecido pela sigla MIT (metilisotiazolinona). Já fizemos a substituição em mais de 90 produtos não enxaguáveis e o ingrediente está proibido para o desenvolvimento de novos produtos na Natura.

Eliminamos, ainda, as esferas de polietileno (microbeads) dos produtos rinsáveis, que, por serem muito pequenos, passam pelos sistemas de tratamento de esgoto e seguem para os oceanos. Para substituí-las, adotamos esfoliantes biodegradáveis à base de arroz e bambu.

Adicionalmente, mantemos um processo de monitoramento técnico e de percepção do consumidor sobre temas, campanhas e ingredientes controversos relacionados à saúde humana e ambiental. Dependendo do resultado desse monitoramento, podemos decidir pela eliminação, proibição para novos desenvolvimentos ou restrição desses ingredientes, de forma a reduzir a exposição do consumidor a eles. São os casos do Lyral, que deverá ser eliminado totalmente do portfólio da Natura em 2020, e da DMDM Hydantoin, substância proibida para o desenvolvimento de novos produtos.

Plataforma de Negócios para potencializar a rede

Temos como fortaleza do nosso negócio uma enorme rede social, nascida no ambiente offline e que vem mostrando, ano a ano, um grande potencial a partir de sua digitalização. Desde 2012, a Natura vem digitalizando seu negócio de maneira acelerada, seja pelo canal de vendas on-line, pelas lojas virtuais das consultoras ou pela Plataforma Consultoria (em formato app e web) em que consultoras, líderes e força de vendas acessam diversas funcionalidades de apoio às vendas e capacitação para contribuir com a evolução de seus negócios (*leia mais na página 27*). Nossos resultados nos últimos anos demonstram que a tecnologia amplia as oportunidades de nossa rede realizar negócios e levar o Bem Estar Bem de maneira mais ágil, multigeografia, multimarca e multicanal.

Essa trajetória nos permite chegar hoje à Plataforma de Negócios, que surge com o objetivo de estabelecer um ecossistema de pessoas, marcas, serviços e produtos, conectando os diversos elos da rede, de consumidores a consultoras, de produtores de conteúdo a fornecedores de serviços logísticos, tornando a proposta de valor da companhia cada vez mais atrativa e diferenciada.

Tendo esta ambição como ponto de partida, em 2019 mudamos a forma como nos estruturamos, a fim de garantir foco e extrair o melhor de cada time, prezando pela excelência na execução e garantindo estabilidade, robustez e inovação. A reorganização interna, que deu origem à vice-presidência intitulada Plataforma de Negócios, contou com um amplo movimento de conexão entre os times de tecnologia e negócios e a estruturação de centros de expertise (COEs) focados em: modelo comercial, experiência do usuário (UX, na sigla em inglês) e design de serviço, dados e *e-commerce*, que vão aprimorar competências e diferenciar ainda mais a Natura neste processo.

Método ágil

Também passamos a contar com estruturas dedicadas à jornada da consultora e à jornada do consumidor, para identificar oportunidades e desenvolver novas soluções que permitam que eles prosperem, desenvolvam seus negócios e tenham a melhor experiência possível. Complementam a estrutura os núcleos habilitadores, como Tecnologia Digital, Inovação e Engenharia de Produtos e Serviços Digitais e o Escritório de Transformação.

A maioria das equipes atua a partir da metodologia ágil. Em 2019, por exemplo, ao mapearmos a jornada da consultora, estruturamos alguns squads específicos, como o de atração e início, para aprimorar o processo de captura de novas consultoras e alavancar a fase inicial da atividade, e o de *social selling*, para potencializar o uso das redes sociais como impulsionadoras de nossos resultados. Entre as novas funcionalidades criadas por esses grupos está o Minha Divulgação, incorporada à plataforma Consultoria em 2019 (*leia mais na página 51*). Além disso, dividimos os times em diferentes horizontes da inovação, para garantir a competitividade no presente ao mesmo tempo em que o futuro é construído. Os *squads* atuam de maneira direta nas oportunidades de curto e médio prazo, desenvolvendo produtos e serviços que capturem valor de maneira mais rápida; e os times do Innovation Lab (que atuam de forma transversal e integrada às demais áreas de inovação da empresa) que se concentram no médio e longo prazo, atuando principalmente em duas frentes: o Natura Startups, integrado aos nossos processos para facilitar a adoção do mindset, do jeito de operar e do que há de mais novo no mercado (*leia mais na página 78*); e o garageN, espaço dedicado a prototipações de produtos e serviços com alto grau de inovação que, como o próprio nome sugere, testa o potencial de iniciativas de maneira livre, para acelerar a inovação disruptiva. A parceria lançada em 2019 com a Amazon para a experiência de meditação com auxílio da assistente virtual Alexa é um exemplo desses estímulos à inovação.

Com este movimento e reorganização interna, será possível ampliar ainda mais as ferramentas que as mais de 1,6 milhão de consultoras conectadas por nossa plataforma digital já têm acesso hoje, além

de facilitar a inclusão das demais que ainda não fazem parte deste movimento.

As soluções são pensadas para todos os países onde estamos presentes, de forma que possam ser implementadas com velocidade e de modo simultâneo. Além disso, temos um olhar transversal, para a complementaridade entre canais e marcas, o que se torna fundamental neste modelo. Com a Plataforma de Negócios consolidada, será possível multiplicar exponencialmente o poder de nossa rede de relações e conseqüentemente aumentar nossa capacidade de gerar impacto positivo sobre o mundo.

Somos uma das empresas
que mais promovem a
inclusão digital no Brasil
e agora faremos isso
em outras geografias
com mais velocidade.

Nossa operação na era da indústria 4.0

De modo concomitante às transformações em nosso modelo de negócios, amplamente suportadas pela tecnologia e digitalização, seguimos apostando no conjunto de soluções que integram a indústria 4.0 para tornar nossos processos produtivos mais eficientes e assertivos. Investimos, em 2019, aproximadamente R\$ 50 milhões para a modernização de nossas unidades industriais.

No ano, mantivemos seis robôs colaborativos em operação nas linhas de produção e, em 2020, devemos ampliar esse número para 15. Com os robôs, evitamos que nossos colaboradores realizem atividades caracterizadas por esforço repetitivo, que podem desencadear lesões e doenças ocupacionais, além de ganharmos produtividade. Paralelamente, estamos trabalhando a capacitação dos colaboradores da área operacional, para que eles desenvolvam novas competências e estejam preparados para assumir diversas posições cada vez mais complexas. Revisitamos nossa grade de treinamentos e estruturamos um novo plano de desenvolvimento, bastante interativo (*leia mais na página 134*).

Com a impressora 3D, incorporada em 2018, temos produzido peças próprias para manutenção dos equipamentos, o que nos ajuda a reduzir custos e a necessidade de itens em estoque,

além de reduzir o tempo das interrupções na operação. Em 2019, produzimos aproximadamente 4 mil peças próprias.

A adoção de um sistema que captura imagens de todas as linhas de produção da fábrica de perfumaria, sinalizando e descartando as unidades que apresentam alguma não conformidade, foi outro avanço significativo em 2019. O sistema gera resultados na ponta, minimizando eventuais reclamações dos consumidores finais.

Também finalizamos a implementação de um software de gestão, que monitora todos os nossos equipamentos em tempo real, considerando uma média de 5 mil variáveis. Com o sistema, identificamos com rapidez eventuais falhas e desvios, o que nos possibilita agir rapidamente para solucioná-los.

Com o início do novo ciclo de internacionalização da Natura, a partir do ingresso no mercado da Malásia, realizamos algumas adaptações em nossa infraestrutura para fabricação dos produtos comercializados naquele país. Fomos certificados como ISO 22.716, que reúne diretrizes de boas práticas de fabricação exclusiva para o setor de cosméticos. As fábricas de Cajamar (SP) e de Benevides (PA) foram certificadas.

Evolução a partir das nossas causas

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

O mundo da Sulemi, 50 anos, é uma inspiração. Ela faz com que diversas famílias acreditem no potencial especial das pessoas com deficiência. Sulemi é Consultora de Beleza e teve seu trabalho reconhecido pelo Prêmio Acolher e pelo Prêmio Claudia na categoria Consultora Natura Inspiradora.

A conta dos nossos impactos

Ambição 2020



Implementar a valoração das externalidades socioambientais, considerando a cadeia de valor

Onde estamos



EP&L (*Environmental Profit and Loss*) é divulgado anualmente desde 2016. A valoração dos impactos sociais SP&L (*Social Profit and Loss*) vem avançando, já medido com consultoras e comunidades fornecedoras.

Para oferecer informações mais assertivas para o planejamento estratégico e orientar a tomada de decisão, trabalhamos para avançar nossas ferramentas de avaliação de impacto dos negócios. Nosso intuito é inovar as análises de desempenho e contribuir para a evolução dos padrões atuais, relacionando os resultados de negócios à geração de valor para a sociedade.

A avaliação conjunta dos impactos ambiental, social e humano de nosso negócio é a próxima fronteira desse trabalho. Implementamos o EP&L (*Environmental Profit and Loss*) em 2016, e, entre 2018 e 2019, começamos a realizar o SP&L (*Social Profit and Loss*) – com consultoras Natura e comunidades fornecedoras. Em 2020, vamos aplicar a metodologia de monetização para os colaboradores.

A seguir, devemos desenvolver o primeiro IP&L (*Integrated Profit and Loss*), que vai expressar em valor monetário a resultante das externalidades ambientais, sociais e humanas da companhia, visando integrar esses impactos ao modelo de negócios, para que as informações possam orientar as decisões estratégicas da companhia.

Valorização ambiental

Mensuramos os impactos ambientais das nossas atividades para a natureza por meio do *Environmental Profit and Loss* (EP&L, na sigla em inglês). Alinhada às melhores práticas do Protocolo de Capital Natural, contabilizamos em valores monetários as externalidades ou consequências finais dos impactos (ou benefícios) ambientais causados por nossa cadeia de valor à sociedade: consumo e poluição de água, emissão de gases de efeito estufa e outros poluentes atmosféricos, volume de resíduos sólidos gerados e uso da terra.

Em 2019, nossas externalidades, ou seja, os impactos ambientais que geramos, representaram 6,8% de nossa receita líquida, uma variação negativa de 0,6 ponto percentual em relação a 2018. A variação se explica pela menor participação das categorias cabelo e sabonete, além da melhor performance da receita líquida em relação a 2018. Desde o primeiro cálculo, que considera dados de 2013, o ganho de eficiência acumulado na relação EP&L/Receita líquida é de 1,8 ponto percentual.

Impacto social

GRI 103-2, 103-3, 413-1

Similar ao cálculo das externalidades ambientais, temos ampliado a valoração dos impactos sociais do nosso negócio. Em 2018, realizamos a primeira análise do SP&L (*Social Profit and Loss*) com as consultoras Natura e, em 2019, promovemos a avaliação com as comunidades fornecedoras.

Com as consultoras, nos baseamos nos dados coletados a partir do monitoramento do Índice de Desenvolvimento Humano da Consultora, o IDH-Consultora (*leia mais na página 139*), de modo a contabilizar as contribuições geradas pelo modelo de negócios da Natura na qualidade de vida delas. Tendo o valor do salário mínimo como base zero, a renda que excede essa quantia foi multiplicada por fatores de impacto, determinados em função do contexto social do Brasil, como desigualdade na distribuição de renda e nas condições de segurança, saúde e bem-estar da população.

Para as comunidades fornecedoras, a metodologia considerou as iniciativas do Programa Natura Amazônia, que vão além da relação de fornecimento dos insumos da sociobiodiversidade. Envolvem, ainda, repartição de benefícios, investimentos em infraestrutura, treinamentos, apoio ao desenvolvimento dos territórios e fortalecimento de lideranças locais. Na prática, essas ações geram melhorias de manejo dos ativos, aumento da eficiência e da capacidade produtiva e apoio a projetos locais associados a outros cultivos da comunidade, como a atividade pesqueira. O Índice de Progresso Social (IPS), realizado pela Natura desde 2015 com empresas parceiras, também serviu de insumo à avaliação.

Conheça nossas principais ações e objetivos relacionados aos capitais natural, social e humano nas próximas páginas. As iniciativas estão divididas a partir das nossas causas: *Amazônia Viva, Mais Beleza, Menos Lixo e Cada Pessoa Importa*.

Amazônia Viva



Ambição 2020

R\$ 1 em volume de negócios
bilhão na Pan-Amazônia

Onde estamos



Superamos
a meta em
79%



com quase
R\$ 1,8 bilhão
gerado na região
desde 2010.

GRI 103-2 e 103-3

Em 2020, a linha Natura Ekos, marco do nosso relacionamento com as comunidades amazônicas fornecedoras de insumos da sociobiodiversidade, celebra 20 anos. Também já mantemos há quase uma década o Programa Natura Amazônia, desenhado em 2011 para que pudéssemos coordenar nossa atuação na região de modo ainda mais sistematizado, potencializando, assim, o compromisso da empresa em promover a economia baseada na floresta em pé, a agricultura sustentável e a valorização das populações locais, da cultura e do conhecimento tradicional.

Não à toa, nossa relação com a Amazônia se consolidou como a primeira de nossas causas. Enquanto formatávamos o escopo da causa Amazônia Viva, assistíamos ao aumento dos níveis de desmatamento ilegal e das queimadas que atingiram vários estados da região Norte em 2019, o que nos deu a certeza sobre a urgência de nos posicionarmos de forma ainda mais explícita e ativa.

Além da continuidade de nosso trabalho por meio do Programa Natura Amazônia, decidimos fortalecer as ações de sensibilização dos consumidores e aprofundar nossa participação nos debates públicos sobre o tema. O objetivo

é contribuir para a conservação da região, e não apenas dos territórios em que interagimos com as comunidades fornecedoras e mantemos projetos de desenvolvimento socioeconômico e de conservação da biodiversidade.

Em agosto, divulgamos o posicionamento oficial da empresa sobre os desmatamentos, alertando que o futuro de todos depende da conservação da floresta. No mês de setembro, realizamos, ao lado de outros atores, o evento “Um Diálogo para a Amazônia Possível”, em Nova York (EUA), como parte da programação paralela à 74ª Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU) *(leia mais no box a seguir)*.

Uma marca de beleza pode deixar a floresta maior em vez de menor

Diálogo sobre o futuro da floresta

Entre as ações para fomentar o diálogo a respeito da conservação da Amazônia e do combate ao desmatamento ilegal, a Natura promoveu com outros parceiros um encontro em Nova York (EUA), na sede da ONU, em evento paralelo à Assembleia Geral realizada em setembro. Intitulada “Um Diálogo para a Amazônia Possível”, a reunião teve o intuito de apoiar a união de esforços em torno de uma agenda efetiva para o desenvolvimento sustentável da região.

Entre os participantes do evento, estavam: Guilherme Leal, fundador da Natura e criador do Instituto Arapyáú; Denise Hills, diretora de Sustentabilidade da Natura; Halla Tómasdóttir, CEO do B Team; André Guimarães, diretor do Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (Ipam) e da Coalizão Brasil, Clima, Florestas e Agricultura; Carlos Nobre, cientista e pesquisador do Instituto de Estudos Avançados (IEA-USP); Marcello Brito, presidente da Associação Brasileira de Agronegócio (Abag); e o cineasta Fernando Meirelles, diretor do vídeo Amazônia Possível.

O encontro também discutiu a agenda de compromissos do setor empresarial brasileiro que foi apresentada posteriormente, na Conferência sobre Mudanças Climáticas (COP-25), realizada em dezembro de 2019, em Madrid (Espanha).

Volume de negócios gerado

GRI 203-1

Outro número significativo é o valor total que geramos em volume de negócios para a região. Uma de nossas ambições estabeleceu a geração de R\$ 1 bilhão entre 2011 e 2020. No fim de 2019, já havíamos superado essa meta em 79%, com o total chegando a quase R\$ 1,8 bilhão um ano antes do fim do compromisso.

Estamos agora perseguindo o desafio de garantir que 30% dos insumos utilizados pela Natura sejam provenientes da região, outra meta para 2020. O resultado acumulado correspondeu a 17,7% em 2019, em linha com o ano anterior, quando registramos 17,8%. O consumo absoluto de insumos da Amazônia, no entanto, aumentou 2% em relação a 2018 – houve crescimento tanto do consumo de palma quanto dos demais insumos da biodiversidade amazônica.

Também compramos um maior volume de insumos das comunidades fornecedoras. A expansão foi de 15% em relação a 2018, sem considerar o óleo de palma.

GRI 203-1 Programa Natura Amazônia	2017	2018	2019
% de matérias-primas compradas pela Natura provenientes da região pan-amazônica ¹ (em relação a valor de vendas)	18,1	17,8	17,7
Volume de negócios da região pan-amazônica ² (R\$ milhões)	1.222	1.507	1.791

1. Total de compras de matérias-primas de origem pan-amazônica diante do total de compras de insumos.
2. Valor acumulado desde 2010 com atividades como compra de matérias-primas amazônicas, repartição de benefícios, investimentos no Ecoparque, desenvolvimento local, fortalecimento institucional, inovação, projetos ambientais e compra de créditos de carbono, entre outros.

Conservação de 1,8 milhão de hectares

Nossa atuação e envolvimento com a Amazônia, em parceria com as comunidades fornecedoras, organizações não governamentais e a esfera pública, já contribuiu para a conservação de 1,8 milhão de hectares de floresta. A área equivale a metade da Holanda ou a 12 vezes a cidade de São Paulo.

Esse volume considera as áreas em que desenvolvemos iniciativas do Programa Natura Amazônia que contribuem para manter a floresta em pé. Também passamos a considerar os dados atualizados anualmente pelo projeto Prodes-Inpe, do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, que realiza o mapeamento via satélite das áreas de desmatamento na Amazônia Legal. Anteriormente, esse cálculo contabilizava apenas a área de fornecimento das comunidades, o que chegava a um total de 257 hectares conservados. Agora, também são contabilizadas três unidades de conservação: duas reservas de Desenvolvimento Sustentável (Uacari e Rio Iratapuru) e uma reserva extrativista (Médio Juruá). Em 2019, passamos a considerar a área completa dessas reservas na soma total, chegando ao cálculo de 1,8 milhão de hectares. As três reservas foram escolhidas porque atendem aos seguintes critérios:

- Famílias fornecedoras de insumos para a Natura representam mais de 50% das pessoas que habitam a unidade de conservação;
- Relacionamento das famílias com a Natura ocorre há mais de cinco anos;
- Há presença em campo da equipe da Gerência de Relacionamento e Abastecimento da Sociobiodiversidade da Natura.

No futuro, outras unidades de conservação que atendam a esses critérios podem ser inseridas no cálculo.

Avanços do Programa Natura Amazônia

GRI 103-2, 103-3

Nossas ações na região pan-amazônica ganham vida a partir das três frentes do Programa Natura Amazônia: ciência, tecnologia e inovação; cadeias produtivas da sociobiodiversidade; e fortalecimento institucional. Assim, atuamos de maneira coordenada, respeitando os ciclos da natureza e contribuindo para a manutenção da floresta em pé e para o fortalecimento das comunidades parceiras da Natura. Nossa estratégia envolve pesquisa científica, tecnologia e inovação, rastreabilidade de 100% das nossas cadeias de fornecimento dos ativos vindos das comunidades, geração de renda e valorização do modo de vida e dos conhecimentos e práticas dos povos da floresta.

A seguir, apresentamos as principais evoluções alcançadas em 2019.

Ciência, tecnologia e inovação

Ambição 2020



Alcançar **30%** de insumos* provenientes da Pan-Amazônia

*Em relação a valor de vendas.

Onde estamos

Nosso índice chegou a

17,7% em 2019.

Estamos aumentando continuamente o uso de ingredientes da sociobiodiversidade em novos produtos nas principais categorias.

108%



foi o crescimento acumulado nos últimos três anos, em valor absoluto, do uso desses ativos pela Natura.

A sociobiodiversidade da região segue como o principal vetor para a inovação na companhia. A cada ano, aumentamos o uso de insumos vegetais e ativos da sociobiodiversidade nos produtos Natura Ekos – símbolo de nossa conexão com a floresta – e também nas outras linhas de nosso portfólio. Natura Lumina, a nova linha para cabelos lançada em 2019, é uma das que contam com ativos como a castanha e o murumuru em sua formulação. Os ativos também estão presentes na Casa de Perfumaria do Brasil, Natura Homem e em Chronos, por exemplo.

Já em 2004, estruturamos nosso trabalho de pesquisa e inovação na região e hoje mantemos ativo o Núcleo de Inovação Natura Amazônia (NINA), em Benevides (PA). Há uma equipe dedicada de pesquisadores, que realiza a bioprospecção de espécies amazônicas, avalia a viabilidade de incorporar novos bioativos nas formulações de nosso portfólio e, para garantir a conservação das espécies, desenvolve protocolos de manejo a serem seguidos pelas comunidades. Em 2019, o NINA ganhou uma biorrefinaria piloto, que deve acelerar a pesquisa de óleos e extratos amazônicos. Também estamos construindo uma floresta experimental, que permitirá à equipe testar, em pequena escala, as melhores formas de cultivar algumas espécies locais (*leia mais na página 76*).

Cadeias produtivas da sociobiodiversidade

GRI 103-2, 103-3, 203-1, 203-2, 411-1 e 413-1, 413-2

Ambição 2020



10 mil

Famílias nas cadeias produtivas da Pan-Amazônia

Onde estamos

Nos relacionamos com 5.136 famílias, número que avançou **10%** em 2019.

O relacionamento que mantemos com as cadeias produtivas da sociobiodiversidade atesta a nossa crença na economia que mantém a floresta viva. Há duas décadas fomentamos a inclusão social e a geração de trabalho e renda entre essas populações.

Em 2019, expandimos o número de famílias da Amazônia com as quais nos relacionamos – de 4.636 para 5.136, todas elas situadas no Brasil. Começamos a nos relacionar com novas famílias de comunidades que já são parceiras da Natura e incluímos mais duas comunidades amazônicas em nossa rede: Turiarte (Cooperativa de Turismo e Artesanato da Floresta) e a Coopronat (Cooperativa de Produtores Naturais da Amazônia). Juntas, as duas novas comunidades somam 86 famílias, que nos fornecem peças artesanais e três bioativos (cumarú, breu branco e copaíba). São, ao todo, 33 comunidades de relacionamento na Amazônia, que totalizam

cerca de 20,5 mil pessoas. Dessas, 31 comunidades fornecem ativos para a empresa. Em 2019, demos início ao processo para estruturar uma comunidade fornecedora na Amazônia colombiana, que deve ser concluído em 2020.

Se considerarmos as comunidades de outras regiões do Brasil, os números chegam a 39 comunidades e a 6.197 famílias. Em 2019, firmamos um termo que estabeleceu o relacionamento com o grupo indígena Cinta Larga, da região de Aripuanã, no estado do Mato Grosso, para acessarmos o conhecimento tradicional do grupo associado à castanha do Brasil. Pautamos esse relacionamento pelas mesmas diretrizes éticas que guiam nossa interação com as demais comunidades, respeitando e valorizando os direitos relativos aos povos indígenas e a seu modo de vida.

Também aumentamos os recursos pagos às comunidades em função do maior volume de insumos adquiridos para a nossa produção; em 2019, foram cerca de R\$ 13 milhões. Para cada família, realizamos o pagamento médio de R\$ 3,1 mil no ano, enquanto no período anterior esse montante correspondeu a R\$ 2,9 mil. Essa renda costuma ser caracterizada como complemento à renda gerada por outras atividades agroextrativistas desempenhadas pelas famílias parceiras.

No consolidado dos recursos, que também inclui os valores pagos referentes à repartição de benefícios, os pagamentos

pela compra de créditos de carbono e os investimentos realizados em infraestrutura das comunidades e para capacitações, entre outros itens, repassamos R\$ 33,5 milhões em 2019. No ano anterior, foram R\$ 35,8 milhões investidos, mas a redução já era esperada pela Natura, já que, em 2018, realizamos o pagamento relativo à repartição de benefícios que subsidiou a estruturação do Fundo de Desenvolvimento Sustentável da Reserva Iratapuru, no Amapá, e representava um valor acumulado de anos anteriores. O fundo beneficia a Cooperativa Mista dos Produtores e Extrativistas do Rio Iratapuru (Comaru) – a primeira fornecedora da Natura – e outras sete comunidades próximas. O fundo atende aos requisitos da nova Lei da Biodiversidade (13.123/2015) e prevê a repartição de benefícios na modalidade não monetária, priorizando ações de conservação e uso sustentável dos recursos naturais, incluindo um percentual investido em projetos de pesquisa em prol da conservação da biodiversidade – esses projetos de pesquisa não têm a participação da Natura e não beneficiarão de nenhuma maneira a companhia.

GRI 203-2 Comunidades e famílias beneficiadas¹	2017	2018	2019
Comunidades com as quais a Natura se relaciona²	34	37	39
Famílias beneficiadas nas comunidades	5.296	5.664	6.197
Famílias beneficiadas na Amazônia	4.294	4.636	5.136

1. O número de parceiros e famílias é monitorado pelo Sistema de Verificação das Cadeias da Sociobiodiversidade.
2. O número de comunidades considera 16 associações e 23 cooperativas.

GRI 203-2 Recursos alocados por família (R\$ milhares)	2017	2018	2019
Recursos diretos ¹	3,2	5,2	4,5
Fornecimento ²	2,9	2,9	3,1

1. Os recursos diretos incluem os pagamentos relativos ao fornecimento de insumos da sociobiodiversidade, pagamentos relativos à repartição de benefícios e pagamentos referentes à compra de créditos de carbono.

2. Fornecimento: recursos diretos provenientes de fornecimento e compra de matéria-prima em comunidades. Este indicador é medido a partir de nota fiscal de saída de mercadoria das comunidades.

GRI 203-1 Investimentos nas comunidades (R\$ milhares)	2017	2018	2019
Fornecimento ¹	9.213	10.286	12.909
Repartição dos benefícios ²	6.075	18.711	14.951
Créditos de carbono ³	1.477	281	0
Uso de imagem ⁴	5	61	14
Apoios e infraestrutura ⁵	763	775	717
Capacitação ⁶	70	71	156
Serviços técnicos ⁷	337	125	214
Estudos ⁸	0	5.578	4.538
Total alocado nas comunidades	17.942	35.868	33.498

1. Fornecimento: recursos diretos provenientes de fornecimento e compra de matéria-prima em comunidades. Este indicador é medido a partir de nota fiscal de saída de mercadoria das comunidades.

2. Repartição dos benefícios: recursos diretos provenientes da repartição de benefícios pelo acesso ao patrimônio genético e ao conhecimento tradicional adquirido em comunidades.

3. Créditos de carbono: compra de créditos de carbono em comunidades fornecedoras. Em 2019, não aportamos nenhum recurso para a compra de créditos de carbono em função do desempenho do projeto existente na cooperativa Reça não ter atendido aos requisitos. Mantivemos a compensação das emissões de 2019 por meio dos projetos selecionados via Plataforma com o Clima (*leia mais sobre o Carbono Circular na página 120*).

4. Uso de imagem: valores pagos pela Natura pelo uso de imagem dos membros das comunidades em materiais de divulgação institucional ou de marketing.

5. Apoios e infraestrutura: apoios a projetos de desenvolvimento local e infraestrutura, especialmente aqueles direcionados à eficiência e agregação de valor nas cadeias produtivas.

6. Capacitação: capacitações em gestão e desenvolvimento organizacional, intercâmbios técnicos, capacitações em boas práticas produtivas e de manejo, e programa de saúde e segurança do trabalho.

7. Serviços técnicos: todo serviço técnico prestado por consultores externos ou contratados pela Natura nas cooperativas/comunidades.

8. Estudos: elaboração de diagnósticos, planos de gestão, planos de manejo, mapeamentos, levantamentos de informação, pesquisas de campo, pesquisa de lealdade/satisfação. O alto volume aportado em 2018 se refere ao projeto de implantação do sistema agroflorestal (SAF) no cultivo do óleo de palma.



Biocomércio ético

GRI 103-2 e 103-3

A ambição 2020

Rastreabilidade de
100%

Dos insumos de fabricantes diretos e implementar programa de rastreabilidade para os demais elos da cadeia

Onde estamos



A linha Natura Ekos manteve pelo segundo ano a certificação UEBT (União para o Biocomércio Ético), atestando a sustentabilidade da cadeia de fornecimento (comunidades fornecedoras e demais parceiros) de todos os ingredientes naturais da linha.



Nosso Sistema de Verificação das Cadeias da Sociobiodiversidade garante a rastreabilidade de **100%** das comunidades fornecedoras da Pan-Amazônia

Em 2019, conquistamos a recertificação da UEBT (União para o Biocomércio Ético) para a linha de produtos Natura Ekos. A primeira certificação ocorreu no ano anterior. O selo comprova a sustentabilidade da cadeia de fornecimento de todos os ingredientes naturais presentes em Ekos, incluindo os fornecidos pelas comunidades e por outros parceiros comerciais. Atesta, ainda, nosso compromisso com o comércio justo e ético, a conservação da biodiversidade e o desenvolvimento socioeconômico desses fornecedores. A recertificação considerou 81 cadeias de abastecimento de insumos da sociobiodiversidade, aumento de 17% em relação à primeira certificação.

A certificação materializa um trabalho que começou antes, quando implementamos o nosso Sistema de Verificação das Cadeias da Sociobiodiversidade. O sistema, idealizado com o apoio da UEBT, da qual somos membros fundadores, estrutura o processo de verificação de nossas comunidades fornecedoras da Amazônia e assegura a rastreabilidade da cadeia. Desde 2016, ele se aplica a 100% de nossas comunidades fornecedoras. Anualmente, as comunidades são auditadas nos temas conservação da biodiversidade, gestão organizacional, boas práticas de produção, questões trabalhistas, de saúde e segurança e os relacionados à ocorrência de trabalho infantil, escravo, forçado ou análogo ao escravo.

Para garantir o selo, é preciso que as cadeias obtenham nota superior a 50 pontos. Aquelas cuja nota varia entre 51 e 79 pontos apresentam algumas inconformidades, que devem ser

solucionadas até o ciclo seguinte de verificação, que é anual. Dessas inconformidades surgem os planos de melhoria, que podem incluir, por exemplo, a realização de capacitações, adequações de processos produtivos e melhorias de infraestrutura. Em 2019, organizamos uma rodada de treinamentos sobre o novo Código Florestal Brasileiro em função de uma inconformidade apontada anteriormente. No fim do ano, havíamos conseguido solucionar a maioria das inadequações identificadas no processo de verificação anterior.

Capacitação e engajamento

Ao capacitar as comunidades fornecedoras, estamos beneficiando o nosso próprio negócio e, ao mesmo tempo, estimulando a autonomia dessas famílias e a conservação ambiental. Entre as iniciativas realizadas em 2019, destaque para um treinamento sobre gestão organizacional, composto por cinco módulos, realizado graças à parceria entre a Natura, a Symrise, empresa localizada no Ecoparque, em Benevides (PA), e a GIZ (Agência Alemã de Cooperação Internacional, na sigla em alemão). A cooperação incluiu o aporte de R\$ 10 milhões para o desenvolvimento de comunidades e cooperativas do Nordeste e da região Transamazônica, no Pará, e de Ponta do Abunã, em Rondônia. A cooperação está viabilizando, ainda, o desenvolvimento de uma nova comunidade fornecedora na região do Tapajós, também no Pará. Para estruturá-la, a Natura conta com o apoio de uma organização não governamental que atua na localidade.

Em 2019, capacitamos 476 pessoas. No acumulado de 2014-2019, o número chega a 3.226 pessoas. Dois representantes de nossas comunidades fornecedoras participaram do Programa Re.Conecta, cujo público-alvo é a liderança da Natura – eles não só contribuíram

para que os líderes da Natura conhecessem melhor a atuação da empresa com as comunidades, como também participaram da formação para desenvolver suas habilidades de liderança. O Re.Conecta tem um módulo realizado in loco, na Amazônia (*leia mais em Transformação organizacional, na página 132*).

Entre as ações de engajamento, teve destaque a premiação Bio Qlicar, uma extensão de nosso programa de desenvolvimento e reconhecimento de fornecedores. Anualmente, o Bio Qlicar reconhece duas comunidades, a que obteve a maior nota e a que mais evoluiu seu desempenho de um ano para o outro. A avaliação se baseia nos resultados das auditorias do Sistema de Verificação das Cadeias da Sociobiodiversidade, além de considerar se o fornecimento dos insumos ocorreu segundo o planejado com a Natura. Como a edição 2019 marcava também os 50 anos da empresa, reconhecemos duas outras comunidades que se relacionam com a Natura há mais de 15 anos.

Respeito do começo ao fim

Lealdade em alta

GRI 102-44

Para medir a efetividade de nosso relacionamento com as comunidades, realizamos, a cada dois anos, uma pesquisa de lealdade. No levantamento de 2019, registramos lealdade de 48% – na pesquisa de 2017, o indicador correspondeu a 27%. A expansão se deve ao aumento dos volumes de ativos adquiridos pela Natura nos últimos dois anos, com o conseqüente crescimento da renda gerada pelo cultivo e extração do insumo, e também ao aprofundamento de nossa relação com esse público. Em cada capacitação que promovemos, por exemplo, reservamos um momento para falar sobre a empresa, seus principais números e sua estratégia de atuação.



Fortalecimento institucional

GRI 103-2, 103-3

Ambições 2020



Desenvolver estratégia para os territórios da sociobiodiversidade, por meio do diálogo e da construção colaborativa com as populações e os atores locais



Evoluir os indicadores de medição do desenvolvimento humano e social de nossas comunidades e estruturar plano para melhoria significativa

Onde estamos



Demos sequencia às iniciativas para o desenvolvimento sustentável dos territórios Médio Juruá (AM) e Baixo Tocantins (PA), em parceria com outros atores da sociedade civil, das próprias comunidades e dos governos.



O Índice de Progresso Social (IPS) medido na região do Médio Juruá apresentou evolução nos números. Aplicamos o índice pela primeira vez nos demais territórios prioritários da Natura.

No eixo de fortalecimento institucional do Programa Natura Amazônia, atuamos em parceria com outras instituições, governos e as comunidades para viabilizar ambientes que favoreçam a geração de negócios sustentáveis, a conservação e a regeneração ambiental e a educação do campo e da floresta. Em 2019, fortalecemos nossa atuação nos territórios do Médio Juruá (AM) e do Baixo Tocantins (PA), lideramos a expansão do Programa Natura Amazônia para a Colômbia e apoiamos a consolidação da estratégia de relacionamento com o povo indígena Cinta Larga, da terra indígena Aripuanã, no Mato Grosso.

No território do Baixo Tocantins, seguimos apoiando as atividades da Rede Jirau, que incluíram capacitações e a organização do Quarto Jirau Agroecológico, seminário que fomenta a agroecologia no contexto da agricultura familiar e das cadeias da sociobiodiversidade. Durante o seminário, também ocorreu a Feira Agroecológica de Economia Solidária Regional, espaço importante de divulgação e comercialização dos produtos da floresta. Participaram dessa edição 500 pessoas, representando mais de 50 instituições que atuam principalmente nesse território. Outro destaque foi o apoio à formação de uma turma de jovens da Casa Familiar Rural de Cametá, cujo foco é a educação técnica de alternância, em que os alunos passam um período na escola e outro com a família para trocar e aplicar novos conhecimentos. Para potencializar o desenvolvimento local no território do Baixo

Tocantins, firmamos uma parceria com o Instituto Humanize, que priorizará o apoio às casas familiares rurais e o empreendedorismo territorial com foco na economia da floresta em pé.

No Médio Juruá, demos sequência às ações viabilizadas pelo investimento da Usaid (Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional), com contrapartida da Natura e da Coca-Cola, ao Fórum de Desenvolvimento Territorial do Médio Juruá. O fórum é um coletivo territorial e interinstitucional, que foi criado como um espaço de diálogo para ampliar o potencial de desenvolvimento local baseado na economia da floresta em pé. Diversas iniciativas voltadas à conservação ambiental, fomento às cadeias da sociobiodiversidade e promoção da educação para o campo e a floresta foram realizadas a partir da mobilização feita pelo Fórum. Uma delas foi a distribuição de kits de iluminação solar para 2.959 pessoas de 56 comunidades. A ação tinha sido iniciada em 2018, quando foram distribuídos 600 kits. Também foram realizadas capacitações, como a que formou jovens das próprias comunidades para atuarem com monitoramento ambiental. Outro fato importante do ano foi a inauguração da Casa Familiar Rural do Campina, que oferece ensino técnico para jovens que moram a cerca de 8 horas de barco da área urbana do município de Carauari. Em outra formação, os jovens foram treinados por uma pesquisadora do Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (Cebap) para trabalhar como pesquisadores no levantamento que mede o Índice de Progresso Social (IPS) das comunidades.

O IPS aponta como a gestão de desenvolvimento territorial compartilhada está influenciando o desenvolvimento daquela localidade. A pesquisa mais recente apontou uma melhora de oito pontos em comparação com o resultado do IPS 2017, indicando um avanço considerável em temas como água e saneamento, moradia, acesso à informação e comunicação, sustentabilidade dos ecossistemas, direitos individuais e acesso ao ensino superior. A metodologia foi construída com o suporte do Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (Cebap) e, após a aplicação realizada no Médio Juruá, será conduzida nos outros territórios prioritários.

Paralelamente, evoluímos ainda mais na valoração dos impactos sociais do nosso negócio nas comunidades onde atuamos a partir da metodologia *Social Profit and Loss* (leia mais na página 189).

A cidade e a floresta estão conectadas

Agenda global pela biodiversidade

A Organização das Nações Unidas (ONU) estabeleceu 2020 como o ano da biodiversidade no mundo. Estava prevista para o período uma série de eventos centrados na valorização da diversidade biológica e na conservação dos recursos naturais. Por conta da pandemia da COVID-19, as iniciativas previstas foram postergadas para 2021.

Frear a perda das espécies e alertar para a necessidade de regenerar áreas degradadas são questões que seguem como temas urgentes com riscos que podem afetar todo o planeta. Esses encontros serão oportunidades para que sociedade, organizações, setor privado e poder público unam forças.

O momento também é decisivo para o Acordo de Paris, com o prazo para que os países apresentem seus planos para a redução das emissões que limite o crescimento da temperatura global em 1,5 grau Celsius.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) completam cinco anos em 2020, o que significa que temos menos de dez anos para cumprir a data prevista na Agenda 2030. O mundo precisa acelerar o ritmo e aumentar os esforços para encontrar as melhores soluções para questões como poluição, mudanças

climáticas e a perda da biodiversidade para transformar de forma significativa sociedades e economias.

Concordando que as soluções baseadas na natureza são a melhor alternativa para alcançar o bem-estar social, combater as mudanças climáticas e proteger o planeta, a Natura estará atenta e mobilizada nesta pauta e engajará seus públicos nesta discussão. O ano será ainda relevante para a empresa com dois marcos: os 20 anos da linha Ekos e o fim do primeiro ciclo de metas da Visão 2050 da Natura (*leia mais sobre o status das ambições na página 159*).

- Congresso de Conservação da IUCN
Janeiro-2021
Marselha (França)
- COP 26 – Conferência sobre Mudança Climática
(sem data confirmada)
Glasgow (Escócia)
- COP 15 – Convenção sobre Diversidade Biológica
(sem data confirmada)
China

Mais Beleza, Menos Lixo



GRI 103-2, 103-3

Oferecer o máximo, usando o mínimo e reduzindo excessos é uma das bases sobre as quais desenvolvemos nossos produtos. Com a adoção pioneira do uso do refil, há 35 anos, e a priorização de materiais de origem renovável ou reciclados e o menor uso de material de embalagem, atuamos de forma sistêmica para reduzir nossa pegada ambiental, utilizando e reutilizando os materiais que já foram inseridos no processo produtivo.

Nas Ambições 2020, estabelecemos metas que nos impulsionam a usar mais materiais reciclados pós-consumo e adotar embalagens ecoeficientes, recicláveis ou de origem renovável. Em 2019, chegamos ao índice de 47% de retorno de materiais, que são destinados à reciclagem.

Valorizamos a beleza estética dos produtos, mas perseguimos ao mesmo tempo alternativas de menor impacto ambiental e procuramos demonstrar aos consumidores a importância dessas escolhas mais conscientes. Destacamos não apenas o design, mas a história que aquele produto conta. A partir da causa Mais Beleza, Menos Lixo, também queremos convidar nossos consumidores e a sociedade de maneira geral a uma reflexão sobre as suas escolhas e seus hábitos para além do consumo de nossos produtos.

Também estamos nos engajando para desenvolver soluções em que possamos excluir o uso de embalagens (*naked products*).

Em 2018, aderimos ao compromisso global *New Plastic Economy*, da Fundação Ellen MacArthur, que visa impulsionar a adoção dos princípios da economia circular para a cadeia do plástico.

Ecodesign

Nosso ciclo de inovação estabelece que cada vez mais a Natura se apoie nos conceitos de ecodesign e circularidade para o desenvolvimento de suas embalagens.

Atualmente, há um comitê multidisciplinar, com profissionais da área de design, meio ambiente, desenvolvimento de embalagens, experiência do consumidor e sustentabilidade, que se reúne para identificar soluções de embalagens mais circulares e para definir compromissos e diretrizes que nos auxiliam a alcançar nosso objetivo de reduzir nossa pegada ambiental.

Embalagens ecoeficientes

GRI 103-2, 103-3 e 301-2

Ambições 2020

Promoção da economia circular*

A Natura tem entre suas metas alcançar **40%** das unidades faturadas com embalagens ecoeficientes**

Ao mesmo tempo, quer chegar a **74%** de material reciclável

E pelo menos **10%** de material reciclado pós-consumo na composição de suas embalagens

*Indicadores válidos para Natura Brasil.

**Redução de, no mínimo, 50% de peso em relação à embalagem regular/similar e/ou com 50% de material reciclado pós-consumo ou de origem renovável em sua composição.



Coletar e destinar à reciclagem **50%*** dos resíduos gerados pelas embalagens de produtos**

*Em toneladas equivalentes.

**Indicador válido para Natura Brasil.

Onde estamos

18%



das embalagens faturadas são ecoeficientes, resultado ligeiramente menor em relação a 2018 por conta do mix de produtos vendidos.



Metade dos materiais utilizados em nossas embalagens já é reciclável



8,6% dos insumos provêm de materiais reciclados.



Nossos esforços já garantem o retorno de **47%** do volume de resíduos gerados por nossas embalagens. O material retorna à cadeia produtiva por meio da reciclagem.

Uma das Ambições 2020 estabelece que a empresa utilize, no mínimo, 10% de material reciclado pós-consumo nas embalagens da Natura no Brasil, considerando a massa total de embalagens. Em 2019, esse indicador chegou a 8,6% – no ano anterior, o índice foi de 5,4%. Outra meta prevê que 74% do material de embalagens dos produtos Natura Brasil seja reciclável. Nesse compromisso, permanecemos estáveis em relação a 2018, mantendo 50% de material reciclável em nossas embalagens.

O uso de materiais reciclados cresceu em 2019 pela consolidação da medida adotada no ano anterior, que estabeleceu que todo o portfólio de perfumaria tenha até 30% de vidro reciclado em sua composição, além do relançamento da linha Natura Tododia com 100% PET reciclado pós-consumo nas embalagens. Também têm PET 100% reciclado e ajudaram no desempenho do indicador produtos de Natura Ekos para corpo e cabelos e a linha Sève, além dos desodorantes spray, cujas embalagens levam 50% de PET reciclado em sua composição.

Houve uma menor participação do mix de vendas de produtos com embalagens ecoeficientes (com ao menos metade do peso de uma embalagem similar e/ou com 50% de material reciclado pós-consumo e/ou 50% de material renovável não celulósico) no Brasil. O indicador passou de 22% em 2018 para 18% em 2019. Ainda que tenhamos

registrado boa performance na venda de refis, nosso resultado foi influenciado pelo desempenho da venda de produtos das categorias cabelos e corpo.

Vale lembrar que também monitoramos esses indicadores nas Operações da América Latina, embora elas não estejam contempladas em nossa ambição para 2020.

GRI 301-2 Embalagens ecoeficientes ¹ sobre itens faturados (%)	2017	2018	2019
Brasil	21	22	18
Operações da América Latina	21	22	21
Brasil e Operações da América Latina	Não disponível	22	19

1. Embalagens ecoeficientes são aquelas que apresentam redução de, no mínimo, 50% de peso em relação à embalagem regular/similar e/ou que apresentam 50% de sua composição com material reciclado pós-consumo e/ou material de origem renovável não celulósico, desde que não apresentem aumento de massa.

GRI 301-2 Insumos reciclados usados na fabricação dos produtos (%)	2017	2018	2019
Material reciclado pós-consumo (MRPC)¹ incorporado em embalagem de produto acabado – Brasil	4,6	5,4	8,6
Material reciclado pós-consumo (MRPC)¹ incorporado em embalagem de produto acabado – Operações da América Latina	4,5	4,5	5,2
Material reciclado pós-consumo (MRPC)¹ incorporado em embalagem de produto acabado – Total	Não disponível	5,2	6,6
Material reciclável² em embalagem de produto acabado – Brasil	50,0	49,6	50,0
Material reciclável² em embalagem de produto acabado – Operações da América Latina	52,0	47,3	50,0
Material reciclável² em embalagem de produto acabado – Total	Não disponível	49,1	50,0

1. Percentual da massa de material reciclado pós-consumo (MRPC) nas embalagens em relação à massa total de materiais de embalagens, ponderados pela quantidade faturada.

2. Percentual da massa de material reciclável em relação à massa total de materiais de embalagens, ponderados pela quantidade faturada.



Uma chamada global para o resíduo zero

Em outubro, lançamos o maior desafio de inovação aberta de nossa história. O objetivo é encontrar novas soluções para combater a geração de resíduos, especialmente o plástico (leia mais na página 81).

Gestão de resíduos

GRI 103-2, 103-3 e 301-3

Outra Ambição 2020 da Natura estabelece que a empresa colete e destine para a reciclagem 50% dos resíduos (em toneladas equivalentes) decorrentes de nossas embalagens no Brasil. Para alcançá-la, apostamos em duas frentes de trabalho: o Programa Natura Elos, iniciativa de responsabilidade compartilhada entre a Natura e nossos fornecedores de embalagens (fabricantes, cooperativas e recicladores), e o Programa Dê a Mão para o Futuro, organizado pela Abihpec (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos), com a participação da Abipla (Associação Brasileira das Indústrias de Produtos de Limpeza) e Abimapi (Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados).

O Programa Natura Elos realiza, desde 2017, a estruturação de cadeias de logística reversa para o abastecimento de materiais reciclados para a fabricação de nossas embalagens e materiais de apoio. Por meio do envolvimento de fabricantes de embalagem, recicladores e cooperativas de catadores, garantimos a logística reversa com rastreabilidade e boas práticas em todos os elos da cadeia de abastecimento.

Além de estruturar a cadeia de logística reversa, incentivamos a profissionalização de todos os elos das cadeias de reciclados, promovendo a formalização das relações e as boas práticas de gestão e operação em cooperativas, empresas intermediárias e indústrias de embalagens. Essas iniciativas causam impactos nos volumes de materiais recicláveis recuperados, o que gera impacto ambiental positivo, bem como benefício social ao incluir, gerar renda e condições dignas de trabalho aos catadores envolvidos nas cadeias de coleta e triagem de materiais.

Em 2019, utilizamos um total de 9,2 mil toneladas de material reciclado pós-consumo provenientes do programa. No ano, 11 cooperativas de catadores faziam parte da rede.

Ainda como parte do programa, em outubro implementamos um projeto piloto com comunidades ribeirinhas das regiões do Médio Juruá (AM), que visa conscientizá-los sobre a coleta de resíduos plásticos e seu envio para a reciclagem, evitando que os materiais contaminem os rios da região. Outro piloto foi realizado com consultoras da região de Campinas (SP). Uma cooperativa de recicladores recolheu as embalagens usadas na casa das consultoras. Em 2020, trabalharemos ainda mais para sensibilizar consultoras de todo o Brasil, para que elas passem a recolher as embalagens de produtos Natura de seus clientes e as entreguem nos eventos presenciais organizados por nossa Força de Vendas.

No varejo, as lojas próprias da Natura já contam com recipientes para que os consumidores descartem suas embalagens. Para 2020, devemos firmar um acordo com um parceiro, que ficará responsável pela coleta desses volumes e pelo encaminhamento à reciclagem.

Já o Programa Dê a Mão para o Futuro reciclou um volume 10,5% superior à meta estabelecida para 2019.

Com as duas iniciativas, encaminhamos para reciclagem 47% dos resíduos equivalentes gerados por nossas embalagens no país.

GRI 301-3 Recuperação de produtos e materiais de embalagens – Brasil (%)

2017	2018	2019
29	33	47

Compromisso se amplia na América Latina

GRI 103-2, 103-3

O ano de 2019 também marcou o engajamento das Operações da América Latina em torno da causa Mais Beleza, Menos Lixo, que estabeleceu metas públicas de reciclagem de resíduos.

O compromisso responde de forma proativa às legislações recém-aprovadas ou em via de ser chanceladas pelas autoridades locais. Todos os países das nossas operações diretas (Argentina, Chile, Colômbia, Peru e México) possuem saída para o mar e alguns já começam a ter as atividades pesqueiras e de turismo impactadas negativamente em função dos volumes de plástico que chegam aos oceanos.

No consolidado dos cinco países, a meta prevê destinar à reciclagem 16% dos resíduos (em volume equivalente) gerados pelas embalagens dos produtos Natura. Cada país estabeleceu a meta de 15% – a exceção foi o Chile, cuja meta é maior, de 20%.

A estratégia adotada considerou índices maiores que o estabelecido pelas legislações locais, além de prever o aumento progressivo nos próximos anos. A partir de um olhar sistêmico para garantir a reinserção desses materiais na cadeia produtiva – principalmente nos fornecedores com quem atuamos –, estruturamos duas frentes de trabalho.

Na primeira delas, criamos alianças com cooperativas de reciclagem e investimos recursos para que elas aprimorassem seus processos internos e de gestão. Além dos ganhos ambientais, o projeto gera impactos sociais positivos com o consequente aumento na renda dos recicladores. Outro impacto positivo acontece com a sensibilização das consultoras, que, por sua vez, podem influenciar positivamente seus clientes.

Na outra frente, desenvolvemos os fornecedores parceiros que fabricam produtos em nome da Natura para que eles passassem a utilizar vidro reciclado nas embalagens de perfumes de nosso portfólio.

Todos os países alcançaram suas metas em 2019, com exceção do México, que não tem cadeias de reciclagem tão estruturadas quanto as existentes nos demais países. No fim do ano, a Natura México escolheu um fornecedor parceiro que ficará responsável pela coleta e recuperação dos resíduos.

Ainda assim, foi possível superar a meta consolidada da região, de 16%, e chegar à destinação de 20% dos resíduos gerados por nossos produtos no ano. Para 2020, as metas permanecem as mesmas do ano anterior.

Projeto de reciclagem na ilha de San Andrés

Cartão-postal da Colômbia e morada de uma rica biodiversidade, a ilha de San Andrés também sofre as consequências do alto nível de uso plástico. Com base nesse contexto, a Natura Colômbia convocou as consultoras da sua rede que vivem na localidade para se engajar em uma iniciativa de reciclagem.

Com os pedidos enviados para a ilha, encaminhamos também uma bolsa para que as consultoras recolhessem os materiais recicláveis, limpos e secos, e entregassem a um operador logístico local, parceiro Natura no projeto. As consultoras também podiam agendar para que o operador recolhesse os materiais coletados em suas próprias casas. Em 2019, a ação permitiu a coleta de mais de 1 tonelada de resíduos, feita por 40 consultoras. Esse volume foi transportado até Bogotá por uma companhia aérea parceira e entregue a uma cooperativa de reciclagem.

A iniciativa ganha corpo em 2020 e pretende envolver outros setores, como hotéis e restaurantes. Também ocorrerá a separação e classificação do material coletado ainda na ilha por uma cooperativa que se uniu ao projeto.

Natura Peru diz tchau ao plástico de uso único

Para eliminar os resíduos de uso único, a Natura Peru lançou a campanha #ChauPlástico. Materiais como os que envolvem os brindes, a revista Natura e sacolas para presentes ou o plástico usado para acomodar os pedidos nas caixas enviadas às consultoras estão sendo eliminados do dia a dia de trabalho.

Depois de mapear onde estavam as oportunidades de eliminação, a Natura definiu os materiais alternativos que iriam substituir o plástico. O material utilizado para acomodar os produtos na caixa de pedidos das consultoras, por exemplo, foi substituído por papel kraft. Durante cinco ciclos de vendas, deixamos de usar 7,5 toneladas de plástico.

O movimento também apostou na mobilização das consultoras e colaboradores e terá continuidade em 2020. Iniciativas similares devem ser adotadas nos demais países da América Latina. Nos cinco países, os eventos organizados pela Força de Vendas já seguem as diretrizes do manual de eventos sustentáveis, criado pela Natura México, que prevê, entre outros pontos, a não utilização de materiais plásticos de uso único.

Sozinhos,
a gente
não muda
nada

Revistas Natura se transformam em produtos Crer Para Ver

Partindo do conceito de economia circular, a Natura Colômbia decidiu utilizar as revistas Natura que seriam descartadas como matéria-prima para fabricar novos produtos da linha de não cosméticos Crer Para Ver, cujas receitas são 100% encaminhadas para ações de educação das consultoras e de outros públicos. O diferencial do projeto é que os novos produtos são confeccionados por mulheres presas ou em processo de ressocialização, que aprendem uma nova atividade profissional, são remuneradas pelo trabalho que realizam e ganham uma segunda oportunidade para reconstruir suas vidas.

Para viabilizar a iniciativa, contamos com o apoio de um fornecedor parceiro, que desenhou as novas peças do Crer Para Ver (porta-copos, porta-lápis, espelhos, luminárias, pingentes e colares, entre outros) e capacitou as participantes. Outras instituições também apoiam o projeto. Antes da formação, colaboradores voluntários da Natura revitalizaram um espaço da penitenciária, que se tornou uma sala de aula. Foram realizadas 125 horas de capacitação com mais de 40 participantes e 76 mil peças foram produzidas. Até o final de 2020, a estimativa é transformar oito toneladas de papel em produtos Crer Para Ver, envolvendo 65 mulheres.



Programa Natura Carbono Neutro

GRI 103-2, 103-3

Ambições 2020



Compensar todas as nossas emissões, prioritariamente na Pan-Amazônia



Reduzir em 33% as emissões relativas de GEE (ano-base 2012)

Onde estamos



Compensamos **100%** das emissões. A neutralização ocorre por meio do fomento a projetos que geram impacto positivo para o clima, incluindo uma agenda mais ampla de cobenefícios, como geração de empregos, transferência de tecnologia, fortalecimento da economia local, empoderamento de mulheres, entre outros.

1,2%



A redução acumulada é 1,2%. Seguimos com o desafio de buscar novas oportunidades e o desenvolvimento de tecnologias para a redução de gases GEE em toda a cadeia de valor.

A Natura é uma empresa carbono neutro, que compensa todas as emissões de gases de efeito estufa (GEE) que não pode evitar. O Programa Natura Carbono Neutro mantém três principais eixos de atuação, com mapeamento das emissões em toda a cadeia de valor, busca constante de redução das emissões e neutralização daquelas que não foram evitadas.

Adotamos um escopo ampliado, que considera não apenas nosso próprio processo produtivo, mas também a cadeia de valor – desde a extração da matéria-prima e transporte até a fabricação de materiais de embalagens por terceiros e a disposição final das embalagens após o uso. Nossa gestão ainda vai além: temos metas contínuas de redução de emissões nas Ambições 2020.

O papel que desempenhamos no bioma amazônico também se integra ao combate das mudanças climáticas. Por meio do programa de compensação, buscamos apoiar projetos que ajudam a conservar a floresta em pé. Mantemos, ainda, uma plataforma que compartilha com outras empresas os aprendizados para a neutralização das emissões e incentiva a adoção de uma economia de baixo carbono.

Sabemos que é possível ampliar a efetividade das nossas ações se estivermos ao lado de parceiros com o mesmo objetivo. Nossa cadeia de fornecedores e empresas de vários setores serão

fundamentais para desenvolvermos tecnologias inovadoras que ainda precisam ser criadas e disponibilizadas. Entre os nossos desafios estão a busca de alternativas relacionadas à distribuição dos produtos – demanda que cresce à medida que nos tornamos uma empresa cada vez mais global – e a nossa ambição de ser uma empresa geradora de impacto positivo. Queremos que o nosso modelo de negócio contribua para reduzir e até mesmo sequestrar carbono da atmosfera. Essa é a próxima fronteira a ser enfrentada.

Nossa atuação na gestão das emissões foi reconhecida pela ONU em 2019, que conferiu o prêmio *Global Climate Action* à Natura (leia mais na página 28). A Natura também foi apontada pelo *Carbon Disclosure Project* (CDP) como uma das líderes globais por suas ações e estratégias para reduzir as emissões e gerenciar os riscos climáticos em sua cadeia de suprimentos. A empresa recebeu nota A no Índice de Engajamento com Fornecedores, pontuação alcançada por apenas 3% das 4,8 mil companhias analisadas.

Ou a gente muda ou o clima vai mudar

Apoio às manifestações pelo clima

As lojas próprias da Natura passaram o dia sem nenhum produto nas vitrines em 20 de setembro de 2019. Em seu lugar, mensagens como “O futuro é agora” e “Ou a gente muda ou o clima vai mudar” chamavam a atenção para a importância das ações diante da crise climática. A Natura aderiu às manifestações da Greve pelo Clima, realizadas em todo o mundo naquela data, às vésperas da Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas, em Nova York (EUA).

Além disso, nossas Consultoras de Beleza Natura foram convidadas a aderir às manifestações realizadas em várias regiões do Brasil. A Natura também fez comunicações por meio de seus canais com orientações sobre como era possível se manifestar em apoio à Amazônia, como valorizar as pessoas e os produtos da região, além de chamar a atenção para o consumo consciente e o cuidado na origem dos produtos.

Redução das emissões

Em 2019, nossos esforços de eficiência permitiram a redução de 2% das emissões absolutas de gases de efeito estufa. O indicador relativo, que considera o volume de emissão por quilo de produto faturado, teve menor eficiência *versus* o ano anterior, com aumento de 1%.

A partir de um esforço conjunto de diversas áreas da empresa, implementamos ações como portfólio de produtos de menor impacto, redução da exportação via transporte aéreo, maior eficiência na logística e diminuição dos materiais de comunicação impressos. Seguimos com o desafio de buscar novas oportunidades e o desenvolvimento de tecnologias. Considerando a performance em relação a 2012, ano-base do compromisso de redução de 33% em 2020, o resultado de 2019 é de redução de 1,2%.

Também seguimos empenhados na busca de novas soluções que impliquem a redução de gases GEE em toda a nossa cadeia de valor.

Painel solar orgânico

Instalamos o maior painel de Filme Fotovoltaico Orgânico (OPV na sigla em inglês) do mundo em um dos prédios da unidade de Cajamar (SP). Trata-se do Núcleo de Aprendizado da Natura (NAN), espaço utilizado para treinamentos, workshops e eventos. Foram instalados 1,8 mil m² de painéis que geram energia a partir da luz solar e, com isso, espera-se que 37 toneladas de dióxido de carbono deixem de ser emitidas por ano – o equivalente ao consumo de 459 residências no Brasil em um mês.

Os filmes são feitos de material orgânico não tóxico, com impressão similar à indústria têxtil, e requerem menos energia para serem produzidos, sendo mais eficientes em relação ao impacto ambiental. O material é produzido pela empresa Sunew, líder mundial na produção desse material.

A iniciativa faz parte da estratégia de privilegiar o uso de energias renováveis e buscar eficiência. Ainda em 2019, concluímos a Política Integrada Natura Global, que aborda nosso posicionamento para o tema.

GRI 305-1, 305-2, 305-3, 305-4	2017	2018	2019
Total de emissões de CO₂e (t)^{1,2}	308.048	333.183	325.840
Emissões relativas (kg de CO₂e/kg de produto faturado)	3,20	3,14	3,18
Redução acumulada de emissões relativas desde 2012 (%)	0,5	1,8	1,2

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.
2. Inclui escopos 1, 2 e 3 do GHG Protocol.

Fontes utilizadas para cálculo das emissões:

Fontes (Escopo 1):

1. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). 2006 IPCC guidelines for national greenhouse gas inventories: Volume 2. IPCC National Greenhouse Gas Inventory Program (<http://www.ipcc-nggip.iges.or.jp>).
2. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). 1997b. Revised 1996 IPCC guidelines for national greenhouse gas inventories: Reference Manual (Vol 3). IPCC National Greenhouse Gas Inventory Program
3. Department for Environment, Food and Rural Affairs (Defra) - https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/224437/pb13988-emission-factor-methodology-130719.pdf
4. IPCC Fourth Assessment Report - AR4 (2013) - (http://www.ipcc.ch/publications_and_data/ar4/wg1/en/ch2s2-10-2.html)
5. Balanço Energético Nacional 2013 (BEN 2013) (https://ben.epe.gov.br/downloads/Relatorio_Final_BEN_2013.pdf)

Fontes (Escopo 2):

1. Fator Rede Elétrica Brasileira: Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) - <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/74694.html>
2. Fator Energia Elétrica Argentina: <http://energia3.mecon.gov.ar/contenidos/verpagina.php?idpagina=2311>
3. Fator Energia Elétrica Chile: <http://huelladecarbono.minenergia.cl/emision-para-el-sic>
4. Fator Energia Elétrica Colômbia: http://www.siame.gov.co/siame/documentos/Calculo_FE_SIN_2013_Nov2014.pdf
5. Fator Energia Elétrica Peru e França: CO2 Emissions From Fuel Combustion Highlights 2013
6. Fator Energia Elétrica México: <http://www.geimexico.org/factor.html>

Fontes (Escopo 3):

1. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). 2006 IPCC guidelines for national greenhouse gas inventories: Volume 2. IPCC National Greenhouse Gas Inventory Program (<http://www.ipcc-nggip.iges.or.jp>).
2. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). 1997b. Revised 1996 IPCC guidelines for national greenhouse gas inventories: Reference Manual (Vol 3). IPCC National Greenhouse Gas Inventory Program
3. Department for Environment, Food and Rural Affairs (Defra) 2013 - https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/224437/pb13988-emission-factor-methodology-130719.pdf
4. IPCC Fourth Assessment Report - AR4 (2013) - (http://www.ipcc.ch/publications_and_data/ar4/wg1/en/ch2s2-10-2.html)
5. Balanço Energético Nacional 2013 (BEN 2013) (https://ben.epe.gov.br/downloads/Relatorio_Final_BEN_2013.pdf)

Emissões de GEE – Escopo 1, 2 e 3 (tCO₂ equivalente)¹²	2017	2018	2019
Emissões diretas de GEE - Escopo 1	5.187	8.509	7.055
Emissões indiretas provenientes da aquisição de energia - Escopo 2	6.006	5.072	6.636
Outras emissões de GEE - Escopo 3	296.855	319.602	312.149
Total de emissões de GEE (Escopo 1, 2 e 3)	308.048	333.183	325.840
Emissões biogênicas (tCO₂ equivalente)¹	2017	2018	2019
Emissões diretas biogênicas (provenientes da queima ou biodegradação de biomassa) GRI 305-1	9.387	10.098	11.193
Emissões indiretas biogênicas de CO₂ GRI 305-3	8.976	9.639	9.573
Total de emissões biogênicas	18.364	19.737	20.766

1. Nosso Inventário de Emissões de gases de efeito estufa considera todas as emissões de nossa operação em todas as etapas, desde a extração de matérias-primas, passando pelos nossos processos e os de nossa cadeia produtiva até a destinação das embalagens dos produtos pós-consumo. Seguimos os padrões do GHG Protocol e os princípios da norma ABNT NBR ISO 14064-1, que estabelecem regras para a sua concepção, desenvolvimento, gestão e elaboração. A auditoria de asseguarção do Inventário de GEE Natura em 2019 foi realizada pela KPMG.

2. Não consideram as operações França, Estados Unidos e Malásia.

GRI 305-1, 305-2, 305-3 Emissões na cadeia de valor (t)¹	2017	2018	2019
Extração e transporte de matérias-primas e embalagens (processo e transporte até fornecedores diretos)	119.101	131.504	127.051
Fornecedores diretos (processo e transporte à Natura)	29.574	32.654	31.548
Processos industriais e internos	16.754	19.814	19.660
Venda de produtos (transporte e distribuição)	62.751	62.425	62.282
Uso de produtos e descarte de embalagens	79.868	86.786	85.299
Total geral	308.048	333.183	325.848

1. Nosso Inventário de Emissões de gases de efeito estufa considera todas as emissões de nossa operação em todas as etapas, desde a extração de matérias-primas, passando pelos nossos processos e os de nossa cadeia produtiva até a destinação das embalagens dos produtos pós-consumo. Seguimos os padrões do GHG Protocol e os princípios da norma ABNT NBR ISO 14064-1, que estabelecem regras para a sua concepção, desenvolvimento, gestão e elaboração. A auditoria de asseguarção do Inventário de GEE Natura em 2019 foi realizada pela KPMG. As fontes de emissão são as mesmas consideradas nas tabelas anteriores.

GRI 305-5 Reduções de emissões de GEE obtidas como resultado direto de iniciativas de redução de emissões¹	2017	2018	2019
	8.578	9.127	10.759

1. Reduções provenientes de emissões indiretas do Escopo 3.

Compensação de emissões

GRI 305-5

Dentro da estratégia de compensação escolhemos investir em projetos que também tragam benefícios ambientais e sociais. São projetos de conservação da biodiversidade, reflorestamento, substituição de combustíveis fósseis e eficiência energética. Para incentivar outras empresas a atuar da mesma forma, lançamos, em 2017, a Plataforma Compromisso pelo Clima. A iniciativa conecta empresas a projetos criteriosamente selecionados, criando um portfólio de iniciativas socioambientais geradoras de créditos de carbono.

A plataforma teve início a partir da parceria com o Instituto Ekos Brasil e com o Itaú Unibanco. Entre 2018 e 2019, aderiram à iniciativa Lojas Renner, MRV Engenharia e B3. A participação da B3 (Bolsa de Valores de São Paulo) é um importante reforço para disseminar o tema para as demais companhias de capital aberto. As integrantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e do Índice Carbono Eficiente (ICO2), ambos da B3, também têm desconto na taxa de adesão.

O programa também chama a atenção das empresas para uma gestão completa, que inclui mapear todas as fontes de emissão, fazer o esforço de redução e, por fim, compensar aquelas emissões que não podem ser evitadas.

Em 2019, lançamos o segundo edital para captação de projetos, disponibilizando mais cinco opções de iniciativas para compensação de carbono. No total, 22 projetos se inscreveram para participar da seleção. Como melhoria do processo, incluímos a avaliação jurídica dos projetos aprovados, disponibilizando uma avaliação de risco de cada um e, com isso, tornamos a análise mais completa para a tomada de decisão das empresas participantes da plataforma.

Saiba mais em:

<http://compromisso.ekos.social/>



Estratégia também ajuda a combater desmatamento

GRI 305-5

A aquisição de créditos de carbono de comunidades fornecedoras da Natura, que fazem uso sustentável dos ativos da sociobiodiversidade e contribuem para a manutenção da floresta em pé, é mais uma iniciativa que aumenta a geração de renda para famílias da região amazônica e contribui para evitar o desmatamento.

O projeto de pagamento pela compensação de carbono dentro da nossa cadeia produtiva (prática conhecida internacionalmente como *carbon insetting*), iniciado em 2018, foi batizado de Carbono Circular e é resultado de uma visão integrada dos programas Amazônia e Carbono Neutro.

A primeira parceria foi realizada com a Cooperativa de Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado (Reca), localizada na divisa entre Acre, Amazonas e Rondônia. O contrato prevê repasses anuais por 25 anos como

pagamento pelos serviços ambientais gerados pela atuação da comunidade no combate ao desmatamento. Uma parte desses recursos é repassada às famílias produtoras e a outra vai para um fundo da cooperativa. O repasse dos recursos é condicionado à entrega do inventário de emissões anual auditado por uma terceira parte.

Em 2019, iniciamos o plano de expansão do modelo Carbono Circular. Um estudo de viabilidade foi realizado para avaliar a implementação do projeto na Cooperativa dos Agricultores do Vale do Amanhecer (Coopavam), que fornece castanha para a linha Ekos. Localizada em Juruena, no Mato Grosso, a região sofre alta pressão de desmatamento. O assentamento Vale do Amanhecer, onde a cooperativa atua, possui a primeira reserva legal comunitária do país e representa um modelo alternativo, que, associado ao extrativismo sustentável de castanha, conserva a floresta em pé.

Benefícios adicionais

A cada R\$ 1 investido pelo Programa Natura Carbono Neutro, são gerados R\$ 31 em cobenefícios sociais e ambientais.

Metodologia: o Retorno Social sobre o Investimento (SROI, na sigla em inglês) mensura em valores monetários como as mudanças geradas pelos projetos impactam a vida das comunidades.

Considera: aspectos de saúde humana, desenvolvimento comunitário, serviços ecossistêmicos e mudanças climáticas. Para cada tema avaliado foi realizado o mapeamento dos impactos causados, identificando e quantificando as mudanças geradas.

De 2007 a 2019

+ de 3,6 milhões
de tCO₂ equivalente compensadas

geraram

+ R\$ 1,6 bilhão*
em cobenefícios

* Valor calculado para o período entre 2007 a 2018.

Compartilhamos
o mesmo tempo
e o mesmo
mundo

Compensação na costa da Colômbia

Também temos projetos de compensação das emissões nos demais países da América Latina em que atuamos como parte da estratégia de compensar nosso impacto localmente. Assim como no Brasil, os projetos devem apresentar benefícios socioambientais adicionais além dos créditos de carbono gerados.

Na Colômbia, o projeto apoiado é o SUPP, sigla que considera quatro conselhos comunitários (Sivurú, San Andrés de Usaragá, Pizarro e Pilizá) da região de Chocó-Darién, na costa do Pacífico. A região possui uma rica biodiversidade e alto índice de espécies vulneráveis e até ameaçadas de extinção. Historicamente, a população local – principalmente negros e indígenas – é impactada pelo narcotráfico.

O projeto oferece melhores condições de vida às comunidades locais por meio do fomento à cadeia produtiva de açaí e da atividade pesqueira. A proposta da Natura prevê a compra de 40 mil créditos de carbono (anos 2019-2020) gerados a partir da redução do desmatamento e proteção da biodiversidade local. A

distribuição dos recursos é definida em reuniões dos conselhos e envolve aproximadamente 1.340 pessoas, de 335 famílias.

No primeiro semestre de 2019, a equipe da Natura Colômbia foi a campo conhecer a área do projeto (cerca de 42 mil hectares) e as comunidades, bem como a estrutura de governança dos conselhos. Também foi a oportunidade para que os integrantes dos conselhos conhecessem melhor nosso propósito e aprovassem a negociação. Com o projeto, a Natura se torna a primeira empresa privada a investir nessas comunidades.

Na Argentina, apoiamos um projeto de geração de energia eólica na região da Patagônia. No México, o investimento foi direcionado a um projeto de substituição de fogões a lenha por equipamentos mais eficientes, em uma iniciativa semelhante à realizada no Brasil. No Chile no Peru, houve compensação até 2018 em projetos que evitam o desmatamento, sendo um na costa chilena e outro na região amazônica peruana. Uma nova compra será realizada em 2020.

Pegada hídrica

GRI 103-2, 103-3 e 303-1

A ambição 2020



Implementar estratégia de redução e neutralização de consumo de água, considerando a nossa cadeia de valor

Onde estamos



Evoluímos a análise de ecotoxicidade no processo de avaliação de segurança de produtos e incluímos estudos de poluição plástica de rios e oceanos na ferramenta do *Integrated Profit & Loss* – IP&L (leia mais na página 89).



Avaliamos também ferramentas alternativas para a construção da estratégia.

Concluimos em 2017 nossos estudos para mapear a pegada hídrica de nossos produtos – considerando toda a cadeia de valor, desde o processo de extração da matéria-prima, passando pelo ciclo de produção até chegar à etapa de uso dos produtos. As avaliações comprovaram que a energia gasta pelos consumidores para aquecer a água das residências corresponde à etapa mais impactante desse ciclo, especialmente no Brasil, cuja matriz energética utiliza prioritariamente energia hidrelétrica.

Os estudos serão a base da futura estratégia de redução e neutralização dos impactos relativos ao consumo de água da companhia. Os avanços em nossas formulações nos últimos anos, cada vez mais naturais, e a adoção de microesferas biodegradáveis nos produtos esfoliantes também fazem parte de nossos esforços para reduzir o impacto em poluição da água. Para os próximos anos, nossa estratégia ainda prevê o desenvolvimento de produtos que dispensam a etapa de enxague, além de outras inovações disruptivas.

Considerando o consumo de água da empresa, realizamos o monitoramento mensal por colaborador e por unidade produzida. Em nossas quatro fábricas, a medição é diária. Também monitoramos o consumo de água nos principais fornecedores, como os que produzem em nome da Natura. Com o acompanhamento efetivo, podemos estruturar rapidamente planos de melhoria e redução. Em 2019, o consumo relativo (total de litros por unidade produzida) foi de 0,59, aumento em comparação a 2018, quando o indicador foi de 0,52 litro por unidade produzida. Mudanças em diversos processos de sanitização ocasionaram o maior consumo de água por unidade produzida. Também passamos a considerar o consumo de água das Operações da América Latina no cálculo.

Cada Pessoa Importa



Cada pessoa é um mundo. E todo mundo importa

A terceira causa assumida pela Natura expressa a importância que conferimos a toda a nossa rede de relações. Por meio da venda direta e de um modelo de negócios que compartilha riqueza ao longo de nossa cadeia, geramos renda para 1,8 milhão de consultoras, no Brasil e na América Latina, e para nossos fornecedores e comunidades. Buscamos fortalecer essas relações e apostamos no desenvolvimento de nossa rede.

Nosso objetivo é potencializar esse impacto, especialmente por meio do apoio à educação, à geração de renda e à diversidade. No eixo da inclusão econômica, o objetivo é contribuir de modo ainda mais efetivo para assegurar o acesso de todos a uma renda digna, capaz de garantir um padrão de vida adequado, incluindo alimentação, moradia, educação, assistência médica, transporte e outras necessidades essenciais.

A seguir, apresentamos as principais ações de 2019 realizadas para nossos públicos de relacionamento.

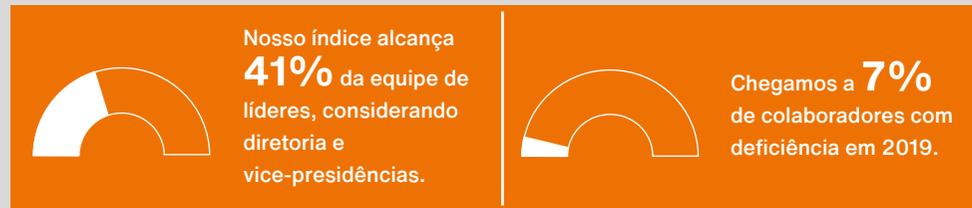
Diversidade e inclusão

GRI 103-2, 103-3 e 405-1

Ambições 2020



Onde estamos



A partir de um estudo cuidadoso sobre a realidade de cada país em que a Natura está presente, estabelecemos os focos de atuação para promover um ambiente diverso e inclusivo e que seja um reflexo da riqueza cultural da sociedade em que estamos inseridos. Mantemos quatro eixos de atuação, que priorizam a equidade de gênero, inclusão de pessoas com deficiência, diversidade étnico-racial e público LGBTI+.

Mantivemos ativos os grupos formados por colaboradores voluntários que desejam fortalecer as pautas de diversidade na Natura e fora dela. Também realizamos a segunda Semana da Diversidade, com ações simultâneas no Brasil e nas Operações da América Latina, e cujo principal tema foi o preconceito, sob o mote “Precisamos falar sobre isso”.

Disseminamos o conceito de cultura inclusiva, o que abarcou, em 2019, a sensibilização da alta liderança e do time de colaboradores. O objetivo é garantir um ambiente organizacional livre de estereótipos, em que cada vez mais as pessoas se sintam seguras para expressar quem são.

A frente de diversidade e inclusão ganhou ainda mais relevância a partir da definição das causas da Natura. O tema também está presente no novo planejamento estratégico (2020-2024) como parte do pilar de transformação organizacional, com metas que são acompanhadas pelo Comitê Executivo e pela Vice-Presidência de Pessoas, Organização e Cultura. Foi criada, ainda, uma gerência específica para cuidar do tema. Todo o trabalho segue sendo respaldado pela Política de Valorização da Diversidade Natura, em vigor desde 2016.



Gênero

Os focos são liderança feminina, corresponsabilidade e combate à violência contra a mulher. Encerramos 2019 com 41,4% de mulheres ocupando cargos de liderança (diretoria e acima), alta de 3,4 pontos percentuais em relação a 2018 (38,2%). A meta para 2020 é que esse indicador alcance 50%. Parte dessa evolução é fruto do compromisso em garantir que 50% dos finalistas de todos os processos de seleção, de qualquer nível hierárquico, sejam mulheres. Atualmente, as mulheres ocupam 55,6% das funções gerenciais da companhia e representam 61,9% dos colaboradores. Externamente, trabalhamos o empoderamento feminino, impactando especialmente as consultoras (*leia mais na página 41*) e as mulheres das comunidades fornecedoras da Amazônia (*leia mais na página 53*).

Desde 2018, disponibilizamos vagas para os filhos de colaboradores homens em nossos dois berçários no Brasil. Em 2019, 36 pais utilizaram o benefício. Ainda oferecemos licença-paternidade de 40 dias para todos os colaboradores do Brasil e das Operações Internacionais. Para as mulheres, a licença-maternidade é de seis meses. Em parceria com o Instituto Papo de Homem, também conduzimos a maior pesquisa sobre masculinidade realizada no Brasil, que ouviu mais de 40 mil pessoas e deu origem ao documentário *O Silêncio dos Homens*. **GRI 401-3**

No tema violência contra a mulher, em 2019 estruturamos no Brasil o Comitê de Enfrentamento à Violência Doméstica, formado por representantes da liderança e por um especialista

externo. O comitê se reúne sob demanda para analisar casos de alta criticidade. Disponibilizamos um canal 0800 para atender a colaboradoras vítimas de violência no Brasil, pela qual é possível receber orientação específica de psicólogos, assistentes sociais e advogados. Na América Latina, também contamos com protocolos estabelecidos e trabalhamos com parceiros e com os órgãos públicos especializados em violência contra a mulher. Em alguns casos, nosso suporte pode incluir licença temporária do trabalho, crédito adicional para o pagamento de despesas extras e até transferência para outras unidades da empresa. Outro destaque do ano foi o intenso trabalho de conscientização realizado para todas as áreas da companhia, incluindo o público operacional, as gerentes de negócio e líderes, que se tornam multiplicadoras do tema e o disseminam para as nossas consultoras.

No dia 25 de novembro, Dia Internacional para a Eliminação da Violência contra a Mulher, realizamos mobilizações em todas as nossas operações. Com a união com a Avon, que igualmente trabalha no combate à violência contra a mulher, teremos a oportunidade de aprimorar e aprofundar nossas ações. Em março de 2020, a Natura aderiu à Coalizão Empresarial pelo Fim da Violência contra as Mulheres, organizada pelo Instituto Avon, com o apoio da ONU Mulheres, suporte técnico da Fundação Dom Cabral e participação de empresas de diferentes setores de atuação.

Pessoas com deficiência

Buscamos assegurar a acessibilidade e a inclusão efetiva, ou seja, oferecer formas para que se desenvolvam na Natura. Nossa

Ambição 2020 prevê atingir 8% do quadro de colaboradores no Brasil formado por pessoas com alguma deficiência e, em 2019, esse índice chegou a 7,2%. No Centro de Distribuição em São Paulo (CD SP), 20,6% da equipe é de profissionais com deficiência.

Especialmente em relação à acessibilidade, em 2019 formamos 50 novos padrinhos, colaboradores que aprendem voluntariamente a Língua Brasileira de Sinais (Libras) e apoiam os colegas com deficiência auditiva no seu dia a dia de trabalho. Nos processos de feedback com a gestão e nas consultas no Espaço Saúde, é possível acionar uma plataforma on-line, com intérpretes em libras que realizam a tradução via videoconferência. Para os colaboradores com deficiência intelectual, utilizamos a metodologia do emprego apoiado, em que um profissional especializado acompanha esses colaboradores e seus gestores periodicamente. Em 2019, estendemos a iniciativa para as lojas próprias da Natura e, no mês de dezembro, 23% de nossos pontos de venda contavam com colaboradores com deficiência intelectual.

Nas demais operações da América Latina, ao longo do ano realizamos um estudo para compreender melhor as realidades de cada país e, em nossa operação na Argentina, estruturamos um *squad* com um time multidisciplinar cuja missão é desenhar e implementar o programa de inclusão de pessoas com deficiência na operação.

Nossa experiência fez com que decidíssemos impulsionar nossa atuação externa, contribuindo com as discussões e influenciando positivamente a agenda pública sobre o tema.

Inclusão étnico-racial

No Brasil, a prioridade é aumentar a representatividade da população negra no quadro de colaboradores. Em 2019, as duas edições de nosso programa de estágio selecionaram mais de 50% de jovens universitários negros, ultrapassando a meta proposta, que estabelecia a contratação de 33% de negros. Foram mais de 19 mil inscritos no processo de seleção, que contou com alguns elementos diferenciados – organizamos encontros para ajudar os candidatos a se preparar melhor para o processo e colaboradores da Natura conduziram um trabalho de mentoria.

Os encontros ocorreram fora do horário comercial para garantir que os candidatos que conciliam estudos e trabalho pudessem participar. Também oferecemos transporte para facilitar o deslocamento até os espaços da Natura e retiramos as exigências relativas à universidade cursada, faixa etária e domínio de outros idiomas. Para um grupo de candidatos que não foi selecionado, mas que estava participando de outros processos de seleção, firmamos uma parceria para oferecer cursos de inglês gratuitos.

Em paralelo, estamos trabalhando com consultorias de recursos humanos especializadas em diversidade étnico-racial, para atrair mais mulheres negras para a nossa Força de Vendas.

Além das iniciativas de atração, buscamos agora impulsionar as ações que garantam o desenvolvimento desses colaboradores, para que cada vez mais eles ocupem cargos em todos os níveis da empresa.

Ao longo do ano, também sensibilizamos a liderança e os colaboradores sobre racismo velado, incluindo as ações organizadas para a Semana da Consciência Negra, em novembro. Com o suporte de nosso grupo de afinidade étnico-racial, elaboramos um manual antirracista, com repercussão positiva nas redes sociais.

Na América Latina, faremos um estudo para compreender melhor a questão étnica de cada país para então formatarmos planos de trabalho específicos.

Público LGBTI+

Em parceria com nosso grupo de afinidade LGBTI+, priorizamos as ações de conscientização ao longo do ano. Assim como os demais grupos, que já colaboram com outras áreas da Natura, o grupo de afinidade Natura em Cores prestou consultoria para o desenvolvimento da campanha Todas as Cores do Amor, que reforçou o apoio de Natura Faces à causa.

Há 15 anos, oferecemos benefícios de saúde a casais LGBTI+ e o berçário pode ser utilizado por filhos de colaboradores que tiraram licença-maternidade, independentemente da identidade de gênero. Também garantimos a adoção do nome social. Para subsidiar novas ações nesse eixo, questões de identidade de gênero e orientação sexual fazem parte do levantamento que vai medir o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do colaborador Natura, que deve ser concluído em 2020.

Outro foco é impulsionar as oportunidades de trabalho e renda para o público LGBTI+. Em parceria com a Casa 1, organização da sociedade civil que fomenta a cultura e o acolhimento desse público, oferecemos cursos de maquiagem para transexuais. A iniciativa é patrocinada pela marca Natura Faces. Em 2019, também participamos da Feira de Empregabilidade, organizada pela Casa 1, que resultou na contratação de profissionais para atuar em nossas lojas no período do Natal. Pretendemos, ainda, mostrar de modo ainda mais estruturado como a Venda por Relações pode ser uma alternativa viável para gerar renda e oportunidades de desenvolvimento para esse público.

Reconhecimentos

Em 2019, fomos eleitos a quarta melhor empresa de capital aberto do mundo em diversidade e inclusão, segundo o ranking *Top 25 Most Diverse & Inclusive Companies Organizations Globally*, elaborado pela Refinitiv, empresa da agência de notícias Reuters e do fundo de private equity Blackstone. A Natura foi a única brasileira da lista e a única companhia de cosméticos do mundo posicionada entre as dez primeiras colocações.

Também conquistamos a certificação WOB (Women on Board), apoiada pela ONU Mulheres e que reconhece as companhias que possuem ao menos duas mulheres em seus conselhos de administração. O grupo Natura &Co encerrou 2019 com três mulheres no Conselho. A CEO da Avon, Angela Cretu, assumiu o cargo em janeiro de 2020, após a conclusão do processo de aquisição da empresa por Natura &Co.

Na Argentina, fomos eleitos a melhor empresa para a mulher trabalhar no prêmio Great Place to Work. Já nossas práticas de inclusão para pessoas com deficiência foram destaque na primeira edição do Guia Exame de Diversidade, lançado em parceria com o Instituto Ethos. Fomos reconhecidos, ainda, na categoria prata do prêmio Weps Brasil 2019 – Empresas Empoderando Mulheres, da ONU Mulheres e Pacto Global.

GRI 405-1 Colaboradores por categoria funcional e gênero (Brasil e Operações Internacionais ^{1,2}) %	2017			2018			2019		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Operacional	62,4	37,6	100,0	65,4	34,6	100,0	66,0	34,0	100,0
Administrativo	21,5	78,5	100,0	21,9	78,0	100,0	23,3	76,7	100,0
Gerencial	43,3	56,7	100,0	43,8	56,2	100,0	44,4	55,6	100,0
Diretoria	67,3	32,7	100,0	61,8	38,2	100,0	58,6	41,4	100,0
Total	37,2	62,8	100,0	37,9	62,1	100,0	38,1	61,9	100,0

1. As Operações Internacionais incluem nossas Operações da América Latina, nos Estados Unidos e França.
2. Os eixos estratégicos da política de diversidade da Natura são gênero, questões étnico-raciais e de pessoas com deficiência, não sendo considerado prioritário no contexto do negócio a estratificação por faixa etária que, por isso, não faz parte da divulgação.

GRI 405-1 Colaboradores com deficiência, por categoria funcional e gênero - Brasil ^{1,2,3} (%)	2017			2018			2019		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Operacional	2,2	1,5	3,8	2,5	1,4	4,0	2,6	1,7	4,0
Administrativo	0,7	1,5	2,2	0,8	1,7	2,4	0,9	1,9	3,0
Gerencial	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1
Diretoria	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	2,9	3,1	6,0	3,4	3,1	6,5	3,5	3,6	7,2

1. As Operações Internacionais incluem nossas Operações da América Latina, nos Estados Unidos e França.
2. Não há pessoas com deficiência no Conselho de Administração.
3. Os eixos estratégicos da política de diversidade da Natura são gênero, questões étnico-raciais e de pessoas com deficiência, não sendo considerado prioritário no contexto do negócio a estratificação por faixa etária que, por isso, não faz parte da divulgação.

GRI 405-1 Colaboradores negros, por categoria funcional e gênero - Brasil (%) ^{1,2,3}	2017			2018			2019		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Operacional	13,6	7,9	20,9	13,5	6,6	20,1	12,9	6,0	18,9
Administrativo	3,1	6,3	9,5	3,7	7,4	11,1	4,1	8,3	12,4
Gerencial	0,3	0,2	0,5	0,3	0,2	0,5	0,3	0,3	0,6
Diretoria	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	17,1	13,8	30,9	17,6	14,2	31,8	17,3	14,6	32,0

1. As Operações Internacionais incluem nossas operações na América Latina, nos Estados Unidos e França.
2. Não há negros no Conselho de Administração.
3. Os eixos estratégicos da política de diversidade da Natura são gênero, questões étnico-raciais e de pessoas com deficiência, não sendo considerado prioritário no contexto do negócio a estratificação por faixa etária que, por isso, não faz parte da divulgação.

Transformação organizacional

GRI 103-2, 103-3 e 405-1

Ambição 2020



Implementar estratégia para alavancar o potencial de realização dos colaboradores por meio do engajamento à cultura da Natura

Onde estamos



Atualização dos comportamentos de cultura em 2019 e dos processos de desenvolvimento e aprendizagem.

Em linha com o novo momento de transformação organizacional pelo qual passa a companhia, em 2019 concluímos a atualização dos Comportamentos Prioritários de Cultura, baseados no Jeito de Ser e Fazer da Natura, que devem ser incentivados entre todos os colaboradores.

O desenho dos novos direcionadores de cultura foi feito a partir da colaboração entre a equipe de Pessoas (ou Recursos Humanos) e profissionais de diversas áreas. O time de Cultura, como ficou conhecido, é formado atualmente por cerca de 20 profissionais, que compartilham a missão de disseminar esses valores entre suas equipes e colher percepções que podem subsidiar novos planos de trabalho.

Dois Comportamentos Prioritários do ciclo anterior foram mantidos: colocar a consultora no centro de nossas decisões e o focar as ações no resultado do todo. A eles se somam dois novos comportamentos: o primeiro reforça a atuação em rede (mais coordenados, ágeis e descomplicados), enquanto o segundo valoriza a inovação e o empreendedorismo que geram impacto positivo. Guiados por esses comportamentos, nossos colaboradores contribuirão para o alcance de nossa estratégia, que posiciona a Natura cada vez mais como uma empresa omnicanal,

global e digital. Não à toa, esse conjunto de comportamentos já está incorporado aos processos de desenvolvimento e aprendizagem (*veja a seguir*) e de avaliação da equipe.

Atualmente, o processo de avaliação de desempenho prevê Feedbacks em Rede, em que os colaboradores podem compartilhar suas percepções a respeito das entregas e atuação dos colegas com base nos comportamentos prioritários. Esses *feedbacks* são considerados no Fórum de Pessoas, em que os gestores e a equipe de Recursos Humanos avaliam o desempenho dos profissionais e definem ações de desenvolvimento e reconhecimento. O processo também prevê alinhamentos entre o colaborador e seu gestor várias vezes ao ano e a atualização das metas individuais a cada quadrimestre. Em 2019, iniciamos a revitalização do modelo atual para atender também aqueles profissionais que já trabalham em formatos diferenciados, a exemplo dos times ágeis, que são desenhados a partir do conceito de rede, dispensando, por exemplo, que o profissional responda exclusivamente a um único gestor, como ocorre nas estruturas tradicionais. A atualização contemplou a escuta de alguns colaboradores. Em 2020, testaremos parte do novo modelo com os profissionais dos times ágeis em atuação na Natura.

Ecosistema de aprendizagem

GRI 103-2, 103-3, 404-1

Em 2019, evoluímos nossa arquitetura de educação para o Ecosistema de Aprendizagem Natura. Ele é constituído de cinco jornadas de aprendizagem. Duas delas visam desenvolver competências que fortalecem a conexão com a nossa essência e estão centradas na Venda por Relações, em nossas marcas e produtos e na sustentabilidade e diversidade – preceitos que guiam nossa atuação. As outras duas jornadas focam o futuro e contemplam competências ligadas à digitalização e ao trabalho em rede. A quinta jornada prioriza o desenvolvimento da liderança e contempla as quatro jornadas de forma transversal.

As jornadas de aprendizagem utilizam diferentes formatos e metodologias. Há cursos presenciais, *e-learning*s, vivências, *webinars* e *podcasts*, entre outros. Partindo da ideia de que mais do que prover conteúdos de aprendizagem, a área de Desenvolvimento Organizacional deve promover a conexão entre colaboradores que já detêm o conhecimento sobre o negócio e os demais profissionais, estamos consolidando também uma plataforma on-line que hospedará nosso ecossistema. Em 2019, fizemos um projeto piloto, em que envolvemos cerca de 200 pessoas. Em 2020, lançaremos oficialmente a plataforma. Para os colaboradores que atuam nas áreas que já operam a

partir do modelo de células ágeis (Vice-Presidência de Marca, Inovação, Internacionalização e Sustentabilidade, colaboradores da América Latina e da área de digitalização), priorizamos, em 2019, formações em novas competências, como *agile*, *design thinking*, *user experience* e liderança distribuída. Também foram realizadas formações para capacitar nossos colaboradores a ocupar novos papéis, como os de *product owner* e *scrum master*. Esse foco se baseia em nossa decisão de, sempre que possível, desenvolver internamente nossos talentos. Em 2019, aproximadamente 75% das vagas de gerência abertas na companhia foram preenchidas por nossos colaboradores.

Além dos times que já atuam no modelo *agile*, os colaboradores selecionados no Programa CorageN, realizado em 2018 e que inovou ao deixar de exigir formação profissional e de estabelecer uma idade limite para a participação, também trabalham desde o início nesse formato. São 18 profissionais com perfil empreendedor, distribuídos em quatro projetos de inovação radical da Natura, que não pertencem a uma área específica, mas contam com o suporte de mentores, diretores ou vice-presidentes.

Com a consolidação do grupo Natura &Co, temos o desafio adicional de garantir que cada vez mais nossos colaboradores tenham fluência em um segundo idioma, especialmente o inglês. Para nossos executivos, subsidiamos 70% do valor de cursos de

idiomas. Também passamos a oferecer cursos virtuais de inglês a 50 colaboradores que atuam em áreas que já se tornaram globais. Em paralelo, mantemos ativo o Programa Natura Educação, que disponibiliza bolsas de estudo para profissionais das áreas operacional, administrativa e da Força de Vendas em cursos técnicos, de graduação, pós-graduação e também de idiomas. Encerramos o ano com 131 beneficiados. **GRI 404-2**
Em função do redesenho de nossas estratégias de capacitação e desenvolvimento, o número de horas de treinamento foi mais baixo em comparação com 2018.

Desenvolvimento para o público operacional

A evolução de nossas operações fabris e logísticas, que cada vez mais utilizam tecnologias baseadas na indústria 4.0 e que requerem habilidades diferenciadas, fez com que repensássemos também as nossas capacitações voltadas ao público operacional. Em 2019, realizamos um diagnóstico, que resultou na atualização de nosso Programa de Integração da Indústria (Pind). Uma das novidades foi a utilização de uma plataforma digital, que vai além dos treinamentos e avaliações on-line, mas conta com ações de sustentação diferenciadas e funcionalidades que estimulam a produção e o compartilhamento de conteúdos educacionais criados pelos próprios colaboradores. Usando uma estratégia de gamificação, quanto mais o colaborador cria suas pílulas de treinamento on-line, mais ele acumula pontos e pode convertê-los em produtos Natura.

Liderança reconectada

Para a liderança, estruturamos um novo programa de desenvolvimento. Batizado de Re.conecta, trata-se de uma vivência de quatro dias na Amazônia, que busca, como o próprio nome diz, reconectá-los às causas e à essência da Natura e chamar a atenção sobre as habilidades e competências que os novos ambientes organizacionais vêm demandando desses profissionais. Para enriquecer o processo, líderes de nossas comunidades fornecedoras da Amazônia e consultoras fizeram parte das reflexões. Ao todo, 130 líderes participaram do Re.Conecta em 2019, entre profissionais do Brasil e das Operações da América Latina.

GRI 404-1 Média de horas de treinamento por categoria funcional e gênero – Brasil e Operações Internacionais ¹	2017			2018			2019		
	Feminino	Masculino	Média de horas	Feminino	Masculino	Média de horas	Feminino	Masculino	Média de horas
Diretoria	5,4	6,6	6,2	29,3	22,2	24,6	16,1	13,0	14,2
Gerência	18,7	23,4	20,9	36,0	35,9	36,0	15,8	14,6	15,3
Administrativo	15,5	27,6	18,6	30,2	34,4	31,1	10,3	13,5	11,0
Operacional	16,9	37,6	30,0	12,9	20,0	17,3	10,0	17,5	14,9
Jovem Aprendiz	44,6	40,6	43,4	17,7	19,1	18,1	21,9	19,1	18,2
Estagiário	42,2	45,8	43,2	42,8	47,7	44,3	22,7	17,4	21,1

1. As Operações Internacionais abrangem as Operações da América Latina, Estados Unidos e França.

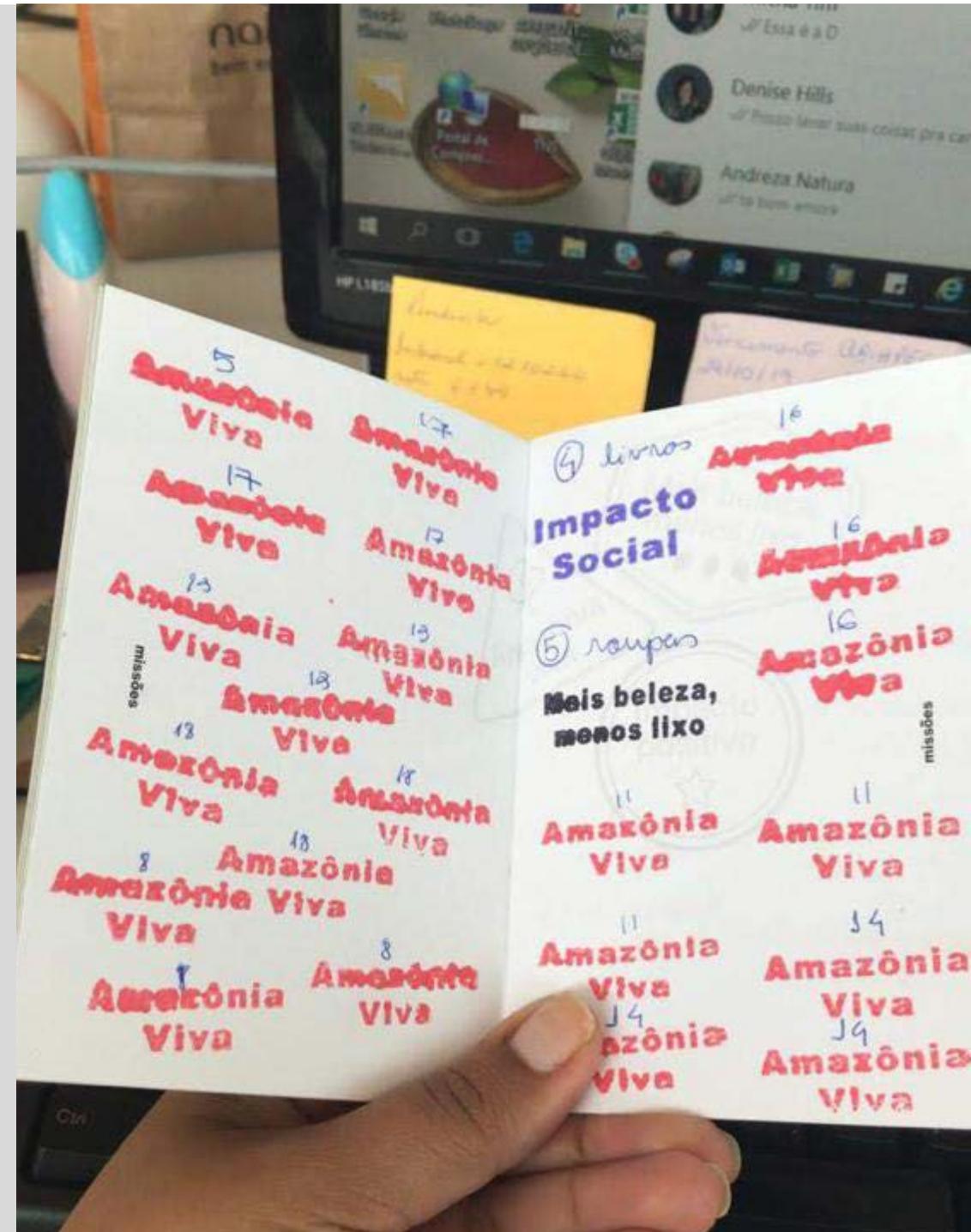
GRI 404-2 Investimentos em educação por operação (R\$ milhares)	2017	2018	2019
Brasil	8.300	7.938	7.524
Argentina	2.556	1.677	701
Chile	802	421	235
México	598	338	241
Peru	397	303	320
Colômbia	1.075	1.373	212
Total	13.728	12.051	9.233

2ª Semana da Sustentabilidade

No mês de outubro, a Natura realizou a segunda edição da Semana da Sustentabilidade, cujo objetivo é fortalecer ainda mais a conexão dos colaboradores com o tema e conscientizá-los para que eles possam se tornar agentes da mudança na Natura e fora dela. O evento ganhou o nome Desafio Natura para um Mundo Mais Bonito e abordou nossas três causas: Amazônia Viva; Mais Beleza, Menos Lixo; e Cada Pessoa Importa. No Brasil, as atividades ocorreram simultaneamente nas unidades de Cajamar, Benevides e em nossa sede administrativa, na capital paulista.

Além de ações como rodas de diálogo, apresentações culturais e feira de troca de roupas e livros, a cada dia, os colaboradores eram convidados a participar de missões específicas, relativas a uma das causas da Natura. Também houve missões especiais, como o plantio de mudas em Cajamar e a visita a uma cooperativa de recicladores. Os participantes recebiam um passaporte, que, a cada missão cumprida, ganhava um carimbo. Ao final, de acordo com o número de carimbos obtidos, era possível resgatar prêmios – desde itens do nosso portfólio e produtos sustentáveis, como canudos de metal, até a possibilidade de direcionar recursos a uma iniciativa social escolhida pelo participante.

Assim como a primeira edição, a Semana da Sustentabilidade também foi realizada em nossas Operações da América Latina.



Consultoras de Beleza Natura

GRI 103-2, 103-3 e 203-1

A ambição 2020



Aumentar significativamente a renda média real das consultoras Natura no Brasil

Onde estamos



A renda das consultoras **se manteve** em linha com 2018 e a renda média das líderes cresceu **12%**. Desde 2017, esse crescimento foi de **25%** e **40%**, respectivamente.



Em 2019, passamos a adotar como referência o conceito de renda básica (*living wage*) para avaliar os ganhos das consultoras. A primeira análise considerou que as consultoras dos três estágios mais avançados da carreira e **95%** das líderes tiveram rendimentos acima dessa referência (*leia mais na página 54*).

O modelo de Venda por Relações gera renda para 1,8 milhão de consultoras no Brasil e na América Latina. Além de uma opção de negócio, essa rede, hoje presente em todos os 5.570 municípios brasileiros e nos outros cinco países latino-americanos em que a empresa tem operação direta, pode contar em sua relação com a Natura com iniciativas de desenvolvimento pessoal, saúde e valorização da sua autoestima.

Além do próprio modelo de venda, cujo formato atual está focado no aumento da produtividade e da renda das consultoras e no estímulo ao empreendedorismo, trabalhamos em outros três pilares específicos para alavancar a geração de impacto socioeconômico positivo em nossa rede: educação, direitos da mulher e saúde. O trabalho é conduzido pelo Movimento Natura e, especialmente no eixo da educação, conta com o suporte do Instituto Natura. Todo o lucro obtido pela venda de produtos não cosméticos Crer Para Ver é destinado a iniciativas de educação, gerenciados pelo Instituto Natura. Desse total, 30% é redirecionado às iniciativas de educação de nossas consultoras e seus familiares.

A atuação do Movimento Natura é pautada por diferentes pesquisas, cujo objetivo é pautar as prioridades a serem trabalhadas, como o IDH-Consultora e o SP&L (*Social Profit and Loss*), que buscam contabilizar em valores financeiros as contribuições geradas por nosso modelo de negócios na vida das consultoras (*leia mais na página 89*).

As contribuições desses e outros estudos orientam os focos de atuação de nosso laboratório de inovação social, iniciativa pioneira no Brasil, cuja missão é desenhar soluções para aumentar o impacto positivo do negócio na vida das consultoras, transformando sua realidade e suas perspectivas. O laboratório atua com base em métodos ágeis e desenvolve projetos em parceria com startups e áreas internas da Natura.

Além dos recursos da linha Crer Para Ver, investimos em 2019 cerca de R\$ 2,5 milhões em iniciativas dos três eixos prioritários: educação, direitos da mulher (violência doméstica) e saúde.

O mundo precisa das pessoas juntas



O IDH das consultoras

Ambições 2020



Construir indicador para avaliar o desenvolvimento humano das consultoras e estratégia para melhoria significativa



Despertar o interesse pelo aprendizado constante e oferecer ampla oferta de educação, que atenda às necessidades das consultoras

Onde estamos

2014

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) da Consultora é medido desde 2014 no Brasil e, em 2019, avaliamos o indicador nas cinco Operações da América Latina.

2019



Nossa estratégia para melhoria significativa da qualidade de vida das consultoras é pautada nos eixos educação, direitos da mulher e saúde. Oferecemos bolsas de estudo no Brasil e iniciativas de educação nos demais países da América Latina para consultoras e seus familiares.



Registramos em 2019, **59 mil** treinamentos concluídos, incluindo formações sobre matemática básica, saúde, direitos da mulher e diversidade, entre outros.

Um dos principais diagnósticos do perfil das nossas consultoras é elaborado a partir do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) da Consultora, uma metodologia própria desenvolvida pela Natura e inspirada no indicador criado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud). O levantamento é feito há seis anos no Brasil – desde 2017 se tornou bienal – e considera três dimensões: saúde, educação e trabalho, com resultado que varia de 0 a 1. Em 2019, realizamos a quinta medição do índice com as consultoras do Brasil, que apontou um crescimento de 4,5% em comparação à última pesquisa, de 2017. O indicador passou de 0,593 para 0,620. O resultado evidenciou avanços nas dimensões educação (especialmente educação financeira) e saúde, comprovando a assertividade de nossas ações nesses dois eixos. Por outro lado, mostrou uma queda relacionada a questões de cidadania, indicando a necessidade de darmos ainda mais foco a iniciativas de formação para as consultoras.

Em 2018, também aplicamos o IDH-Consultora em nossas operações na Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru. A pesquisa, divulgada em 2019, mostrou um indicador consolidado de 0,620. O levantamento ajuda a entender as diferenças regionais e deve orientar nossa estratégia de atuação. Os dados também são avaliados individualmente, por país, para fornecer um retrato mais preciso da realidade das nossas consultoras. Entre os destaques da pesquisa, na dimensão educação, a inclusão digital surgiu como um ponto positivo, enquanto a educação financeira e a formação em temas de cidadania apareceram como desafios para as consultoras desses países.



Dalva de Oliveira é Líder de Negócios em Barretos (SP) e retomou os estudos ao lado da filha, Eduarda, por meio do benefício de educação oferecido às consultoras, líderes e suas famílias. Elas cursam Gestão de Recursos Humanos na Universidade Estácio de Sá.

Eixo educação

Um dos principais destaques do ano foi o crescimento do número de treinamentos concluídos pelas consultoras. Antes oferecidos em uma plataforma externa, em 2019 passamos a disponibilizá-los no app e *mobile site* Consultoria, em que elas realizam uma série de atividades ligadas à carreira de Consultora de Beleza, como o lançamento de pedidos. Os treinamentos são agrupados em uma categoria específica, batizada de Desenvolvimento para a Vida, e incluem formações sobre matemática básica, saúde, direitos da mulher e diversidade, entre outras. No consolidado do ano, registramos 59 mil treinamentos concluídos. Somente as capacitações sobre direitos da mulher e matemática básica somaram 38 mil participações.

O Instituto Natura também reforçou sua atuação com as consultoras. Em 2019, o Instituto ampliou o grupo pesquisado sobre as habilidades de escrita, leitura e matemática, inspirado na metodologia do Índice de Alfabetismo Funcional (Inaf), da Ação Educativa. Os resultados do levantamento, segmentado para as consultoras e para as Líderes de Negócio, também direcionam as ações de educação.

Mantivemos a oferta de bolsas de estudo para cursos de graduação e pós-graduação na Universidade Estácio e as parcerias com as redes de idiomas Wizard by Pearson e English Live. O benefício pode ser utilizado pela própria consultora ou por seus filhos. Outras modalidades de apoio para o desenvolvimento das consultoras e seus familiares estão em desenvolvimento pelo Instituto Natura.

Educação das consultoras na América Latina

A partir dos resultados do IDH-Consultora da América Latina, a Natura Argentina e a Natura Chile iniciaram dois projetos de educação. Na Argentina, a iniciativa buscou auxiliar aquelas consultoras que não terminaram o Ensino Médio e consistiu em um programa de tutoria e acompanhamento. A consultora também pode indicar um familiar direto para participar do programa. No Chile, criamos uma plataforma de educação financeira com conteúdos que ajudam as consultoras a organizar suas finanças e impulsionar a atividade de consultoria. Somadas, as iniciativas impactaram 4 mil consultoras nos dois países.

Eixo direitos da mulher

No eixo de direitos da mulher, o trabalho é fruto da parceria entre o Movimento Natura e a área de Diversidade e Inclusão da companhia. Em 2019, investimos fortemente na comunicação sobre violência doméstica, com treinamentos presenciais para as líderes de todo o Brasil e o treinamento virtual sobre direitos da mulher, uma das formações da categoria desenvolvimento pessoal oferecidas no *mobile site* e app Consultoria. No primeiro mês em que a trilha foi disponibilizada, registramos 25 mil capacitações concluídas. Está previsto o lançamento de uma série de *podcasts* em parceria com o Mamilos, com relatos de consultoras de nossa rede que conseguiram superar o ciclo de violência doméstica.

Também nos valemos da experiência do canal 0800 que atende a colaboradoras vítimas de violência para estruturar um canal de atendimento on-line similar para as líderes. Batizado de Tina (www.tinaajuda.me), o canal oferece acolhimento, suporte e orientação 24 horas a líderes que estejam enfrentando um ciclo de violência doméstica ou que tenham uma consultora em seu grupo passando pela situação. O atendimento é feito por uma assistente social e uma advogada especializadas no tema. Em 2019, o canal foi lançado em formato piloto para nossas líderes de Pernambuco e, a partir de abril de 2020, será estendido a todo o Brasil.

Na América Latina, o combate à violência contra a mulher faz parte da pauta de comunicação com as consultoras, com ênfase para a conscientização sobre o ciclo de violência e divulgação dos canais oficiais que recebem denúncias do tipo.

Apoio contra violência doméstica

Inspiração

Em parceria com o Mamilos, lançamos *podcasts* com relatos de consultoras que conseguiram superar o ciclo de violência doméstica.

Acolhimento

A Tina atende via canal on-line Líderes de Negócio que procuram ajuda para superar um ciclo de violência ou que tenham uma consultora que vivencie essa situação.

Eixo saúde

Desde 2017, contamos com um programa que oferece serviços de saúde a custos subsidiados para as consultoras do Brasil e um membro de sua família. O programa inclui descontos de até 60% em consultas médicas, exames e medicamentos. Em 2019, havia 52,5 mil consultoras cadastradas. No ano, as consultoras beneficiárias também passaram a contar com o cartão virtual, disponível na plataforma Consultoria.

Engajar nossa rede

Também enxergamos as consultoras como agentes de transformação da sociedade e investimos em ações para que elas se mobilizem em torno de nossas causas. Em 2019, por exemplo, intensificamos a divulgação de conteúdos sobre as causas Amazônia Viva e Mais Beleza, Menos Lixo, visando engajá-las. Também enviamos mais de 700 mil *folders* sobre o ciclo de arrecadação dos produtos Crer Para Ver, explicando como os recursos são investidos em iniciativas de educação que beneficiam as próprias consultoras e a sociedade de forma geral.

Ainda no tema educação, que integra a terceira causa da Natura, no início de 2020 mobilizamos mais de 1.000 consultoras, que participaram de uma caminhada pela alfabetização na idade certa em Recife (PE), iniciativa do Instituto Natura, Fundação Lemann e Associação Bem Comum em parceria com a Secretaria de Educação e Esportes de Pernambuco.

Ao longo de 2019, realizamos, ainda, um projeto piloto na região de Campinas, interior de São Paulo, para coletar embalagens vazias nos treinamentos e eventos que a Força de Vendas promove, uma maneira de engajar as consultoras na causa Mais Beleza, Menos Lixo.

Prêmio Acolher

Desde 2010, o Prêmio Acolher reconhece iniciativas socioambientais realizadas por consultoras Natura que geram impacto positivo para a sociedade e o meio ambiente. Nesses quase dez anos de premiação, 81 iniciativas foram reconhecidas, ganhando suporte técnico e financeiro do Movimento Natura e impactando mais de 65 mil pessoas. A partir de 2019, teve início um processo de atualização da iniciativa, que deve ser concluído no primeiro semestre de 2020.



Consumidores engajados

GRI 102-43, 102-44

Ambição 2020



Implementar estratégia para alavancar o potencial de realização dos colaboradores por meio do engajamento à cultura da Natura

Onde estamos



Com o posicionamento “O mundo é mais bonito com você” convidamos nossos públicos a fazer parte da construção de valor em sustentabilidade. Definimos três causas prioritárias Amazônia Viva; Mais Beleza, Menos Lixo; e Cada Pessoa Importa.

A celebração dos 50 anos da Natura, uma empresa que sempre acreditou no poder das relações e na relação harmônica das pessoas consigo mesmas, com o outro e com o ambiente a sua volta, suscitou a necessidade de reafirmarmos nosso compromisso com o Bem Estar Bem, conceito que permeia nossa atuação há cinco décadas. Do questionamento “O que uma marca de beleza pode fazer pelo mundo?”, definimos, no início de 2019, nosso novo posicionamento “O mundo é mais bonito com você”, que guiará a trajetória de futuro da companhia. Mais do que isso, ele nos aproxima dos consumidores, que escolhem a Natura por atributos como qualidade e segurança, mas que cada vez mais nos elegem por se identificarem com o nosso comprometimento com a adoção de métodos mais sustentáveis de produção, a preservação da Amazônia, a redução de resíduos, a diversidade, a geração de renda e a distribuição mais equitativa de riquezas. Acima de tudo, a expressão “O mundo é mais bonito com você” explicita nossa crença de que cada pessoa tem um papel fundamental para a construção de um mundo melhor para todos.

Ao longo do ano, lançamos outros movimentos que difundiram as nossas causas. Com Natura Ekos, por exemplo, realizamos campanhas com ênfase para nossa causa Amazônia Viva. Com Natura Faces, divulgamos a campanha “No amor cabem todas as cores”, que chamou a atenção para o respeito à diversidade, um dos pilares de nossa terceira causa, Cada Pessoa Importa. No movimento #SouMaisQueUmRótulo, Natura Tododia se propôs a debater um hábito comum, o de rotular pessoas, especialmente as mulheres, segundo sua aparência, atitude, personalidade e idade.

Experiência no Rock in Rio

Elégamos o festival de música Rock in Rio – maior evento de música e entretenimento do mundo –, que movimentou a cidade do Rio de Janeiro entre o fim de setembro e o começo de outubro, para realizar um chamado coletivo para a construção de um mundo mais bonito, empático e sustentável. Foi a primeira vez que a Natura patrocinou o festival, com uma série de ativações. A “Nave – nosso futuro é agora”, uma cocriação entre o festival e a companhia, uniu arte, música e tecnologia para provocar uma experiência imersiva, lúdica e sensorial, convidando visitantes a refletir sobre seu papel no mundo e seu potencial de transformação. A atração teve uma estreia bem-sucedida, sendo a mais citada pelo público nas redes sociais e a segunda mais visitada nos sete dias do festival, ficando atrás somente da tradicional roda-gigante instalada na Cidade do Rock.

Também firmamos uma parceria inédita com a Heineken para que todos os copos de cerveja distribuídos no Rock in Rio fossem reciclados e transformados nas tampas do deo spray corporal Humor, que já são produzidas de material reciclado, despertando o interesse para a nossa causa Mais Beleza, Menos Lixo e estimulando debates sobre consumo consciente e reciclagem. Foram coletadas aproximadamente 10 mil toneladas em copos, que serão destinadas à produção de 670 mil tampas. Com a ação, também foi possível evitar a emissão de 15 toneladas de CO₂ para a atmosfera, mesma quantidade de gás carbônico que um carro emitiria ao dar três voltas completas ao redor da Terra. O Rock in Rio conta com um plano de gestão de resíduos para garantir a destinação correta do lixo gerado no festival. É também certificado pela ISO 20121, de gestão de eventos sustentáveis.





Nat: porta-voz de nossas causas nas redes sociais

No mês de dezembro, teve ampla repercussão um post da Nat no Twitter, que aborda, de forma bem-humorada, a transição capilar de nossa assistente virtual, o que permitiu à assistente assumir seus cachos.

Um exemplo simples, mas que comprova o engajamento e a empatia dos consumidores em torno de questões ligadas ao respeito às individualidades. Em menos de um mês, mais de 3,6 milhões de usuários únicos já tinham sido impactados pelo tweet. Esse e outros números fizeram do tweet sobre transição capilar o melhor da história do Twitter no Brasil.

Na timeline da Nat no canal, há inúmeras postagens sobre a preservação da Amazônia, a redução do consumo de plásticos, a aceitação do corpo e a importância da autoestima, a representatividade étnico-racial e de gênero e o combate à violência contra a mulher e ao feminicídio, entre outros temas relevantes para a Natura.

Leia mais sobre a Nat na página 60.

#NaturaDiálogos na América Latina

GRI 102-43, 102-44

Em nossas operações na América Latina, lançamos em 2019 a iniciativa #NaturaDiálogos, série de encontros temáticos promovendo o diálogo como ferramenta para provocar reflexões em resposta aos temas do contexto de nossa região, como: gênero, redes sociais, estereótipos de beleza e ativismo. A cada encontro, convidamos diferentes porta-vozes que ajudaram a construir em conjunto, a partir das conversas, um verdadeiro mosaico de percepções.

Foram, ao todo, 17 encontros: quatro na Argentina, um no Chile, seis na Colômbia, três no México e dois no Peru. Os três encontros do México, por exemplo, debateram, respectivamente, masculinidade tóxica, diversidade e economia circular. Na Argentina, uma das edições aconteceu na Semana Mais, que reuniu, em um mesmo espaço, colaboradores, consultoras e consumidores. Os eventos também são transmitidos ao vivo por meio de nossos perfis nas redes sociais, atingindo mais de 100 mil visualizações.

15 anos de Natura Musical

A companhia comemorou os 15 anos do Programa Natura Musical em 2019. Desde a criação, o programa fomenta a diversidade e a riqueza da música brasileira e de seus artistas e hoje se transformou em uma plataforma de conexão e diálogo, que fortalece, inclusive, nossas causas e nosso posicionamento perante os consumidores e a sociedade como um todo. Em 2019, após o lançamento de nosso posicionamento “O mundo é mais bonito com você”, procuramos difundir o conceito de que a música é um dos instrumentos para construirmos esse mundo mais bonito.

Em 2019, cerca de 265 mil pessoas foram impactadas por mais de 260 shows e nove festivais patrocinados pelo Natura Musical. Em paralelo, a Casa Natura Musical, aberta em 2017 na capital paulista, manteve sua agenda de eventos. Ao todo, foram investidos no Natura Musical quase R\$ 14 milhões – R\$ 8 milhões advindos de recursos próprios. Com a divulgação de conteúdos nos canais digitais do programa, também engajamos 1,5 milhão de pessoas. Em outra ação, levamos alguns artistas apoiados pelo Natura Musical para as trilhas das campanhas do nosso portfólio de perfumaria, como os cantores Gabi Amarantos e Jaloo.

O edital de 2019 recebeu 2.647 propostas. Com o apoio de 22 curadores, selecionamos 41 projetos, que contemplam a gravação de discos, a realização de turnês nacionais e o fomento a casas de cultura, a projetos de educação musical e à documentação de cenas culturais locais. Os projetos escolhidos, que serão executados ao longo de 2020, recebem recursos próprios e via lei nacional de incentivo à cultura e ICMS dos estados de Minas Gerais, Bahia, Pará e Rio Grande do Sul. Entre os artistas apoiados estão Elza Soares, Letrux, Emicida, o grupo de mulheres Ilú Obá De Min e o disco póstumo do sambista Clementino Rodrigues (Riachão). Outro projeto viabilizará o documentário Essa Mina é Zica, sobre mulheres na cena do rap em Belo Horizonte (MG).

Todos ensinam,
todos aprendem,
todos crescem
juntos

Instituto Natura: nosso pacto com a educação

GRI 103-2, 103-3, 203-1

Prestes a completar 10 anos, em 2020, o Instituto Natura revisou seu planejamento estratégico e reforçou seu objetivo de atuar na formulação de políticas públicas capazes de gerar as mudanças necessárias para que a qualidade da educação pública brasileira dê um salto.

Ao aprofundar seu olhar sobre a estratégia, o Instituto estruturou sua atuação em quatro grandes compromissos: alfabetização na idade certa, qualidade da aprendizagem no Ensino Médio, articulação com a esfera pública e terceiro setor para impulsionar outras agendas da educação e incentivo à educação das Consultoras de Beleza Natura.

Em 2019, foram realizados acordos de cooperação com cinco governos estaduais, referentes às parcerias para alfabetização em regime de colaboração. A iniciativa, um trabalho em conjunto com a Fundação Lemann e com a Associação Bem Comum, oferece suporte técnico para que os estados e municípios, de forma articulada, possam desenvolver e executar políticas para tratar dos desafios de forma coletiva.

Também cresceu o número de instituições de ensino que implementaram escolas em tempo integral para estudantes do

Ensino Médio nos estados apoiados pelo Instituto Natura, que passou de 1.207 para 1.533 em 2019. Nesta iniciativa, o Instituto atua como parceiro técnico dos governos estaduais, apoiando a formação, o monitoramento, o planejamento e a gestão financeira da iniciativa.

Outros temas são igualmente essenciais para a melhoria da qualidade da educação, como a carreira docente, atuação na primeira infância e base curricular. O papel desenvolvido pelo Instituto Natura nessas questões se dá por meio do apoio ao trabalho de outras organizações sociais que possuem o conhecimento e a experiência para fazer essas agendas avançarem.

É dessa maneira, conectados a uma potente rede de instituições e articulados com o poder público, que acreditamos ser possível realizar o sonho de uma educação de qualidade para todos.

Apoio à educação para a consultora e sua família

Como mães, familiares, educadoras ou estudantes, a Consultora de Beleza Natura nos ajuda a levar a mensagem sobre a melhoria da educação pública a todos os cantos do Brasil. Para auxiliá-la em sua própria formação ou alavancar o desenvolvimento de sua família, estamos ampliando as ações para esse público *(leia mais na página 137)*.



Atuação será ampliada na América Latina

GRI 103-2, 103-3 e 203-1

O Instituto Natura é uma Oscip (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), que atua no Brasil na gestão e investimento dos recursos Crer Para Ver. Além disso, a organização apoia também a gestão de recursos oriundos das vendas dos produtos da linha nos demais países da América Latina, investidos localmente, respeitando as características de cada sociedade.

A partir de 2020, o Instituto Natura irá ampliar sua atuação na Argentina, no Chile e no México. O objetivo é fortalecer ainda mais o apoio a esses países, à medida que avança a arrecadação de recursos e o engajamento das nossas consultoras com a causa. Cada país deve contar com uma figura jurídica própria, financiada com os recursos locais do Crer Para Ver, em modelo semelhante ao adotado no Brasil. Um Conselho de Administração global deverá definir o planejamento estratégico de forma a garantir o alinhamento de propósitos do Instituto Natura em todos os países.

Em 2019, os países da América Latina nos quais a Natura possui operações diretas deram continuidade às iniciativas de apoio à transformação de escolas em Comunidades de Aprendizagem, uma proposta baseada em um conjunto de ações educativas de êxito para gerar transformação social e maior envolvimento de gestores, professores, alunos, familiares e comunidade nas escolas. No total, a região finalizou o ano com mais de 8 mil escolas envolvidas com a iniciativa, com destaque para a Argentina, com 5,3 mil, e para o Peru, com 2,2 mil. Além dessas, cerca de 500 escolas estão passando pelo processo de transformação para se tornar uma Comunidade de Aprendizagem. São instituições que envolvem a comunidade no cotidiano escolar, levam mais diálogo para a gestão escolar e

adotam práticas como as tertúlias literárias e os grupos interativos para potencializar a aprendizagem e melhorar a convivência.

Na Argentina e no Chile também tiveram início ações voltadas para a formação educacional das consultoras Natura e familiares (*leia mais na página 140*).

Saiba mais sobre a atuação do Instituto Natura em:

www.institutonatura.org.br

Cresce arrecadação do Crer Para Ver

GRI 103-2, 103-3, 203-1

Estruturado em uma linha especial de produtos não cosméticos, os itens de Crer Para Ver são comercializados pelas consultoras e pela Natura, e todo o lucro é destinado à causa da educação.

A ação está presente no Brasil e nos demais países da América Latina em que operamos, e toda a arrecadação é investida localmente.

Em 2019, atingimos um novo recorde no volume arrecadado, que chegou a R\$ 53,8 milhões, considerando Brasil e demais países da América Latina. O engajamento das consultoras para a venda dos itens também cresceu, alcançando 35% de penetração no Brasil e 17,8% nas Operações da América Latina (percentual médio de consultoras que compraram pelo menos um produto de Crer Para Ver em cada ciclo de vendas).

GRI 203-1 Investimentos em educação para benefício público	2017	2018	2019
Brasil			
Arrecadação Programa Crer Para Ver ¹ (R\$ milhões)	22,8	29,1	38,7
Penetração Crer Para Ver ² (% ciclo)	28,5	30,5	35,4
Operações da América Latina			
Arrecadação Programa Crer Para Ver ¹ (R\$ milhões)	12,8	15,1	15,1
Penetração Crer Para Ver ² (% ciclo)	17,7	18,8	17,8

1. Refere-se ao lucro antes do desconto do imposto de renda (Lair) da linha de produtos Crer Para Ver.
 2. Média dos 19 ciclos do indicador de porcentagem de Consultoras de Beleza Natura que compraram algum item do Crer Para Ver, dentre o total de consultoras ativas na Natura.

GRI 203-1 Ações do Programa Crer Para Ver – Brasil	2017	2018	2019
Valor dos projetos desenvolvidos e apoiados pelo Crer Para Ver (R\$ milhões)	24.097	25.043	28.916 ¹
Municípios envolvidos	1.601	2.015	1.898
Escolas	1.053	1.299	1.671
Professores	34.633	33.598	14.406
Alunos	1.174.238	1.191.902	957.257
Secretarias municipais de Educação	1.601	2.015	1.898
Secretarias estaduais de Educação com parceria com o Instituto Natura	25	22	22
Consultoras de Beleza Natura impactadas nos benefícios de educação	62.000	80.657	99.320

1. O total investido em projetos foi de R\$ 23,5 milhões. O restante do valor é composto por despesas com folha de pagamento e mobilização. Esses valores podem ser reajustados após a auditoria, não concluída até o fechamento deste relatório. O valor arrecadado difere do investido no mesmo ano, pois o Instituto Natura considera o histórico dos anos anteriores e seu próprio planejamento estratégico para projetar seu orçamento e fazer a gestão responsável dos recursos. O excedente segue no fundo e é investido nos anos seguintes. Todos os recursos são auditados. O valor dos projetos desenvolvidos e apoiados pelo Crer Para Ver pode sofrer alterações devido à auditoria que ocorrerá no Instituto Natura.

GRI 203-1 Ações do Programa Crer Para Ver – Operações da América Latina	2017	2018	2019
Valor dos projetos desenvolvidos e apoiados pelo Crer Para Ver ¹ (R\$ milhões)	10.431	13.273	11.010
Escolas impactadas	2.433	5.745	8.072
Professores, coordenadores e diretores impactados	10.459	24.125	32.288
Alunos envolvidos	173.074	407.824	573.112
Governos municipais, estaduais e nacionais em parceria com o projeto	28	61	27

1. O valor dos projetos desenvolvidos e apoiados pelo Crer Para Ver pode sofrer alterações devido à auditoria que ocorrerá no Instituto Natura.

Desenvolvimento local

GRI 103-2, 103-3 e 204-1

Ambição 2020



Desenvolver estratégia para as comunidades do entorno das principais operações no Brasil, por meio do diálogo e da construção colaborativa com as populações e os atores locais.

Onde estamos



O gasto com fornecedores locais de Cajamar (SP) e Benevides (PA) somou **R\$ 219 milhões** em 2019, um crescimento de **5,7%**.



Apoiamos iniciativas de educação, empreendedorismo e desenvolvimento sustentável nas três comunidades do entorno: Cajamar (SP), Benevides (PA) e Vila Jaguara, em São Paulo (SP).

Seguimos comprometidos em gerar impacto social positivo nas comunidades onde estão instaladas nossas principais operações – os territórios prioritários são os municípios de Cajamar (SP) e Benevides (PA), que abrigam nossas unidades industriais, e o distrito de Vila Jaguara, na cidade de São Paulo, onde ficam nossa sede administrativa em São Paulo (NASP) e nosso centro de distribuição (CD SP).

Contribuímos com a geração de trabalho e renda graças à contratação de colaboradores dessas comunidades e também aos empregos indiretos, criados em outras empresas que de alguma maneira se relacionam com o negócio. Fomentamos a economia local nessas comunidades em função das parcerias que firmamos com fornecedores desses territórios. Nossos gastos com fornecedores de Cajamar e Benevides totalizaram R\$ 219 milhões em 2019, crescimento de 5,7% em relação ao ano anterior, quando aportamos o total de R\$ 207 milhões. No ano, esses parceiros representaram 4,1% do total pago aos fornecedores da companhia, pequena queda em relação ao índice de 2018, que foi de 4,3%. Também nos unimos com governos, entidades da sociedade civil e outras empresas que atuam nas localidades para impulsionar o desenvolvimento humano e social, focando iniciativas educacionais e de empreendedorismo.

Com a definição das causas da Natura, revisitamos nossa estratégia de atuação com as comunidades do entorno, considerando

principalmente a causa de impacto social (Cada Pessoa Importa) e, no caso de Benevides, também a causa Amazônia Viva. A atualização garantirá que as ações promovidas nos três territórios prioritários estejam ainda mais alinhadas aos nossos compromissos de gerar transformação por meio da inclusão econômica, da educação e da promoção da diversidade e, em Benevides, de fomentar a economia baseada na floresta em pé.

GRI 204-1 Valor total do gasto com fornecedores locais por unidade operacional ¹ (R\$ milhões)	2017	2018	2019
Cajamar	169	193	204
Benevides	12	14	15
Total	181	207	219
Percentual do orçamento gasto com fornecedores locais²	5,2%	4,3%	4,1%

1. São consideradas unidades operacionais somente unidades de produção (Cajamar e Benevides). Mantivemos a definição de local, considerando o total de compras realizado com fornecedores localizados no mesmo município das unidades fabris (Cajamar e Benevides), fornecendo para qualquer unidade Natura. Por considerarmos como unidades operacionais importantes apenas as unidades fabris, as Operações da América Latina não são consideradas no cálculo.

2. O valor total pago a fornecedores utilizado para o cálculo foi de R\$ 5.381.842.300.

GRI 203-1 Investimentos nas comunidades do entorno (R\$ milhares)	2017	2018	2019
Recursos Natura	280	265	176
Recursos Crer Para Ver	847	767	726

Destaques em 2019

GRI 413-1, 413-2

Em 2019, realizamos a segunda edição do Prêmio Acolher Entornos, que apoia projetos socioambientais das comunidades. Nessa segunda edição, a iniciativa foi exclusiva para Benevides (PA), onde está instalado o Ecoparque. Foram 31 projetos inscritos, dos quais dois foram selecionados e receberão apoio técnico e financeiro. Ainda em Benevides, realizamos o nono Painel de Comunicação Social e Ambiental do Ecoparque, momento em que o complexo industrial abre as portas para receber as comunidades do entorno, além de fornecedores locais, consultoras e representantes de órgãos públicos, do terceiro setor e da academia. No evento, a Natura reforça os laços com a comunidade e tem a oportunidade de colher percepções e medir o impacto de sua atuação.

Em linha com o nosso posicionamento de combate à violência contra a mulher, apoiamos a Primeira Caminhada pelo Agosto Lilás de Cajamar, cujo tema foi atenção, empoderamento e conscientização. Também em Cajamar, firmamos parceria com o Serviço Social da Indústria (Sesi) em um projeto de estímulo ao empreendedorismo para moradores da região.

No distrito de Vila Jaguara, na capital paulista, um mutirão reuniu colaboradores da Natura e funcionários, pais e alunos de uma escola da rede municipal para a reforma de um muro da instituição.

Por meio do Instituto Natura, desenvolvemos, ainda, o projeto Rede de Apoio à Educação nas cidades de Cajamar e Benevides. Em parceria com as secretarias municipais de Educação dos dois municípios, são desenvolvidas ações para melhorar a gestão educacional e os resultados de aprendizagem. O projeto mede sua efetividade a partir dos avanços obtidos pelas escolas municipais no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), do Governo Federal.

Nossos fornecedores

GRI 102-9, 103-2 e 103-3

Ambição 2020



Evoluir o processo de seleção e gestão dos fornecedores, ampliando a integração dos parâmetros socioambientais aos financeiros

Onde estamos



Avançamos no processo de auditoria com fornecedores críticos e novos fornecedores, considerando aspectos socioambientais.

Em função da implementação de uma nova plataforma de gestão, a revisão do processo de seleção e gestão deve ser concluída em 2020.

Em 2019, Natura &Co consolidou sua Organização de Compras Global, com uma estrutura única virtual, que opera em rede e realiza todas as compras da Natura, The Body Shop e Aesop. A unificação gera ganhos de escala para o grupo, que, ao negociar volumes mais significativos de produtos e serviços, obtém melhores condições de pagamento e prazos de entrega, entre outras vantagens.

Ao longo do ano, a uniformização de processos e políticas também avançou. Foi lançado, por exemplo, o Código de Conduta Global de Fornecedores, com as diretrizes que devem ser seguidas por todos os parceiros de negócio, independentemente da empresa para a qual ele fornece. O grupo concluiu, ainda, as uniformizações das condições gerais de contratação e dos contratos de fornecimento. Atualmente, a gestão da cadeia de fornecimento é realizada na plataforma SAP Ariba, que garante total rastreabilidade e atendimento às diretrizes de *compliance*. Com recursos de data *analytics*, a plataforma também gera um conjunto de dados sistematizados que auxilia na tomada de decisão da área.

Apenas em relação à Natura, a cadeia de fornecimento em 2019 era formada por 11,9 mil fornecedores, classificados entre produtivos e não produtivos. Os primeiros fornecem materiais usados na fabricação de nossos produtos, a exemplo de embalagens e matérias-primas, ou fabricam produtos em nome da Natura. Os não produtivos fornecem produtos ou serviços sem aplicação direta na fabricação (serviços de manutenção, transportadores e operadores logísticos, entre outros).

Em 2019, houve novamente expansão de nosso volume de produção, o que influenciou positivamente nossa demanda, especialmente por materiais usados na fabricação de produtos. O valor repassado aos fornecedores correspondeu a R\$ 6,5 bilhões em 2019, dos quais R\$ 5,3 bilhões foram destinados a fornecedores no Brasil e R\$ 1,2 bilhão para os do exterior. O resultado consolidado é 9,8% mais alto que o de 2018. Do total de fornecedores, 198 são considerados estratégicos e responderam por 55% de nosso volume de compras.

GRI 102-9 Cadeia de fornecimento	2017	2018	2019
Valor monetário estimado de pagamentos a fornecedores (R\$ bilhões)	5,1	5,9	6,5
Taxa de renovação anual ¹ (%)	11	13	9

1. Considera o percentual de novos fornecedores cadastrados pelo total de fornecedores cadastrados.

Critérios de contratação GRI 103-2, 103-3, 308-1 e 414-1

Para fornecer para a Natura, é necessário formalizar a adesão ao Código de Conduta Global de Fornecedores, o que atesta que o parceiro reconhece e compartilha de nossos valores e compromissos éticos. No processo de homologação de novos fornecedores, verificamos também a saúde financeira da empresa, a conformidade dos dados cadastrais e critérios socioambientais. Consequência do processo de internacionalização da companhia, em 2019 passamos a exigir de nossos parceiros o cumprimento de requisitos adicionais, em linha com as legislações internacionais. Exemplos dos requisitos incorporados são os ligados a ações de reflorestamento e a não utilização de ingredientes proibidos em listas internacionais.

Todos os anos, conduzimos um processo de auditoria nos fornecedores críticos e nos novos fornecedores. Os novos fornecedores são escolhidos de acordo com a natureza da atividade ou pelos riscos socioambientais que ela representa. No total, auditamos 415 fornecedores em 2019 – no ano anterior, o processo ocorreu em 280 parceiros. Vale ressaltar que por conta da atualização da plataforma de gestão da cadeia de fornecimento para o SAP Ariba, não foi possível divulgar o percentual de novos fornecedores com avaliação socioambiental, informação que estará disponível nos próximos anos.

No pilar ambiental, checamos o atendimento a requisitos legais (licenças de operação ambiental e outorga de recursos hídricos, entre outros documentos), a existência e disseminação de política ambiental, a existência de planos de emergência ambiental e de descaracterização de resíduos, a realização de análise de riscos ambientais e a gestão realizada sobre o consumo de água e de energia, o volume de resíduos e o controle de efluentes e de emissões atmosféricas.

No pilar social, consideramos a existência e a disseminação de códigos de conduta, os compromissos assumidos relacionados ao combate à corrupção e em respeito aos direitos humanos e a condições dignas de trabalho (proibição de trabalho infantil ou análogo ao escravo), o atendimento a cotas preestabelecidas pelos órgãos governamentais (no caso do Brasil, para jovens aprendizes e profissionais com deficiência) e a realização de ações para o desenvolvimento da comunidade. Também consultamos listas públicas. No Brasil, por exemplo, verificamos o Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS) e o Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP).

Aprimorar o relacionamento

GRI 102-43 e 102-44

A Natura busca estar sempre próxima de seus parceiros de negócio, que são considerados um público estratégico para a companhia. Todos os anos, realizamos o encontro estratégico com os fornecedores produtivos e não produtivos, durante o qual compartilhamos nossos planos de futuro. Como resultado do Programa Qlicar, de desenvolvimento da cadeia, também realizamos um reconhecimento anual, que já se consolidou como um momento importante de celebração e fortalecimento de nossos vínculos (veja boxe a seguir). Outra iniciativa é a Feira de Inovação, que busca fomentar projetos inovadores e disruptivos entre os fornecedores. A feira acontece em Cajamar e colaboradores de áreas técnicas e de desenvolvimento contribuem para eleger as melhores propostas. Em 2019, por exemplo, solicitamos aos fornecedores de embalagens que apresentassem projetos que viabilizassem a produção de embalagens mais sustentáveis. Recebemos propostas de 12 fornecedores de matérias-primas e 29 de embalagens e produtos acabados, que estão sendo analisadas.

Pela primeira vez, realizamos uma pesquisa com cerca de 30% de nossos fornecedores para mapear todos os momentos de interação desse público com a Natura e quais os pontos fortes e críticos dessa jornada. Com todas as etapas da jornada do fornecedor identificadas, o próximo passo é traçar planos de melhoria.

Também medimos a satisfação e a lealdade de nossos fornecedores de modo sistemático. Em 2019, a pesquisa incluiu, pela primeira vez, os fornecedores da The Body Shop e da Aesop. A lealdade, que considera a satisfação, a intenção de continuar como fornecedor de Natura &Co e a recomendação do grupo como cliente, obteve o melhor resultado desde o início das medições. No consolidado, avançamos de 33% para 50% de lealdade.

Lealdade de fornecedores (%)	2017	2018	2019
Satisfação ¹ por empresa fornecedora	89%	90%	89%
Lealdade ² de fornecedores Brasil	30%	28%	44%
Lealdade ² de fornecedores América Latina	45%	38%	60%
Lealdade ² consolidada ³	37%	33%	50%

1. Satisfação: porcentagem de fornecedores satisfeitos e totalmente satisfeitos, que deram nota 4 ou 5 ("Top2Box") na escala de 1 a 5 pontos sobre a sua satisfação geral com a Natura.

2. Lealdade: porcentagem de fornecedores que deram nota máxima ("Top1Box") na escala de 1 a 5 pontos a três aspectos: satisfação geral, intenção de continuar como fornecedor e recomendação como cliente.

3. Considera a lealdade consolidada (Brasil e América Latina). Indicadores apurados em pesquisa de satisfação com os principais fornecedores.

Acreditamos
que os
negócios
podem e
devem ser
uma
verdadeira
força para
o bem

15 anos do Qlicar

Em 2004, a Natura lançou o Programa Qlicar, de avaliação dos fornecedores nos pilares de Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Ambiental/Social e Relacionamento. Hoje, o Qlicar é referência para nossos parceiros de negócios, um processo que contribui para aprimorar sua gestão, seus processos e seu desempenho socioambiental. As avaliações são anuais e, com base nos resultados, estabelecemos planos de melhoria, que devem ser executados pelos próprios parceiros com o suporte da Natura. Fazem parte do Qlicar os fornecedores considerados estratégicos para a empresa – em 2019, esse número correspondeu a 198.

Como parte do programa, acontece uma cerimônia de premiação para os parceiros que mais se destacam no ano. No prêmio de 2019, foram reconhecidos 23 fornecedores, incluindo as categorias Bio Qlicar, voltada às comunidades fornecedoras, e Qlicar Inovação e Qlicar TD, focadas nos parceiros que atuam nas áreas de pesquisa e desenvolvimento e tecnologia digital. Há, ainda, a categoria destaque socioambiental, que, em 2019, premiou a transportadora Patrus, a primeira empresa do segmento no mundo a ser certificada como Empresa B, atestando seu compromisso em promover o crescimento econômico aliado ao bem-estar social e ambiental.

Para celebrar os 15 anos do programa e os 50 anos da Natura, reconhecemos também aqueles fornecedores que atuam em parceria conosco há muitas décadas.

Quadro geral da Visão de Sustentabilidade 2050



**A empresa,
organismo vivo,
é um dinâmico
conjunto
de relações**

O mundo da Cristiane, 37 anos, tem sempre uma boa conversa. Clientes se tornam amigas. Amigas se tornam parte da família. A Cris é Consultora de Beleza Natura há três anos e acredita que a beleza é um lindo elo de relações.

Quadro geral da Visão de Sustentabilidade 2050

O primeiro ciclo de metas se encerrará no fim de 2020. A seguir, indicamos o status de atingimento dessas ambições.

Pilar	Tema	Compromisso/Ambição 2020	Temas materiais correlacionados	ODS	Metas ODS	Índice de atingimento	Status
Marcas e Produtos	Marcas	Todos os produtos da marca Natura terão suas pegadas ambientais e sociais divulgadas, assim como seus respectivos compromissos de melhoria.	Transparência e origem dos produtos	12	12.2, 12.8	50%	●
	Formulações	Garantir que 30% do total de insumos consumidos pela Natura Brasil, em valor, sejam provenientes da região pan-amazônica.	Valorização da sociobiodiversidade	3 12 15	3.9, 12.7, 15.1, 15.2	59%	●
	Embalagens	Utilizar, no mínimo, 10% de material reciclado pós-consumo na massa total de embalagens Natura Brasil.	Resíduos Mudanças Climáticas			86%	●
		Utilizar, no mínimo, 74% de material reciclável na massa total das embalagens Natura Brasil.	Resíduos Mudanças Climáticas	3 11 12	3.9, 11.6, 12.2, 12.4, 12.5	68%	●
		Garantir que 40% das unidades faturadas Natura Brasil sejam embalagens ecoeficientes ¹ .	Resíduos Mudanças Climáticas			47%	●
	Sociobiodiversidade	Alcançar 10 mil famílias nas cadeias produtivas da Pan-Amazônia.	Valorização da sociobiodiversidade	1 10 15	11, 10.1, 10.2, 10.3, 15.1, 15.2	51%	●
		Movimentar R\$ 1 bilhão em volume de negócios na região pan-amazônica.	Valorização da sociobiodiversidade	1 6 10 12 15	11, 6.6, 6.b, 10.1, 10.2, 10.3, 12.2, 15.1, 15.2	100%	●
	Mudanças climáticas	Para a marca Natura, reduzir em 33% a emissão relativa de gases de efeito estufa (Escopo 1, 2 e 3).	Mudanças climáticas	13 17	13.1, 13.3, 17.3, 17.14	35%	●
		Continuar compensando todas as emissões que não puderem ser evitadas, por meio de iniciativas que, além da redução e/ou captura de gases de efeito estufa, tenham o objetivo de proporcionar benefícios socioambientais, prioritariamente na região pan-amazônica.	Mudanças climáticas Valorização da sociobiodiversidade	6 13 15 17	6.6, 13.1, 13.3, 13.b, 15.1, 17.3, 17.14	100%	●
	Energia	Implementar estratégia de diversificação de fontes de energia renovável para as operações Natura Brasil.	Mudanças Climáticas	13	13.1	75%	●
Resíduos	Coletar e destinar para reciclagem 50% da quantidade de resíduos gerados pelas embalagens de produtos da Natura no Brasil (em t equivalentes).	Resíduos	11 12 14 15	11.6, 12.2, 12.4, 12.5, 14.1, 15.5	79%	●	

● meta atingida ou em andamento avançado ● andamento dentro do previsto ● andamento abaixo do previsto



Pilar	Tema	Compromisso/Ambição 2020	Temas materiais correlacionados	ODS	Metas ODS	Índice de atingimento	Status
Nossa Rede	Água	Para a marca Natura no Brasil, implementar estratégia para redução e neutralização de impacto, com base na medição de pegada hídrica e considerando toda a cadeia de valor.	Água	6	6.3, 6.4, 6.6	0%	
	Cadeia de fornecimento	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.	Transparência e origem dos produtos	8 12	8.3, 12.8	75%	
	Consumidores	Definir temas prioritários e implementar uma estratégia que mobilize a consumidora da marca Natura.	-	12	12.8	75%	
	Consultoras Natura	Aumentar significativamente a renda média real das consultoras e dos consultores Natura no Brasil.	-	1 5 8 10	1.1, 1.2, 1.4, 5.5, 8.3, 10.1, 10.2, 10.3	75%	
		Despertar o interesse pelo aprendizado constante e oferecer uma ampla oferta de educação, que atenda às suas necessidades.	Educação para o desenvolvimento de colaboradores e consultoras	4 5 8	4.3, 5.5, 8.3	100%	
		Criar indicador para avaliar o desenvolvimento humano desse público e estruturar estratégia para melhoria significativa.	-	5 8	5.5, 8.3	100%	
		Ampliar a rede de colaboração, apoiando ações de empreendedorismo socioambiental.	Educação para o desenvolvimento de colaboradores e consultoras	4 5 8	4.3, 5.5, 8.3	100%	
	Colaboradores	Para a marca Natura, atingir índice de mulheres em cargos de liderança (nível diretoria e acima) de 50%.	-	5 10	5.5, 10.2	75%	
		Para a marca Natura no Brasil, ter 8% de pessoas com deficiência no quadro de colaboradores.	-	8 10	8.3, 10.2, 10.3	89%	
		Implementar estratégia para alavancar o potencial de realização dos colaboradores por meio do engajamento à cultura da Natura.	Educação para o desenvolvimento de colaboradores e consultoras	4 12 16	4.3, 12.2, 16.6, 16.7	100%	
Comunidades	Evoluir os indicadores de medição do desenvolvimento humano e social de nossas comunidades e estruturar plano para melhoria significativa.	-	8 10 16	8.3, 10.2, 10.3, 16.6	75%		
	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.	Valorização da sociobiodiversidade	8 10 15	8.3, 10.2, 10.3, 15.1	100%		
Fornecedores	Evoluir o processo de seleção e gestão dos fornecedores, ampliando a integração dos parâmetros socioambientais aos financeiros.	Transparência e origem dos produtos	8 12 16	8.3, 12.8, 16.6	50%		
Gestão e Organização	Modelo de gestão	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).	Transparência e origem dos produtos	6 12 13 15	6.6, 12.8, 13.1, 15.1	50%	
	Governo e sociedade	Estimular a discussão e o debate público dos temas materiais a partir da revisão da matriz de materialidade realizada em 2014.	-	16 17	16.6, 17.14	50%	
	Engajamento de públicos	Institucionalizar um modelo de governança com engajamento externo para evolução da gestão e estratégia de sustentabilidade.	-	12 16	12.1, 16.6	50%	
	Ética e transparência	Para a marca Natura, implantar total transparência no fornecimento de informações dos produtos e da evolução da Visão de Sustentabilidade.	Transparência e origem dos produtos	12	12.8	75%	
	Governança da Sustentabilidade	Implantar um Conselho Consultivo, formado por especialistas externos, que avaliará o progresso da empresa e ajudará a evoluir a estratégia.	-	12 16	12.1, 16.6	75%	

Informações sobre a companhia

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

O mundo da Lucimara, 50 anos, é acreditar que a educação transforma. Como professora e diretora de escola, Lucimara criou um projeto de educação ambiental reconhecido pelo Prêmio Acolher 2016. Hoje, ela é Líder de Negócios, apoiando e estimulando o crescimento de uma rede de centenas de amigas.

Governança corporativa

GRI 102-5, 102-18, 102-19, 102-20, 102-21, 102-23, 102-24, 102-26

Como processo relacionado ao crescimento e à internacionalização do grupo, a estrutura de governança corporativa segue avançando para acolher a maior complexidade dos negócios. Isso se reflete, por exemplo, no aumento no número de integrantes no Conselho de Administração e na maior diversidade cultural e de competências dos conselheiros.

Em 2019, foi constituída a Natura &Co Holding, que reúne as marcas do grupo, com ações listadas na B3 (sob o código NTCO3), e que também passou a ter ADRs (Recibos de Depósito Americano) negociados na Bolsa de Valores de Nova York (leia mais a seguir). A Natura Cosméticos S.A. segue como empresa aberta e agora é subsidiária integral do grupo, sem ações listadas em bolsa. **GRI 102-5**

O principal órgão de decisão da companhia é o Conselho de Administração de Natura &Co, que passou a refletir a nova estrutura do grupo. Foram nomeados três novos membros, que

anteriormente faziam parte do Conselho da Avon: Nancy Killefer, que foi associada sênior da McKinsey & Company; Andrew G. McMaster Jr., que atuou como vice-presidente executivo da Deloitte & Touche LLP; e W. Don Cornwell, que ocupou as posições de *lead director* (líder dos conselheiros independentes) do Conselho da Avon e de CEO da Granite Broadcasting Corporation. Em 2019, o Conselho também registrou a chegada de Ian Bickley, que trouxe ao grupo conhecimento da dinâmica dos mercados do Sudeste Asiático. Silvia Lagnado deixou o Conselho em fevereiro de 2020 para assumir uma função no Comitê Operacional do Grupo (GOC, na sigla em inglês) e sua posição está sendo repostada.

Com isso, o Conselho passou a contar com 12 membros, sendo oito deles independentes. Até o fim de 2019, período adotado para este relatório, a formação do Conselho de Administração contabilizava dez integrantes, sendo seis independentes.

A liderança é exercida pelos copresidentes Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos e pelo presidente executivo Roberto Marques, que também ampliou as suas responsabilidades como principal executivo do grupo. Desde janeiro de 2020, integram o GOC os CEOs das unidades de negócio: Angela Cretu, da Avon; João Paulo Ferreira, de Natura &Co América Latina (responsável pela marca Natura e pelas operações das quatro empresas do grupo nos países latino-americanos); David Boynton, da The Body Shop; e Michael O'Keeffe, da Aesop. Também fazem parte do GOC representantes de áreas-chave, como finanças, operações e jurídico.

Para reforçar a integração entre os conselheiros e os executivos do grupo, a Natura reuniu todos os membros em um encontro imersivo em Nova York (EUA) em junho de 2019. Além da reunião ordinária do Conselho de Administração, os líderes utilizaram esse momento para aprofundar a sua conexão e debater cenários para a construção dos planos estratégicos do grupo e de cada uma das marcas.

Além do encontro em Nova York, as reuniões ordinárias do Conselho ocorreram no Brasil (duas), Inglaterra (uma) e no México (uma). Outras reuniões extraordinárias foram necessárias, especialmente por conta da negociação com a Avon. Muitas delas ocorreram por meio de videoconferência, para promover agilidade e reduzir os deslocamentos e recursos envolvidos nesse processo.

Integração da Avon

A estrutura de governança corporativa de Natura &Co passou por evoluções em 2019 no contexto da aquisição da Avon. A operação, concluída em janeiro de 2020 por meio da troca de ações, resultou na criação de Natura &Co Holding, controladora tanto da Avon quanto da Natura Cosméticos S.A., que por sua vez controla Aesop e The Body Shop.

A incorporação das ações da Natura Cosméticos foi concluída em 17 de dezembro de 2019, depois de aprovada em Assembleia Geral Extraordinária, quando os então acionistas da Natura Cosméticos S.A. passaram a ser detentores de ações da Natura &Co, sob o código NTCO3. Em janeiro de 2020, Natura &Co também passou a ter ADRs (Recibos de Depósito Americano) negociados na Bolsa de Valores de Nova York.

Comitês de apoio

Cinco comitês assessoram o Conselho de Administração, entre eles o Comitê de Operações do Grupo (GOC, na sigla em inglês), criado em 2017 e liderado pelo presidente-executivo do Conselho, Roberto Marques. Também o integram os CEOs das companhias e representantes de áreas-chave do grupo. O comitê auxilia na definição e implementação da estratégia global e como fórum de discussão e recomendações sobre estruturas administrativas e operacionais. Também contribui com a formação de centros de excelência entre as unidades de negócio, buscando sempre melhores práticas e excelência.

Quanto aos outros quatro comitês que assessoram o Conselho de Administração, três deles são formados exclusivamente por conselheiros: Estratégico; Pessoas e Desenvolvimento Organizacional; Governança Corporativa. O Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e de Finanças, agora estatutário, conta com um membro independente não conselheiro.

Saiba mais sobre a composição de cada comitê e suas atribuições: <https://ri.naturaeco.com/pt-br/naturaco-holding-s-a/conselho-e-comites/>

Autoavaliação

GRI 102-28

Os conselheiros participaram de uma autoavaliação em 2019 sobre suas atividades, um processo que busca avaliar o desempenho e buscar oportunidades de melhorias da governança. A avaliação é periódica na Natura, mas não havia sido realizada em 2017 e 2018,

uma vez que o Conselho de Administração esteve mobilizado na formatação do grupo Natura &Co e passou por períodos de ajuste e de ampliação de sua composição e escopo.

Em função desse movimento, a avaliação foi ainda mais relevante para fazer uma leitura atualizada a respeito de temas como periodicidade das reuniões, compartilhamento de informações, entre outros, e seus resultados reforçam que o Conselho tem sua composição coerente com o crescimento e internacionalização do grupo e as novas competências decorrentes dessa evolução.

A definição dos conselheiros considera as qualificações, a complementaridade de vivências executivas, a identificação com os princípios de atuação empresarial da Natura e a ausência de conflitos de interesse. O mandato é de um ano, podendo ser renovado ao fim do período, sempre com aprovação da Assembleia Geral. Adicionalmente, o processo deve buscar que o Conselho de Administração seja composto de modo a considerar a disponibilidade de tempo de seus membros para o exercício de suas funções e a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e gênero. Atenta às boas práticas, a Natura &Co Holding também busca manter a formação do Conselho com maioria de membros externos e, no mínimo, um terço de membros independentes. A proposta de reeleição dos conselheiros deve considerar os resultados do processo de avaliação periódica do Conselho de Administração, bem como as conclusões quanto à adequação ou necessidade de ajustes em sua composição. O processo é detalhado pela Política de Indicação de Administradores da companhia, disponível no site de Natura &Co. **GRI 102-24**

Análise econômica, social e ambiental

GRI 102-26, 102-27, 102-29, 102-31

É função do Conselho de Administração determinar e acompanhar a implementação da estratégia da companhia e avaliar a atuação do principal executivo do grupo e das principais lideranças de forma periódica. Entre as informações, passam pela análise dos conselheiros a avaliação de desempenho trimestral e o relatório anual de administração de Natura &Co, que incluem os principais indicadores socioambientais considerados relevantes para a empresa, os projetos de expansão e os programas de investimento, a gestão de riscos e a definição do valor da participação nos lucros dos colaboradores de Natura &Co.

Também faz parte da dinâmica do Conselho de Administração avaliar e aprovar a atuação estratégica de Natura &Co e o desempenho nos temas socioambientais, contando ainda com ações de engajamento e apresentações sobre seu processo de coleta e evolução.

Composição do Conselho de Administração*

GRI 102-22

Pedro Luiz Barreiros Passos
 Antonio Luiz da Cunha Seabra
 Guilherme Peirão Leal
 Roberto de Oliveira Marques
 Carla Schmitzberger
 Fábio Colletti Barbosa
 Sílvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado
 Gilberto Mifano
 Jessica DiLullo Herrin
 Ian Bickley

* Composição do Conselho de Administração até 31 de dezembro de 2019. Em janeiro de 2020, houve adequações em função da aquisição da Avon, com inclusão de três novos conselheiros: Nancy Killefer, Andrew G. McMaster Jr., e W. Don Cornwell. Em fevereiro de 2020, Sílvia Lagnado deixou o Conselho para integrar o GOC da Natura.

Conheça o currículo de cada integrante do Conselho de Administração da Natura &Co: <https://ri.naturaeco.com/pt-br/naturaco-holding-s-a/conselho-e-comites/>

GRI 102-22, 405-1 Composição do Conselho de Administração

Por faixa etária	Até 45 anos	0
	Mais de 45 anos	10
Por gênero	Feminino	3
	Masculino	7
Por origem	Brasileiro	8
	Estrangeiro	2
Por tempo de permanência	Até um ano	1
	Entre um e três anos	3
	Mais de três anos	6

Comitê Executivo da Natura (Comex)*

GRI 102-22

João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira
 Agenor Leão de Almeida Júnior
 Andréa Figueiredo Teixeira Alvares
 Erasmo Toledo
 Flávio Pesiguelo
 Itamar Gaino Filho
 Joselena Peressinoto Romero
 José Antonio de Andrade Filippo

*Composição vigente em 31 de dezembro de 2019.

Gestão de riscos

GRI 102-30, 102-31

Para ampliar a transparência de nossas diretrizes, princípios, papéis e responsabilidades no gerenciamento de riscos corporativos, revisamos e divulgamos a Política de Gerenciamento de Riscos Corporativos. O documento está disponível no site de Relações com Investidores da companhia e considera uma visão global, sendo válido para todas as empresas do grupo Natura &Co.

A política sistematiza o gerenciamento de risco e reforça a corresponsabilidade de todos os profissionais de conhecer os riscos da sua área e geri-los de acordo com os conceitos e diretrizes que obedecem ao modelo de três linhas de defesa: a primeira é formada pelas áreas de negócio, a segunda pelas estruturas de controle e a terceira, a auditoria interna, responsável pelo olhar independente para verificar a eficácia do modelo.

Depois que os riscos são identificados e avaliados, o processo de gerenciamento envolve análise das fontes, áreas e processos afetados; avaliação dos impactos e probabilidade de ocorrência; tratamento por meio de planos de ação apropriados; comunicação e compartilhamento de informações; e, monitoramento.

O mapa de riscos da organização foi revisado em 2019 à luz do planejamento estratégico e da maior complexidade do modelo de negócios, no âmbito das novas marcas e da internacionalização da Natura. Com a integração do grupo Natura &Co, questões como cadeia de fornecimento, cultura e desenvolvimento de pessoas e liderança também ganham ainda mais relevância.

Outro tema que mobilizou esforços em 2019 foi a gestão da segurança da informação, incluindo cibersegurança, que teve práticas e processos reforçados conforme os critérios da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais e as preparações necessárias do ambiente de controles para atender aos requerimentos da lei Sarbanes-Oxley (SOX) *(leia mais a seguir)*.

Todo o processo de gestão de riscos é acompanhado pelo Comitê Executivo (Comex) e pelo Conselho de Administração. O Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e de Finanças, que se reporta diretamente ao Conselho, tem como missão supervisionar a operacionalização dos processos de auditoria interna e externa, dos mecanismos e controles relacionados ao gerenciamento de riscos e a coerência das políticas financeiras e o perfil de riscos do negócio.

Principais riscos monitorados GRI 102-15, 102-34

Riscos	Ações de monitoramento e mitigação
Complexidade do modelo de negócios, incluindo o modelo comercial, marcas, canais, internacionalização e atratividade para as consultoras	Monitoramos permanentemente nosso setor de atuação, incluindo a preferência e o padrão de gastos dos consumidores. Seguimos evoluindo o modelo comercial, de acordo com a nossa proposta de valor, os canais de venda e investindo significativamente no plano de prosperidade das Consultoras de Beleza Natura. Em bases periódicas a companhia realiza leitura dos atributos de valor e dos indicadores de inovação e poder da marca. Os resultados são debatidos e acompanhados pelos comitês estabelecidos em conjunto com os executivos.
Implantação da estratégia	Revisão anual do nosso Planejamento Estratégico e as metas de curto, médio e longo prazos, incluindo as decisões de investimento em aquisições e participações e a entrada em novos mercados. As estratégias e as suas revisões são apresentadas e debatidas no Comitê Executivo e aprovadas pelo Conselho de Administração e seus principais indicadores e iniciativas são acompanhados em bases periódicas, de modo que adequações sejam adotadas tempestivamente.
Capacidade de inovação	Consideramos diferentes dimensões da inovação: estratégia comercial, plataformas digitais, desenvolvimento de produtos, rede logística e de distribuição etc. Mantemos rígido controle sobre o registro de propriedade intelectual, especialmente patentes, desenhos industriais e marcas. A companhia revisa em bases periódicas o seu portfólio de produtos e realiza a gestão do pipeline pelo mix dos tipos de inovação e pelo comportamento dos indicadores estabelecidos.
Pesquisa, desenvolvimento, fabricação e qualidade de produto	Mantemos compromisso permanente com a saúde e segurança de clientes, com rígidos processos internos desde o desenvolvimento conceitual do produto até sua disponibilização no mercado, além de um posicionamento diferenciado, visando ao compromisso com a verdade e a transparência. Para os riscos ocupacionais inerentes às operações, seguimos a Política de Segurança e Saúde Ocupacional e o Sistema de Gestão de Segurança do Trabalho, além de diversos programas voltados à prevenção de acidentes. Também mantemos canal aberto de relacionamento com as entidades sindicais, reconhecendo-as como legítimas na representação dos interesses dos empregados, buscando sempre o entendimento e a conciliação entre as partes.
Competidores	Monitoramento de comportamentos e tendências por meio da leitura periódica da participação de mercado e dos movimentos dos principais concorrentes.
Interrupção de sistemas de TI, incluindo ciberataques	Gerenciamos os principais sistemas de TI com ações para manter a estabilidade da operação. Possuímos redundância de dados e servidores, rotinas de backup das informações, controle de acessos aos nossos sistemas e monitoramento contínuo para detecção de vulnerabilidades de segurança em bancos de dados e componentes de infraestrutura, sistemas web e aplicativos móveis, ferramentas de segurança perimetral, multifator de autenticação, proteção contra malwares, vírus e códigos maliciosos e monitoramento em tempo real das redes e nuvens para contenção de ataques em andamento. Em relação à segurança da informação, a Natura possui gestão estruturada sobre o tema, com diretrizes explicitadas no Código de Conduta, conscientização de colaboradores, apeamento e tratamento de riscos de segurança da informação e aderência ao padrão ISO 27002:2013 incluindo critérios de Segurança da Informação a serem avaliados em serviços de terceiros e testes periódicos do Plano de Recuperação de Desastres em ambiente tecnológico.
Desenvolvimento de pessoas e lideranças	Atuação em rede, mais simplificado, com aumento de autonomia, avaliações não hierárquicas e <i>feedbacks</i> em tempo real, que permitem que os profissionais indiquem e tomem conhecimento de pontos fortes e oportunidades de melhoria. Revisão anual do mapa de sucessão, com identificação constante de profissionais com potencial para ocupar posições executivas no curto, médio e longo prazos e o mapeamento focado em posições críticas de liderança para identificação de necessidades de aceleração e desenvolvimento.

Ética e cultura (compliance)

Anualmente, revisamos o Código de Conduta, incluindo práticas permitidas, padrões esperados de comportamento, Lei Anticorrupção, conflito de interesses e outros temas. Para fornecedores e terceiros, é disponibilizado o Código de Conduta Global do Fornecedor, que requer uma confirmação de leitura e consentimento dos representantes legais do fornecedor. Pelo canal da Ouvidoria, colaboradores podem comunicar preocupações, sugestões, reclamações e denúncias de desvio de conduta. As manifestações podem ser enviadas, anonimamente ou não, por e-mail, intranet, internet, contato telefônico, caixa postal e atendimento pessoal. O contato telefônico está disponível 24h e nos idiomas português, inglês e espanhol.

Conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

Diagnóstico com o apoio de consultoria jurídica especializada em direito digital, workshops com os principais agentes impactados pela lei, geração de documentação de usos e compartilhamentos de dados, bases legais, mapeamento de potenciais aspectos de melhoria dos processos, rotinas e itens de consentimento. Desenho e condução de projetos/ações de melhoria, incluindo a revisão de políticas, normas e procedimentos.

Cadeia de fornecimento e matérias-primas e cadeia de distribuição

Contamos com auditoria periódica de fornecedores estratégicos e cadeias críticas, o que inclui um acompanhamento mensal da saúde financeira dos principais fornecedores produtivos e *due diligence* de integridade. Os resultados são acompanhados em bases periódicas e ações endereçadas quando necessário. Em relação à cadeia de distribuição, mantemos uma malha logística descentralizada e centros de distribuição com alto nível de investimento tecnológico e controle on-line da distribuição com detecção de falhas e acionamento de ações corretivas em tempo real.

Mudanças climáticas
GRI 201-2

Nossa atuação busca aliar os ganhos econômicos aos socioambientais. Projetos estratégicos de mitigação são hoje estruturados de forma transversal e se tornaram atividades formais na companhia, como o Programa Carbono Neutro, que prioriza a redução das emissões diretas e indiretas em toda a cadeia produtiva, além da compensação de 100% das emissões não evitadas com projetos que tenham benefícios socioambientais. A partir da matriz de riscos de mudanças climáticas, priorizamos a avaliação dos riscos e oportunidades no fornecimento de insumos da região amazônica em 2019.

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, bem como o atendimento à legislação de acesso ao patrimônio genético. Para maior segurança, também elaboramos uma matriz de risco de cadeias da sociobiodiversidade. Por meio do Programa Natura Amazônia, a Natura busca também impulsionar a geração de negócios sustentáveis a partir da biodiversidade e do conhecimento tradicional associado.

Jurídico, regulamentação setorial e carga tributária

Monitoramos ativamente as mudanças regulamentares aplicáveis ao nosso negócio em todas as esferas jurídicas com o objetivo de gerir os impactos que eventuais alterações possam repercutir em nossos resultados operacionais e financeiros. Promovemos o acompanhamento contínuo da tributação nas esferas federal e estadual e atuamos, por meio de entidades de representação como a Abihpec e a ABEVD, na defesa dos interesses setoriais.

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 (no Brasil e nas Operações Internacionais)

Monitoramento permanente da conjuntura político-econômica dos países em que operamos, com redefinições da estratégia de atuação, se necessário.

Controles internos

Baseado na estrutura do COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), a matriz de controles internos é atualizada anualmente. Todos os controles são submetidos a testes de efetividade e, para eventuais não conformidades detectadas, há planos de remediação e monitoramento. Os trabalhos são evidenciados com documentação específica fornecida aos auditores independentes, que, discricionariamente, podem complementar suas análises com testes adicionais. Os resultados dos testes realizados, tanto pela companhia como pelo auditor independente, são reportados aos gestores responsáveis pelos controles e ao Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e de Finanças, vinculado ao Conselho de Administração de Natura &Co.

Desde 2010, a Natura mantém de forma voluntária práticas associadas à SOX, assegurando um elevado padrão na avaliação da eficácia dos controles internos. Com a aquisição da Avon, a companhia passou a ter ADRs (Recebidos de Depósito Americano) negociados na Bolsa de Valores de Nova York e as práticas previstas pela SOX passarão a ser determinantes para todo o grupo Natura &Co. Com isso, em 2019, ampliamos a avaliação da eficácia dos controles internos nas demais empresas do grupo, The Body Shop e Aesop.

Maior conhecimento processual e detalhes das operações e da governança de controles internos, alinhamento de metodologias e padrões foram ganhos alcançados com esse trabalho.

Adequação à Lei de Proteção de Dados

Para revisar seus processos e garantir alinhamento à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), a Natura realizou um diagnóstico de seus procedimentos, perfis de usos e compartilhamentos de dados pessoais, potenciais fragilidades e itens de consentimento, entre outros aspectos. O processo deu origem a projetos e ações para a proteção de bancos de dados e controles de segregação de função. Também está prevista a formulação de políticas específicas de privacidade para colaboradores, consultoras e consumidores. Por se tratar de uma legislação brasileira, o foco inicial do trabalho é a operação no Brasil, mas a iniciativa também gera ganhos de proteção nos demais países da América Latina. Pela experiência de atuar em um ambiente regulatório mais maduro sobre privacidade de dados, em conformidade com a legislação europeia, a The Body Shop contribuiu com aprendizados a respeito dos processos.

As mudanças climáticas e a gestão de riscos

GRI 201-2

Para reforçar a análise dos efeitos que alterações significativas no clima podem ter sobre o nosso negócio, um grupo de trabalho envolvendo as áreas de Gestão de Riscos e Controles Internos e de Sustentabilidade realizou um mapeamento dos riscos e oportunidades associados às mudanças climáticas. O trabalho

foi orientado pelas recomendações da Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), um movimento global ao qual a Natura se engajou em 2017 e que busca desenvolver padrões de divulgação sobre os riscos financeiros relacionados ao clima.

Dada à relevância em nossa estratégia de negócio, a escala temporal e os públicos envolvidos, definimos que o primeiro foco de avaliação seria a influência das mudanças climáticas no fornecimento dos insumos da sociobiodiversidade para os nossos produtos, em especial de origem amazônica. O grupo multidisciplinar utilizou pesquisas disponíveis e conhecimento interno de campo para identificar possíveis impactos. Cruzamos modelos de projeção de impactos de mudanças do clima no Brasil com as áreas de manejo dos insumos e os impactos financeiros que devem ser avaliados a depender dos cenários ainda em construção para mitigação ou adaptação.

Esses possíveis impactos financeiros ainda sob avaliação qualitativa (por exemplo, receita líquida, custos operacionais, capital de giro e fluxo de caixa) serão a base para a tomada de decisão. O trabalho deve ser concluído em 2020 e ajudará a evoluir a abordagem desses efeitos não apenas nas comunicações ao mercado, mas também pode contribuir como um instrumento efetivo para a gestão do negócio.

A seguir, apresentamos uma análise prévia a partir dos quatro pilares recomendados pelo TCFD.

Governança	<p>A gestão e a tomada de decisão sobre os temas relacionados à sustentabilidade, incluindo os efeitos das mudanças climáticas no negócio, são compartilhadas de forma transversal pela liderança e as equipes da Natura. Dessa forma, não há um comitê específico de sustentabilidade em nossa estrutura de governança. Nós identificamos e priorizamos os principais desafios socioambientais do nosso negócio por meio da Visão 2050 e do Planejamento Estratégico, e seu acompanhamento é uma responsabilidade compartilhada pela liderança. O compromisso com esses objetivos influencia também a remuneração variável dos executivos, que têm entre suas metas temas socioambientais, como as emissões de gases de efeito estufa (GEE). Além disso, o status das ambições 2020 e da Visão 2050 é apresentado mensalmente ao Comitê Executivo e, trimestralmente, ao Conselho de Administração.</p>	<p>Leia mais nas páginas 36-40</p>
Estratégia	<p>Além de impulsionar a inovação, a sustentabilidade é uma alavanca de geração de valor que se torna cada vez mais explícita em nosso direcionamento estratégico e em nossas marcas e categorias. Em especial, o uso de ativos da sociobiodiversidade amazônica há mais de 20 anos trouxe aprendizados valiosos da importância de mantermos a floresta em pé para o combate das mudanças climáticas. Por meio do Programa Natura Amazônia, defendemos o desmatamento ilegal zero e a promoção da ciência e da tecnologia local para reforçar negócios na região de maior valor agregado. Para manter nosso radar sobre os riscos e oportunidades, apoiamos movimentos globais que buscam reduzir as emissões e limitar seus efeitos ao planeta, como o Acordo de Paris, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e a Conferência do Clima da ONU, entre outras iniciativas. Também temos estratégias para busca por embalagens de menor impacto em mudanças climáticas, como refil, materiais de origem renovável ou reciclado pós-consumo, e o desenvolvimento de embalagens com menor quantidade de material. Essas soluções são avaliadas pelo comitê interno de ecodesign.</p>	<p>Leia mais nas páginas 36-40 e 92</p>
Gestão de riscos	<p>Mesmo que não esteja totalmente claro como o clima vai mudar, parece certo afirmar que os riscos associados podem ter efeitos amplos sobre o mundo dos negócios. Na Natura, isso pode, por exemplo, influenciar nossa competitividade, gerar despesas com pesquisa e desenvolvimento e investimento em novas tecnologias; também pode provocar o aumento do custo de matéria-prima e da transição para tecnologias de baixa intensidade de emissão de GEE. Os efeitos se estendem à nossa cadeia de valor, incluindo a redução de vendas das consultoras e dos valores pagos às comunidades fornecedoras dos insumos da sociobiodiversidade e mudanças no comportamento e na preferência dos consumidores, entre outros efeitos. Questões relacionadas às mudanças climáticas e à sociobiodiversidade fazem parte do mapa de riscos estratégicos monitorados pela área de Gestão de Riscos e Controles Internos da Natura, que priorizou as avaliações de riscos e oportunidades no fornecimento de insumos da região amazônica em 2019 (veja quadro na página 167). É a área que tem a responsabilidade de revisar os atuais ou potenciais riscos relacionados e fazer recomendações à liderança.</p>	<p>Leia mais na página 167</p>
Métricas e metas	<p>Avançamos continuamente nossas ferramentas de avaliação de impactos não apenas relacionadas aos gases de efeito estufa (GEE), mas também a outras questões socioambientais relevantes, como EP&L (<i>Environmental Profit and Loss</i>), SP&L (<i>Social Profit and Loss</i>), Índice de Progresso Social das comunidades fornecedoras da Amazônia, entre outros, conforme previsto na Visão 2050. O Programa Carbono Neutro existe há 13 anos e ressalta o pioneirismo da Natura no gerenciamento das emissões atmosféricas considerando toda a sua cadeia de valor, da extração da matéria-prima à destinação final pós-consumo. A Natura é uma empresa carbono neutro desde 2007. Desde então, mantemos metas de redução de emissões e compensação das nossas emissões de GEE e para ampliar a eficiência, sempre com olhar ampliado para toda a cadeia de valor.</p>	<p>Leia mais nas páginas 159-160</p>

Ética e integridade

GRI 102-17

A partir da sua Diretoria de Ética e *Compliance*, a Natura mantém e reforça sua atuação em uma visão que vai além do cumprimento de normas e legislação, integrando-se à agenda de sustentabilidade. Seja promovendo a transparência nas práticas tributárias e no uso dos ingredientes, no combate à corrupção ou na promoção da cidadania – envolvendo-se em temas como o respeito aos direitos civis e das mulheres, por exemplo.

Após formalizar sua estrutura de *compliance* como uma diretoria executiva em 2018, a Natura consolidou seus processos e práticas para a estrutura global do grupo Natura &Co. Isso envolveu a adaptação de procedimentos que reforçam os princípios e valores, em linha com as melhores práticas internacionais. O time foi ampliado para apoiar essa estrutura, com gerentes dedicados aos principais mercados de atuação da companhia, incluindo Brasil; demais países da América Latina; América do Norte; Europa, África e Oriente Médio; e Ásia e Oceania.

A partir dessa estrutura, as políticas corporativas foram revisadas e outras foram criadas. Entre elas, o Código de Conduta Global e documentos voltados para os temas doações e patrocínios, relacionamento com agentes públicos, concorrencial, anticorrupção

e lavagem de dinheiro. Parte importante desse trabalho também foi o de refletir as diferenças culturais do grupo e a maturidade das normas e processos existentes em cada empresa do grupo.

As diretrizes orientaram novos treinamentos, aplicados aos gestores, ao Comitê Executivo e ao Conselho de Administração. Os treinamentos abordaram questões como a legislação anticorrupção em todos os países onde a companhia está presente, especialmente as regulações europeias e norte-americanas. Outros temas tratados foram comportamento no ambiente de trabalho, discriminação, assédio e conflito de interesses.

Lançamos a Linha Ética, canal disponível para todo o grupo em português, espanhol e inglês, para manifestações sobre desvios em relação ao Código de Conduta. Os contatos têm garantia de anonimato e confidencialidade, e o tratamento das questões é realizado pelo Comitê de Ética. A Ouvidoria, canal já existente na Natura, foi mantida para recebimento de outras manifestações dos usuários, como dúvidas e reclamações sobre a estrutura da empresa. Campanhas de comunicação chamaram a atenção para os canais e a destinação de cada um.

Como resultado do seu compromisso com a ética, a Natura é continuamente reconhecida por suas práticas. Mantemos desde 2016 o selo de Empresa Pró-Ética da Controladoria-Geral da União e do Instituto Ethos por conta das medidas implementadas de prevenção, detecção e remediação de atos de corrupção e fraude. Também fomos reconhecidos pelo nono ano consecutivo como uma das empresas mais éticas do mundo pelo Ethisphere Institute, líder global na definição e desenvolvimento de padrões para a atuação ética nos negócios. Além disso, somos signatários do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, do Instituto Ethos; apoiamos a Alliance for Integrity, iniciativa global de combate à corrupção; somos signatários do Pacto Global; e participamos da Comissão de Responsabilidade Corporativa e Anticorrupção da ICC Brasil.

Leia mais sobre as práticas anticorrupção nas páginas 183-184.

Práticas tributárias responsáveis

Para impulsionar melhores práticas de transparência, a Natura integra o grupo que estabeleceu os Princípios de Tributação Responsável (Responsible Tax Principles), que busca comunicar as práticas tributárias em empresas ao redor do mundo. A iniciativa é liderada pelo B Team, movimento global composto por líderes de empresas, sociedade civil e governo para promover as melhores práticas nos negócios, priorizando o bem-estar das pessoas e do planeta.

Os Princípios do B Team adotados pela Natura levam em consideração, sobretudo, a transparência, além de estratégias e práticas tributárias responsáveis, incluindo informações sobre a efetiva carga tributária. Com base nisso, divulgamos neste relatório a receita obtida pela Natura (não incluindo The Body Shop e Aesop) no Brasil e nos demais países da América Latina onde mantemos operações, bem como o imposto de renda devido em cada um deles. Nosso compromisso é evoluir essa prática, estendendo o compromisso com os princípios também às outras empresas do grupo (*leia mais na página 33*).

Compromissos e parcerias

Quem está conosco na busca por um mundo mais bonito

GRI-102-12, 102-13

Selos e certificações:

• Somos certificados como Empresa B desde 2014, iniciativa do movimento Sistema B, que reconhece as organizações que dão igual peso aos resultados econômicos e socioambientais. | <https://bcorporation.net> |

• Selo UEBT (União para o Biocomércio Ético) para a linha Natura Ekos, reconhecendo a rastreabilidade da cadeia de fornecimento dos ingredientes naturais e reforçando nosso compromisso com o comércio justo, a conservação da biodiversidade e o desenvolvimento das comunidades. | <https://www.ethicalbiotrade.org/brands-1/2018/6/12/natura> |

• Leaping Bunny, da Cruelty Free International, que atesta a não realização de testes em animais em todo o portfólio da Natura. A The Body Shop também possui a certificação. | <https://www.leapingbunny.org> |

• Palma RSPO – utilizamos óleo de palma 100% certificada pelo Roundtable on Sustainable Palm Oil.

• Álcool orgânico – utilizamos 100% de álcool orgânico em nossa perfumaria, com certificação IBD (Instituto Biodinâmico) e Ecocert.

• Papel FSC (Forest Stewardship Council) – adotamos papel certificado FSC em nossas embalagens de produtos e caixa de embarque para consultoras.

• Certificação LEED – o prédio administrativo da Natura, o NASP, recebeu em 2018 a certificação LEED® (Leadership in Energy and Environmental Design) GOLD. Desenvolvida pelo U.S. Green Building Council (USGBC).

Organizações com as quais mantemos relacionamento:

• Pacto Global, da Organização das Nações Unidas (ONU), que reúne empresas, trabalhadores e sociedade civil para promover a cidadania e o crescimento sustentável. | <https://www.unglobalcompact.org/> |

• Somos signatários do Pacto Global e Guilherme Leal integra o seu conselho, instância máxima responsável por definir as estratégias e políticas da iniciativa.

• Participamos da Rede Brasil do Pacto Global, e a diretora de Sustentabilidade da Natura é vice-presidente do Conselho de Administração. | <https://pactoglobal.org.br> |

• Alinhamos nossa Visão de Sustentabilidade aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), agenda global que prevê o cumprimento de 169 metas, no âmbito das 17 metas, até 2030.

• World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), liderada por CEOs de mais de 200 empresas líderes trabalhando juntas para acelerar a transição para um mundo sustentável.

| <https://www.wbcsd.org> |

• A vice-presidente de Inovação e Sustentabilidade, Andréa Alvares, é membro do comitê executivo.

• Somos signatários do Natural Capital Coalition – colaboração mundial multipartidária voltada à conservação e melhoria do capital natural.

| <https://naturalcapitalcoalition.org/> |

• Também somos membros do CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável).

| <https://cebds.org/> |

• UEET (União para o Biocomércio Ético), integrando o comitê gestor. | <https://www.ethicalbiotrade.org/> |

• B-team – grupo formado por líderes mundiais com o objetivo de engajar corporações e líderes globais ao lema “Pessoas-Planeta-Lucro” e propor soluções para que conciliem receita e responsabilidade socioambiental.

| <http://www.bteam.org/> |

• Guilherme Leal, membro do Conselho de Administração da Natura é um dos integrantes do B-team.

• Signatários do Net-zero, coalizão para acelerar a transição para uma economia de baixo carbono até 2050.

| <http://www.bteam.org/plan-b/net-zero-by-2050/> |

• TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), força-tarefa para desenvolver padrões de divulgação sobre os riscos financeiros relacionados ao clima.

| <https://www.fsb-tcf.org/about/> |

• Science Based Targets, grupo de instituições globais que buscam definir metas de redução de emissões baseadas na ciência, em linha com a escala de reduções necessária para manter o aumento da temperatura global abaixo de 2°C.

| <https://sciencebasedtargets.org/companies-taking-action/> |

• Fundação Ellen MacArthur, cuja missão é acelerar a transição rumo a uma economia circular. | <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/> |

• Em 2018, nos tornamos signatários da iniciativa New Plastics Economy, que prevê metas para 2025 relacionadas às embalagens plásticas. No caso da Natura, são considerados os compromissos 2020 relacionados ao tema assumido na Visão de Sustentabilidade. | <https://newplasticseconomy.org/> |

• Instituto Ethos | <https://www.ethos.org.br/> |

• Andréa Alvares é membro do Conselho Diretor.
• A Natura é membro da Coalizão Brasil, Clima, Florestas e Agricultura.

• PPA (Parceiros pela Amazônia), grupo organizado por pequenas empresas do setor privado, ONGs e financiadoras da região amazônica para o desenvolvimento sustentável local.

| <https://ppa.org.br/> |

• Abihpec (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal e Cosméticos). | <https://abihpec.org.br/> |

• Integrantes das iniciativas: programa setorial Dê a Mão para o Futuro, coalizão de empresas pela igualdade racial e de gênero e Fórum Clima.

• Pacto Padrões de Conduta LGBTI, do movimento ONU Livres & Iguais, voltado à promoção da igualdade de direitos e tratamento justo no ambiente de trabalho para a população LGBTI.

• Iniciativa Empresarial pela Igualdade, que visa impulsionar as oportunidades no mercado de trabalho para a população negra. Ao aderir à iniciativa, as empresas se comprometem com os Dez Compromissos com a Promoção da Igualdade Racial.

• Win-Win: gender equality means good business, implantado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) na Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Jamaica e Uruguai. A Natura Brasil e Natura Chile integram a iniciativa.

Divulgações complementares



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

Índice

Gestão de pessoas	177
Práticas trabalhistas.....	177
Remuneração e benefícios	178
Rotatividade	179
Desenvolvimento de carreira	180
Qualidade das relações.....	181
Saúde e segurança.....	181
Liberdade de associação.....	182
Ética e direitos humanos	183
Combate à corrupção	184
Políticas públicas	185
Direitos humanos.....	185
Concorrência desleal.....	185
Gestão ambiental	186
Emissões	186
Energia	186
Água	188
Resíduos e efluentes.....	189
Biodiversidade	191
Conformidade ambiental	192

Consultoras de Beleza Natura	193
Treinamentos	193
Fornecedores	193
Sociedade	195
Saúde e segurança do consumidor	195
Ações de apoios e patrocínios	195
Liderança e influência social	196

Operações da Natura

Sobre os locais informados nos indicadores, consideramos:

Cajamar: fábricas e escritório da Natura em Cajamar (SP)

NASP: sede administrativa da Natura em São Paulo (SP)

CD SP: Centro de Distribuição em São Paulo (SP), localizado ao lado do NASP

Ecoparque: fábrica e escritório da Natura em Benevides (PA)

Hub de Itupeva: armazém logístico localizado em Itupeva (SP)

Operações da América Latina: Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru

OIs: Operações Internacionais, que, além dos países da América Latina, incluem lojas, escritórios e *e-commerce* nos Estados Unidos e na França.

Gestão de pessoas

Práticas trabalhistas

Informações sobre colaboradores

GRI 102-7 Número de colaboradores por país¹

Região		2017	2018	2019
Brasil	Total	4.765	4.958	5.085
	% Homens	43%	44,2%	43,9%
	% Mulheres	57%	55,8%	56,1%
Argentina	Total	641	690	716
	% Homens	16%	17%	19%
	% Mulheres	84%	83%	81%
Chile	Total	189	224	225
	% Homens	22%	20%	20%
	% Mulheres	78%	80%	80%
México	Total	116	122	133
	% Homens	39%	43%	50%
	% Mulheres	61%	57%	50%
Peru	Total	219	228	224
	% Homens	13%	13%	15%
	% Mulheres	87%	87%	85%
Colômbia	Total	362	378	402
	% Homens	18%	17%	20%
	% Mulheres	82%	83%	80%
França	Total	19	21	16
	% Homens	37%	71%	19%
	% Mulheres	63%	29%	81%
Estados Unidos ²	Total	Não disponível	Não disponível	19
	% Homens	Não disponível	Não disponível	11%
	% Mulheres	Não disponível	Não disponível	89%
Total		6.311	6.621	6.820

1. A Malásia, onde iniciamos uma operação em setembro de 2019, não faz parte do escopo.
2. O país passou a fazer parte do indicador em 2018, e a classificação por gênero, em 2019.

GRI 102-8 Colaboradores por tipo de contrato de trabalho e gênero^{1,2,3}

Tipo de contrato	2017			2018			2019		
	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres
Tempo determinado Brasil	54	20%	80%	97	27%	73%	96	30%	70%
Tempo determinado Operações Internacionais	33	3%	97%	54	11%	89%	59	24%	76%
Tempo indeterminado Brasil	4.711	44%	56%	4.861	45%	55%	4.989	44%	56%
Tempo indeterminado Operações Internacionais	1.513	19%	81%	1.609	19%	81%	1.676	21%	79%
Total	6.311	37%	63%	6.621	38%	62%	6.820	38%	62%

1. Não foram considerados os expatriados, estagiários, membros do Conselho Administrativo e colaboradores do Instituto Natura.
2. Os trabalhadores contratados como temporários estão alocados em diversas áreas/segmentos na empresa (total no Brasil: 415). Os jovens aprendizes atuam em diversas áreas administrativas da empresa (total no Brasil: 124). Os trabalhadores terceiros atuam em diversas áreas/segmentos da empresa, com carga horária variada de acordo com o escopo de cada atividade (total no Brasil: 3.006). E os estagiários atuam em áreas administrativas da empresa (total no Brasil: 93).
3. Não divulgamos a classificação por regime de jornada pois a informação não é relevante para a operação da Natura, uma vez que não temos colaboradores em regime de jornada de trabalho parcial.

Gestão de pessoas

Remuneração e benefícios GRI 103-2, 103-3

Proporção do salário entre mulheres e homens GRI 405-2

As variações demonstradas entre salários do público feminino e masculino ocorrem, exclusivamente, em função da distribuição da remuneração dentro da estrutura da Natura pois a tabela salarial é única, não definida por gênero.

Para a Natura Brasil os acordos coletivos representaram aumento de 2,5% a 5% para os colaboradores dos públicos operacional e administrativo em 2019. O público gerencial teve uma parcela fixa incorporada ao salário-base. Houve, ainda, aumentos espontâneos e programas de mérito e promoção, além de contratações, desligamentos e transferências realizadas durante o ano.

Em 2018, ajustamos a metodologia para a composição dos valores considerando o

conceito remuneração monetária, não incluindo valores de prêmios de vendas e comissões. A mudança impacta, principalmente, as colaboradoras do público administrativo, reduzindo a média de remuneração mensal. O mesmo ocorreu nos demais países da América Latina, em que as médias dos prêmios de vendas também impactam negativamente a diferença salarial entre mulheres e homens, principalmente no Chile.

Vale lembrar que a Natura vem avançando no percentual de mulheres em cargos de liderança, que em 2019 representou 41% em cargos de diretoria e vice-presidência e 56% em cargos de gestão. Saiba mais sobre as políticas de diversidade a partir da página 126.

Proporção entre o salário-base das mulheres em relação ao dos homens por categoria funcional – Brasil (%)

	2017 ¹	2018	2019
Diretoria	-19	-19	-17
Gerencial	-3	-3	-5
Administrativo	18	-8	-12
Operacional	-22	-20	-20

1. O número de 2017 não é comparável em função dos ajustes na metodologia, em 2018, de remuneração monetária, não incluindo valores de prêmios de vendas e comissões. A mudança impacta, principalmente, as colaboradoras do público administrativo, reduzindo a média de remuneração mensal.

Proporção entre o salário-base das mulheres em relação ao dos homens por categoria funcional – Operações da América Latina (%)¹

	2017	2018	2019
Argentina			
Gerencial	-11	-8	-9
Administrativo	3	-16	-12
Chile			
Gerencial	3	-4	-2
Administrativo	33	-27	-24
Colômbia			
Gerencial	-9	-3	-14
Administrativo	-4	-17	-15
México			
Gerencial	7	10	27
Administrativo	-1	-4	4
Peru			
Gerencial	-5	-6	1
Administrativo	-28	-24	-23

1. Nesses países, comunicamos os índices relativos aos cargos administrativos e gerenciais, pois são os que possuem volume representativo para análises salariais.

Gestão de pessoas

Remuneração e benefícios GRI 103-2, 103-3 (continuação)

Proporção da remuneração total anual GRI 102-38

A Natura não divulga essa informação por considerar os dados de remuneração confidenciais.

Licenças-maternidade e licenças-paternidade GRI 401-3

A taxa de retenção após as licenças para mulheres e homens segue aumentando, mantendo a tendência crescente. O número de colaboradores do sexo masculino que

saem em licença também teve um pequeno aumento, e seguindo histórico ascendente observado desde 2016, quando ampliamos esse benefício para 40 dias.

Licenças-maternidade e licenças-paternidade		2017	2018	2019
Colaboradores que tiraram a licença	homens	112	121	123
	mulheres	144	138	119
Colaboradores que voltaram a trabalhar após a licença e que ainda estiveram empregados 12 meses após o retorno ao trabalho ¹	homens	73	94	113
	mulheres	105	118	124

1. Muitos dos prazos das licenças não se encerram no mesmo ano do pedido, por isso, em alguns anos, há mais retornos do que saídas.

Rotatividade GRI 103-2, 103-3

Taxa de novos empregados e rotatividade GRI 401-1

O número total de colaboradores da Natura teve pouca variabilidade em 2019 (veja tabela na página 177), com o número total de pessoas chegando a 6.820 – ante 6.625 no ano anterior.

Em relação às novas contratações, o ritmo foi menor se comparado a 2018, quando a demanda se destinava, principalmente, a

atender à velocidade de expansão das Lojas Natura naquele período. Mas seguimos com uma média de contratação significativamente maior de mulheres, o que contribui para o atingimento da nossa meta de alcançar igualdade entre homens e mulheres nos cargos de liderança (leia mais na página 127). O número de desligamentos foi 3% maior em 2019.

Colaboradores contratados, por gênero – Brasil e Operações Internacionais

Gênero	2017		2018		2019	
	Número	Taxa	Número	Taxa	Número	Taxa
Homens	414	38%	569	38%	511	37%
Mulheres	687	62%	910	62%	856	63%
Total	1.101	100%	1.479	100%	1.367	100%

Colaboradores que deixaram a empresa, por gênero – Brasil e Operações Internacionais

Gênero	2017		2018		2019	
	Número	Taxa	Número	Taxa	Número	Taxa
Homens	395	34%	420	36%	429	36%
Mulheres	772	66%	743	64%	768	64%
Total	1.167	100%	1.163	100%	1.197	100%

Gestão de pessoas

Desenvolvimento de carreira

GRI 404-2 Programas implementados e assistência prestada para aperfeiçoar as habilidades de colaboradores – Brasil

	2017	2018	2019
Número de bolsas concedidas	210	238	131
Bolsas concedidas/inscrições ¹	78%	49%	-
Valor investido no programa Natura Educação (R\$ milhares)	690	897	504

1. Não houve abertura de inscrições em 2019.

GRI 404-2 Cursos subsidiados pela Natura para colaboradores e familiares – Brasil

	2017	2018	2019
Técnicos/profissionalizantes	12	23	13
Idiomas ²	55	88	56
Pré-vestibular	0	0	0
Universitários	52	37	46
MBA e pós-graduação	91	90	16
Total de bolsistas	210	238	131

GRI 404-3 Colaboradores que receberam avaliação regular de desempenho e desenvolvimento de carreira, por categoria funcional e gênero^{1,2}

Categoria funcional	2017		2018		2019	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Total de colaboradores						
Diretoria	36	17	38	17	26	22
Gerencial	263	333	264	339	214	268
Administrativo	776	2.832	754	1.377	726	1.955
Operacional	1.280	774	1.223	698	1.267	607
Colaboradores submetidos à análise de desempenho e desenvolvimento de carreira						
Diretoria	36	17	31	16	24	19
Gerencial	263	324	245	320	195	248
Administrativo	726	2.638	681	1.247	607	1.013
Operacional	1.188	672	1.149	658	1.254	627
% por gênero						
Diretoria	100%	100%	82%	94%	92%	86%
Gerencial	100%	97%	93%	94%	91%	93%
Administrativo	94%	93%	90%	91%	84%	52%
Operacional	93%	87%	94%	94%	99%	103%

1. O processo foi realizado em 2019, mas se refere a 2018. Não foram considerados a Força de Vendas, os colaboradores que atuam no varejo, estagiários, colaboradores do Instituto Natura, expatriados, colaboradores dos Estados Unidos e colaboradores da área operacional do Brasil admitidos a partir de novembro de 2018.

2. O processo de análise de desempenho e desenvolvimento de carreira é contínuo e abrange os colaboradores admitidos até 31 de janeiro de 2019.

Gestão de pessoas

Qualidade das relações

Engajamento de colaboradores GRI 102-43

O resultado da pesquisa de engajamento apresentou crescimento na maioria dos países em 2019 e a nota média foi 4,17. No Brasil, o índice passou de 4,14 em 2018 para 4,17 em 2019. Na América Latina (agrupamento dos países excluindo Brasil e França) foi 4,26.

O nível de engajamento dos colaboradores aumentou e o ponto mais bem avaliado na pesquisa foi o reconhecimento dos colaboradores de que eles têm a oportunidade de fazer o que fazem melhor todos os dias.

Pesquisa de engajamento – favorabilidade (%)	2017	2018	2019
Brasil	3,96	4,08	4,14
Diretoria de negócios internacionais	4,19	4,12	4,15
Argentina	4,33	4,26	4,23
Peru	4,41	4,14	4,23
Chile	4,1	4,2	4,14
México	4,28	4,55	4,6
França	4,18	3,89	4,17
Colômbia	4,21	4,26	4,34
Média geral – Natura	4,04	4,12	4,17

1. A pesquisa foi respondida pelos colaboradores de forma eletrônica diretamente no sistema da consultoria Gallup. O percentual de adesão à pesquisa foi de 86% – menor que os 94% do ano anterior, por conta de um erro na base de participantes naquele ano, que contemplou pessoas que não deveriam participar da pesquisa (afastados e novos admitidos).

Saúde e segurança GRI 103-2, 103-3

Promoção da saúde do trabalhador GRI 403-6

Além do plano de assistência médica oferecido aos colaboradores e dependentes, contamos com três clínicas Einstein nas unidades Cajamar, NASP e Benevides, responsáveis pela atenção primária à saúde, com médicos da família, enfermeiros e técnicos de enfermagem. Nas unidades com maior número de pessoas (Cajamar e NASP), as clínicas também contam com especialistas em: ginecologia, ortopedia, fisioterapia, nutrição e psicologia. Oferecemos ainda o serviço de Telemedicina Einstein gratuitamente para todos os colaboradores e dependentes que estejam dentro do plano de assistência médica para orientações e resolução de queixas de baixa complexidade. Os espaços Saúde em Cajamar, NASP e Benevides funcionam 24 horas, seis dias por semana. Há, ainda, ambulâncias nas unidades para atendimento às emergências.

Um comitê de saúde composto por profissionais de saúde e administradores

reúne-se bimestralmente para análise de ocorrências epidemiológicas, buscando oferecer programas de prevenção que sejam o mais abrangentes possível segundo o perfil dos nossos colaboradores. Os dados são analisados e os programas são propostos de forma a conter os riscos mais prevalentes: obesidade, sedentarismo, hipertensão, dislipidemias, entre outros. A atividade física é incentivada por meio do Clube Natura, estrutura de lazer em Cajamar. E a Força de Vendas conta com o Gympass, que facilita o acesso a academias com desconto. Nos refeitórios, o cardápio é elaborado privilegiando micronutrientes e contribuindo para escolhas saudáveis na alimentação diária. Por meio de um aplicativo, os colaboradores recebem dicas e são desafiados a adotar hábitos saudáveis e melhorar a qualidade de vida. Campanhas de vacinação contra a gripe e outras doenças também são disponibilizadas anualmente.

Identificação e avaliação de riscos e investigação de incidentes GRI 403-2

Para identificar riscos de forma rotineira são elaboradas análises de perigos e riscos das atividades; para atividades não rotineiras são feitas análises preliminares de riscos (APRs). Com base nessas análises, definimos o grau de risco em cada atividade e, se necessário, novas medidas de controle ou barreiras de mitigação são propostas. Para reforçar as práticas de segurança, implementamos o programa Regras Que Salvam Vidas, de acordo com os riscos de cada operação (indústria, distribuição, vendas). Os procedimentos operacionais direcionam os colaboradores a realizar suas tarefas de forma segura. Qualquer

um pode exercer o direito de se recusar a realizar uma atividade que entenda envolver riscos e todos os trabalhadores podem comunicar um risco utilizando o aplicativo do colaborador na função “Reporte um risco” ou nas áreas operacionais por meio das ferramentas de comunicação disponíveis. Essa prática é estimulada e qualquer descumprimento de recomendações ou intimidações devem ser registrados na Ouvidoria, com garantia de anonimato.

Os novos colaboradores, próprios ou terceiros, recebem treinamento de integração em saúde e

Gestão de pessoas

Saúde e segurança GRI 103-2, 103-3 (continuação)

segurança do trabalho antes de iniciarem suas atividades operacionais. Todos que executam atividades de risco, como trabalho em altura, espaço confinado, itens inflamáveis, operação de máquinas, entre outros, possuem capacitação formal de acordo com a norma aplicável.

Vale ressaltar que 100% dos colaboradores são cobertos por sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional baseado em requisitos

legais e/ou padrões e diretrizes reconhecidos. Isso se estende também a trabalhadores que, mesmo não sendo um colaborador da Natura, têm atuação ou local de trabalho controlado pela empresa. Desde 2018, o sistema se aplica tanto para a operação do Brasil como para os demais países da América Latina onde estamos presentes. A gestão é baseada nos requisitos da norma ISO 45001. **GRI 403-8**

Lesões relacionadas ao trabalho GRI 403-9

O aumento nas taxas de acidentes de 2017 para 2018 se deve à inclusão das demais operações da América Latina no escopo relatado – que se encontravam em início de implementação do sistema de gestão e com maturidade abaixo do Brasil. Em 2019,

houve redução das taxas de acidentes nessas operações, mas essa redução foi compensada pela expansão das operações de varejo e a abertura de novas lojas, em que registramos alguns acidentes até estabilizar a operação.

Lesões relacionadas ao trabalho¹

	2017		2018		2019	
	Colaboradores	Pessoas cujo trabalho e/ou local de trabalho é controlado pela organização	Colaboradores	Pessoas cujo trabalho e/ou local de trabalho é controlado pela organização	Colaboradores	Pessoas cujo trabalho e/ou local de trabalho é controlado pela organização
Horas trabalhadas²	10.499.748	9.626.486	13.295.488	11.247.479	13.941.792	11.841.597
Lesões graves	2	0	3	5	8	2
Taxa de lesões graves	0,19	0	0,23	0,44	0,57	0,17
Lesões registradas	8	14	17	24	20	23
Taxa de lesões registradas	0,76	1,45	1,28	2,13	1,43	1,94

Número de incidentes relacionados ao trabalho identificados como tendo alto potencial de ocorrência¹	2017	2018	2019
	56	40	42

Número de quase-incidentes relacionados ao trabalho	2017	2018	2019
	Não disponível	1015	643

1. O número de incidentes de alto potencial foi contabilizado por meio de todos os incidentes classificados como potencial A de acordo com procedimento interno.

Liberdade de associação

Possível violação ou risco de violação à liberdade de associação e negociação coletiva GRI 103-2, 103-3, 407-1

A Natura não identificou operações próprias ou de fornecedores em que o direito de exercer a liberdade de associação e negociação coletiva tenha sido violada. A Ouvidoria está disponível para fornecedores no Brasil e nas Operações Internacionais e também mantemos códigos de conduta específicos para os fornecedores, desde 2014, e para as Operações Internacionais

desde 2015. Os documentos abordam o tema liberdade de associação e negociações coletivas. Em 2019, o código foi revisado e teve sua versão ampliada, considerando todo o grupo Natura & CO. Com essa abordagem global, também foi possível complementar o documento com temas que reforçam a nossa ética e transparência.

Ética e direitos humanos GRI 103-2, 103-3

Operações submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção GRI 205-1

A prevenção e combate às práticas de corrupção e suborno é feita de forma coordenada pelas áreas de Compliance, Jurídico, Auditoria Interna, Controles Internos e Gestão de Riscos.

A Natura dispõe de documentos como o Código de Conduta Global, revisado anualmente para garantir sua aderência à realidade de negócios e inclusão de temas relevantes identificados pelas áreas de controle. O documento está disponível a todos os colaboradores de Natura & Co, e contém sessão específica para tratar o tema de combate à corrupção e ao suborno. A Natura também possui uma Política Anticorrupção Global, divulgada aos colaboradores por meio de e-learnings, treinamentos presenciais e comunicações internas, e uma Política de Relacionamento com Agentes Públicos. Adicionalmente, a Natura disponibiliza: e-learning do Código de Conduta (obrigatório para os colaboradores), canal de manifestação denominado Linha Ética, com garantia de manifestação segura, anônima e confidencial a respeito de qualquer suspeita de violação em relação às normas do Código. Como apoio, a Natura conta com o Comitê de Ética para deliberação de manifestações complexas, e ainda o Comitê de Auditoria para direcionamento de estratégia considerando os indicadores reportados a ele no final de cada trimestre.

Em 2019, a Diretoria de Compliance, bem como Controles Internos e Gestão de Riscos, implementaram as seguintes medidas relacionadas ao à Lei Anticorrupção brasileira: treinamentos presenciais para colaboradores (gestores, diretores, público administrativo e operacional); testes para os controles que envolvem Código de Conduta e o canal de denúncias; comunicação das diretrizes associadas ao tema; treinamento on-line do Código de Conduta para colaboradores, incluindo os temas combate à corrupção, suborno e fraude; treinamento para fornecedores de produtos e serviços de médio e pequeno porte; mapeamento de eventuais riscos de corrupção; e, revisão e elaboração de políticas globais.

As atividades de controle desenhadas pela Natura abordam temas como conflitos de interesse e parentesco com agentes públicos ou colaboradores que já tenham atuado em entidades públicas; monitoramento de brindes distribuídos para agentes públicos; registro de atas de reuniões com agentes públicos, cláusulas contratuais para fornecedores e/ou prestadores de serviços, políticas e procedimentos de doações, apoios e patrocínios; gestão de consultores, assessores, formadores e articuladores; procedimentos para eventos externos com agentes públicos; due diligence a fornecedores para verificação de eventual envolvimento

de terceiros em temas relacionados à corrupção; e, treinamentos para colaboradores, especialmente aqueles que possam ter interação com agentes do governo no exercício de suas funções.

Dado que a Natura comercializa bens de consumo, o grau de interação com o poder público é baixo. Considerando o conjunto de ferramentas (treinamentos, due diligence de terceiros, políticas e controles implementados) e nossas práticas de gestão, acreditamos que o risco seja mitigado e, assim sendo, classificamos a exposição de moderada para baixa. Realizamos avaliação de riscos relacionado à corrupção em 100% das operações, incluindo todas as áreas/diretorias no Brasil e nas Operações na América Latina.

Ética e direitos humanos

Combate à corrupção GRI 103-2, 103-3

Comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção GRI 205-2

O Código de Conduta foi comunicado a 100% dos colaboradores, sendo um treinamento obrigatório. Em 2019, o documento foi revisado para aplicação global a todos os colaboradores do grupo Natura &Co e será relançado em 2020, quando também será elaborado um novo *e-learning*.

A Política de Integridade contra Corrupção e Suborno foi revisada e divulgada para os colaboradores de Natura &Co, e é mais um instrumento já adaptado para a visão global do grupo. A política prevê a avaliação de integridade para fornecedores com possíveis interações com órgãos públicos.

Realizamos treinamentos presenciais sobre temas como anticorrupção para os colaboradores do Brasil que possam ter interação com órgãos públicos. Em 2019, realizamos a comunicação e treinamento de 80% dos colaboradores do Brasil e também iniciamos o relato das Operações da América Latina, onde treinamos e capacitamos 62% dos colaboradores.

Além disso, temos um Código de Conduta para fornecedores, revisado e relançado em 2019, sendo de aplicação global para todos os fornecedores do grupo Natura &Co. Os fornecedores da Natura têm como requisito obrigatório desde setembro de 2019 a adesão ao Código de Conduta para cadastro no sistema da empresa. O código específico aos parceiros de negócio esclarece as diretrizes fundamentais da relação com a Natura. Os terceiros também foram contemplados no Código de Conduta para fornecedores. E esse público, assim como os demais fornecedores, participou de *workshops* presenciais nos temas de gestão de conduta e integridade.

Entre os fornecedores, 1.519 parceiros de negócio no Brasil receberam comunicação a respeito de políticas e procedimentos anticorrupção e 402 foram treinados. Esses números são significativamente maiores do que os dos anos anteriores por conta do relançamento do código em 2019.

Casos confirmados de fraude e medidas tomadas GRI 205-3

A divulgação de códigos de conduta claros e específicos para os diversos públicos contribuiu para a clareza em relação aos pontos de não conformidade, bem como reforça o canal de denúncias e a conduta ética da empresa. Registramos redução no volume de denúncias envolvendo consultoras Natura e Líderes de Negócios. Isso ocorreu devido à revisão dos critérios de classificação das manifestações e também pela reestruturação do canal de

denúncias. Nenhum caso de fraude envolveu órgãos públicos.

A partir de outubro de 2019, a Natura passou a direcionar denúncias de fraude e outras suspeitas de violação ao Código de Conduta para sua nova Linha Ética, aplicável a todas as empresas do grupo Natura &Co. O novo canal foi amplamente divulgado a todos os colaboradores.

Casos de fraude ¹	2017	2018	2019
Número total de casos confirmados de fraude	13	23	9
Número total de casos confirmados em que colaboradores foram demitidos ou punidos por fraude	2	5	5
Número total de casos confirmados em que integrantes (não colaboradores) da Força de Vendas foram desligados ou punidos por fraude	6	18	1
Número total de casos confirmados em que contratos com parceiros comerciais foram rescindidos ou não renovados em decorrência de violações relacionadas a fraude	0	0	0

1. Todos os casos comprovados pela Ouvidoria envolveram questões relacionadas a fraude (atos ou omissão intencional concebida para enganar terceiros, resultando em uma perda para a vítima ou um ganho para o autor). A Natura nunca registrou casos de corrupção, sendo este termo compreendido como oferta, promessa ou autorização de pagamento de algo de valor para qualquer agente público ou pessoa a ele relacionada para obter ou reter uma vantagem de negócio indevida.

Ética e direitos humanos

Políticas públicas

Contribuições políticas GRI 103-2, 103-3, 415-1

A Natura não faz contribuições para campanhas, partidos e/ou candidatos durante ou fora de processos eleitorais conforme política interna, válida para o Brasil e as Operações Internacionais.

Direitos humanos

Operações e fornecedores identificados com risco significativo de trabalho infantil, forçado ou análogo ao escravo e medidas tomadas GRI 103-2, 103-3, 408-1, 409-1

Nossos fornecedores declaram suas condições de trabalho e são auditados periodicamente.

Nas comunidades fornecedoras, o Sistema de Verificação das Cadeias da Sociobiodiversidade monitora o risco de ocorrência de trabalho infantil, escravo, forçado ou análogo ao escravo, assim como questões de formalização de trabalho, ergonomia e saúde e segurança do trabalhador. O sistema implementado em 2016 assegura a rastreabilidade das cadeias de fornecimento de insumos naturais e é chancelado pela UEBT (Union for Ethical BioTrade).

Em 2019, não foi verificada nenhuma ocorrência. Entretanto, nas comunidades fornecedoras, há indícios de que existe envolvimento de crianças e adolescentes nas cadeias produtivas em âmbito familiar, ou seja, crianças que ajudam seus pais algumas vezes, mas frequentam a escola regularmente. Essa situação tradicionalmente existe por motivos culturais em algumas comunidades, o que não configura descumprimento aos preceitos do biocomércio ético. Esse contexto faz parte da realidade das nossas 39 comunidades fornecedoras, que se concentram na Amazônia e nas regiões Sudeste e Nordeste.

Direitos humanos

Violação de direitos dos povos indígenas GRI 103-2, 103-3, 411-1

Em 2019, não houve registro de incidentes envolvendo populações indígenas nos locais em que a empresa atua. Nesse ano, formalizamos o relacionamento com o grupo indígena Cinta Larga na região de Aripuanã, no Mato

Grosso (*leia mais na página 98*). A Cooperativa dos Agricultores do Vale do Amanhecer (Coopavam), comunidade fornecedora de castanha do Brasil e parceira da Natura há anos, também se encontra na região.

Não discriminação

Casos de discriminação e medidas corretivas tomadas GRI 103-2, 103-3, 406-1

Em 2019, foram realizadas diversas ações sobre o comportamento no ambiente de trabalho, incluindo o tópico sobre discriminação. Em decorrência disso, registramos aumento no número de manifestações em nossa Linha Ética. Foram nove casos registrados no período, ante um em 2018 e dois em 2017.

Isso indica maior confiança no canal de denúncias, que também foi unificado para o grupo Natura & Co. Todas as denúncias recebidas foram devidamente investigadas pela Diretoria de Ética e Compliance, tomando-se as medidas cabíveis de acordo com a particularidade de cada caso.

Concorrência desleal GRI 103-2, 103-3

Não conformidade com leis e regulamentos sociais e econômicos GRI 206-1, 419-1

Não recebemos sanções administrativas ou judiciais por descumprimento a leis ou regulamentos em relação à concorrência desleal, assim como em anos anteriores.

Gestão ambiental

Emissões

Emissões de substâncias que destroem a camada de ozônio (SDO) e de NO_x, SO_x e outras emissões atmosféricas significativas GRI 305-6/305-7

Não há indicação de que as emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio e de NO_x, SO_x e outras emissões atmosféricas sejam significativas em Cajamar e no Ecoparque, onde estão localizadas nossas plantas produtivas próprias.

GRI 305-7 Emissões atmosféricas significativas (kg/h) ^{1,2}	2017	2018	2019
NO_x	0,87	0,94 ³	0,82
SO_x	0,06	0,09	0,04
Poluentes orgânicos persistentes (POP)	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Compostos orgânicos voláteis (COV)	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Poluentes atmosféricos perigosos (HAP, na sigla em inglês)	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Material particulado (MP)	0,86	2,10	1,51
Outras categorias padrão de emissões atmosféricas identificadas em regulamentos	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica

1. Em Cajamar, como são utilizados combustíveis limpos (etanol e GLP) nas caldeiras, não há quantidades significativas mensuráveis desses gases.

2. No Ecoparque, consideramos os relatórios de análise de emissões da chaminé da nossa caldeira de biomassa, realizados pela consultoria Bioagri Ambiental entre agosto e setembro de 2019. Para chegarmos ao índice, consideramos a média das seis medições realizadas.

3. Número foi corrigido.

Energia GRI 103-2, 103-3

Consumo de energia dentro e fora da organização GRI 302-1, 302-2

Nosso consumo de energia subiu aproximadamente 14% em 2019, desempenho explicado por conta da variação de produção, que foi abaixo da projetada, e que resultou em um superdimensionamento da caldeira, responsável por 26% do nosso

consumo energético. As fábricas também passaram por novos processos de ajustes a certificações internacionais de produção, que exigem etapas de validação e mudanças e, conseqüentemente, maior consumo de energia e combustíveis.

GRI 302-1 Total de energia consumida (MWh)	2017	2018	2019
Combustíveis de fontes não renováveis	3.761	5.358	4.356
Combustíveis de fontes renováveis	82.444	88.968	100.330
Total	86.204	94.326	104.686

GRI 302-1, 302-2 Consumo de energia, por espaço (MWh) ¹	2017	2018	2019
Cajamar e Benevides	63.939	68.541	70.100
Outros espaços no Brasil	17.720	19.181	21.835
Fabricantes terceiros no Brasil	5.380	6.652	5.067
Espaços na América Latina	Não disponível	673	862
Outros espaços na América Latina	Não disponível	2.869	3.017
Fabricantes terceiros na América Latina	Não disponível	1.033	2.373
Total	86.204	98.949	103.255

1. O indicador passou a considerar as Operações da América Latina em 2019. O total de 2018 foi recalculado para manter a comparabilidade. Os dados de 2017 levam em conta apenas as unidades do Brasil e não são comparáveis.

Gestão ambiental

Energia GRI 103-2, 103-3 (continuação)

Consumo de energia dentro e fora da organização GRI 302-1, 302-2

GRI 302-1 Matriz energética (%)	2017	2018	2019 Total ¹
Eletricidade (rede)	71	69	71
Energia solar	0,006	0	0,006
Briquete	9,8	10	12
Álcool	15	15	14
Óleo diesel	1,5	2,5	1,2
Gás GLP	2,1	2	1,5
Gás natural	0,8	1,2	1,3

1. Os dados de 2019 referem-se às operações do Brasil e da América Latina. Sendo assim, os números não são comparáveis com os anos anteriores, quando o escopo considerava apenas o Brasil.

GRI 302-1 Consumo de combustíveis de fontes renováveis (MWh) ¹	2017	2018	2019
Energia solar ²	6	0	7
Álcool ³	12.770	14.568	14.751
Briquete ⁴	8.488	9.423	12.271
Energia elétrica (fornecida pela rede)	61.179	64.977	73.302
Total	82.444	88.968	100.330

1. Consumo de energia elétrica e de combustíveis em 2019 em Cajamar, Benevides, NASP e Hub de Itupeva, além dos centros de distribuição (Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Bahia, Pernambuco e Pará) e seis fabricantes terceiros, definidos por representatividade de volume.

2. A Natura voltou a gerar e consumir energia solar em 2019 com a instalação de painéis fotovoltaicos em Cajamar, que passaram a funcionar em novembro (*leia mais na página 116*).

3. Combustível renovável utilizado na produção de vapor em Cajamar.

4. Caldeira de biomassa em Benevides.

GRI 302-1 Consumo de combustíveis de fontes não renováveis (MWh)	2017	2018	2019 ¹
Óleo diesel (geradores de energia) ²	1.301	2.408	888
Gás GLP	1.784	1.852	2.133
Gás natural	676	1.098	1.335
Total	3.761	5.358	4.356

1. A partir de 2019 ampliamos o escopo do indicador, com as Operações da América Latina.

2. Combustível utilizado em casos de interrupção no fornecimento de energia na rede pública. O ano de 2018 foi atípico, com muitas interrupções. Em 2019, foi utilizado 40% do diesel utilizado em 2018.

GRI 302-1 Energia consumida (MWh)	2017	2018	2019
Eletricidade	62.486	53.908	59.358
Aquecimento	432	799	1.146
Refrigeração ¹	0	13.477	14.837
Vapor	23.286	26.141	29.343
Total	86.204	94.326	104.686

1. Consideramos que 20% da energia elétrica é destinada à refrigeração, pois não é possível medir de forma segregada.

Gestão ambiental

Energia GRI 103-2, 103-3 (continuação)

Intensidade energética GRI 302-3

O aumento no consumo, aliado à variação de produção, também levou ao aumento de 8% na intensidade energética.

GRI 302-3 Intensidade energética	2017	2018	2019 Total ¹
Consumo de energia dentro da organização (MWh)	80.819	87.722	96.660
Intensidade energética (dentro da organização) (Wh/unid)	190	178	205
Tipos de energia incluídos na taxa de intensidade (combustível, eletricidade, aquecimento, refrigeração, vapor ou todos)	Todos	Todos	Todos
Consumo de energia fora da organização (MWh)	5.380	6.652	7.845
Intensidade energética (fora da organização) (Wh/unid)	44	44	41
Tipos de energia incluídos na taxa de intensidade (combustível, eletricidade, aquecimento, refrigeração, vapor ou todos)	Todos	Todos	Todos
Consumo de energia total da organização (MWh)	86.199	94.374	104.573
Intensidade energética (total da organização) (Wh/unid)	157,16	146,40	157,99 ²
Tipos de energia incluídos na taxa de intensidade (combustível, eletricidade, aquecimento, refrigeração, vapor ou todos)	Todos	Todos	Todos

1. Os dados de 2019 referem-se às operações do Brasil e da América Latina. Sendo assim, os números não são comparáveis com os anos anteriores, quando o escopo considerava apenas o Brasil.

2. O valor se refere apenas à operação do Brasil.

Proporção da intensidade energética de dentro/fora da organização (Wh/unid)	2017	2018	2019 ¹
Total	4,32	4,09	4,94

1. Considera as Operações da América Latina.

Água

Consumo de água GRI 303-1, 303-5

O processo produtivo é a fonte consumidora de água dentro da Natura, que envolve suas fábricas em Cajamar (SP) e Benevides (PA). Em 2019, mudanças em diversos processos de sanitização elevaram o consumo geral de água e também o indicador relativo, que calcula o consumo de litros por unidade produzida. Para otimizar o processo e reduzir o consumo, há estudos sendo realizados.

Os indicadores são acompanhados mensalmente, assim como a análise dos efluentes das fábricas – espaços onde o monitoramento do consumo de água é feito diariamente.

A partir desse acompanhamento, traçamos planos de ação para aprofundar nosso conhecimento sobre o consumo de água e/ou para a redução de consumo. Também realizamos ações permanentes para a prevenção de vazamentos e desperdício, como leitura diária de hidrômetros e vistorias

em todos os espaços. Monitoramos, ainda, o consumo dos principais fabricantes terceirizados. No processo de desenvolvimento de fornecedores, consideramos o atendimento à legislação ambiental como tolerância zero, o que inclui o cuidado com a água. Não possuímos informações para os centros de distribuição.

A captação de água em Cajamar e no Ecoparque é realizada por poços devidamente outorgados e o efluente tratado é lançado no corpo hídrico seguindo todos os critérios regulatórios aplicáveis. Também é feito o monitoramento do consumo em relação ao volume outorgado.

No Ecoparque, localizado em Benevides (PA), realizamos ainda captação da água de chuva. No NASP, em São Paulo (SP), tanto o abastecimento como a coleta do efluente são realizados pela rede pública. O espaço também conta com captação de água de chuva.

Gestão ambiental

Água (continuação)

Consumo de água GRI 303-1, 303-5

GRI 303-5 Consumo de água (m³) ¹	2017	2018	2019 ² Total	2019 Brasil	2019 Operações da América Latina
Espaços Natura ³	245.386	276.193	335.210	323.763	11.447
Outros espaços ⁴	19.084	20.093	41.451	25.704	15.837
Fabricantes terceiros ⁵	25.504	39.779	44.188	29.982	14.206
Total	289.974	336.065	420.939	379.449	41.490

1. A Natura não possui operações em locais considerados áreas de estresse hídrico.
2. Em 2019, incluímos as operações dos demais países da América Latina no escopo do indicador.
3. Espaços operados pela Natura: Cajamar, Benevides, Lapa, NASP, CD SP e Hub de Itupeva.
4. Centros de distribuição operados por terceiros.
5. Fabricantes terceiros: fabricam produtos acabados em nome da Natura.

GRI 303-3 Volume de água retirada, por fonte (ml) ^{1,2}	2017	2018	2019
Água superficial ³	0	0,35	1,11
Água subterrânea ⁴	240,73	267,75	289,56
Água de terceiros (comprada) ⁵	37,81	57,94	77,39
Total de água retirada⁶	278,54	326,05	368,06

1. A Natura não tem operações em áreas com estresse hídrico.
2. Consumo de água real de todos os espaços Natura Brasil realizada com medição por equipamentos no local, com base na fonte descrita em outorga. Para fornecedores terceiros, que fabricam produtos acabados para a Natura, são utilizados dados declarados por estes.
3. Água da chuva captada no Ecoparque e no NASP.
4. Considera os espaços Cajamar, Ecoparque, Hub de Itupeva e os centros de distribuição Canoas (RS), Uberlândia (MG), Castanhal (PA), Jaboatão dos Guararapes (PE) e os fornecedores terceiros com maior volume de negócios.
5. Abastecimento da rede pública no NASP, nos centros de distribuição Simões Filho, Matias Barbosa e São Paulo, além de fornecedores.
6. Para as Operações da América Latina e os fornecedores terceiros desses países não temos o detalhamento das informações.

GRI 303-5 Mudanças no armazenamento de água, se identificado como significativo (m³)	2017	2018	2019
Água armazenada no início do período de relato	684	487	610
Água armazenada no final do período de relato	487	428	854
Mudanças no armazenamento de água	-197	-59	244

Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água GRI 303-2

Os padrões mínimos adotados para lançamento de efluentes se baseiam na Resolução Conama 430/2011, que atua em âmbito federal considerando a classificação dos corpos hídricos de cada região. Exceção ao valor mínimo de DBO no Ecoparque, estipulado como condicionante da licença de operação a um valor de 70 mg/l.

Resíduos e efluentes

Descarte de água (discriminado por qualidade e destinação) e corpos d'água afetados por descargas e/ou drenagem de água GRI 103-2, 103-3, 303-4

Volume total de água descartada, por destinação (MI)	2017	2018	2019
	Todas as áreas	Todas as áreas	Todas as áreas
Águas superficiais	187,48	234,60	204,98

Gestão ambiental

Resíduos e efluentes (continuação)

Descarte de água (discriminado por qualidade e destinação) e corpos d'água afetados por descargas e/ou drenagem de água
GRI 103-2, 103-3, 303-4

Efluente tratado em Cajamar (mg/l)	2017	2018	2019
DBO ¹	10,53	9,73	24,00
DQO ²	56,67	62,72	43,00
Óleos e graxas	15,78	16,10	10,00

Efluente tratado Ecoparque (mg/l)	2017	2018	2019
DBO ¹	5,20	6,60	7,00
DQO ²	30,70	54,90	41,00
Óleos e graxas	5,00	5,00	5,00

1. DBO: Demanda biológica de oxigênio.
2. DQO: Demanda química de oxigênio.

GRI 303-4 Fornecedores com impactos relacionados ao descarte de efluentes que implementaram padrões mínimos para a qualidade dos seus lançamentos

	2017	2018	2019
Fornecedores com impactos relacionados ¹	12	19	31 ²
Fornecedores com impactos relacionados que implementaram padrões mínimos para a qualidade dos seus lançamentos de efluentes ³	6	10	10
Porcentagem ⁴	50%	53%	32%

1. Igual ao total de desvios (NC e OM) para requisitos I (imprescritível) e IRL (Legais) de aspectos de descarte de efluentes dos fornecedores auditados no ano e ativos.
2. O aumento de fornecedores decorre da internacionalização da Natura e dos novos canais de venda, como lojas e e-commerce.
3. Igual ao número de fornecedores auditados no ano, ativos em aspectos de descarte de efluentes classificados como NC e OM e que tiveram o plano de ação concluído.
4. Dados considerando as informações globais (Brasil e Operações Internacionais).

Resíduos, discriminados por tipo e método de disposição
GRI 103-2, 103-3, 306-2

Resíduos indiretos (t)	2017	2018	2019 Total	2019 Brasil	2019 Operações da América Latina
Resíduos classe I - Instalações Natura ¹	5.062	1.396	2.160	2.160	0
Resíduos não perigosos - Instalações Natura ¹	7.677	9.294	9.912	8.765	1.147
Outras instalações Natura ²	1.135	1.326	2.396	1.270	1.127
Fabricantes terceiros da Natura ³	866	1.037	1.237	885	352
Total	14.740	13.054	15.706	13.080	2.626

1. Refere-se às instalações de Cajamar, Ecoparque, NASP+CD SP e Hub de Itupeva. A Natura não reporta neste indicador os resíduos gerados em obras civis (entulhos) executadas em seus espaços.
2. Refere-se aos centros de distribuição, menos CD SP.
3. Refere-se aos seis maiores fabricantes terceiros.

Transporte de resíduos perigosos GRI 103-2, 103-3, 306-4

Resíduos por unidade produzida ¹	2017	2018	2019 Total	2019 Brasil	2019 Operações da América Latina
	25,93	22,06	23,8	20,68	103,11

1. O indicador resíduos/unidade produzida é o somatório do total de resíduos diretos e indiretos da Natura, em gramas, dividido pelo total de unidades produzidas direta e indiretamente pela Natura.

Gestão ambiental

Resíduos e efluentes (continuação)

Resíduos, discriminados por tipo e método de disposição GRI 103-2, 103-3 306-2

Disposição de resíduos perigosos – classe I (%)¹

Destino	2017	2018	2019 Total	2019 Brasil	2019 Operações da América Latina
% recuperação (incluindo recuperação de energia)	46,30	96,77	96,29	96,29	22,22
% incineração (queima de massa)	53,70	3,05	3,71	3,71	0,00
% aterro ²	0,00	0,18	0,00	0,00	77,78

1. Disposição determinada e controlada pelo departamento de meio ambiente da Natura, conforme o tipo de resíduo. A operação de segregação e transporte é operacionalizada por empresa prestadora de serviços residente em nossas unidades. A disposição final é realizada de acordo com as diretrizes legais.
2. Destinado a aterro adequado para esse tipo de resíduo.

Disposição de resíduos não perigosos

Destino	2017	2018	2019 Total	2019 Brasil	2019 Operações da América Latina
% reciclagem ¹	91,25	94,34	94,12	93,73	97,55
% incineração (queima de massa)	3,15	0,25	1,97	2,19	0,00
% aterro	5,60	5,40	3,91	4,08	2,45

1. Considera-se reciclagem de resíduos o processo que inclui aqueles enviados para compostagem, coprocessamento e reciclagem.

Transporte de resíduos perigosos GRI 103-2, 103-3, 306-4

Resíduos perigosos transportados (t) ¹	2017	2018	2019 Total	2019 Brasil	2019 Operações da América Latina
	5.062	1.626	2.160	2.160	0

1. A Natura não importa, exporta ou transporta resíduos internacionalmente.

Biodiversidade

Unidades operacionais dentro ou nas adjacências de áreas protegidas ou com alto índice de biodiversidade¹ GRI 304-1

Classificação	Cajamar	Ecoparque	NASP/ CD SP
Localização geográfica	Cidade de Cajamar (SP)	Cidade de Benevides (PA)	Cidade de São Paulo (SP)
Áreas superficiais e subterrâneas próprias, arrendadas ou administradas pela organização	Área própria	Área própria	Área alugada
Posição em relação à área protegida	APP dentro da unidade (áreas próximas ao Rio Juqueri e uma nascente)	APP dentro da unidade (áreas próximas a um afluente do Rio Benfica e uma nascente)	ZIP (Zona prioritariamente industrial)
Tipo de operação	Administrativa e industrial de produção de cosméticos	Administrativa e industrial de produção de massa básica de sabonetes e sabonetes	Administrativa e logística com armazenamento e distribuição de cosméticos
Tamanho da unidade operacional (m ²)	646 mil m ²	1.729 mil m ²	111,7 mil m ²
Valor para a biodiversidade caracterizado de acordo com uma listagem de status de proteção ²	APP	APP	Não se aplica

1. Não há área de preservação em nossos centros de distribuição, pois eles se localizam dentro de condomínios em zonas industriais. No Brasil, os centros de distribuição ficam em espaços alugados e sediam atividades administrativas e de logística e distribuição de cosméticos nas seguintes cidades brasileiras: Jabotão dos Guararapes (PE); Simões Filho (BA); Castanhal (PA); Mathias Barbosa (MG); Uberlândia (MG); e Canoas (RS) – este último desativado em 2019.

2. As informações sobre o valor da biodiversidade e o tipo de ecossistema das áreas não estão disponíveis.

Gestão ambiental

Biodiversidade (continuação)

Espécies incluídas na lista vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats situados em áreas afetadas por operações da organização GRI 304-4

Foram consideradas as espécies vegetais da biodiversidade brasileira que estão presentes em listas vermelhas e que são usadas pela Natura. Além de projetos de conservação, realizados para as espécies mais críticas, são implementadas para todas as espécies práticas conservacionistas para promover a uso sustentável dessas espécies. Além do manejo florestal não madeireiro com

técnicas de enriquecimento das áreas produtivas, incentivamos a adoção de sistemas agroflorestais e a produção agroecológica para estimular a conservação dos recursos naturais e das espécies ameaçadas de extinção. Em 2018 a Natura recebeu a certificação internacional UEBT (União para o Biocomércio Ético), que garante a rastreabilidade e as boas práticas de produção dessas matérias-primas.

Conformidade ambiental

Não conformidade com leis e regulamentos sociais e econômicos GRI 103-2, 103-3, 307-1

Não houve multa significativa ou sanção não monetária relacionadas a assuntos ambientais. Consideramos muitas significativas aquelas cujo valor seja superior a R\$ 5 milhões ou ofereçam risco de imagem de médio a alto.

Listas vermelhas e critérios de espécies ameaçadas de extinção¹

Espécies da biodiversidade brasileira presentes em linha de produtos Natura	MMA	IUCN	CITES
Ucuuba – <i>Virola surinamensis</i>	Vulnerável	Em perigo	x
Castanha-da-amazônia – <i>Bertholletia excelsa</i>	Vulnerável	Vulnerável	x
Andiroba – <i>Carapa guianensis</i>	x	Pouco preocupante	x
Priprioca – <i>Cyperus articulatus</i>	x	Pouco preocupante	x
Guaçatonga – <i>Casearia sylvestris</i>	x	Pouco preocupante	x
Jatobá – <i>Hymenaea courbaril</i>	Menos preocupante	Pouco preocupante	x
Sapucainha – <i>Carpotroche brasiliensis</i>	x	Pouco preocupante	x

1. Para rastreabilidade foram consideradas as listas vermelhas da IUCN (International Union for Conservation of Nature and Natural Resources) e MMA (Ministério do Meio Ambiente), além do banco de dados da Cites (Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora).

Lista:

<http://www.iucnredlist.org>

<https://cites.org/sites/default/files/eng/app/2019/E-Appendices-2019-11-26.pdf>

<http://www.floradobrasil.jbrj.gov.br/reflora/listaBrasil>

http://cncflora.jbrj.gov.br/portal/static/pdf/portaria_mma_443_2014.pdf

<http://www.mma.gov.br/biodiversidade/especies-ameacadas-de-extincao/flora-ameacada>

lista de espécies da flora ameaçadas_Portaria nº 443, de 17 de dezembro de 2014

Consultoras de Beleza Natura

Treinamentos

Para conhecer os destaques em 2019, consulte o texto sobre os treinamentos destinados às consultoras, na página 55.

Número de consultoras em treinamento – Brasil (unidades)	2017	2018	2019
Consultoras iniciantes	457.837	408.262	457.472
Treinamento inicial¹	180.422	127.662	27.706
Participação em treinamentos²	6,5	16,2	13,4
Consultoras treinadas por tema³	310.496	178.919	268.716
Percentual de consultoras únicas treinadas (penetração)⁴	24%	15%	23%
Total de treinamentos realizados CNs⁵	2.020.587	2.895.479	3.592.006

1. Anteriormente, os treinamentos iniciais eram presenciais. Com o novo papel da Gerente de Negócios, essa atividade deixou de ser executada por ela e passou a ser feita de forma on-line. O número comunicado em 2019 considera treinamentos realizados a partir do ciclo 09/2019, quando o novo conteúdo digital foi lançado.

2. Número de conclusões digitais e presenças registradas nos treinamentos dividido pelo número de consultoras únicas treinadas.

3. Participação de uma mesma consultora em treinamentos distintos.

4. Número de consultoras únicas treinadas dividido pelo cadastro médio do ano.

5. Treinamentos realizados de uma mesma consultora, número de conclusões de treinamentos digitais e número de consultoras presentes aos treinamentos presenciais.

Número de consultoras em treinamento ¹ – Operações da América Latina (unidade)	2017	2018	2019
Argentina	9.272	9.826	10.980
Chile	4.584	3.955	3.463
Colômbia	8.426	5.653	6.268
Peru	10.291	5.643	5.341
Total América Latina	32.573	25.077	26.052

1. Este indicador contempla a média de consultoras treinadas por ciclo, sem repetição e sem discriminar o meio de treinamento (presencial ou digital) ou o tema.

Fornecedores

Impactos ambientais negativos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas GRI 308-2

Em 2019, um novo software de gestão de fornecedores passou a funcionar, o que modificou a classificação de níveis de criticidade de alguns fornecedores e afetou os valores dos anos anteriores indicador. Os novos canais de venda, como lojas e *e-commerce* e o prosseguimento da expansão internacional também gerou aumento na base dos fornecedores.

Os novos fornecedores, de acordo com a elegibilidade descrita em procedimentos internos, passam por uma auditoria de homologação em que critérios ambientais e sociais fazem parte do escopo. O resultado geral da auditoria de homologação é o que se considera na contratação de novos fornecedores (*leia mais sobre critérios para a seleção de fornecedores na página 155*).

Fornecedores avaliados em impactos ambientais	2017	2018	2019
Fornecedores avaliados em impactos ambientais	239	280	415
Fornecedores identificados como tendo impactos ambientais negativos significativos, reais e potenciais	96	165	134
Impactos ambientais negativos significativos, reais e potenciais, identificados na cadeia de fornecedores	140	211	227
Fornecedores identificados como tendo impactos ambientais negativos significativos, reais e potenciais, com os quais as melhorias foram acordadas como resultado da avaliação	45	60	46
Porcentagem de fornecedores identificados como tendo impactos ambientais negativos significativos, reais e potenciais, com os quais as melhorias foram acordadas como resultado da avaliação	46,9%	36,4%	34,3%
Fornecedores identificados como tendo impactos ambientais reais e potenciais negativos significativos com os quais as relações foram encerradas como resultado da avaliação	0	0	0
Porcentagem de fornecedores identificados como tendo impactos ambientais reais e potenciais negativos significativos com os quais as relações foram encerradas como resultado da avaliação	0%	0%	0%

1. Com o novo sistema de gestão e a reclassificação dos fornecedores, o histórico foi atualizado para manter a comparabilidade. Dados consideram as operações Brasil e Internacionais.

Fornecedores

Impactos sociais negativos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas GRI 414-2

Assim como na avaliação de impactos ambientais, a análise dos efeitos sociais negativos na cadeia de fornecedores foi influenciada pela mudança na gestão e pelo aumento da base por conta dos novos canais de venda, como lojas e *e-commerce*, e da expansão internacional.

Os desvios observados representam riscos potenciais principalmente associados aos aspectos de gestão de conduta interna e/ou divulgação adequada do Código de Conduta para Fornecedores Natura. Esse ponto é auditado pela preocupação

da Natura em garantir uma cadeia íntegra e aderente aos seus requisitos e diretrizes. Em 2018, foi adicionado ao processo a consulta a portais de transparência para os fornecedores do Brasil e a órgãos reguladores de cada país para as Operações Internacionais.

A seleção é realizada por meio do atendimento a requisitos de compromissos éticos e conduta (código ou declaração de ética e disseminação entre colaboradores); compromissos com Direitos Humanos e do Trabalho e legislação pertinente.

GRI 414-1 Porcentagem de novos fornecedores selecionados com base em critérios sociais

	2017	2018	2019
Avaliação Bio qlicar	3,97%	4,05%	4,33%
Novas comunidades fornecedoras	3,03%	8,82%	5,41%

Fornecedores avaliados em impactos sociais	2017	2018	2019
Fornecedores avaliados em impactos sociais	239	280	415
Fornecedores identificados como tendo impactos sociais negativos significativos, reais e potenciais	143	192	149
Impactos sociais negativos significativos, reais e potenciais, identificados na cadeia de fornecedores	218	290	245
Fornecedores identificados como tendo impactos sociais negativos significativos, reais e potenciais, com os quais as melhorias foram acordadas como resultado da avaliação	55	70	51
Porcentagem de fornecedores identificados como tendo impactos sociais negativos significativos, reais e potenciais, com os quais as melhorias foram acordadas como resultado da avaliação	38,46%	36,46%	34,23%
Número de fornecedores identificados como tendo impactos sociais reais e potenciais negativos significativos com os quais as relações foram encerradas como resultado da avaliação	0	0	0
Porcentagem de fornecedores identificados como tendo impactos sociais reais e potenciais negativos significativos com os quais as relações foram encerradas como resultado da avaliação	0%	0%	0%

Sociedade

Saúde e segurança do consumidor

Produtos e serviços para os quais são avaliados impactos na saúde e segurança GRI 416-1

São feitas avaliações para promover melhorias relacionadas aos impactos sobre a saúde e segurança de seus consumidores para 100% dos produtos comercializados pela Natura.

As formulações utilizam somente ingredientes seguros, de acordo com os critérios mais atuais da ciência, e obedecem às legislações internacionais pertinentes. Em muitos casos, vamos além do que exigem as legislações vigentes. Já excluímos definitivamente de nosso portfólio diversos ingredientes controversos, caso do triclosan, parabeno e ftalato.

Outros ingredientes já banidos pela Natura são:

- 5-Bromo-5-Nitro-1,3-Dioxane
- Formaldehyde

- Bronopol
- Parabens
- Diazolidinyl Urea
- Dimethyl Oxazolidine
- Glutaral
- Methylidibromo Glutaronitrile
- Phenylmercury
- Triclosan
- Quaternium-15
- Thimerosal
- Musk Xylene
- Phthalates
- Octamethylcyclotetrasiloxane (D4)
- Isoamyl p-Methoxycinnamate
- Polyethylene terephthalate
- Polyaminopropyl biguanide

(Leia mais sobre segurança para o consumidor na página 84).

Casos de não conformidade relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança dos consumidores e a informações e rotulagens

Em 2019, a Natura não recebeu autuações, sanções ou multas por violação à lei e regulamentos relativos ao fornecimento e

uso de produtos e serviços, à rotulagem de produtos ou por riscos à saúde e segurança dos consumidores.

Exigências para informações e rotulagem de produtos e serviços GRI 417-1

Os produtos da Natura contêm informações sobre o modo de uso, bem como dados sobre impacto socioambiental, orientações sobre as formas corretas de disposição do produto,

indicação sobre o número recomendado de reutilização da embalagem e todos os requisitos legais exigidos pela legislação vigente.

Ações de apoios e patrocínios GRI 203-1

Nossa estratégia de apoios e patrocínios tem como foco nos conectar com a sociedade, construir pontes para o diálogo e divulgar as mensagens alinhadas à nossa Essência e ao nosso posicionamento de marca. A valorização da música na cultura segue como um importante pilar de investimentos, com a celebração dos 15 anos do Natura Musical *(leia mais na página 147)*.

Outro importante eixo é o fortalecimento das organizações civis, no qual concentramos os investimentos em organizações que nos ajudam a tecer redes de colaboração e diálogo em temas como ética, sustentabilidade, inovação e diversidade. Entre os destinos desses apoios, destacam-se eventos como o Sustainable Brands e as organizações

Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e Instituto Ethos. Com o Ethos, apoiamos duas edições regionais da Conferência Ethos, em Belém (PA), pela terceira vez, e em Recife (PE), que sediou o encontro pela primeira vez. Nosso apoio teve como objetivo destacar as vozes de lideranças das nossas redes de combate às mudanças climáticas e, em especial, em favor da Amazônia.

No âmbito global, por meio do grupo Natura &Co, nossos investimentos tiveram como foco conectar a empresa com a sociedade global. Destacam-se as redes de diálogo do Pacto Global, do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) e da International Chamber of Commerce (ICC).

Investimentos realizados com recursos Natura (R\$ milhares)	2017	2018	2019
Música brasileira	6.706	7.212	8.024
Moda	2.845	0	0
Fortalecimento de organizações da sociedade civil	552	817	957
Investimentos realizados com recursos incentivados (R\$ milhares)	2017	2018	2019
Música brasileira	2.751	3.710	5.900
Total de recursos próprios e incentivados	12.854	11.739	14.881

Sociedade

Liderança e influência social GRI 102-12, 102-13

Em 2019, por meio de entidades de classe e associações setoriais, a Natura atuou na esfera pública em temas ligados à sustentabilidade, especialmente na implementação do marco de acesso à biodiversidade, na defesa da Amazônia e no debate para a proibição de testes em animais. Outros temas muito presentes durante o ano foram o fortalecimento da venda direta, do empreendedorismo feminino, da inovação e diversidade, além de questões tributárias.

As representações institucionais ativas se concentram nos comitês da ABEVD (Associação das Empresas de Vendas Diretas): Assuntos Legais e Tributários, Assuntos Institucionais, Comunicação e Pesquisa. Esses movimentos reforçam a crença nas relações e no modelo de venda direta como base do nosso negócio. O 2º Congresso Nacional de Vendas Diretas, promovido pela ABEVD no Brasil, teve como objetivo fortalecer o setor e foi uma oportunidade para dividir a experiência da nossa revitalização da venda por relações, um modelo que estimula empreendedorismo, empodera a nossa rede e gera melhores resultados e prosperidade para todos.

Também mantemos uma forte atuação e representatividade nos grupos de trabalho da ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos). Os principais grupos de trabalho com participação da empresa são: Meio Ambiente, Tributário,

Regulatório, Relações do Trabalho, Comércio Exterior e Comunicação, além dos subgrupos respectivos.

Também mantemos uma representação ativa no Instituto Ethos (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social) em temas como sustentabilidade, ética, integridade e transparência. Integramos o Conselho Deliberativo e o Conselho Orientador do Ethos, além dos grupos de trabalho de Clima, Empresas e Direitos Humanos, Integridade e Combate à Corrupção.

No conselho do Comitê Brasileiro do Pacto Global da ONU, temos a participação de Denise Hills, diretora de Sustentabilidade da Natura. A vice-presidente de Marketing, Inovação e Sustentabilidade, Andrea Alvares, integra o Comitê de Líderes do CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável), o Comitê Executivo do WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), a coalizão Business for Nature e o Global Environment Fund (GEF).

Acompanhamos e participamos, ainda, das discussões realizadas no âmbito das empresas do Sistema B. No Movimento Mulher 360º, acompanhamos os diálogos entre associadas e as reuniões do Conselho de Administração.

Na CNI (Confederação Nacional da Indústria) participamos dos fóruns de meio ambiente,

tributos e comércio exterior. Junto à Amcham Brasil acompanhamos o Comitê de Relações Governamentais e as agendas de CEOs Brasil-EUA. Nosso diretor-presidente, João Paulo Ferreira, integrou o Fórum de CEOs Brasil-EUA e participou da sessão de Washington (EUA), para a qual pôde levar o exemplo da Natura em sustentabilidade e geração de impacto positivo para consideração das rodadas de aproximação comercial entre os países.

Também na agenda pública internacional, o principal executivo de Natura &Co, Roberto Marques, esteve presente na Semana do Clima da ONU, realizada na sede das Nações Unidas, em Nova York (EUA).

Nossos cofundadores também atuam no conselho de diversas entidades. Pedro Passos é membro do Conselho do IEDI (Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial) e do Comitê de Líderes Empresariais da MEI (Mobilização Empresarial pela Inovação), da CNI. Guilherme Leal faz parte do B Team, grupo global de líderes para transformação social, ambiental e econômica, é um dos associados curadores do Instituto Ethos e integra, desde 2018, o Board do Pacto Global da ONU, instância máxima responsável por definir as estratégias e políticas da iniciativa.

Veja relação das principais organizações com as quais estamos conectados nas páginas 172-174.

Sobre o relatório

**A Natura será
uma marca
de expressão
mundial, identificada
com a comunidade
das pessoas que
se comprometem
com a construção
de um mundo melhor**

O mundo da Ivone, 48, é feito de mulheres fortes. Que acreditam que valorizar a cultura local é uma maneira de gerar renda e prosperidade. A Ivone é Consultora de Beleza Natura há 18 anos e, há 25 anos, é voluntária em iniciativas que promovem a autonomia das mulheres de Soure (PA)

Sobre o relatório

O Relatório Anual Natura 2019 reúne os principais resultados econômico-financeiros e socioambientais alcançados pela companhia no ano. A publicação segue a Global Reporting Initiative (GRI), metodologia para a comunicação da sustentabilidade que adotamos desde 2001. Este Relatório Anual foi elaborado de acordo com a GRI Standards: opção Abrangente. **GRI 102-50, 102-51, 102-52, 102,54**

O conteúdo da publicação, que abrange o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2019, foi definido considerando os compromissos assumidos em nossa Visão 2050, bem como os temas mais relevantes para o negócio e nossos públicos de relacionamento, que integram nossa matriz de materialidade (leia mais a seguir). O Relatório Anual também contempla dados relativos à nossa comunicação de progresso sobre os princípios do Pacto Global, da Organização das Nações Unidas (ONU), iniciativa da qual somos signatários. **GRI 102-46**

As informações socioambientais se referem, na maior parte das vezes, às operações da Natura no Brasil e na América Latina. Eventuais exceções são sempre explicadas junto ao dado. As informações financeiras consideram todas as operações da Natura. Em caso de mudanças em relação aos dados reportados em anos anteriores ou alterações em bases de cálculo e nas técnicas de medição, essas observações estão apontadas ao longo do conteúdo. Como em edições anteriores, o índice de conteúdo GRI traz apenas as divulgações mais relevantes

(materiais) para a gestão integrada do negócio. Em seção específica ao final da publicação, incluímos também outros detalhes da GRI e próprios da Natura (Divulgações complementares). **GRI 102-48, 102-49**

A divulgação do Relatório Anual Natura 2019 é acompanhada pela Vice-Presidência de Marketing, Inovação e Sustentabilidade e pela Presidência da companhia, por meio da Diretoria de Assuntos Corporativos. O documento passou por auditoria externa, processo conduzido pela KPMG. **GRI 102-32, 102-56**

Dúvidas, comentários e outras informações sobre o Relatório Anual podem ser encaminhadas para o e-mail relatorioanual@natura.net. Também respondemos a comentários sobre nosso desempenho e nossas práticas de gestão em nossos perfis nas redes sociais e nos encontros presenciais com os públicos de relacionamento. **GRI 102-53**

Comunicação de resultados Natura &Co

Os dados econômico-financeiros do grupo Natura &Co, que até o fim de 2019 era composto por Natura, Aesop e The Body Shop, foram divulgados no Relatório de Administração, publicado na edição de 6 de março 2020 do jornal *Valor Econômico*. Ainda como parte do processo de divulgação de resultados, o grupo publicou um relatório impresso, com os principais destaques de 2019

Vale ressaltar que o grupo Natura &Co segue estudando a viabilidade de elaborar e divulgar um documento integrado, com o desempenho financeiro e socioambiental de todas as suas empresas – no início de 2020, a Avon também passou a fazer parte do grupo. **GRI 102-45, 102-48**

Definição de temas materiais

GRI 102-40, 102-42, 102-43, 102-47

Mantemos diferentes processos para dialogar e engajar nossos principais públicos de relacionamento – muitos deles estão descritos ao longo da seção Cada Pessoa Importa deste relatório (a partir da página 41). Periodicamente, também envolvemos os stakeholders na definição dos temas prioritários que devem fazer parte da gestão integrada do negócio. O processo mais recente foi conduzido em 2014 e ouviu colaboradores, consultoras, clientes, fornecedores, comunidades fornecedoras e representantes das comunidades do entorno, além da liderança da Natura e de alguns de nossos acionistas. Contabilizamos mais de 4,2 mil questionários on-line respondidos, 40 entrevistas presenciais e por telefone realizadas e um painel de discussão com 18 participantes de diferentes públicos.

Do processo, foram estabelecidos seis temas materiais: água, educação para o desenvolvimento de colaboradores e consultoras, mudanças climáticas, resíduos, transparência e origem dos produtos e valorização da sociobiodiversidade. Desde então, seguimos escutando nossos públicos e acompanhando as principais discussões e tendências globais de sustentabilidade e,

em 2018, incluímos formalmente mais dois temas prioritários à matriz de materialidade, que já eram abordados na Visão de Sustentabilidade 2050 e gerenciados pela companhia. São eles: diversidade e equidade e geração de trabalho e renda. Na tabela a seguir, apresentamos a descrição dos temas materiais e seus principais impactos.

Em 2019, nos dedicamos a relacionar os oito temas materiais que integram nossa gestão às três causas estabelecidas pela Natura – Amazônia Viva; Mais Beleza, Menos Lixo; e Cada Pessoa Importa (leia mais na página 41). Também decidimos postergar a atualização de nossa matriz de materialidade, inicialmente prevista para 2019. Naquele momento, entendemos ser mais assertivo realizar um novo processo de escuta após a conclusão do processo de consolidação do grupo Natura &Co, o que nos permitirá refletir uma visão mais integrada do grupo, bem como considerar os compromissos 2020-2030 assumidos pelas quatro empresas Natura &Co.

GRI 103-1

Materialidade
 GRI 102-43, 102-44, 102-46, 102-47, 103-1

Tema material	Descrição	Onde ocorre [103-1]	Aspectos e divulgações relacionadas	Correlação com ODS
Água	Redução relativa do consumo e da poluição da água em toda a cadeia de valor e neutralização do impacto hídrico.	_Fontes hídricas e meio ambiente _Comunidades fornecedoras _Unidades operacionais _Sociedade em geral _Consumidores (uso e descarte pós-consumo)	_Água _Efluentes e resíduos GRI 303-1, 303-2 e 303-3	ODS 6. Água limpa e Saneamento
Diversidade e equidade	Avançar na promoção da equidade no ambiente de trabalho, notadamente em relação a gênero e a participação das mulheres na liderança.	_Colaboradores	_Diversidade e igualdade de oportunidades GRI 405-1, 405-2	ODS 5. Igualdade de gênero ODS 8. Trabalho decente e crescimento econômico ODS 10. Redução das desigualdades
Educação para o desenvolvimento de colaboradores e consultoras	Desenvolvimento da rede de consultoras e dos colaboradores, incluindo ações de promoção da melhoria da educação pública.	_Consultoras de Beleza Natura _Colaboradores _Instituto Natura _Sociedade em geral	_Impactos econômicos indiretos; _Treinamento e educação GRI 203-1, 203-2, 404-1 e 404-3	ODS 4. Educação de Qualidade
Geração de trabalho e renda	Apoio ao desenvolvimento das consultoras e das comunidades fornecedoras da Natura	_Consultoras de Beleza Natura _Comunidades Fornecedoras	_Impactos econômicos indiretos; GRI 203-1, 203-2	ODS 1. Erradicação da pobreza ODS 5. Igualdade de gênero ODS 8. Trabalho decente e crescimento econômico ODS 10. Redução das desigualdades
Mudanças climáticas	Redução das emissões de gases de efeito estufa em toda a cadeia de valor e neutralização por meio de projetos que incluam benefícios sociais.	_Fornecedores _Transportadoras _Unidades operacionais _Meio ambiente	_Desempenho econômico _Emissões GRI 201-2, 305-1, 305-2, 305-3, 305-4, 305-5 e 305-6	ODS 13. Combate às alterações climáticas
Resíduos	Desenvolvimento de embalagens com menor impacto ambiental e que promovam o consumo consciente.	_Concepção do produto _Unidades operacionais (rejeito zero) _Transportadoras _Cooperativas de material reciclável _Consumidores (descarte pós-consumo) _Meio ambiente	_Materiais _Efluentes e resíduos _Produtos e serviços GRI 301-2, 306-2 e 301-3	ODS 12. Consumo e produção responsáveis
Transparência e origem de produtos	Ampliação da visibilidade sobre as práticas empresariais e a origem dos produtos.	_Cadeia de fornecedores _Comunidades fornecedoras _Unidades operacionais _Gestão corporativa _Consumidores	_Avaliação ambiental de fornecedores _Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas _Avaliação de fornecedores em direitos humanos _Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade _Rotulagem de produtos e serviços _Produtos e serviços GRI 102-9, 308-1, 414-1 e 417-1	ODS 12. Consumo e produção responsáveis
Valorização da sociobiodiversidade	Promoção de negócios sustentáveis por meio da utilização de produtos e serviços provenientes principalmente da região Pan-Amazônica.	_Concepção do produto _Comunidades fornecedoras _Políticas de compras _Consumidores _Região Pan-Amazônica	Desempenho econômico _Impactos econômicos indiretos _Biodiversidade _Comunidades locais _Trabalho infantil _Trabalho forçado ou análogo ao escravo _Avaliação de fornecedores em direitos humanos _Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a direitos humanos _Produtos e serviços GRI 201-1, 201-2, 203-1, 203-2, 304-1, 304-2, 413-1, 408-1, 409-1, 414-1 e 103-2	ODS 15. Vida sobre a terra



O SDG Mapping Service da GRI verificou que as divulgações incluídas no Índice de Conteúdo estão adequadamente mapeadas em relação aos ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável). A verificação foi realizada na versão em português deste relatório.

Índice de conteúdo GRI

GRI 102-55

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 101: Fundação 2016	Não possui divulgações				

Divulgações gerais

Perfil organizacional

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 102: Divulgações gerais 2016	102-1 Nome da Organização	27			
	102- 2 Atividades, marcas, produtos e serviços	27			
	102-3 Localização da sede	27			
	102-4 Localização das operações	27			
	102-5 Natureza da propriedade e forma jurídica	162			
	102-6 Mercados atendidos	27			
	102-7 Porte da organização	27, 53, 177			
	102-8 Informações sobre empregados e trabalhadores	27, 177			8
	102-9 Cadeia de fornecedores	27, 154-155			
	102-10 Mudanças significativas na organização e na sua cadeia de fornecedores	Não houve mudanças significativas em termos de localização, operação e cadeia de fornecedores.			
	102-11 Abordagem ou princípio da precaução	84			
	102-12 Iniciativas desenvolvidas externamente	172, 196			
	102-13 Participação em associações	172, 196			

Estratégia

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 102: Divulgações gerais 2016	102-14 Declaração do tomador de decisão sênior	19			
	102-15 Principais impactos, riscos e oportunidades	167			

Ética e integridade

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 102: Divulgações gerais 2016	102-16 Valores, princípios, padrões e normas de comportamento	4		16	
	102-17 Mecanismos de aconselhamento e preocupações sobre ética	170		16	

Governança

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 102: Divulgações gerais 2016	102-18 Estrutura da governança	162			
	102-19 Delegação de autoridade sobre	162			
	102-20 Nível executivo responsável pelos tópicos econômicos, ambientais e sociais	162			
	102-21 Consulta aos stakeholders sobre tópicos econômicos, ambientais e sociais	162			16
	102-22 Composição do mais alto órgão de governança e dos seus comitês	165			5, 16
	102-23 Presidente do mais alto órgão de governança	162			16
	102-24 Selecionando e nomeando o mais alto órgão de governança e seus comitês	Não há critérios específicos de diversidade para seleção dos conselheiros, mas a inclusão e a equidade são valorizadas e foco de política específica da Natura, sendo, inclusive, uma meta da empresa alcançar o índice de 50% de mulheres na liderança executiva até 2020. Leia mais nas págs. 162 e 164.			5, 16
102-25 Conflitos de interesse	Prezamos pelas melhores práticas de governança corporativa. Todas as decisões acerca das operações são submetidas à nossa administração, conforme as competências definidas pelo			16	

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
		nosso Estatuto Social. Na hipótese de haver um possível conflito de interesses entre as matérias sob análise e algum membro de nossos órgãos deliberativos, seguimos o disposto na Lei das Sociedades por Ações, devendo o respectivo membro abster-se de votar, ficando a decisão cabível aos demais membros que não possuam qualquer relação com a matéria em exame. Mais informações podem ser encontradas no nosso Formulário de Referência .			
	102-26 Papel do mais alto órgão de governança na definição do propósito, valores e estratégias	162, 165			
	102-27 Conhecimento coletivo do mais alto órgão de governança	165		4	
	102-28 Avaliação de desempenho do mais alto órgão de governança	164			
	102-29 Identificando e gerindo impactos econômicos, ambientais e sociais	165		16	
	102-30 Eficácia dos processos de gestão de risco	166			
	102-31 Revisão dos tópicos econômicos, ambientais e sociais	É papel do Comitê Executivo da Natura e do Conselho de Administração acompanhar o desempenho da Visão de Sustentabilidade, em que são tratados os principais temas socioambientais e de negócio da Natura. Contudo, não há uma periodicidade preestabelecida para esse acompanhamento no Conselho. Leia mais nas págs. 165 e 166.			
	102-32 Papel do mais alto órgão de governança no processo de relato	198			
	102-33 Comunicando preocupações críticas	Passam pela análise dos conselheiros a avaliação do desempenho trimestral e o relatório anual de administração da Natura, que incluem os principais indicadores socioambientais considerados relevantes para a empresa. Também passam pelo conselho a definição e a revisão do plano estratégico, dos projetos de			

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
		expansão e dos programas de investimento, a gestão de riscos e a definição do valor da participação nos lucros dos colaboradores da Natura.			
	102-34 Natureza e número total de preocupações críticas	Passam pela análise dos conselheiros a avaliação do desempenho trimestral e o relatório anual de administração da Natura, que incluem os principais indicadores socioambientais considerados relevantes para a empresa. Também passam pelo conselho a definição e a revisão do plano estratégico, dos projetos de expansão e dos programas de investimento, a gestão de riscos e a definição do valor da participação nos lucros dos colaboradores da Natura. Leia mais na pág. 167.	As questões críticas que não estão descritas se referem a informações estratégicas e são trabalhadas de maneira restrita no âmbito da alta liderança e do Conselho de Administração.		
	102-35 Políticas de remuneração	Todo o detalhamento de nossa política e prática de remuneração da alta gestão consta no item 13 do nosso Formulário de Referência .			
	102-36 Processos para determinação da remuneração	Todo o detalhamento de nossa política e prática de remuneração da alta gestão consta no item 13 do nosso Formulário de Referência .			6
	102-37 Envolvimento dos stakeholders na remuneração	Todo o detalhamento de nossa política e prática de remuneração da alta gestão consta no item 13 do nosso Formulário de Referência .		16	
	102-38 Proporção da remuneração total anual	179	A Natura não divulga por se tratar de informação confidencial sobre remuneração.		
	102-39 Aumento percentual da proporção da remuneração total anual		A Natura não divulga por se tratar de informação confidencial sobre remuneração.		

Engajamento de Stakeholders

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 102: Divulgações gerais 2016	102-40 Lista de grupos de stakeholders	199			

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
	102-41 Acordos de negociação coletiva	Abrangendo 100% dos colaboradores, as negociações coletivas são coordenadas pela área de Recursos Humanos e seguem os padrões e os limites determinados pela legislação local.		8	
	102-42 Identificação e seleção de stakeholders	199			
	102-43 Abordagem para engajamento de stakeholders	144, 147, 156, 181, 199			
	102-44 Principais tópicos e preocupações levantadas	56, 102, 144, 147, 156			

Práticas de reporte

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 102: Divulgações gerais 2016	102-45 Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas	199			
	102-46 Definindo o conteúdo do relatório e limites do tópico	198			
	102-47 Lista dos tópicos materiais	199			
	102-48 Reformulações de informações	198-199			
	102-49 Mudanças no relatório	198			
	102-50 Período do relatório	198			
	102-51 Data do relatório mais recente	198			
	102-52 Ciclo do relatório	198			
	102-53 Ponto de contato para perguntas sobre o relatório	198			
	102-54 Opção de acordo com o GRI Standards	O relatório foi preparado de acordo com a GRI Standards: opção Abrangente.			
	102-55 Sumário de Conteúdo GRI	202-216			
	102-56 Asseguração externa	198, 217			

Tópicos materiais

Desempenho econômico

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	32		1, 5, 8, 16	
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	32			
GRI 201: Desempenho Econômico 2016	201-1 Valor econômico direto gerado e distribuído	34		2, 5, 7, 8, 9	
	201-2 Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades devido as mudanças climática	167-168		13	7, 8, 9
	201-3 Obrigações do plano de benefício definido e outros planos de aposentadoria		Não aplicável. Essa divulgação foi desconsiderada desde 2018, pois o tema não impacta de modo significativo o negócio da Natura		
	201-4 Ajuda financeira recebida do governow		Não aplicável. Essa divulgação foi desconsiderada desde 2018, pois o tema não impacta de modo significativo negócio da Natura.		7, 8, 9

Impactos Econômicos Indiretos

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	97, 137, 148, 150			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	97, 137, 148, 150			
GRI 203: Impactos econômicos indiretos 2016	203-1 Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos	94, 97, 99, 137, 148, 150, 151, 153, 195		2, 5, 7, 9, 11	1, 7, 8, 9
	203-2 Impactos econômicos indiretos significativos	54, 97, 98, 99		1, 2, 3, 8, 10, 17	

Práticas de compras

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	152-153			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	152-153			
GRI 204: Práticas de compras 2016	204-1 Proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes	152-153		12	

Combate à corrupção

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	183			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	183			
GRI 205: Combate à corrupção 2016	205-1 Operações submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção	183		16	10
	205-2 Comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção	184		16	10
	205-3 Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	184	Informação confidencial: a natureza dos casos investigados é uma informação considerada confidencial pela companhia.	16	10

Concorrência desleal

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	185			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	185			
GRI 206: Concorrência desleal 2016	206-1 Ações judiciais movidas por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio	185		16	

Materiais

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	107-108, 110			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	107-108, 110			
GRI 301: Materiais 2016	301-1 Materiais usados por peso ou volume		Não aplicável. Essa divulgação foi desconsiderada desde 2018 pois o real impacto sobre esse tema para a Natura está refletido nas divulgações GRI 301-2 e GRI 301-3.	8, 12	7, 8, 9
	301-2 Materiais usados provenientes de reciclagem	108-109		8, 12	7, 8, 9
	301-3 Produtos e suas embalagens recuperados	110		8, 12	7, 8, 9

Energia

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	186-187			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	186-187			
GRI 302: Energia 2016	302-1 Consumo de energia dentro da organização	186-187		7, 8, 12, 13	7, 8, 9
	302-2 Consumo de energia fora da organização	186-187		7, 8, 12, 13	7, 8, 9
	302-3 Intensidade energética	188		7, 8, 12, 13	7, 8, 9
	302-4 – Intensidade energética		Não aplicável. Essa divulgação foi considerada como não aplicável a partir de 2018 pois em relação ao tema energia os esforços da Natura estão focados na redução da intensidade de energia e diversificação de fontes renováveis.	7, 8, 12, 13	7, 8, 9
	302-5 Redução do consumo de energia		Não aplicável. Essa divulgação foi considerada como não aplicável a partir de 2018 pois em relação ao tema energia os esforços da Natura estão focados na redução da intensidade de energia e diversificação de fontes renováveis.	7, 8, 12, 13	7, 8, 9

Água

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			7, 8, 9
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	123, 189			7, 8, 9
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	123, 189			
GRI 303: Água e Efluentes 2018	303-1 Interações com a água como um recurso compartilhado	123, 188, 189			7, 8, 9
	303-2 Gestão dos impactos relacionados aos descartes de água	189			7, 8, 9
	303-3 Total de água retirada	189			7, 8, 9
	303-4 Descarte de água	189-190			7, 8, 9
	303-5 Consumo de água	188-189			7, 8, 9

Biodiversidade

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	92, 95			

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	92, 95			
GRI 304: Biodiversidade 2016	304-1 Unidades operacionais próprias, arrendadas ou administradas dentro ou nas adjacências de áreas protegidas e áreas de alto índice de biodiversidade situadas fora de áreas protegida	191		6, 14, 15	7, 8, 9
	304-2 Impacto significativos de atividades, produtos e serviços sobre a biodiversidade		Não aplicável. Essa divulgação foi desconsiderada desde 2018 pois o tema biodiversidade tem um impacto mais relevante para a Natura em sua cadeia de fornecedores.	6, 14, 15	7, 8, 9
	304-3 Habitats protegidos ou restaurados		Não aplicável. Essa divulgação foi desconsiderada a partir de 2018 pois o tema Biodiversidade tem um impacto muito mais relevante para a Natura em sua cadeia de fornecedores, que já é monitorada	6, 14, 15	7, 8, 9
	304-4 Espécies incluídas na lista vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats situados em áreas afetadas por operações da organização	192		6, 14, 15	7, 8, 9

Emissões

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	114			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	114			
GRI 305: Emissões 2016	305-1 Emissões diretas de gases de efeito estufa (Escopo 1)	117-118		3, 12, 13, 14, 15	7, 8, 9
	305-2 Emissões indiretas de gases de efeito estufa (Escopo 2)	117-118		3, 12, 13, 14, 15	7, 8, 9
	305-3 Outras emissões indiretas de gases de efeito estufa (Escopo 3)	117-118		3, 12, 13, 14, 15	7, 8, 9
	305-4 Intensidade de emissões de gases de efeito estufa	117		13, 14, 15	7, 8, 9
	305-5 Redução de emissões de gases de efeito estufa	118, 120		13, 14, 15	7, 8, 9
	305-6 Emissões de substâncias que destroem a camada de ozônio (SDO)	186		3, 12, 13	7, 8, 9
	305-7 Emissões de NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas	186		3, 12, 13, 14, 15	7, 8, 9

Efluentes e resíduos

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	190			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	190			
GRI 306: Efluentes e resíduos 2016	306-1 Descarte de água, discriminado por qualidade e destinação		Não aplicável. Nesse ciclo a Natura aderiu ao protocolo de água e resíduos versão 2018 da GRI e entende que esse tema está sendo tratado de forma ampla nos tópicos específicos 303.		
	306-2 Resíduos, discriminado por tipo e método de disposição	190-191		3, 6, 12	7, 8, 9
	306-3 Vazamentos significativos		Não aplicável. Nesse ciclo a Natura aderiu ao protocolo de água e resíduos versão 2018 da GRI e entende que esse tema está sendo tratado de forma ampla nos tópicos específicos 303.		
	306-4 Transporte de resíduos perigoso	190-191		3, 12	7, 8, 9
	306-5 Corpos d'água afetados por descargas e/ou drenagem de água		Não aplicável. Nesse ciclo a Natura aderiu ao protocolo de água e resíduos versão 2018 da GRI e entende que esse tema está sendo tratado de forma ampla nos tópicos específicos 303.		

Conformidade ambiental

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	192			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	192			
GRI 307: Conformidade ambiental 2016	307-1 Não-conformidade com leis e regulamentos ambientais	192		16	7, 8, 9

Avaliação ambiental de fornecedores

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	155			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	155			
GRI 308: Avaliação ambiental de fornecedores 2016	308-1 Novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais	155			7, 8, 9
	308-2 Impactos ambientais negativos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas	193			

Emprego

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	179			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	179			
GRI 401: Emprego 2016	401-1 Taxas de novas contratações de e rotatividade de empregados	179		5, 8	
	401-2 Benefícios concedidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período		Não aplicável. Essa divulgação foi desconsiderada a partir de 2018 pois o tema não impacta de modo significativo o negócio da Natura. Em relação aos empregados, a empresa tem investindo em ações ligadas ao tema diversidade.	8	
	401-3 Licença maternidade e paternidade	127, 179		5, 8	

Saúde e segurança operacional

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	181-182			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	181-182			
GRI 403: Saúde e segurança ocupacional 2018	403-1 Sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional		Não aplicável. O tema não impacta de modo significativo o negócio da Natura. O aspecto já está maduro na empresa, que optou por relatar somente as divulgações que retratam o desempenho de sua gestão a respeito.		
	403-2 Identificação e avaliação de riscos e investigação de incidentes	181			
	403-3 Serviços de saúde ocupacional		Não aplicável. O tema não impacta de modo significativo o negócio da Natura. O aspecto já está maduro na empresa, que optou por relatar somente as divulgações que retratam o desempenho de sua gestão a respeito.		
	403-4 Participação, consulta e comunicação sobre saúde e segurança ocupacional com os trabalhadores		Não aplicável. O tema não impacta de modo significativo o negócio da Natura. O aspecto já está maduro na empresa, que optou por relatar somente as divulgações que retratam o desempenho de sua gestão a respeito.		
	403-5 Treinamento dos trabalhadores em saúde e segurança ocupacional		Não aplicável. O tema não impacta de modo significativo o negócio da Natura. O aspecto já está maduro na empresa, que optou por relatar somente as divulgações que retratam o desempenho de sua gestão a respeito.		
	403-6 Promoção da saúde do trabalhador	181			

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
	403-7 Prevenção e mitigação de impactos na saúde e segurança ocupacional diretamente ligados à organização por relações comerciais		Não aplicável. O tema não impacta de modo significativo o negócio da Natura. O aspecto já está maduro na empresa, que optou por relatar somente as divulgações que retratam o desempenho de sua gestão a respeito.		
	403-8 Trabalhadores cobertos por um sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional	182			
	403-9 Lesões relacionadas ao trabalho	182			
	403-10 Doenças relacionadas ao trabalho		Não aplicável. O tema não impacta de modo significativo o negócio da Natura. O aspecto já está maduro na empresa, que optou por relatar somente as divulgações que retratam o desempenho de sua gestão a respeito.		

Treinamento e educação

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	133			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	133			
GRI 404: Treinamento e educação 2016	404-1 Média de horas de treinamento por ano por empregado	133, 135		4, 5, 8	
	404-2 Programas de aprendizagem contínua para empregados e preparação para a aposentadoria	Para desligamentos resultantes de reestruturações apoiamos os colaboradores em sua transição de carreira oferecendo um conjunto de condições especiais. Leia mais nas págs. 134-135, 180		8	
	404-3 Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira	180		5, 8	

Diversidade e igualdade de oportunidades

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	126, 178-179			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	126, 178-179			
GRI 405: Diversidade e igualdade de oportunidades 2016	405-1 Diversidade nos órgãos de governança e empregado	126, 131, 132, 165		5, 8	
	405-2 Razão matemática do salário e remuneração entre mulheres e homens	178		5, 8, 10	

Não-discriminação

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	185			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	185			
GRI 406: Não-discriminação 2016	406-1 Casos de discriminação e medidas corretivas tomadas	185		5, 8, 16	6

Liberdade de associação e negociação coletiva

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	182			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	182			
GRI 407: Liberdade de associação e negociação coletiva 2016	407-1 Operações e fornecedores identificados em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva possa estar sendo violado ou haja risco	182		8	3, 6

Trabalho infantil

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	185			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	185			
GRI 408: Trabalho infantil 2016	408-1 Operações e fornecedores identificados como de risco significativo para a ocorrência de trabalho infantil	185			1, 5

Trabalho forçado ou análogo ao escravo

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	185			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	185			
GRI 409: Trabalho forçado ou análogo ao escravo 2016	409-1 Operações e fornecedores identificados como de risco significativo para a ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo	185		8	1, 5

Direitos dos povos indígenas

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	97, 185			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	97, 185			
GRI 411: Direitos dos povos indígenas 2016	411-1 Casos de violação de direitos de povos indígenas	97, 185		2	1, 2

Comunidades locais

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	90, 103, 152			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	90, 103, 152			
GRI 413: Comunidades locais 2016	413-1 Operações com programas implementados de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento local	90, 97, 153			
	413-2 Operações com impactos potenciais significativos ou impactos negativos reais sobre as comunidades locais	97, 153		1, 2	

Avaliação social de fornecedores

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	154			1, 2, 4, 5
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	154			1, 2, 4, 5
GRI 414: Avaliação social de fornecedores 2016	414-1 Novos fornecedores selecionados com base em critérios sociais	155, 194			
	414-2 Impactos sociais negativos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas	194		5, 8, 16	

Política Pública

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	185			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	185			
GRI 415: Política pública 2016	415-1 Contribuições políticas	185		16	10

Saúde e segurança do consumidor

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	83-84			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	83-84			
GRI 416: Saúde e segurança do consumidor 2016	416-1 Produtos e serviços para os quais são avaliados impactos na saúde e segurança	83-84, 195			7, 8, 9
	416-2 Casos de não-conformidade relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança	195		16	7, 8, 9

Marketing e rotulagem

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	83			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	83			
GRI 417: Marketing e rotulagem 2016	417-1 Exigências para informações e rotulagem de produtos e serviços	83, 195		12, 16	7, 8, 9
	417-2 Casos de não-conformidade relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços	195		16	7, 8, 9
	417-3 Casos de não-conformidade relativos à comunicação de marketing		Não aplicável. Essa divulgação foi desconsiderada a partir de 2018, pois o tema não impacta de modo significativo o negócio da Natura		

Conformidade socioeconômica

GRI Standard	Divulgação	Página	Omissão	Objetivos do desenvolvimento Sustentável	Pacto Global
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seu limite	200-201			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	185			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	185			
GRI 419: Conformidade socioeconômica 2016	419-1 Não-conformidade com leis e regulamentos sociais e econômicos	185		16	



KPMG Assurance Services Ltda.
Rua Arquiteto Olavo Redig de Campos, 105, 6º andar - Torre A
04711-904 - São Paulo/SP - Brasil
Caixa Postal 79518 - CEP 04707-970 - São Paulo/SP - Brasil
Telefone +55 (11) 3940-1500
kpmg.com.br

Relatório de asseguarção limitada dos auditores independentes

Ao Conselho de Administração, Acionistas e Demais Partes Interessadas
Natura Cosméticos S.A.
São Paulo - SP

Introdução

Fomos contratados pela Natura Cosméticos S.A. ("Natura" ou "Companhia") com o objetivo de aplicar procedimentos de asseguarção limitada sobre as informações de sustentabilidade divulgadas no Relatório Anual 2019 da Natura, relativas ao ano findo em 31 de dezembro de 2019.

Responsabilidades da administração da Natura

A administração da Natura é responsável pela elaboração e apresentação de forma adequada das informações de sustentabilidade divulgadas no Relatório Anual 2019 de acordo com os Standards para Relato de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative - GRI e com os controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração dessas informações livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é expressar conclusão sobre as informações divulgadas no Relatório Anual 2019, com base no trabalho de asseguarção limitada conduzido de acordo com o Comunicado Técnico (CT) 07/2012, aprovado pelo Conselho Federal de Contabilidade e elaborado tomando por base a NBC TO 3000 (Trabalhos de Asseguarção Diferente de Auditoria e Revisão), emitida pelo Conselho Federal de Contabilidade - CFC, que é equivalente à norma internacional ISAE 3000, emitida pela Federação Internacional de Contadores, aplicáveis às informações não financeiras históricas. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas, incluindo requisitos de independência e que o trabalho seja executado com o objetivo de obter segurança limitada de que as informações divulgadas no Relatório Anual 2019, tomadas em conjunto, estão livres de distorções relevantes.

KPMG Assurance Services Ltda., uma sociedade anônima brasileira, de responsabilidade limitada, é firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

KPMG Assurance Services Ltda., a Brazilian limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity.

1



Um trabalho de asseguarção limitada conduzido de acordo com a NBC TO 3000 (ISAE 3000) consiste principalmente de indagações à administração da Natura e outros profissionais da Companhia que estão envolvidos na elaboração das informações constantes no Relatório Anual 2019, assim como pela aplicação de procedimentos analíticos para obter evidências que nos possibilitem concluir na forma de asseguarção limitada sobre as informações de sustentabilidade tomadas em conjunto. Um trabalho de asseguarção limitada requer, também, a execução de procedimentos adicionais, quando o auditor independente toma conhecimento de assuntos que o levem a acreditar que as informações divulgadas no Relatório Anual 2019, tomadas em conjunto, podem apresentar distorções relevantes.

Os procedimentos selecionados basearam-se na nossa compreensão dos aspectos relativos à compilação, materialidade e apresentação das informações constantes no Relatório Anual 2019 e de outras circunstâncias do trabalho e da nossa consideração sobre áreas e sobre os processos associados às informações materiais de sustentabilidade divulgadas no Relatório Anual 2019, em que distorções relevantes poderiam existir. Os procedimentos compreenderam:

- (a) planejamento dos trabalhos: consideração da materialidade dos aspectos para as atividades da Natura, da relevância das informações divulgadas, do volume de informações quantitativas e qualitativas e dos sistemas operacionais e de controles internos que serviram de base para a elaboração do Relatório Anual 2019 da Natura. Esta análise definiu os indicadores a serem testados em detalhe;
- (b) entendimento e análise das informações divulgadas em relação à forma de gestão dos aspectos materiais;
- (c) análise dos processos para a elaboração do Relatório Anual 2019 e da sua estrutura e conteúdo, com base nos Princípios de Conteúdo e Qualidade dos Standards para Relato de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative - GRI (GRI-Standards);
- (d) avaliação dos indicadores não-financeiros amostrados:
 - entendimento da metodologia de cálculos e dos procedimentos para a compilação dos indicadores por meio de entrevistas com os gestores responsáveis pela elaboração das informações;
 - aplicação de procedimentos analíticos sobre as informações quantitativas e indagações sobre as informações qualitativas e sua correlação com os indicadores divulgados no Relatório Anual 2019;
 - análise de evidências que suportam as informações divulgadas;
 - visitas à unidade de Cajamar-SP e ao escritório corporativo da Natura para aplicação destes procedimentos, assim como dos itens (b) e (c);
- (e) análise da razoabilidade das justificativas das omissões de indicadores de desempenho associados a aspectos e tópicos apontados como materiais na análise de materialidade da Companhia;
- (f) confronto dos indicadores de natureza financeira com as demonstrações financeiras e/ou registros contábeis.

KPMG Assurance Services Ltda., uma sociedade anônima brasileira, de responsabilidade limitada, é firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

KPMG Assurance Services Ltda., a Brazilian limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity.

2



Acreditamos que as informações, as evidências e os resultados obtidos em nosso trabalho são suficientes e apropriados para fundamentar nossa conclusão na forma limitada.

Alcance e limitações

Os procedimentos aplicados em um trabalho de asseguuração limitada são substancialmente menos extensos do que aqueles aplicados em um trabalho de asseguuração razoável. Consequentemente, não nos possibilitam obter segurança de que tomamos conhecimento de todos os assuntos que seriam identificados em um trabalho de asseguuração razoável, que tem por objetivo emitir uma opinião. Caso tivéssemos executado um trabalho de asseguuração razoável, poderíamos ter identificado outros assuntos e eventuais distorções que podem existir nas informações constantes no Relatório Anual 2019.

Os dados não financeiros estão sujeitos a mais limitações inerentes do que os dados financeiros, dada a natureza e a diversidade dos métodos utilizados para determinar, calcular ou estimar esses dados. Interpretações qualitativas de materialidade, relevância e precisão dos dados estão sujeitos a pressupostos individuais e a julgamentos. Adicionalmente, não realizamos qualquer trabalho em dados informados para os períodos anteriores, para a avaliação da adequação das suas políticas, práticas e desempenho em sustentabilidade, nem em relação a projeções futuras.

Conclusão

Com base nos procedimentos realizados, descritos neste relatório, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a acreditar que as informações constantes no Relatório Anual 2019 da Natura, não foram compiladas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com os *Standards* para Relato de Sustentabilidade da *Global Reporting Initiative - GRI (GRI-Standards)* e com os registros e arquivos que serviram de base para a sua preparação.

São Paulo, 07 de maio de 2020

KPMG Assurance Services Ltda.
CRC 2SP-023228/O-4

Eduardo V. Cipullo
Contador CRC 1SP135597/O-6

KPMG Assurance Services Ltda., uma sociedade empres brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membros independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

KPMG Assurance Services Ltda., a Brazilian limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity.

Expediente

NATURA &CO

VICE-PRESIDÊNCIA DE SUSTENTABILIDADE E ASSUNTOS CORPORATIVOS

Marcelo Bicalho Behar

NATURA

VICE-PRESIDÊNCIA DE MÍDIA, CONTEÚDO E COMUNICAÇÃO

Gerência de Comunicação e Criação

Fábio Peixoto

Coordenação do Relatório Anual

Tainara Machado

Edição de arte

Carolina Almeida

Reportagem

Juliana Bordignon

VICE-PRESIDÊNCIA DE MARKETING, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Diretoria de Sustentabilidade

Denise Hills, Keyvan Macedo, Luciana Villa Nova,
Thais Espildora e Bruna Menezes

Diretoria de Marca

Renato Winnig e Marcel Vieira

VICE-PRESIDÊNCIA DE FINANÇAS E RELAÇÕES COM INVESTIDORES

Informações financeiras

Bruno Medeiros, Walter Ribeiro
da Costa Junior e Everton Ribeiro Correa

Relações com Investidores

Viviane Behar, Luiz Palhares e Tamires Parini

COLABORARAM NESTA EDIÇÃO

DIREÇÃO DE ARTE E DESIGN

Manuela Novais

Isabella Bianco Bortolani (estagiária)

TEXTO E CONSULTORIA: REPORT SUSTENTABILIDADE

Edição

Michele Silva

Reportagem

Talita Fusco

Colaboração especial

Estevam Pereira

Gestão de projetos e relacionamento

Ana Souza

Consultoria GRI

Juliana Fullmann e Karina Simão

FOTOGRAFIA

Acervo Natura

Juliana Milasseno

Paulo Vitale