

INFORME ANUAL
Natura 2019

**Nada en el universo
existe por
sí solo, todo es
interdependiente**



natura

Sumario

Nuestra Esencia	4
Nuestra movilización contra el COVID-19	7
Presentación	12
Mensaje del Consejo de Administración	15
Mensaje de la Presidencia	19
Natura	22
Mirada integrada para nuestro desempeño	32
Nuestra estrategia	35
Mirar el futuro	36
Más belleza en el mundo	39
Generación de impacto positivo	43
Evolución de nuestras metas y compromisos	46
Nuestros negocios	48
Natura omnicanal	49
Venta por Relaciones más digital	51
Canal de ventas on-line	61
Mercado minorista	63
Nuestra manera de innovar	69
Plataforma de Negocios para potenciar la red	85



Cómo generamos valor

Gestión y organización, nuestras marcas y productos y nuestra red de relaciones articulados para generar impacto positivo. Pág. 43

Innovación

Más tecnología y capacidad para profundizar estudios sobre los ingredientes naturales. Pág. 69



Respetar la selva y quien vive en ella

Desde 2000 en la Amazonia, respetamos los ciclos de la naturaleza, el mantenimiento del bosque en pie y las comunidades locales. Pág. 91

Digitalización

La tecnología para disseminar el Bien Estar Bien de manera ágil, multigeográfica, multimarca y multicanal. Pág. 85

Evolución a partir de nuestras causas	88
Amazonia Viva	91
Más Belleza, Menos Residuos	106
Cada Persona Importa	124
 Cuadro General de la Visión de Sustentabilidad 2050	 158
 Información sobre la compañía	 161
Gobernanza corporativa	162
Gestión de riesgos	166
Ética e integridad	170
Compromisos y asociaciones	172
 Difusiones complementarias	 175
 Acerca del informe	 197
Índice de contenido GRI	202
Carta de aseguramiento	217

ACERCA DE NATURA Y NATURA &CO

Los contenidos de este Informe Anual 2019 se refieren a las operaciones de Natura Cosméticos S/A en los 10 países donde actúa la compañía (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Estados Unidos, Francia, Malasia, México y Perú). No se consideran las operaciones de sus subsidiarias integrales The Body Shop y Aesop, que se abordan en el Informe Anual de Natura &Co, publicado en el sitio del grupo (<https://ri.naturaeco.com/>). Tampoco forman parte del alcance de este Informe las operaciones de Avon, empresa que fue adquirida por Natura &Co en enero de 2020.

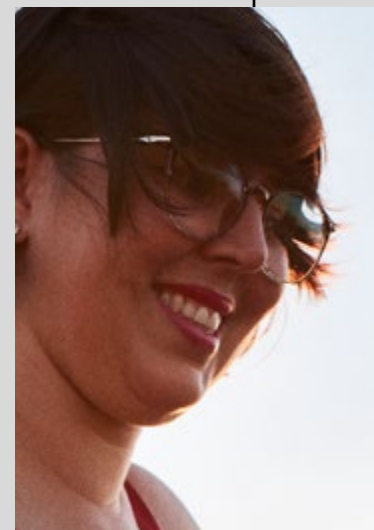
¿De dónde viene el envase que usas?

Usamos repuestos desde hace más de 35 años, pero queremos ir más allá. Pág. 106



La importancia de cada uno

Para responder a las tensiones globales, creemos en la educación, la generación de ingresos y la diversidad. Pág. 124



Nuestras métricas

Vea el estatus de nuestras Ambiciones 2020 y como ellas dialogan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Pág. 158

Nuestra Esencia

GRI 102-16

RAZÓN DE SER

Nuestra Razón de Ser es crear y comercializar productos y servicios que promuevan el bienestar/estar bien.

bienestar

es la relación armoniosa, agradable, del individuo consigo mismo, con su cuerpo.

estar bien

es la relación empática, exitosa, placentera, del individuo con el otro, con la naturaleza de la que forma parte, con el todo.



CREENCIAS

La vida es un encadenamiento de relaciones. Nada en el universo existe por sí solo, todo es interdependiente.

Creemos que la percepción de la importancia de las relaciones es el fundamento de la gran revolución humana en la valorización de la paz, de la solidaridad y de la vida en todas sus manifestaciones.

La permanente búsqueda del perfeccionamiento es lo que promueve el desarrollo de los individuos, de las organizaciones y de la sociedad.

El compromiso con la verdad es el camino para la calidad de las relaciones.

Cuanto mayor sea la diversidad de las partes, mayor será la riqueza y la vitalidad del todo.

La búsqueda de la belleza, legítimo anhelo de todo ser humano, debe estar liberada de prejuicios y manipulaciones.

La empresa, organismo vivo, es un dinámico conjunto de relaciones. Su valor y su longevidad están ligados a su capacidad de contribuir a la evolución de la sociedad y a su desarrollo sustentable.

VISIÓN

Natura, por su conducta empresarial, por la calidadde las relaciones que establece y por sus productos y servicios, será una marca de expresión mundial, identificada con la comunidad de las personas que se comprometen con la construcción de un mundo mejor a través de la mejor relación consigo mismas, con el otro, con la naturaleza de la que forman parte, con el todo.



Nuestra movilización contra el COVID-19

Ante la mayor crisis de las últimas décadas, desencadenada por la diseminación del nuevo coronavirus alrededor del mundo en los primeros meses de 2020, Natura reafirmó su compromiso con cada persona, así como su creencia en el poder de la interdependencia y de la unión, como solución para enfrentar la pandemia.

Aunque esos acontecimientos estén fuera del período formalmente abarcado por este Informe Anual, no podríamos dejar de considerar los drásticos cambios que el avance del COVID-19 ha causado en todo el mundo.

Los efectos aún no son totalmente conocidos, ni el tamaño del impacto sobre la sociedad, los negocios y las personas. Sin embargo, rápidamente Natura y el grupo Natura &Co se movilizaron para implementar acciones que ayudaran a contener el contagio, aseguraran el cuidado con nuestros públicos de relacionamiento y minimizaran las pérdidas para el negocio y para nuestra red – especialmente consultoras, colaboradores, proveedores y comunidades–.

Esos compromisos fueron prontamente explicitados a la sociedad. El 18 de marzo, difundimos el posicionamiento corporativo “Nuestra unión es la solución”. El 31 de marzo, Luiz Seabra, Guilherme Leal y Pedro Passos, fundadores de Natura y copresidentes del Consejo de Administración de Natura &Co, junto a Roberto Marques, presidente ejecutivo del Consejo de Administración y principal ejecutivo del grupo, firmaron el artículo titulado “Es tiempo de cuidar”, publicado en el periódico [O Estado de S. Paulo](#).

A continuación, presentamos las principales iniciativas adoptadas por Natura y por el grupo Natura &Co hasta el momento, y los invitamos a seguir acompañando las acciones por medio de nuestro sitio:

www.natura.com.br/nossa-uniao-e-a-solucao.

Cuidar a los colaboradores

Natura aseguró estabilidad de empleo para todos sus colaboradores por 60 días, hasta fines de mayo, de forma tal de cuidar a las personas y contribuir a que ellas puedan seguir ejerciendo sus actividades de manera segura.

Para reducir la circulación de personas en nuestros espacios y, así, contribuir a detener el contagio por el nuevo coronavirus, todos los colaboradores cuyas actividades pueden ser realizadas a distancia fueron orientados a hacer trabajo remoto.

Para nuestros equipos operativos, de las fábricas y centros de distribución, redoblamos las medidas de higienización y seguridad. Respecto a los profesionales que actúan en las tiendas propias de ciudades donde las autoridades locales no decretaron el cierre de parte del comercio, redoblamos los cuidados para garantizar la seguridad y el bienestar de colaboradores y clientes. Cabe destacar que todos los colaboradores cuyas actividades demandan presencia física, pero que integran el grupo de riesgo, también permanecieron en sus hogares.

Cuidar a las consultoras

Buscamos estimular que nuestras consultoras y líderes siguieran con sus actividades, asegurando sus ingresos en este momento de crisis. Para ellas, nuestras áreas de innovación y tecnología desarrollaron nuevas herramientas y funcionalidades digitales en tiempo récord, con el objetivo de impulsar aún más la venta on-line y la actividad de consultoría a distancia.

En tiempos
en los que
estamos
físicamente
separados,
la unión es
la solución



Otros ejemplos de medidas tomadas para minimizar los efectos de la crisis para las consultoras fueron la prórroga del pago de las facturas, el pago en hasta seis cuotas en tarjetas de crédito y la reducción de los puntos necesarios para que se efectivizaran los pedidos de productos. Para apoyar a las consultoras en situación de mayor vulnerabilidad social, creamos un fondo de emergencia.

Para las líderes, responsables de supervisar un grupo de consultoras, aseguramos la remuneración de tres ciclos, teniendo como referencia el mayor pago realizado en el período o el promedio de remuneración alcanzada en los tres primeros ciclos de 2020, antes de la crisis.

Cancelamos todos los eventos presenciales para nuestra fuerza de ventas y orientamos a las Empresarias de Belleza, que administran las franquicias Aquí Hay Natura, a cumplir los eventuales decretos de cierre del comercio impuestos por las autoridades de sus ciudades y estados y a adoptar todas las medidas de higienización necesarias. Para asegurar la continuidad de los negocios, las franquicias pudieron, en ese período, abrir sus espacios de venta on-line.

Además, creamos distintos protocolos para las entregas de nuestros productos a las consultoras,

buscando preservar su salud y también la de los prestadores de servicios (lea más a continuación). En ese período, por ejemplo, autorizamos que las entregas se realizaran sin la firma de la consultora, evitando el contacto con los entregadores. También distribuimos contenidos informativos sobre como las consultoras deberían recibir los productos en casa y entregarlos a sus clientes de manera segura.

Cuidar a proveedores y comunidades

Ya al comienzo de la crisis, anunciamos que cumpliríamos los contratos con proveedores y comunidades extractivistas.

Para los socios que actúan en la distribución de nuestros productos a las consultoras, pusimos a disposición kits de higiene para los choferes y ayudantes, distribuimos contenidos informativos sobre medidas preventivas contra la pandemia y establecimos nuevos protocolos de seguridad, como mantener una distancia mínima de 2 metros durante las entregas, conducir los vehículos con las ventanillas bajas e informar inmediatamente al gestor en caso de sospecha de contaminación.

Con los proveedores de los servicios de atención a la consultora y al consumidor, definimos el trabajo remoto en un esquema de alternancia para los trabajadores, garantizando que solo un tercio de los profesionales de

las centrales de atención trabajara presencialmente. También redoblamos las medidas de higienización.

Cuidar a la sociedad

Junto a Avon, anunciamos la donación de 2,8 millones de unidades de jabón (en barra y líquido) para comunidades, consultoras, revendedoras, hospitales y autoridades públicas de salud. En Brasil, por ejemplo, la distribución contempló a nuestras comunidades proveedoras y del entorno de nuestras operaciones, en los estados de San Pablo y Pará.

Redireccionamos la capacidad productiva de nuestras fábricas para la producción de artículos esenciales, incluyendo productos de higiene personal, fundamentales para detener la propagación del COVID-19.

Nuestro grupo también se comprometió a procesar y envasar 310 mil litros de alcohol en solución 70% y 190 toneladas de alcohol en gel, en asociación con empresas como Basf, Raízen y Usina São Martinho.

Otras iniciativas adoptadas por las demás empresas de Natura &Co fueron la donación de más de 1 millón de productos de The Body Shop y el direccionamiento de 70% de la producción de Aesop para la fabricación de artículos de higiene para las manos y otros productos esenciales.

Contra la violencia doméstica #AisladasNoSolas

Al observar que el aislamiento social para frenar la expansión del COVID-19 podría hacer crecer el número de casos de violencia doméstica contra la mujer, Natura &Co y su familia de marcas (Avon, Natura, The Body Shop y Aesop) se están uniendo a organizaciones nacionales e internacionales, en apoyo al llamamiento de ONU Mujeres para ayudar a mujeres, niñas y niños en riesgo.

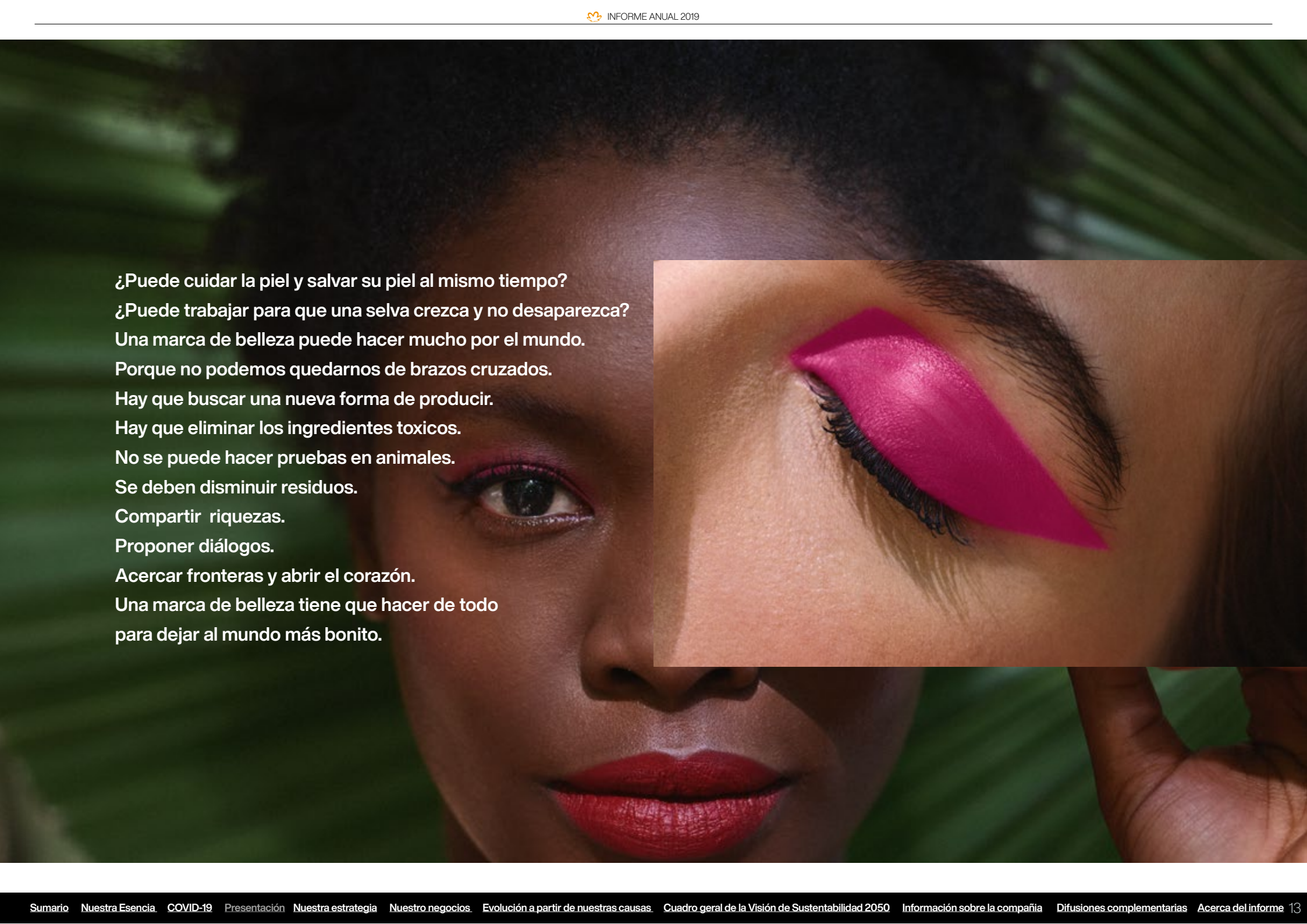
El Instituto Avon lanzó el movimiento global #AisladasNoSolas y se comprometió a donar US\$ 1 millón a grupos de apoyo para víctimas de violencia doméstica en el mundo. El grupo Natura &Co también difundió una carta dirigida a gobiernos, gobernadores, intendentes y legisladores de todos los países donde tiene operaciones

llamando la atención hacia el problema y pidiendo que se aseguren que mujeres, niñas y niños en riesgo, especialmente los socialmente vulnerables, tengan el apoyo y los recursos que necesitan. Avon, Natura, The Body Shop y Aesop también van a donar paquetes de productos de cuidados personales esenciales a refugios. Cada marca está promoviendo la concientización por medio de sus canales en redes sociales en el objetivo de reunir apoyos para sobrevivientes, sus amigas y sus familias, indicando canales de ayuda y compartiendo consejos sobre seguridad. Además de difundir los contenidos producidos por el movimiento #AisladasNoSolas en todos sus canales, Natura también intensificó las otras herramientas de soporte y orientación que mantiene para sus colaboradoras, líderes y consultoras.

Presentación

¿Qué puede
hacer una
marca de
belleza por
el mundo?

El mundo de Vani, 42 años, se mueve en dos ruedas. En su moto, esparce belleza y entrega nuestros productos a, más que clientes, amigos y amigas.



¿Puede cuidar la piel y salvar su piel al mismo tiempo?
¿Puede trabajar para que una selva crezca y no desaparezca?
Una marca de belleza puede hacer mucho por el mundo.
Porque no podemos quedarnos de brazos cruzados.
Hay que buscar una nueva forma de producir.
Hay que eliminar los ingredientes tóxicos.
No se puede hacer pruebas en animales.
Se deben disminuir residuos.
Compartir riquezas.
Proponer diálogos.
Acercar fronteras y abrir el corazón.
Una marca de belleza tiene que hacer de todo
para dejar al mundo más bonito.

Haz clic para ver el manifiesto sobre qué puede hacer una marca de belleza por el mundo, lanzado en marzo de 2019.



Mensaje del Consejo de Administración

Es tiempo de cuidar. ¡Es tiempo de elegir!

*Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal,
Pedro Luiz Barreiros Passos (copresidentes) y Roberto de Oliveira Marques
(presidente ejecutivo y principal ejecutivo de Natura &Co)*

Un informe como este es, por definición, un viaje en el tiempo. Delimitado a proyectos, hechos, acciones y resultados alcanzados a lo largo de 12 meses, tiene, como sustrato, el inevitable pasado y el pulsar del futuro. Para Natura &Co, 2019 fue uno de sus más inolvidables años. En él celebramos muchos logros. Sin embargo, el período actual se impone como un momento de complejidad impensable hasta hace poco tiempo. Comencemos entonces, zambulléndonos en el presente, en la víspera de la publicación de este mensaje, en mayo de 2020.

La pandemia causada por el nuevo coronavirus trajo reflexiones sobre nuestro rol como individuos, familias, empresas, países y civilización. Se hizo aún más relevante tener claridad sobre qué

es prioritario y sobre cómo todos somos interdependientes. Es tiempo de cuidar. A la parte y al todo. Cuidar a sí mismo, a los demás y a las relaciones que establecemos con el mundo. Es tiempo de privilegiar inversiones en salud pública, en el apoyo al funcionamiento de la economía y de los pequeños negocios, en el estímulo a la generación de ingresos y de la atención de las necesidades de los más frágiles, que son muchos. A los grupos de riesgo de hoy y de siempre. No puede haber dudas sobre el camino a elegir. Actuar rápido a favor de la preservación de la vida.

En ese contexto desafiante buscamos hacer nuestra parte. Ampliamos la producción de artículos de higiene, esenciales en el combate a la pandemia. Lo hicimos tomando los cuidados necesarios para preservar la salud de nuestros colaboradores. Para los no involucrados directamente en la producción y distribución, recomendamos y apoyamos el trabajo desde casa. Hicimos donaciones a instituciones públicas y médicas.

Mantuvimos el diálogo permanente con instituciones globales, nacionales y locales para mejor tratar el tema. Buscamos al máximo preservar los empleos, con la mayor estabilidad posible, y seguimos generando oportunidades para muchos.

Obviamente hemos, con mucho amor, buscado estar juntos, apoyando y conectando a nuestras millones de consultoras y revendedoras independientes en el desafío de mantener sus actividades y su ánimo, observando el distanciamiento físico necesario. Con cooperación y empatía, cuidando a todos y a cada uno, estamos seguros de que pasaremos todos esos períodos turbulentos. Más que nunca, nos mueve la creencia que nos ha unido desde siempre: “La vida es un encadenamiento de relaciones. Nada existe por sí solo, todo es interdependiente”.

El sentimiento de colectividad y solidaridad que emerge de este momento histórico es un recordatorio de que son posibles soluciones concertadas, en especial para enfrentar otro desafío al acecho: la crisis climática, cuya dimensión aún debe ser mejor comprendida.

Encontramos en nuestros orígenes y en nuestro propósito la fuerza para enfrentar desafíos de esas proporciones. Natura, construida por medio de la colaboración de millones de personas, se desarrolló descubriendo significados y disseminando propósitos. Comprometiéndose con la búsqueda de vidas individuales más felices y de una sociedad más justa, con la preservación del planeta... En definitiva, con la creación de un mundo mejor.

Nuestra unión en los años recientes con Aesop y The Body Shop ya representaba el comienzo de nuestra expansión internacional, yendo más allá de América Latina. Bajo el grupo Natura &Co, albergamos distintas identidades y modelos de negocio, unidos por fuertes propósitos, activismo y principios éticos.

En mayo de 2019, anunciamos el histórico acuerdo para la adquisición de Avon, concluido en enero de 2020. La compañía de 134 años, creadora del modelo de venta directa de cosméticos, dueña de una de las marcas más conocidas del planeta, ahora forma parte de Natura &Co, que amplió su alcance a 200 millones de consumidores en 100 países. Además de nuevas e interminables oportunidades de negocios, tenemos también la posibilidad de llevar más lejos las causas que defendemos –entre ellas el combate a la violencia doméstica, la defensa de los derechos de la mujer y la valorización de su presencia en la construcción de la sociedad–.

Natura y Avon, juntas, representan una fuerza transformadora del cultivo positivo de las relaciones humanas, base de la venta directa, ahora reuniendo a más de 6 millones de personas, ávidas de buenos negocios, desarrollo personal, nuevos conocimientos y fortalecimiento de la autoestima –tanto personal como de su círculo de relaciones–. Es el momento de cuidar a esa red y fortalecerla.

Más grandes, nos desafiamos a ser mejores para el mundo, en tiempos que imponen a las corporaciones, aún más, el rol de constructoras de un futuro más solidario. “La aurora es lenta, pero avanza”, decía el poeta. Es con esa naturaleza

de esperanza, de crecimiento de la solidaridad en el mundo, que continuaremos actuando con nuestras empresas. No tenemos como saber cómo será el mundo poscrisis, pero creemos que ahora vivimos el momento de elección de quién queremos llegar a ser, como individuos, empresas, países y mundo.

Las intolerables desigualdades, el hambre y las injusticias de todo orden, parecen más expuestas a partir del momento en que la pandemia tomó el mundo por asalto. A partir de esa experiencia transformadora, tenemos claramente elecciones que hacer. La crisis puso en evidencia que el mundo del nacionalismo radical, de la intolerancia a lo diverso y de la negación de la ciencia es frágil incluso para los que se imaginaban superiores a ella. Nosotros en Natura siempre apostamos a la fuerza de la profundización de las relaciones entre países, de la inmigración abierta, de las interacciones culturales, del mundo que crea consensos a partir de una renovada gobernanza global, anclada en los valores democráticos.

Tenemos un nuevo orden social, mundial, a construir en reemplazo del que se disipa. Su naturaleza dependerá de nuestras elecciones, de los valores sobre los que edificaremos nuestra obra. Dependerá de nuestra capacidad de usar la inteligencia, la creatividad y las tecnologías, de las que disponemos y de las que somos capaces de desarrollar, para construir una nueva economía verde, inclusiva, sustentable.

En la crisis, la elección se impone. En las elecciones generosas está nuestra esperanza.

Cuidar a sí mismo, a los demás y a las relaciones que establecemos con el mundo



Consejo de Administración (de izquierda a derecha):
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

No pudieron estar con nosotros ese día: Andrew George
McMaster Jr. y Fábio Colletti Barbosa

Mensaje de la Presidencia

En primer lugar, las personas

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

[GRI 102-14]

Cerramos 2019, el año en el que celebramos los 50 años de Natura, entusiasmados con lo que el futuro nos reserva: la construcción de un grupo de belleza que busca ser el mejor PARA el mundo, a partir de la llegada de Avon a nuestra familia, que ya incluía a The Body Shop y Aesop. A comienzos de 2020, asumí un nuevo rol, como presidente de las operaciones de Natura &Co en América Latina, responsable de la marca e innovación de Natura globalmente y de las operaciones de las cuatro empresas del grupo en los países latinoamericanos.



La creación del cuarto mayor grupo global dedicado al sector de belleza solo fue posible en función de los resultados significativos que obtuvimos en los últimos años. En 2019, Natura registró un sólido crecimiento de sus ingresos en Brasil y en los demás países de América Latina, demostrando el éxito de nuestra estrategia omnicanal. Nuestro modelo de Venta por Relaciones siguió fortaleciéndose, con alza de la productividad de las consultoras por tercer año consecutivo y avances importantes en nuestra transformación digital –ya son 1,6 millones las consultoras conectadas a nuestra plataforma on-line–. Apoyados por el conocimiento de The Body Shop y de su máster franquiciado local llegamos a Malasia, en una operación que combina *e-commerce*, tienda física y *social selling*, un modelo que puede ser replicado en otros países.

También tuvimos logros importantes en nuestra búsqueda por generar impacto positivo en las esferas ambiental y social, al contribuir a la conservación de 1,8 millones de hectáreas en la Amazonia, región en la que nos relacionamos con más de 5 mil familias proveedoras. Nuestro compromiso en combatir el cambio climático fue reconocido mundialmente por la Organización de las Naciones Unidas, que nos otorgó el premio Global Climate Action.

En este informe traemos detalles sobre esos y otros resultados significativos de 2019. Sin embargo, en el momento de su publicación, en mayo de 2020, nuestra atención se vuelve hacia la pandemia causada por el nuevo coronavirus. Ella exigió que reordenáramos prioridades, con esfuerzos y acciones concentrados en un compromiso inmediato: cuidar a las personas.

El compromiso con el bienestar de nuestra red de relaciones nos llevó a adaptar rápidamente los negocios a la nueva realidad. A fines de marzo, nos comprometimos a no adoptar ningún

programa de despidos por 60 días. Adoptamos el criterio de la esencialidad para limitar las operaciones de producción y logística, priorizando la fabricación de artículos de higiene y cuidados personales, indispensables para contener la diseminación del virus. Nuestras instalaciones están funcionando con medidas redobladas de salud y seguridad. Los colaboradores administrativos adoptaron el trabajo remoto, mientras que las personas que trabajan en nuestras fábricas y centros de distribución y pertenecen a los grupos más vulnerables al COVID-19 entraron en licencia o vacaciones remuneradas.

Mientras cuidamos a nuestra red, también mantenemos a la economía circulando. La continuidad de la producción es fundamental para que las Consultoras de Belleza Natura puedan seguir teniendo ingresos en este momento de crisis. Y manteniéndose activas, colaboran a abastecer a regiones distantes y periféricas con artículos como jabón, necesarios en el combate a la pandemia. Para tranquilizarlas, adoptamos una serie de medidas para promover alivio financiero y facilitar el acceso a herramientas digitales. Además, creamos un fondo de emergencia de R\$ 1,7 millones para atender a las consultoras que se enfermen con el COVID-19 y las que estén en situación de vulnerabilidad social. Adoptamos acciones de combate y concientización contra la violencia doméstica y, sumadas a las iniciativas también tomadas por Avon en este período, direccionamos alrededor de R\$ 7 millones para el soporte social a consultoras y revendedoras.

En asociación con ONGs, distribuimos 2,8 millones de unidades de jabones para comunidades en toda América Latina. Junto a asociados como Usina São Martinho y Raízen, destinamos otras 2,8 millones de unidades de alcohol 70% y alcohol en gel a autoridades, hospitales, colaboradores, consultoras y

revendedoras, en un total de R\$ 31 millones en donaciones.

Juntos, creemos que lograremos superar esta pandemia y, orientados por nuestros principios y creencias, emergeremos aún más fuertes de esta crisis. Desde el lado positivo, observamos innumerables aprendizajes a lo largo de las últimas semanas, como nuestra capacidad de asumir nuevas formas de trabajo y avances importantes en la digitalización de nuestros negocios.

La pandemia surgió justo después del comienzo de esa nueva configuración del grupo Natura &Co, y la necesidad de hacer frente a la crisis terminó por acelerar el proceso de integración de nuestras empresas. Con Avon, Natura, The Body Shop y Aesop ahora unidas en América Latina, nos transformamos en una plataforma aún más grande, comprometida con la generación de impacto positivo. Esa fortaleza, que cuenta con más de 4 millones de consultoras y revendedoras y 18 mil colaboradores en la región, nos permite desempeñar un rol aún más activo en la sociedad, especialmente en tiempos como el que estamos viviendo.

Alcanzamos resultados significativos a lo largo de 2019, pero sabemos que viviremos un escenario muy distinto en 2020. Será un período en el que no podremos hacer las mismas elecciones de siempre. Como sociedad, tendremos la oportunidad de transformar el mundo a partir del aprendizaje colectivo que tendremos con la pandemia. La creencia en la interdependencia de todas las cosas, que siempre orientó nuestras acciones, ahora está más viva que nunca. Seguiremos en nuestra búsqueda por la valorización del medio ambiente, de las personas y de los negocios, así como por la regeneración del planeta en el que vivimos. El trabajo conjunto, en red y colaborativo, hace y hará toda la diferencia. Estamos y seguiremos juntos.

Orientados
por nuestros
principios y
creencias,
emergeremos
aún más
fuertes

Natura

Llegamos a los 50 años en 2019 como la mayor multinacional brasileña del sector de cosméticos. Y, en ese momento tan significativo, decidimos cuestionarnos sobre el rol de una empresa de belleza en el mundo. ¿Qué podemos hacer para transformar la realidad a nuestro alrededor? A partir de esa reflexión, volvimos a mirar hacia Nuestra Esencia. Era el momento de reforzar los principios y compromisos que siempre guiaron nuestra visión de negocios, con la generación y distribución de riqueza, con la diversidad, con la conservación del bosque en pie, con la reducción de residuos. Para ampliar ese mensaje, invitamos a todos a ser agentes de ese cambio, en un llamado poderoso: El mundo es más bonito contigo.

El mundo
es más
bonito
contigo

Nuestras causas

amazonia viva

más belleza, menos residuos

cada persona importa

El nuevo posicionamiento de la marca Natura inauguró una era de transformación de la compañía, cada vez más digital y comprometida, preparada para ofrecer nuevos servicios y productos, siempre con innovación de punta. El año 2019 también fue símbolo del comienzo de un nuevo ciclo de expansión internacional –llegamos a Asia con nuestra primera operación multicanal en Malasia–. Por medio del modelo de franquicias usado por The Body Shop, inauguramos la primera tienda Natura en Petaling Jaya, en las afueras de la capital Kuala Lumpur. Nuestro portafolio también está presente en el país de forma on-line y por medio de la Venta por Relaciones.

Somos también parte del grupo Natura &Co, junto a Aesop y The Body Shop y, desde enero de 2020, Avon. La combinación, que creó el cuarto mayor grupo del mundo dedicado exclusivamente al sector de belleza, unió cuatro empresas icónicas del segmento en torno a una mejor manera de vivir y hacer negocios, comprometidas en generar impacto económico, social y ambiental positivos.

Con la nueva forma de organización del grupo, fueron creadas cuatro unidades de negocios, entre ellas Natura &Co América Latina. Liderada por João Paulo Ferreira, la unidad es responsable de la gestión de los negocios de Natura, Avon y The Body Shop en la región, así como de Aesop en Brasil, y también se encarga de los lineamientos globales de marca e innovación de Natura.

Línea del Tiempo



años

Luiz Seabra funda la Industria y Comercio de Cosméticos Berjeaut. Meses después, la empresa pasa a llamarse Natura. El nombre fue inspirado en los activos vegetales usados en la composición de los productos.



1969

El Aumento de la búsqueda por consultas con Luiz Seabra y por artículos de Natura lleva a la empresa a transformar a algunas de sus clientas en distribuidoras independientes de productos.

1971

Se lanza el primer catálogo de ventas, con informaciones detalladas sobre cómo utilizar los productos. La publicación se convierte en una herramienta fundamental para las consultoras.

1976

Natura registra un fuerte crecimiento, impulsado por la expansión hacia distintas regiones de Brasil (la empresa tenía 200 colaboradores y 2.000 consultoras). Surge L'Arc en Ciel, industria asociada a Natura, dedicada a artículos de maquillaje y perfumería..

1980

Pedro Passos se convierte en gerente general de L'Arc en Ciel. Natura pasa a ser la primera marca de cosméticos en ofrecer repuesto para los productos.

Sève
Lanzamiento de Sève, aceite de baño inédito en el mercado.



1983

Chronos
Estreno de Chronos, producto antiseñales que valora la belleza de la mujer en cada etapa de la vida.



1986

Concluye la unión de las empresas. Natura alcanza la marca de 50.000 consultoras.

1989

1970

Natura abre su primera tienda, en la calle Oscar Freire, en San Pablo. Luiz Seabra atiende personalmente a las clientas, recomendando productos según las necesidades de cada una. La fábrica es instalada en el barrio Vila Mariana, con alrededor de diez colaboradores.



1974

La venta directa es adoptada como modelo de negocios de Natura. Siguiendo los pasos de Luiz Seabra, las consultoras llevan soluciones personalizadas a sus clientes. La tienda es cerrada, y es creada Pró-Estética, empresa que distribuye los productos en el estado de San Pablo.

1979

Guilherme Leal se une a Natura, proyectando un sistema de distribución de productos hacia afuera del estado de San Pablo. Ese plan sería ejecutado por Meridiana (empresa que él abriría al año siguiente).

Sr. N
La línea Sr. N inaugura el segmento de productos masculinos, una novedad en la época.



1982

Primera incursión de la empresa en el mercado internacional, por medio de un distribuidor local en Chile.

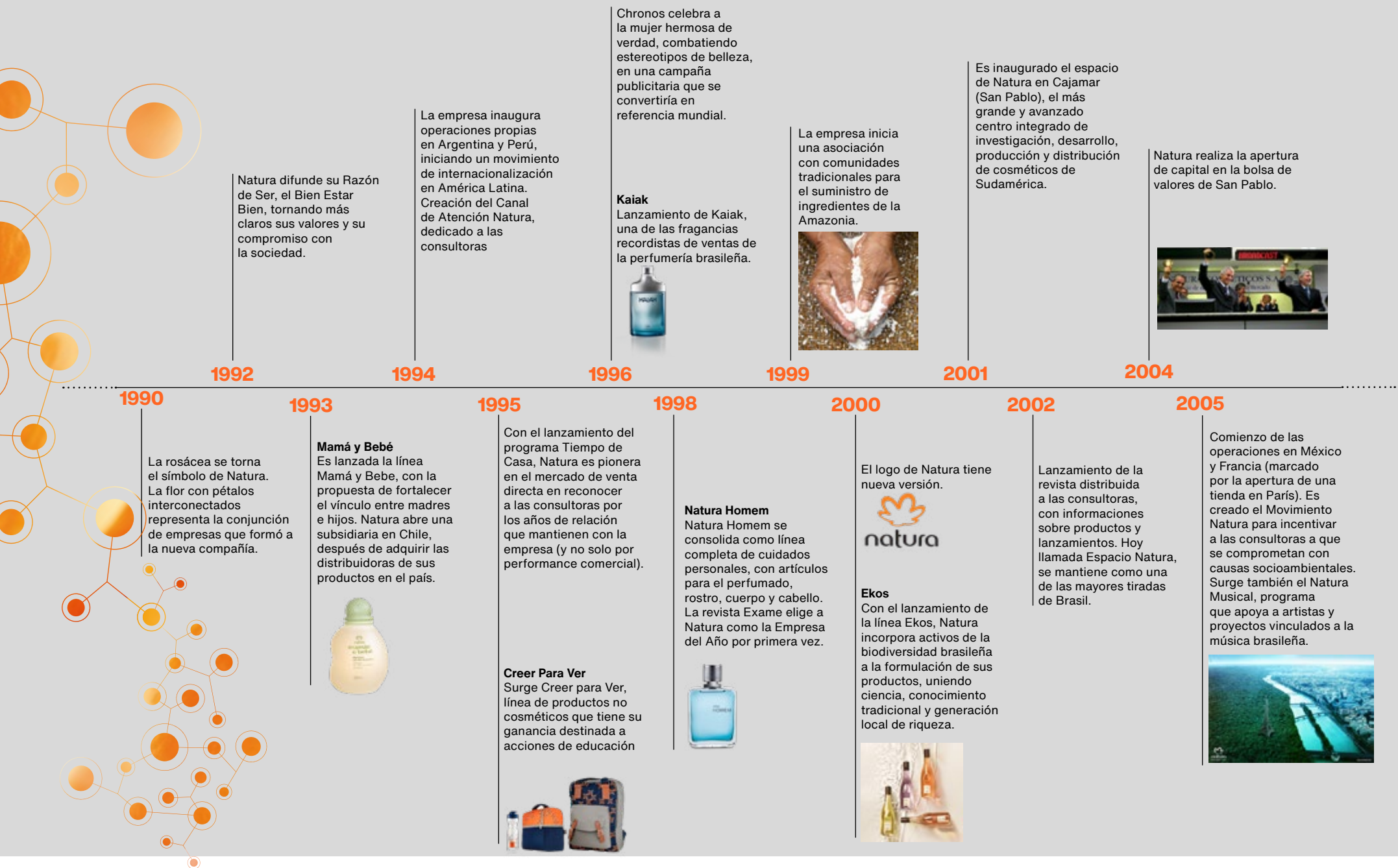
1984

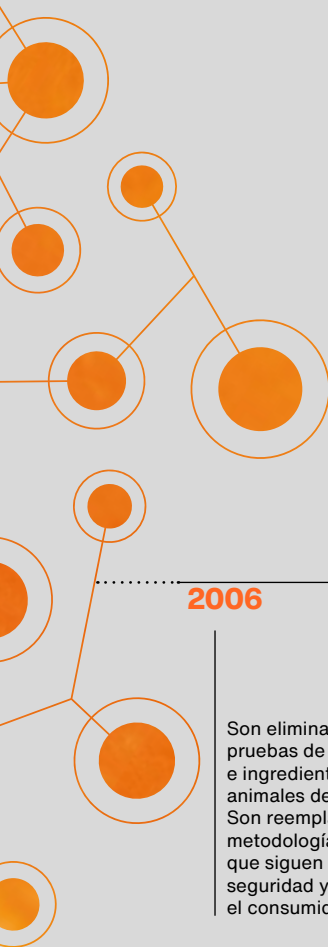
Erva Doce
Surge el jabón Erva Doce, que se transforma en un clásico del portafolio.



1988

Las empresas Natura, Pró-Estética, Meridiana y L'Arc en Ciel, que actuaban en conjunto en la producción y distribución de productos, comienzan un proceso de fusión, adoptando el nombre Natura. Los productos llegan a Bolivia, por medio de un socio local. .





Es lanzado el Programa Carbono Neutro, con metas de reducción de las emisiones de CO2 en toda la cadena productiva. Es creada la Tabla Ambiental, que calcula el impacto causado por la producción de cada artículo. Natura comienza a operar en Colombia y abre una fábrica en Benevides, en el estado brasileño de Pará.



2007

El Instituto Natura pasa a administrar los recursos obtenidos con la línea Creer para Ver, con foco en la mejora de la educación pública. Natura inaugura la producción en la Argentina, Colombia y México. Es creado el Premio Acolher para reconocer las acciones de consultoras, dentro del Movimiento Natura.

2010

Comienza el proceso de adquisición de la marca australiana de cosméticos Aesop (que sería concluido en 2016).

Aēsop.

2012

En Benevides, es inaugurado el Ecoparque, centro empresarial basado en el concepto de simbiosis industrial. Natura se convierte en la primera compañía de capital abierto en ser certificada como Empresa B. Es lanzada la Visión de Sustentabilidad 2050, con metas ambientales y sociales de largo plazo.

2014

Tiendas de Natura comienzan a ser abiertas en Brasil. El Centro de Distribución San Pablo comienza a operar con capacidad total –personas con deficiencias son más del 15% del total de colaboradores-. Es inaugurada una tienda en Nueva York.



2016

Surge Natura &Co, identidad global del grupo de belleza que reúne a Natura, The Body Shop y Aesop.

natura &co

2018

2006

Son eliminadas las pruebas de productos e ingredientes en animales de Natura. Son reemplazadas por metodologías científicas que siguen asegurando seguridad y eficacia para el consumidor.

2009

Al cumplir 40 años, Natura alcanza la marca histórica de 1 millón de consultoras.

2011

Es lanzado el Programa Amazonia, con el objetivo de direccionar inversiones a la región y ayudar a transformarla en un polo de innovación, tecnología y sustentabilidad.



2013

Natura reduce en un tercio las emisiones de gases de efecto invernadero, alcanzando el compromiso asumido en 2007.

Sou
La línea Sou es lanzada, incentivando el consumo consciente: sus envases ahorran material y evitan el desperdicio del producto.



2015

Red Natura, plataforma de ventas on-line, alcanza todo el territorio brasileño y llega a Chile. Natura realiza su EP&L, la "contabilidad ambiental", que expresa en términos financieros el impacto de las actividades de la empresa sobre la naturaleza y la sociedad.

2017

Se realiza la adquisición de la empresa británica de cosméticos The Body Shop. Natura promueve la revitalización de la venta directa –llamada de Venta por Relaciones– y crea nuevos perfiles de consultoras y diferentes oportunidades de progresión en el negocio.



THE BODY SHOP

2019

Natura cumple su cincuentenario y llega a Malasia. Es anunciada la adquisición de Avon, fundada en los Estados Unidos hace más de 130 años, que pasa a formar parte de Natura &Co en 2020. El grupo se convierte en el cuarto mayor del mundo dedicado al sector de belleza, presente en 100 países.

AVON

La operación de Natura

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



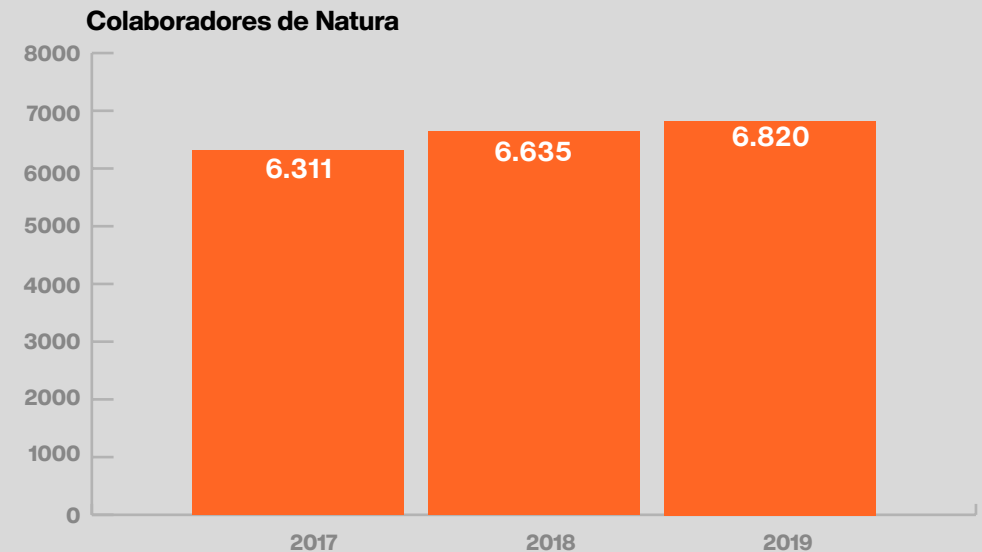
Actuación omnicanal

Venta por Relaciones
1,8 millones
de Consultoras
de Belleza Natura
presencial y on-line

489
tiendas físicas
(propias y franquicias
Acá Hay 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
Perú	219	228	224
Colombia	362	378	402
Francia	19	21	16
Estados Unidos	No disponible	14	19
Total	6.311	6.635	6.820



Primera empresa
de capital abierto del mundo
en certificarse como Empresa B por
su actuación transparente
y sustentable, en 2014



Alrededor de

850 productos

de cuidado diario
(rostro, cuerpo, baño y
manos y pies), perfumería,
maquillaje, cabello y barba,
además de los destinados al
público infantil y
para regalos.

11,9 mil proveedores;
6,2 mil familias en
39 comunidades en las
cadenas productivas de
la sociobiodiversidad

Presencia en: **Argentina,
Bolivia, Brasil, Chile,
Colombia, Estados
Unidos, Francia, Malasia,
México y Perú**

Fábricas propias en
**Cajamar (San Pablo)
y Benevides (Pará)**
y producción tercerizada en
**Brasil, Argentina,
Colombia y México.**

Sede administrativa en
**San Pablo
(San Pablo)**

1 hub logístico, en
Itupeva (San Pablo)

12 Centros de
Distribución
7 en Brasil y 5 en
América Latina

Una historia de afecto

Entre los eventos que marcaron el cincuentenario de la empresa está la exposición “Red de Afecto: los 50 años de Natura”, inaugurada en el mes de agosto en nuestra unidad de Cajamar (San Pablo). Interactiva, la instalación retrata los principales hitos y movimientos de nuestra historia, que tuvo comienzo en 1969. La exposición estará abierta a la visitación del público hasta mediados de 2021.



Reconocimientos

Agenda de combate al cambio climático reconocida por la ONU

Los esfuerzos de Natura por reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y combatir el cambio climático fueron reconocidos en la premiación más importante del mundo sobre el tema, concedida por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Fuimos premiados en la categoría Climate Neutral Now, del 2019 UN Global Climate Action Award. Se trata de un reconocimiento público y con alcance global de nuestras iniciativas para reducir y compensar las emisiones de carbono resultantes de nuestras actividades, sintetizadas por el Programa Natura Carbono Neutro, que mantenemos desde 2007. Nuestro protagonismo en ese tema nos hizo ser la única compañía brasileña en constar en la lista de las 15 iniciativas vencedoras. Fueron, en total, 670 proyectos inscriptos.

La divulgación de los vencedores fue realizada en septiembre, en la Semana del Clima de Nueva York, evento de la ONU. La entrega del trofeo ocurrió en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP 25), en el mes de diciembre, en Madrid (España).

Desde hace once años, formamos parte del grupo de empresas más sustentables del mundo del ranking Global 100, de la compañía canadiense de medios e investigación Corporate Knights, anunciado anualmente durante el Foro Económico Mundial, en Davos (Suiza). Natura es la única empresa brasileña del sector que figura en la lista, que evalúa aproximadamente 7.500 compañías de 21 países.

Fuimos elegidos también como una de las empresas más éticas del mundo por el Ethisphere Institute, organización global comprometida con el perfeccionamiento de prácticas empresariales. En abril, fuimos calificados en el primer puesto del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco). Esta fue la sexta edición del relevamiento en Brasil, y en todas ellas Natura lideró el ranking. El ejecutivo João Paulo Ferreira, CEO de Natura &Co América Latina, fue listado entre los diez líderes empresariales con mejor reputación en el país.

Mejores prácticas

- Estamos presentes por 15º año en el Índice de Sustentabilidad Empresarial (ISE), de B3 (bolsa de valores de San Pablo)
- Integramos el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) para mercados emergentes
- Somos una Empresa B desde 2014, que certifica nuestro compromiso con el impacto positivo en los ámbitos económico y socioambiental
- Desde hace 11 años figuramos en la lista de las empresas más sustentables del mundo, de Corporate Knights
- No hacemos pruebas en animales. Práctica con el certificado Leaping Bunny, de Cruelty Free International
- Comercio ético: certificación UEBT (Unión para el BioComercio Ético) certifica la sustentabilidad de la cadena de suministro de los ingredientes naturales de la línea Ekos

Un compromiso de todos

Creemos que solo con colaboración y cooperación será posible generar cambios sistémicos. Por eso adherimos a movimientos y compromisos voluntarios que puedan potenciar nuestras acciones. Además de reducir los impactos socioambientales de nuestra operación y de nuestra cadena de valor, buscamos usar nuestra reputación y nuestras marcas para diseminar esos compromisos y comprometer a más personas y organizaciones en ese debate esencial para garantizar la continuidad de la vida en la Tierra.

Durante la Cumbre del Clima de 2019, realizada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en Nueva York, firmamos junto a otras corporaciones el compromiso de contribuir para limitar en 1,5°C el aumento del calentamiento global, respecto a los niveles preindustriales. También estamos desarrollando mecanismos para avanzar en nuestra difusión sobre los riesgos financieros relacionados al clima, conforme TCFD (Task Force on Climate Finance Disclosures). Queremos demostrarle al mercado los efectos de esas cuestiones en nuestro negocio y en el de otras empresas. Somos certificados como Empresa B, iniciativa del movimiento B Corp (Sistema B para América Latina) que reconoce a las organizaciones que dan igual peso a los

resultados económicos y socioambientales. Recientemente, The Body Shop pasó a formar parte de ese mismo grupo.

Desde 2018, somos signatarios del compromiso global *New Plastic Economy*, iniciativa de la Fundación Ellen MacArthur para la adopción de los principios de la economía circular en la cadena del plástico. En 2019, junto a otros actores, lanzamos el movimiento Amazonia Posible, que se propone discutir soluciones efectivas para conservar a la Amazonia y combatir la deforestación ilegal (*lea más en la página 93*).

Además, todas esas acciones están conectadas a la Agenda 2030 propuesta por la ONU con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que establece los principales desafíos para la próxima década. En Natura, nuestras ambiciones pretenden involucrar a todos los objetivos de forma consistente, con metas claras y medibles (*conoce la correlación de nuestros compromisos con los ODS en la página 159*).

Accede a la lista completa de los movimientos con los que estamos comprometidos en las páginas 172-174.

Mirada integrada hacia nuestro desempeño

GRI 103-2, 103-3

En 2019, avanzamos en diversos frentes de nuestro negocio, aunando resultados económicos a la generación de valor para toda nuestra red de relaciones, lo que comprueba una vez más la fuerza de la marca Natura.

Registramos un desempeño financiero robusto, pese al contexto sociopolítico desafiante en diversos mercados: nuestros ingresos netos aumentaron un 6,7%, con crecimiento del 4% en Brasil y del 13,5% en las demás operaciones de América Latina. En Brasil, ese valor fue de R\$ 6.260 millones; en América Latina fue de R\$ 2.742 millones.

Natura mantuvo además el liderazgo en el segmento de cosméticos en Brasil y es la marca favorita de los consumidores en cuatro de los seis países en los que opera directamente en América Latina. El plan de crecimiento para las consultoras, lanzado en Brasil y Chile en 2017, fue expandido a toda la región, con una excelente aceptación. El uso de las plataformas digitales también ganó tracción, con más de 1,6 millones de consultoras en el sitio y la app, siendo que alrededor de la mitad de ellas ya tiene su espacio on-line de ventas. Con la nueva propuesta de valor, la productividad de la red crece hace 13 trimestres consecutivos en Brasil.

Cerramos el año con 422 tiendas Aquí Hay Natura, franquiciadas a consultoras dentro de la estrategia de estimular su emprendedurismo, modelo en acelerada expansión. Abrimos la primera unidad con ese perfil fuera de Brasil, en Perú. Con un nuevo concepto de tienda inaugurado en mayo, el mercado minorista de Natura observó un aumento de casi 100% de los ingresos netos del canal. Las tiendas propias de la marca en shoppings y centros comerciales suman 67 unidades y están presentes en 16 estados brasileños y en Argentina, Chile, Estados Unidos, Francia y Malasia.

Las ventas on-line tuvieron un año más de crecimiento y el sitio evolucionó su integración con los demás canales, especialmente en el modelo de convergencia con las consultoras.

También registramos importantes avances en nuestros principales Indicadores ambientales. La recaudación de la línea Creer Para Ver, cuya ganancia es destinada a acciones en pos de la educación pública, tuvo un año más de resultados récord, con una recaudación de R\$ 38,7 millones en Brasil y R\$ 15,1 millones en los demás países de América Latina. En inclusión y diversidad, más del 40% de nuestro liderazgo, considerando cargos de dirección o superiores, está integrado por mujeres. Avanzamos, además, en el número de familias de las comunidades proveedoras en la región panamazónica, y el volumen de negocios generados en la región suma R\$ 1.800 millones desde 2011 –un 80% por encima de la meta establecida para fines de 2020–.

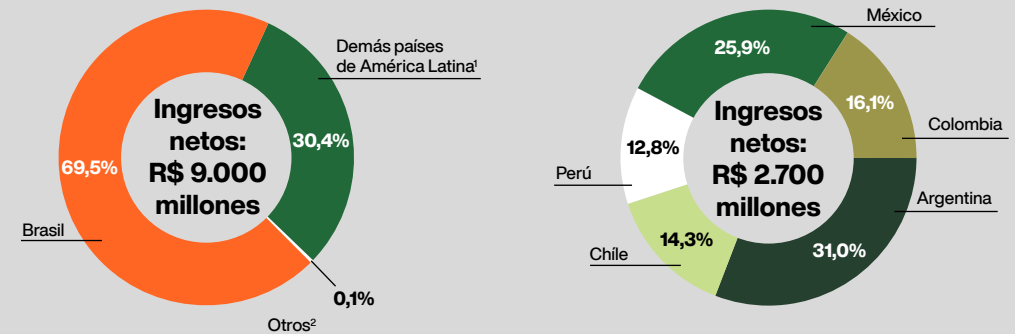
Todavía tenemos desafíos que enfrentar, a ejemplo del carbono –en el que presentamos una reducción del 2% en las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en 2019–, y en residuos, en el que seguimos aumentando el volumen de materiales reciclados y reciclables en nuestros envases, pero tenemos metas ambiciosas de ampliar esos resultados.

Natura &Co: resultados globales

Con la contribución positiva de Natura, The Body Shop y Aesop, los ingresos netos consolidados del grupo aumentaron un 7,8% y alcanzaron los R\$ 14.445 millones en 2019.

Para consultar nuestros estados financieros completos, accede a: <https://ri.naturaeco.com/pt-br/>

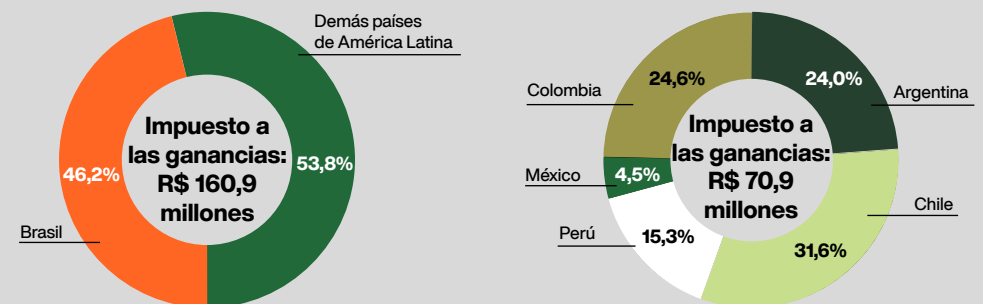
Ingresos netos Natura



1. Los negocios en Bolivia se realizan por medio de una distribuidora local.

2. Estados Unidos, Francia y Malasia son negocios aún sin base para incidencia de impuesto a las ganancias

Impuesto a las ganancias debido en 2019³



3. La difusión de la contribución con impuestos por país forma parte del compromiso de Natura con los Principios de Tributación Responsable (Responsible Tax Principles) del B Team. Lea más en la pág. 79.

Principales indicadores

GRI 201-1 Valor económico directo generado (R\$ millones)¹

Generado	2017	2018	2019
Ingresos (R\$)	13.824	19.131	20.312

GRI 201-1 Valor económico distribuido (R\$ millones)

Distribuido	2017	2018	2019
Costos operativos	4.873	5.619	6.421
Salarios y beneficios de empleados	1.836	2.813	3.011
Pagos a proveedores	3.116	4.712	5.354
Pagos al gobierno	1.994	2.414	2.349
Pago a acreedores	1.040	2.693	2.775
Inversiones en la comunidad ³	295	307	312
Total	13.154	18.558	20.223

GRI 201-1 Valor económico retenido (R\$ millones)

Retenido	2017	2018	2019
"Valor económico directo generado" menos "valor económico distribuido"	670	572	88

GRI 201-1 Otros indicadores económicos (R\$ millones)

Distribuido	2017	2018	2019
Ingresos netos consolidados	9.857	13.397	14.445
Ebitda consolidado	1.787	1.846	1.905
Ganancias netas consolidadas	724	548	392
Generación interna de caja	617	469	398
Volumen promedio diario negociado de acciones ⁴	46	59	129

1. Indicadores consolidados de Natura & Co.

2. Considera las ganancias netas atribuibles a accionistas controladores y también la participación de no controladores.

3. Valores recalculados a la luz de los lineamientos GRI, considerando recaudación Creer Para Ver; volumen de negocios en la Amazonia e inversiones en las comunidades proveedoras (excepto suministro); inversiones en las comunidades del entorno; Movimiento Natura y apoyos y auspicios.

4. Fuente: Bloomberg.

Indicadores ambientales	2017	2018	2019
Emisión relativa de gases GEI (kg CO2e/kg producto facturado) ^{1,2}	3,20	3,14	3,18
Emisiones GEI en la cadena de valor (tCO2e) ²	308.048	333.183	325.840
Consumo de agua Brasil (l/unidad producida)	0,53	0,52	0,59
% material reciclado posconsumo en envase de producto terminado — Brasil	4,6	5,4	8,6
% envases ecoeficientes Brasil ³	21	22	19
Índice de vegetalización de las fórmulas (% sobre total de la masa)	81	81	80
Materias primas de origen amazónico (% respecto a valor de ventas)	18,1	17,8	17,7

1. CO2e (o CO2 equivalente): medida utilizada para expresar las emisiones de los gases de efecto invernadero, basada en el potencial de calentamiento global de cada uno.

2. Incluye alcances 1, 2 y 3 del GHG Protocol, Inventario 2019 auditado por KPMG.

3. Envases con reducción de, como mínimo, un 50% en relación al envase regular/similar o que presentan un 50% de su composición con materiales reciclados posconsumo y/o material renovable no celulósico, siempre que no presenten aumento de masa.

Indicadores sociales	2017	2018	2019
Recaudación Creer Para Ver (R\$ millones) ¹	35,7	44,2	53,8
Familias beneficiadas en las comunidades proveedoras en la Amazonia	4.294	4.636	5.136

1. Incluye los valores recaudados en Brasil y en las demás Operaciones de Latinoamérica.

Nuestra Estrategia

La vida es una cadena de relaciones

El mundo de Tamires, 29 años, nos inspira porque está hecho de mujeres que creen en el poder de las personas. Para Natura no existe un nosotros sin cada uno para transformar la realidad. Consultora desde hace siete años, creó Cooperlad, una cooperativa que apoya la generación de ingresos de pequeños productores rurales de Tucano (Bahía).

Mirar hacia el futuro

En Natura, estamos todo el tiempo desafiándonos para responder a las necesidades del presente sin dejar de vislumbrar el largo plazo. Después de dos años de avances del plan para la revitalización de nuestro modelo de negocios, con una propuesta de valor más atractiva para nuestras consultoras, presencia multicanal y retomada del crecimiento, 2019 tuvo como foco nuestra preparación para la jornada de transformación que vislumbramos para el futuro.

La sustentabilidad, más que impulsar la innovación, es una palanca de generación de valor para Natura y eso se hace cada vez más explícito en nuestro direccionamiento estratégico, en nuestras marcas y categorías, en línea con nuestra Visión.

A close-up, high-angle shot of a woman with curly hair, smiling broadly, showing her teeth. The image is warm and golden-toned, with a soft focus on the background.

Para
Natura no
existe un
nosotros sin
cada uno

Con el plan de crecimiento de las consultoras implementado en toda América Latina y la adopción de una serie de herramientas que facilitan su actuación on-line, profundizamos ahora la convergencia de esos modelos. Todas las consultoras ya nacen integradas en el mundo on-line y offline e incorporan cada vez más recursos para ampliar la relación con sus clientes. Hay también nuevos servicios ofrecidos a las consultoras como los medios de pago y la cuenta digital. En el mercado minorista seguimos expandiendo la presencia de tiendas propias y de franquicias. Aquí Hay Natura, administradas por nuestras consultoras. Con eso, rebasamos las 480 tiendas en Brasil. Estamos así consolidando una Natura omnicanal, con relación cercana y directa con el consumidor, donde, cuando y en el formato que él prefiera. Nuestro foco a partir de ahora será ampliar cada vez más la interacción entre todos esos recursos.

Los esfuerzos para generar innovaciones más disruptivas también entregaron en 2019 productos con tecnologías propietarias, como el uso de prebióticos para ayudar a la piel a que se hidrate de forma inteligente y una proteína biotecnológica para el cabello, desarrollo exclusivo de Natura en asociación con una startup alemana. Todo eso combinado al uso de ingredientes naturales y activos de la sociobiodiversidad, nuestros principales diferenciadores. Aproximadamente el 80% de nuestro portafolio es vegano.

Pilares de la estrategia de Natura:

1 Fortalecer la preferencia, el deseo y el poder de la marca

2 Buscar mayor diferenciación e innovación en las categorías y revitalizar la arquitectura de marcas hijas

3 Ampliar el poder de la nueva venta directa, integrando los modelos de consultorías on-line y offline y mejorando la experiencia de compra de la consumidora

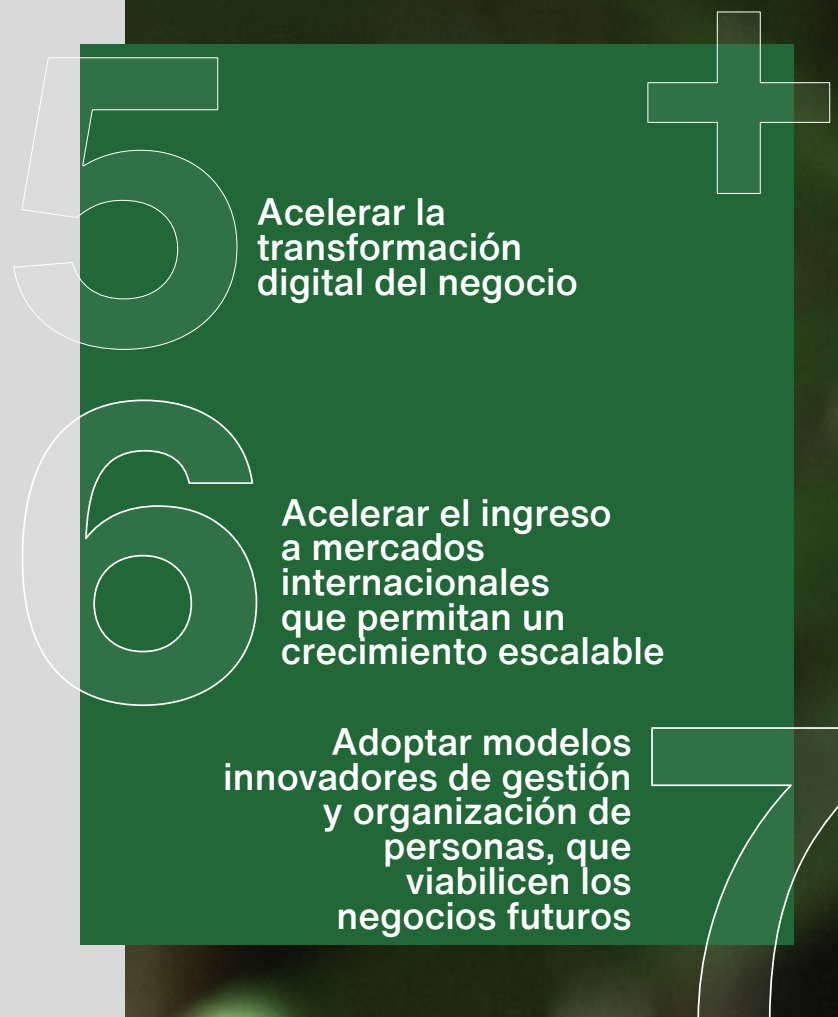
4 Expandir la presencia omnicanal



A partir de nuestro estreno en Malasia, en octubre, estamos probando un nuevo formato para actuar en nuevas latitudes, conectados a socios comerciales y aprovechando la experiencia de The Body Shop en la región, sin alejarnos de nuestra propuesta de valor. La operación incluye toda la experiencia de la marca Natura y ya nació siendo multicanal, con tienda, e-commerce y Venta por Relaciones. Todo el proceso fue diseñado y ejecutado en menos de un año, comprobando que los modelos ágiles son una realidad cada vez más presente en nuestro día a día.

La reorganización de nuestra forma de trabajar ya es una realidad en muchos contextos de Natura, con equipos estructurados en tribus y células temáticas, con una configuración menos jerárquica y más autónoma. En este caso, la visión de área pierde fuerza ante una mirada más enfocada en núcleos de actuación interdisciplinarios e interdependientes.

El siguiente paso es aprovechar todos esos recursos para generar nuevas soluciones en productos y servicios. Esa es la misión de una nueva plataforma de negocios estructurada en Natura, que interconecta competencias como inteligencia de datos, user experience (UX), service design e innovación abierta. La idea es fomentar nuevas oportunidades de negocios a partir de ese ecosistema, al involucrar también a las áreas de Venta por Relaciones, digitalización y mercado minorista.



Más belleza en el mundo

Para nosotros, dejar el mundo más bonito es contribuir con el bienestar ambiental, social y económico por medio de nuestro negocio. Es crear productos que tienen la ética como ingrediente principal y reunir una red de personas movilizadas por ese mismo propósito. En 2019, Natura reafirmó esos compromisos y tradujo su Esencia en la nueva expresión de la marca: el mundo es más bonito contigo.

El posicionamiento está alineado con la Visión 2050, que trazó un camino para que Natura sea una empresa generadora de impacto positivo en las próximas décadas, y reducirá y mitigará también los efectos de sus actividades.



No se puede
estar bien en
un mundo
que va mal

Lanzada en 2014, la Visión de Sustentabilidad 2050 se conectó de tal manera a nuestra estrategia que influyó en la visión corporativa de Natura &Co que, más que un plan de sustentabilidad, representa un compromiso de todo el negocio con el impacto positivo. Queremos que nuestra actuación pueda contribuir a proteger y regenerar todo el ecosistema al que pertenecemos.

El primer marco de esa planificación, las Ambiciones 2020, son un conjunto de metas en temas como biodiversidad, residuos, emisiones de carbono, agua, diversidad, generación de ingresos, entre otros, cuyo ciclo se cerrará a fin de este año. Hasta 2019, el índice de alcance de esos compromisos llegó al 70%.

Vivenciamos desafíos de negocio en ese período – reestructuramos la empresa para retomar nuestros resultados en ventas, transformamos el modelo de la venta directa para generar más valor para las consultoras y para Natura y nos convertimos en una empresa omnicanal, ofreciendo a los consumidores una experiencia de marca completa–.

También acumulamos aprendizajes. Algunos compromisos, para poder ser alcanzados, dependen del compromiso de la sociedad y de cambios de conducta sistémicos o del desarrollo de nuevas tecnologías. Ordenamos los temas materiales en tres causas (Amazonia Viva, Más Belleza, Menos Residuos y Cada Persona Importa), que nos orientan no solo en nuestros compromisos, sino también en la forma como comprometemos a nuestra red para la construcción de una sociedad más justa e igualitaria.

Tenemos una jornada importante por delante. Sumando fuerzas con Avon, The Body Shop y Aesop, ampliaremos nuestra capacidad de promover y compartir valor. Natura &Co es un grupo global que reúne a marcas icónicas basadas en la misma creencia de que existe una manera mejor de hacer negocios: no queremos ser solo el más grande grupo de belleza del mundo, queremos ser el mejor **PARA** el mundo.

Nuestra unión es la gran revolución

Nuestras causas

Queremos que nuestras marcas actúen para ampliar la consciencia de consultoras y consumidores y nos ayuden a movilizar nuestra red de relaciones para construir una sociedad más sustentable y más bonita.

¿Cómo definimos?

Listamos necesidades de la sociedad que, a partir de nuestro modelo de negocios, podemos ayudar a solucionar. Usaremos nuestro negocio y nuestras conexiones para generar transformación en temas de interés público.

Esa preocupación forma parte de nuestra trayectoria, está expresada en Nuestra Esencia y en la creencia en el Bien Estar Bien. Actuamos y monitoreamos los resultados constantemente y ahora alineamos esas acciones en torno a tres ejes para ampliar el compromiso y la movilización que generamos en esos temas. Así, aumentamos la fuerza de transformación de nuestro modelo de negocios.



amazonia
viva



más belleza,
menos residuos



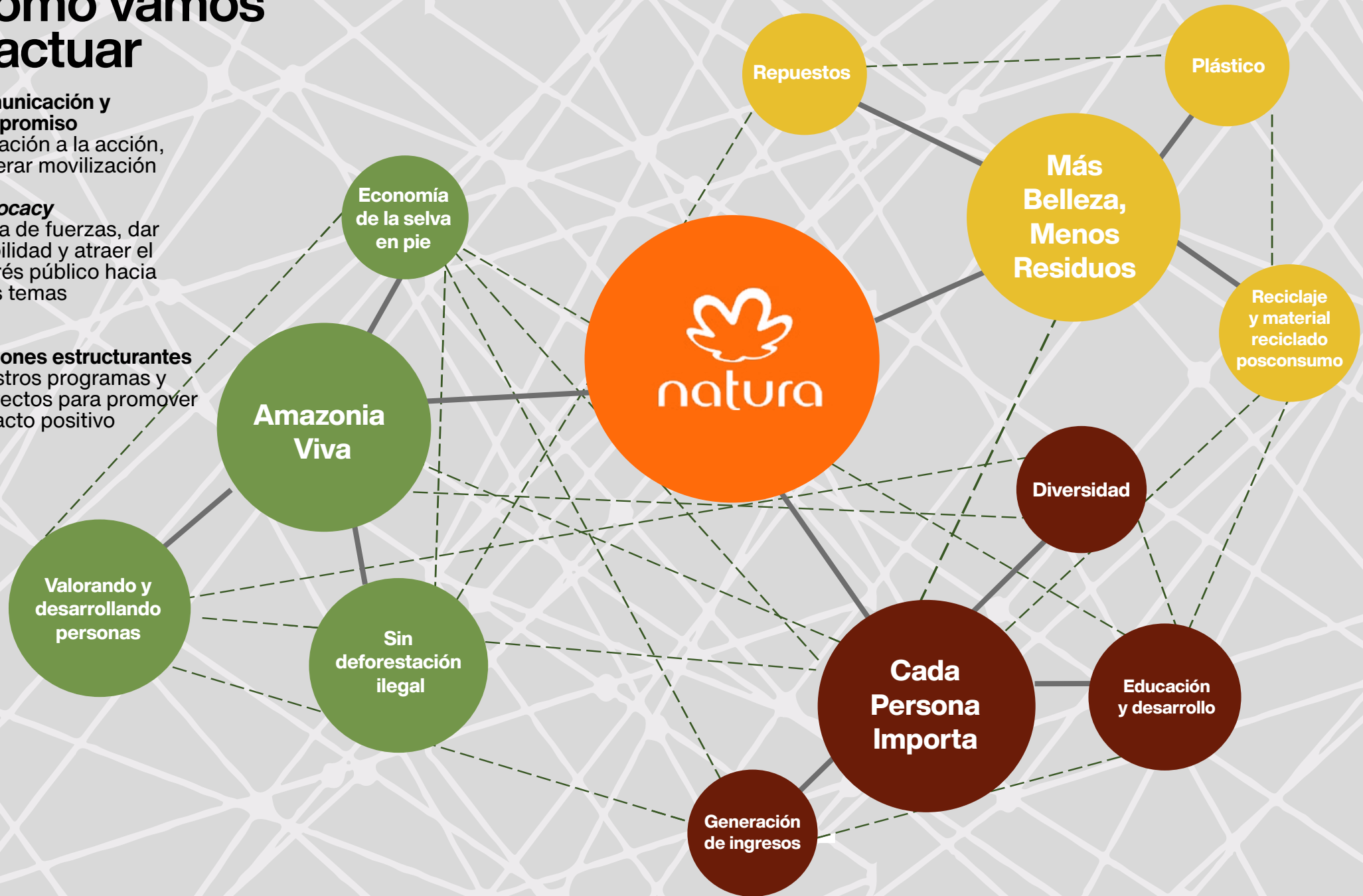
cada persona
importa

Cómo vamos a actuar

Comunicación y compromiso
invitación a la acción,
generar movilización

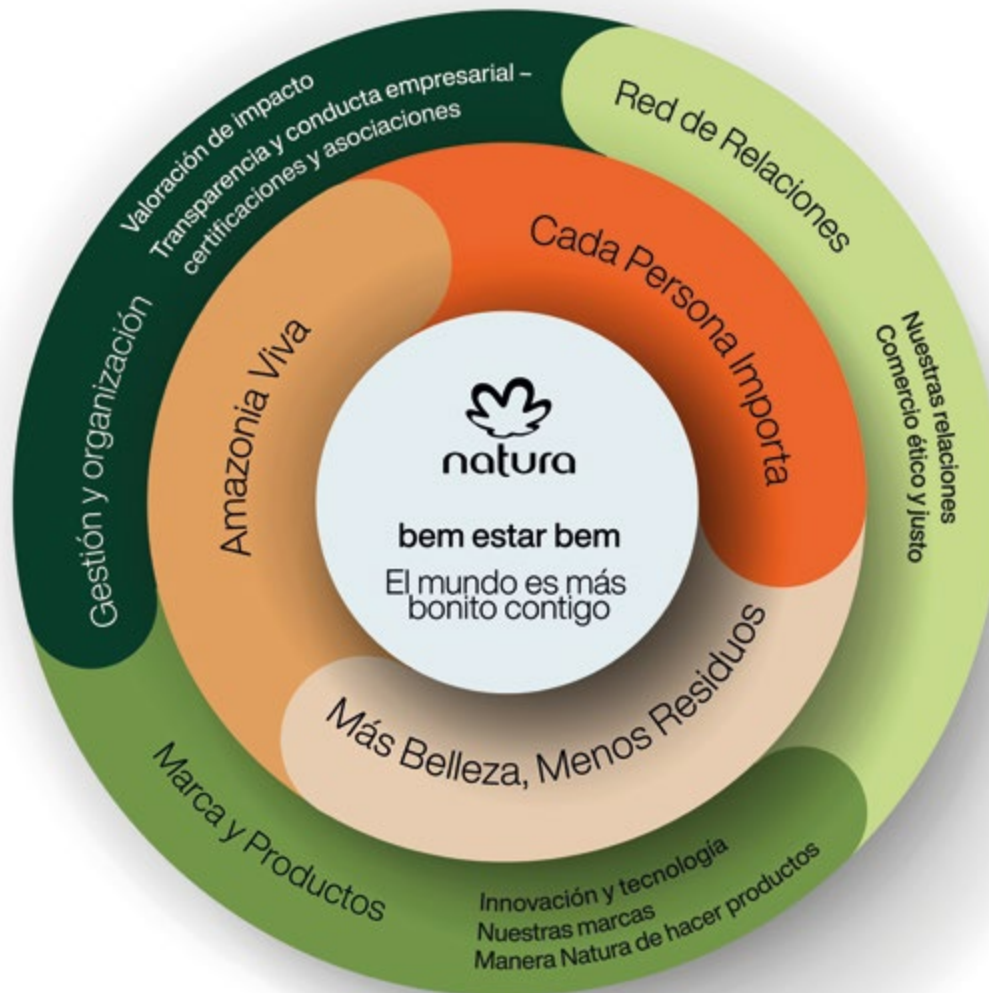
Advocacy
suma de fuerzas, dar
visibilidad y atraer el
interés público hacia
esos temas

Acciones estructurantes
nuestros programas y
proyectos para promover
impacto positivo



Generación de impacto positivo

El deseo de convertir a Natura en una empresa que genera valor para toda la sociedad impulsa nuestras decisiones de negocio, el modo como nos relacionamos con nuestros públicos y nuestra forma de hacer productos, de venderlos y de conectarnos con las consultoras y los consumidores.



Innovación y tecnología – unen naturaleza y belleza. Aceleran conexiones y amplían las oportunidades que nuestra red tiene para realizar negocios y llevar el Bien Estar Bien adelante, de manera ágil, omnicanal y multigeográfica.

Nuestras marcas – la marca Natura y sus marcas hijas expresan lo que somos y cómo hacemos las cosas. Amplían el alcance de nuestros mensajes.

Manera Natura de hacer productos – agradables de usar e innovadores, hacen bien al cuerpo, a la selva y a las comunidades que allí viven. Nuestras elecciones buscan: cuidado con el origen, fórmulas naturales, seguridad para todos (incluso el medio ambiente) sin pruebas en animales, envases ecológicos y compromiso con el clima.

Nuestras relaciones – conectamos proveedores, consultoras y consumidores en torno a un propósito común, invitándolos a darse cuenta de su rol para la transformación de cada uno y del mundo.

Comercio ético y justo – conserva la sociobiodiversidad y fomenta el desarrollo socioeconómico de la cadena de comunidades proveedoras.

Valoración de impacto – buscamos perfeccionar las evaluaciones de impacto social y ambiental, para relacionar nuestros resultados de negocio a la generación de valor para la sociedad.

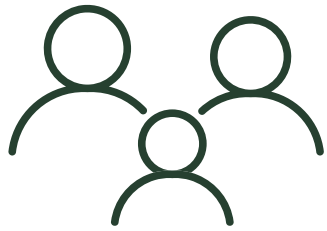
Transparencia y conducta empresarial - certificaciones y asociaciones*



Lista completa en las páginas 172 a 174

Causa	ODS Lea más en la pág. 159	Tema material Lea más en la pág. 201	Otros temas relacionados	Ambiciones 2020 Lea más en la pág. 159
Amazonia Viva Economía de la Selva en pie Valoración de las personas y de la selva Deforestación cero		Sociobiodiversidad	Cambio climático Agua Trabajo e ingresos Transparencia de productos Educación Residuos	Huella socioambiental de los productos Consumo de insumos amazónicos Familias amazónicas Volumen de negocios en la Amazonia Compensación de carbono Comunidades •Desarrollo humano y social •Estrategia de territorios
Más Belleza, Menos Residuos Reciclaje Materiales reciclados Envases ecoeficientes Logística Inversa Cambio climático		Residuos	Cambio climático Agua Trabajo e ingresos Transparencia de productos	Huella socioambiental de los productos Envases ecoeficientes Envases con material reciclado Reducción de emisiones GEI Compensación de carbono Energía renovable Huella hídrica Logística reversa
Cada Persona Importa Diversidad Educación Generación de ingresos		Trabajo e ingresos	Diversidad e inclusión Educación	Consultora Natura •Ingresos promedio •Emprendedurismo •Desarrollo humano y social •Educación Colaboradores •Mujeres en cargo de liderazgo •Inclusión de personas con deficiencias •Compromiso y cultura Comunidades •Desarrollo humano y social •Estrategia de territorios Consumidores •Movilización de los consumidores Proveedores •Evaluación socioambiental

Amazonia Viva



Más de
5,1mil
familias
proveedoras
en la región

**R\$ 1.800
millones**

invertidos en la
Amazonia entre
2010 y 2019

17,7%

de insumos
panamazónicos
usados en las
formulaciones¹²

Natura es carbono
neutro desde

2007

La compensación de
emisiones incluye el
impacto en toda la
cadena de valor*

*Todas las emisiones hasta 2018
ya fueron compensadas, siendo
que el 34% de los créditos del
bienio 2017/18 son oriundos
de la región amazónica

CO₂e

100%

de la cadena de sociobiodiversidad
con trazabilidad y certificación
UEBT para la línea Ekos

Más Belleza, Menos Resíduos

Nuestros envases

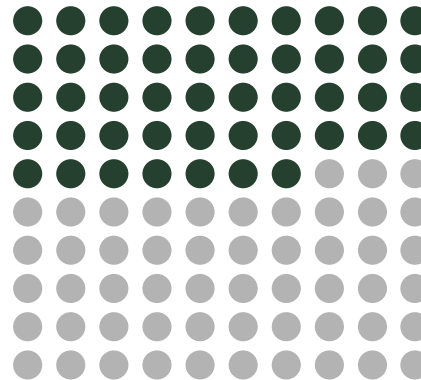
50%

de su
composición

en material reciclable¹

8,6%

de uso de material
reciclado posconsumo¹



47% del volumen¹³ de residuos
generados por nuestras
envases son reciclados, en
un proceso viabilizado por la
Logística Inversa

18%

envases
ecoeficientes¹⁴

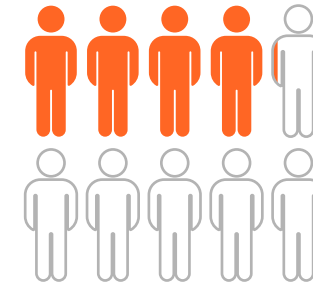
Cada Persona Importa

En 2019, crecimiento del

12%

en los ingresos
promedio de la
líder de negocio

(y estabilidad en los
ingresos de la consultora)¹



41%

de mujeres en
la dirección y
vicepresidencias

7%

de personas con
deficiencias¹

**R\$ 53,8
millones**

recaudados por Creer Para Ver
para el apoyo a la mejora de la
educación pública en Brasil y
América Latina

**R\$ 33,5
millones**

asignados en las
comunidades proveedoras
a la compra de insumos,
distribución de beneficios
y capacitaciones

1. Datos referidos a la Operación Brasil. 2. La Panamazonia abarca todas las regiones que forman parte de la Selva Amazónica, en diversos países de Sudamérica. 3. En toneladas equivalentes. 4. Envases con reducción de, como mínimo, el 50% en relación al envase regular/similar o que presentan el 50% de su composición con materiales reciclados posconsumo y/o material renovable no celulósico, siempre que no presenten aumento de masa.

Evolución de nuestras metas y compromisos

L ogramos un índice de alcance de 70% de esos compromisos. Trabajamos de manera coordinada para hacer evolucionar nuestro desempeño. A continuación, listamos los principales destacados de 2019 en cada uno de esos frentes.

En ese período, ya evolucionamos para convertirnos en una empresa más diversa, con más del 40% de los cargos de dirección y superiores ocupados por mujeres (página 126). Desarrollamos metodologías de monetización de nuestros impactos ambientales y estamos creando indicadores para hacer lo mismo con lo social (página 89). Generamos más negocios en la Panamazonia* y alrededor de 5.100 familias de la región proveen insumos de la sociobiodiversidad y trabajan para conservar la selva en pie (página 97), promoviendo la conservación de 1,8 millones de hectáreas de selva.

Y también acumulamos aprendizajes. Algunos compromisos, para que sean alcanzados, dependen del compromiso de la sociedad y de cambios de conducta sistémicos o del desarrollo de nuevas tecnologías.

*La Panamazonia abarca todas las regiones que forman parte de la Selva Amazónica, en diversos países de Sudamérica.



Estatus de las Ambiciones 2020

Ambición 2020	Alcanzado/ progreso avanzado	En progreso	No alcanzado/ por debajo de lo previsto
Gestión y organización			
Valoración de externalidades		●	
Implementar Consejo Consultivo	●		
Promover debate público sobre la materialidad		●	
Gobernanza con compromiso externo		●	
Transparencia en las informaciones de productos y evolución de la Visión 2050	●		
Marcas y productos			
Implementar huella socioambiental de los productos		●	
Reducir el 33% de las emisiones relativas de carbono			●
Compensar 100% de las emisiones de carbono	●		
Estrategia de energía renovable	●		
Estrategia de huella hídrica			●
Envases ecoeficientes*			●
Envases MRPC**	●		
Uso de material reciclable		●	
Recolección de residuos y envío a reciclaje	●		
10 mil familias en las cadenas productivas de la Panamazonia			●
Generar R\$ 1 mil millones en negocios en la Panamazonia	●		
Garantizar el 30% de insumos de la Panamazonia			●
Trazabilidad de los insumos	●		

● alcanzado/ progreso avanzado ● en progreso ● no alcanzado/ por debajo de lo previsto

Nuestra red

Ingresos promedio de la consultora



Emprendedurismo de la consultora



Desarrollo humano y social de la consultora



Educación de la consultora



Inclusión de personas con deficiencias



Mujeres en cargo de liderazgo



Compromiso y cultura del colaborador



Evolución de la gestión de proveedores



Desarrollo humano y social de comunidades



Estrategia territorios (entorno y comunidades proveedoras)



1. Envase ecoeficiente: Envases con reducción de, como mínimo, el 50% en relación al envase regular/similar o que presentan el 50% de su composición con materiales reciclados posconsumo y/o material renovable no celulósico, siempre que no presenten aumento de masa.

2. MRPC: Material reciclado posconsumo.

Nuestros negocios

La búsqueda de la belleza, legítimo anhelo de todo ser humano, debe estar liberada de prejuicios y manipulaciones

El mundo de Eloiza, 53 años, está hecho de mujeres soñadoras, que esparcen belleza, autoestima e inspiración para el mundo de otras mujeres. Eloiza es consultora de Natura desde hace 12 años y crío a sus hijos con la ayuda de esta actividad



Natura omnicanal

La celebración de nuestros 50 años marca la trayectoria basada en la valoración de las relaciones humanas al mismo tiempo en que da comienzo a una nueva etapa de esa historia. Una empresa que cree cada vez más en el poder de las relaciones, especialmente cuando se combinan con nuevas tecnologías y nuevas formas de contacto.

De esa manera, construimos un ecosistema integrado, en el que los caminos que nos hacen llegar hasta nuestros consumidores (Venta por Relaciones, e-commerce y mercado minorista) se complementan, potenciando nuestros resultados y los de nuestra red.



En la Venta por Relaciones, concluimos el proceso de convergencia. Desde junio de 2019, todas las Consultoras de Belleza Natura de Brasil pueden actuar en el formato híbrido a partir del mismo registro, vendiendo productos de modo presencial y también por internet, con una tienda virtual customizada, vinculada a nuestro canal de ventas on-line.

Lanzamos esa modalidad también en Colombia y Perú – Argentina y Chile ya contaban con la venta digital–.

Nuestra estrategia de expansión en el mercado minorista también tuvo continuidad. Cerramos 2019 con 489 tiendas, sumando los puntos de venta propios y las tiendas Acá Hay Natura y, a comienzos de 2020, superamos la marca de 500 establecimientos, lo que nos acerca aún más a nuestros consumidores. Disponibles en 16 estados de Brasil, en Chile, Argentina, Estados Unidos y Francia, nuestras tiendas alcanzaron nuevas latitudes en 2019. En octubre, inauguramos la primera pop-up store de Natura en Malasia, país asiático elegido para iniciar el nuevo ciclo de expansión internacional de la empresa. Iniciamos la operación ya con una estrategia omnicanal, con la implementación simultánea del e-commerce, la Venta por Relaciones y el mercado minorista. En diciembre, fue el turno de que Perú tuviera su primera tienda Acá Hay Natura –el país fue el primero en

abrir un punto de venta en ese formato fuera de Brasil–. Los buenos resultados de las iniciativas propias en el mercado minorista influenciaron nuestra decisión de priorizarlas, lo que nos llevó a interrumpir las asociaciones con redes de farmacias y tiendas de departamento.

Todas las evoluciones realizadas a lo largo de 2019 son los pilares del camino hacia las nuevas transformaciones que vendrán. Anclados en la digitalización, pretendemos estructurar una nueva plataforma de negocios del Bien Estar Bien y, para eso, ya estamos acelerando la concepción de nuevos productos, servicios y experiencias para consultoras y consumidores.

No puede
ser bueno
solo para
pocos

Venta por Relaciones más digital

El movimiento de convergencia concluido en junio de 2019 ya apalancó la adhesión de nuestras consultoras al canal on-line de ventas en Brasil y en los demás países de América Latina. Llegamos a fin de año a 680 mil consultoras con espacios virtuales abiertos. La cantidad es un 36% superior a la registrada el año anterior. El número de consultoras que se inician en la actividad y pasan a vender por las vías digitales en paralelo a la venta presencial también creció en 2019. A fines del año pasado, un 80% de las nuevas consultoras ya habilitaban su tienda virtual al ingresar a la actividad.

No medimos la digitalización solo por el número y desempeño de las tiendas virtuales vinculadas a nuestro canal de ventas digital. A fines de 2019, casi la totalidad de las consultoras de Brasil y en las demás operaciones en América Latina ya utilizaban la plataforma digital, disponible como app para smartphones y como sitio mobile. En Brasil, por ejemplo, el 80% de los accesos a la plataforma digital se realizan por medio de la aplicación, que proporciona más agilidad a las consultoras para que ejecuten tareas cotidianas (hacer y consultar pedidos y emitir facturas de pago, entre otras opciones). Eso permite que dediquen tiempo de más calidad a la actividad de consultoría, tanto en la venta presencial como en la virtual.

En 2019, buscamos potenciar el uso de soluciones ya disponibles en la plataforma, como herramientas de CRM, que permiten que las consultoras tengan acceso a informaciones sobre hábitos de compra de sus clientes para realizar acciones de activación y promoción personalizadas. Considerando el uso intensivo de las redes sociales, especialmente de WhatsApp y Facebook, desarrollamos la funcionalidad Mi Difusión, en que la consultora crea contenido personalizado a partir de la biblioteca de imágenes ofrecida en la aplicación, ampliando el potencial de uso de los canales virtuales para la conversión de ventas, además de mejorar la experiencia de marca de los consumidores. A fines de año, el servicio ya era usado más de dos veces por mes por el 24% de nuestras consultoras en Brasil. Como evolución, pronto pondremos a disposición materiales de difusión multimedia, como videos producidos por las propias consultoras.

Consultoras en el mundo virtual

- 1,6 millones de consultoras comprometidas en la plataforma digital (app + sitio)¹.
- 680 mil tiendas virtuales².
- Más de 33% de los pedidos enviados por la app Consultoría¹.
- 80% de las consultoras iniciantes ya habilitan su tienda virtual².
- 24% de las consultoras utilizan más de dos veces por mes los contenidos disponibles en el Mi Difusión, de la plataforma Consultoría³.
- 4,5 puntos de satisfacción con la app Consultoría en la evaluación de Play Store (de 1 a 5 puntos)¹.

1. Los datos consideran las consultoras de Brasil, Argentina, Chile, Colombia, México y Perú.

2. Los datos consideran las consultoras de Brasil, Argentina, Chile, Colombia y Perú. Natura lanzará el canal de ventas on-line en México en 2020.

3. El dato considera a las consultoras de Brasil.

Nuestra red de consultoras

Natura llegó al final de 2019 con más de 1,8 millones de consultoras en Brasil y en las demás operaciones de América Latina. En Brasil, son 1,1 millones, con un pequeño crecimiento en comparación con el año anterior. La perspectiva es que la convergencia entre los modelos presencial y digital atraiga a un número más significativo de emprendedoras hacia nuestra red los próximos años, especialmente las más jóvenes y más involucradas digitalmente.

En América Latina, había 708 mil consultoras a fines de 2019, un alza del 10% respecto al año anterior. En el año, las operaciones de Argentina y México superaron la marca de 200 mil consultoras. Entre las líderes, verificamos una pequeña reducción tanto en Brasil como en las operaciones de América Latina que cuentan con ese modelo (Chile, Colombia y Perú).

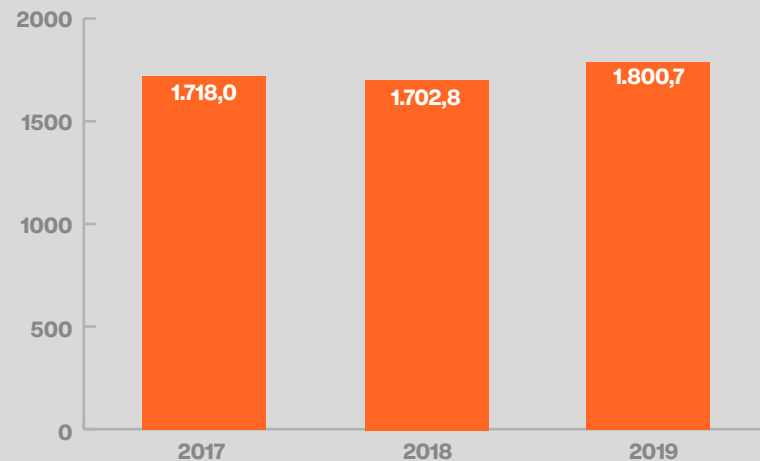
Nuestro nuevo modelo de venta directa siguió su trayectoria de consolidación en 2019, llegando a todos los países de América Latina. En Brasil, hay cinco niveles de progresión de carrera para las Consultoras de Belleza: Semilla, Bronce, Plata, Oro y Diamante. Ellas cambian de estadio a medida que mejoran su desempeño en ventas y, cada nuevo nivel alcanzado, aumenta el porcentaje de ganancias con las ventas. Las consultoras de los estadios más avanzados también pueden realizar cursos y ganar premios y reconocimientos exclusivos. Seguimos comprometidos con perfeccionar el modelo de la Venta por Relaciones y, en 2020, vamos a invertir en acciones de segmentación de acuerdo con el nivel de la consultora, con estrategias diferenciadas para estrechar la proximidad y generar más compromiso con la actividad.



También estamos revitalizando la propuesta de valor para las Líderes de Negocios, que pueden conciliar la venta de productos Natura con las actividades de gestión y apoyo a un grupo de consultoras.

En nuestras operaciones en América Latina, los niveles de progresión de carrera varían según el país. En México, que adopta un modelo multinivel diferenciado, en el que las consultoras estructuran redes propias de ventas, hay seis estadios de evolución. Para los tres niveles más avanzados (Platino, Safira y Diamante), además del aumento en las ganancias, se creó un programa de puntos, inspirado en los programas de fidelidad de empresas aéreas y de tarjetas de crédito y que son canjeados por productos de Natura y de asociados, incluyendo empresas que también poseen la certificación como Empresa B. También es posible rescatar los puntos acumulados para adquirir bonos de compensación de emisiones de carbono y libros, que son donados por Natura

GRI 102-7 Consultoras – Brasil y Operaciones en Latinoamérica (miles)¹



1. No incluye a las líderes.

Consultoras y líderes – Brasil (unidad)	2017	2018	2019
Consultoras	1.129.000	1.058.000	1.092.000
Líderes	5.226	5.340	4.880

Consultoras – Operaciones en Latinoamérica (unidad)	2017	2018	2019
Argentina	170,9	189,0	209,5
Chile	73,4	73,0	72,9
Colombia	96,7	108,4	115,2
México	160,6	183,9	221,9
Perú	87,4	90,5	89,3
Total	589,0	644,8	708,7

Líderes – Operaciones en Latinoamérica (unidad) ¹	2017	2018	2019
Chile	420	420	427
Colombia	719	700	661
Perú	845	650	516
Total	1.984	1.770	1.604

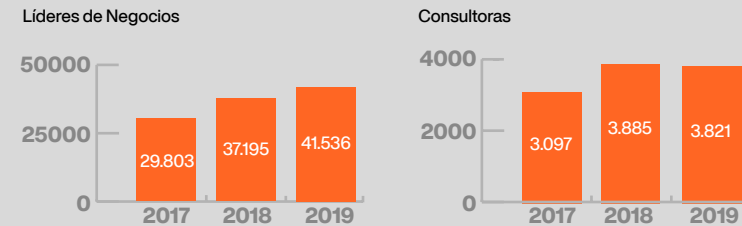
1. No hay líderes en Argentina y en México el modelo adopta un sistema distinto de clasificación de las consultoras.

Generación de ingresos y vida digna

Desde que se realizó la revitalización del modelo en Brasil, la productividad de nuestra red no paró de crecer. A fines de 2019, acumulamos 13 trimestres consecutivos de aumento. La productividad de las consultoras creció un 4,5% en comparación con 2018.

El ingreso promedio anual de las consultoras en Brasil se mantuvo en línea con el registrado el año anterior, mientras que el ingreso promedio anual de las líderes creció un 12%. En esa última medición, pasamos a adoptar como parámetro de referencia el concepto de ingreso básico (living wage), que se refiere al ingreso mínimo necesario para tener una vida digna, con acceso a vivienda, saneamiento, agua, alimentación, salud, educación y bienestar. Para las consultoras, que no suelen dedicar tiempo integral a la actividad, el valor de referencia adoptado fue de R\$ 11,00 la hora. En el caso de las líderes, con perfil más emprendedor y responsabilidad sobre una red de consultoras, la referencia de ingreso básico utilizada fue de R\$ 1.950 por mes. Todas las consultoras en los tres niveles más avanzados de progresión en la carrera (Plata, Oro y Diamante) tuvieron un ingreso promedio por hora dedicada a la actividad de consultorías superior al valor establecido. Y el 95% de las líderes también registraron una remuneración promedio anual por encima de la referencia adoptada. **GRI 203-2**

GRI 203-2 Ingreso promedio anual de consultoras y líderes – Brasil (R\$)¹



1. En 2019, ajustamos el cálculo del ingreso de la consultora para considerar de manera más amplia las distintas estrategias utilizadas en la compra de productos Natura y en la fijación de precios para sus clientes. Con el cambio del racional de cálculo, los valores de 2017 y 2018 fueron alterados. Los valores anteriores informados correspondían a R\$ 4.728, en 2017 y R\$ 5.318, en 2018.

Cuidar de
uno mismo
para cuidar
al otro

Inclusión financiera de las consultoras

Con el objetivo de impulsar la inclusión financiera y la bancarización de nuestras consultoras en Brasil, así como su productividad y los ingresos generados por la actividad, pasamos a ofrecer, en 2019, una cuenta bancaria 100% digital, que puede ser abierta y administrada directamente por medio del sitio de Natura o por la plataforma digital.

El servicio, ofrecido en asociación con instituciones financieras, también incluye condiciones especiales para la adquisición de máquinas portátiles para atender al número creciente de consumidores que prefieren pagar sus compras con tarjeta de crédito y débito. Los ingresos de las ventas realizadas por la consultora en su tienda virtual son acreditados directamente en la cuenta, así como el saldo de las ventas presenciales realizadas con posnet. Con recursos disponibles en cuenta, ella puede hacer compras con la tarjeta Natura, pagar cuentas, realizar retiros y transferencias.

Entrenamiento y compromiso

Reconocemos la importancia de las capacitaciones para el desarrollo de nuestras consultoras. En Brasil, el número total de entrenamientos concluidos en el año –virtuales y presenciales– creció un 24%, alcanzando los 3,6 millones en 2019. El número de consultoras entrenadas pasó de un 15% a un 23% de la base total. Para enfocar mejor los entrenamientos digitales, reformulamos las capacitaciones dadas a las consultoras iniciantes, que dejaron de ser realizadas por las gerentes de negocio y se convirtieron en 100% virtuales. Entre los entrenamientos presenciales, se destacan las formaciones más profundas sobre categorías específicas, como perfumería, maquillaje y rostro.

En las operaciones de Argentina, Chile, Colombia y Perú, fueron entrenadas de modo presencial y virtual 26 mil consultoras cada ciclo de ventas (los números de los entrenamientos realizados en Latinoamérica y en Brasil están disponibles en los Anexos). En México, lanzamos podcasts en Spotify dirigidos a las consultoras, pero a los que también puede acceder cualquier persona interesada en aprender más sobre el modelo. Se realizaron siete episodios con un promedio de 30 minutos cada uno, con un lenguaje simple y bien humorado para hablar sobre temas como el funcionamiento del modelo, la construcción de relaciones de valor, cuáles son los diferenciales de la marca Natura y cómo reestructurar las finanzas, entre otros. Para las consultoras, existen los entrenamientos virtuales y presenciales, como en los demás países.

La diferencia es que las formaciones presenciales son organizadas por las líderes, siempre con el soporte de Natura.

También organizamos diversas acciones de compromiso. La más emblemática es el Encuentro Anual, en el que reunimos a un gran público para compartir nuestras ambiciones futuras y el camino que vamos a tomar para alcanzarlas. También es el momento en el que se realizan algunas acciones de reconocimiento por tiempo de relación. La edición de 2019 del encuentro en Brasil contó con casi 850 personas. En México, hubo récord de público, con 2 mil participantes de todas las regiones del país. En Argentina, el encuentro anual fue uno de los eventos de la Semana Más (lea más en la página 147), que movilizó a alrededor de 10 mil participantes, entre colaboradores, consultoras, líderes y consumidores finales en Buenos Aires.

Lealtad

Conocer la satisfacción, la intención de continuar la relación con Natura y la probabilidad de que la consultora recomiende Natura a terceros es fundamental para la empresa. En Brasil, esos indicadores, que son insumos para el índice de lealtad, son medidos cada ciclo de ventas con las consultoras y cada dos ciclos con las líderes. La mayor frecuencia, viabilizada gracias a la migración del estudio al formato on-line, permite que Natura identifique de forma aún más ágil oportunidades de mejora en la relación y haga correcciones de ruta. En el promedio anual, registramos un 22,6% de lealtad entre las consultoras, resultado similar al del año anterior, y un aumento en la lealtad de las líderes, que alcanzó el 14,6%.

En las operaciones de Latinoamérica, cuyo estudio aún es anual, verificamos el mismo escenario que en Brasil: un resultado similar en la lealtad entre las consultoras y un avance un poco más significativo entre las líderes. Veamos, a continuación, el historial de los últimos tres años.

GRI 102-44 Calidad de las relaciones consultoras Brasil ^{1,4} (%)	2017 ⁴	2018	2019
Satisfacción²	76,6%	78,8%	79,3%
Lealtad³	22,2%	22,5%	22,6%

GRI 102-44 Calidad de las relaciones líderes Brasil ¹ (%)	2017 ⁴	2018	2019
Satisfacción²	68,3%	64,8%	64,2%
Lealtad³	17,3%	12,1%	14,6%

GRI 102-44 Calidad de las relaciones consultora en Latinoamérica ¹ (%)	2017	2018	2019
Satisfacción²	95,7%	95,2%	94,0%
Lealtad³	43,1%	42,0%	42,3%

GRI 102-44 Calidad de las relaciones líderes Operaciones en Latinoamérica ¹ (%)	2017	2018	2019
Satisfacción²	97,3%	97,0%	98,0%
Lealtad³	56,3%	62,6%	66,0%

1. Fuente: Kantar, para las consultoras de Brasil, e Instituto Ipsos, para las Operaciones en Latinoamérica.

2. Satisfacción: Porcentaje de consultoras y líderes "totalmente satisfechas" o "muy satisfechas", que dieron puntaje 4 o 5 ("Top2Box") en una escala de 1 a 5 puntos sobre su satisfacción general con Natura.

3. Lealtad: porcentaje de consultoras y líderes que dieron el puntaje máximo ("Top1Box"), en una escala de 1 a 5 puntos, a tres aspectos: satisfacción general con Natura, intención de continuar la relación con la empresa y recomendación de Natura para otras personas.

4. En Brasil, pasamos a difundir los resultados del promedio anual de las investigaciones realizadas cada ciclo de ventas para los índices de satisfacción y lealtad en 2018 y, desde entonces, divulgamos los números de 2017 ajustados para garantizar la comparabilidad. Anteriormente, reportábamos los resultados de las investigaciones anuales.

Niveles de servicio en evolución

Velamos por ofrecer el mejor servicio a consultoras, asegurando calidad y agilidad. El sistema logístico de Natura está formado por el hub de Itupeva (San Pablo) y por 12 centros de distribución en Brasil y en los demás países de Latinoamérica donde estamos presentes. Ese trabajo permite que mantengamos un alto nivel de asertividad en los plazos de entrega –aproximadamente el 98%– y que sigamos avanzando en las entregas en hasta 48 horas, que ocurren en el 70% de los pedidos en Brasil y en el 60% en los demás países.

En 2019, cerramos la actividad del Centro de Distribución de São José dos Pinhais (Paraná), y la operación fue reconfigurada entre los demás CDs. También inauguramos un nuevo Centro de Distribución en México, que dará soporte a nuestra estrategia de crecimiento para los próximos cinco años en el país (lea más en el recuadro a continuación).

Buscando la evolución continua, en 2019 pasamos a medir el nivel de satisfacción de las consultoras en Brasil con el servicio de entrega que realizamos. Usando la metodología Net Promoter Score (NPS), nuestro promedio de satisfacción correspondió a 78 puntos en ese primero año de medición. La investigación es enviada por e-mail inmediatamente después de que se realiza la entrega; registramos, en promedio, 40 mil respuestas por mes.

Para los próximos dos años, pretendemos traer avances e innovaciones aún más significativos para nuestra malla logística, consolidando la modalidad de same day delivery (entrega el mismo día) para los grandes centros urbanos, las entregas programadas, el retiro en tienda y en otros puntos de conveniencia. Además, estudiamos nuevas maneras de poner el producto a disposición del consumidor en el plazo que lo necesita y, para eso, pretendemos involucrar a nuestra red de relaciones para hacer que esas estrategias sean factibles.

Plazo promedio de entrega

Brasil (días)		2018	2019
Consultora		5,4	4,7
Consumidores (compras on-line)		5,2	4,2
Operaciones en Latinoamérica (días) ¹		2018	2019
Consultora		3,2	3,4

1. Los números de las entregas en la venta por el sitio aún no forman parte del indicador, ya que las operaciones de ese modelo en Argentina, Chile, Colombia y Perú fueron implementadas entre 2018 y 2019.

Entrega en 48hs

el **50%**
de los pedidos para consultoras
en Brasil y en los demás países
de Latinoamérica

En las principales ciudades
y capitales de Brasil este
índice llega al 70%.

Nuevo Centro de Distribución de México

Inaugurado en agosto, el nuevo Centro de Distribución de México reemplaza el antiguo CD de Natura en el país, que estaba ubicado en las instalaciones de uno de nuestros proveedores socios. Resultado de una inversión de R\$ 45 millones –la mayor en proyectos de infraestructura de Natura fuera del Brasil–, el CD cuenta con tecnología de punta, lo que asegura más agilidad y calidad en el proceso de separación de pedidos, reduciendo costos para la empresa y mejorando el nivel de servicio para las consultoras. Operada por una mezcla entre colaboradores y robots, la línea de picking tiene capacidad para separar 1.300 pedidos por hora, superando la marca de siete millones de pedidos por año.

Ubicado en el municipio de Cuautitlán Izcalli, en la región Este del país, el espacio posee más de 20 mil m² y cuenta con iluminación LED (más eficiente). También reaprovecha el agua de lluvia para

el riego de las áreas verdes. Otra acción de ecoeficiencia es el destino de los sobrantes del proceso a proveedores, que los reaprovechan en la confección de pallets de madera y otros materiales.

El CD cuenta con alrededor de 200 colaboradores, divididos en turnos. Con la estabilización de la operación Natura, debe absorber, después, la logística de The Body Shop. La iniciativa forma parte del proceso de sinergia entre las dos empresas anunciado en 2019, que transfirió para Natura el gerenciamiento de la marca en América Latina. En Brasil, el Centro de Distribución San Pablo (CD SP) debe incorporar a su operación los productos The Body Shop aún en 2020. Con la adquisición de Avon, también pretendemos mapear las sinergias de nuestras operaciones logísticas en Brasil y en los otros países de Latinoamérica donde las dos marcas actúan.

Central de Experiencia Natura

Nuestra Central de Experiencia Natura ganó aún más relevancia en 2019. Monitorea en tiempo real informaciones relacionadas a la logística, disponibilidad de productos, sistemas y tecnologías, buscando eliminar desviaciones y garantizar el mejor servicio para las consultoras. El equipo fue reforzado con la llegada de nuevos profesionales, cuya misión es monitorear y hacer evolucionar procesos clave y reaccionar rápidamente a problemas, causando el menor impacto posible a la consultora e informándola de manera proactiva, incluso antes de que se ponga en contacto con Natura.

También buscamos identificar soluciones para evitar la recurrencia de los desvíos e implementar procedimientos para reducir que ocurran en fechas especiales, cuando el volumen de ventas de Natura aumenta. Uno de los resultados ya obtenidos fue la reducción en un 20% en el número de llamadas efectuadas por nuestras consultoras a la Central de Relaciones Natura (Natura Atiende Consultora). Los desvíos ocurridos en la Navidad de 2019, una de las fechas estratégicas para Natura, también disminuyeron más de un 60% en comparación con el mismo período del año anterior.

Además, creamos un banco de datos que reúne todas las informaciones de las consultoras que se pusieron en contacto con la central de relaciones. Herramientas de analytics generan datos que proporcionan insumos para avances continuos en nuestros procesos.

También monitoreamos la experiencia de los consumidores a partir de las informaciones recogidas por la central de relaciones específica para ese público. Se hace un seguimiento del motivo del contacto, el tiempo de resolución del problema y la tasa de las llamadas resueltas ya en la primera comunicación, entre otros indicadores. Además, medimos la satisfacción con la central de atención por medio de la metodología Net Promoter Score (NPS). Así como ocurre con las consultoras, también prestamos atención a las fechas especiales. En Black Friday de 2019, la satisfacción de los consumidores con la atención de nuestra central aumentó un 13% respecto al resultado alcanzado en el mismo período del año anterior.

Por tercer año consecutivo, Natura fue elegida campeona del ranking de Atención al Cliente realizado por el Instituto Ibero-Brasileño de Relaciones con el Cliente (IBRC), en asociación con la revista Exame. Por la misma premiación, también fuimos elegida la empresa de la década en atención al cliente. Obtuvimos, por segunda vez consecutiva, el premio de Empresa de Excelencia por la Asociación Brasileña de Teleservicios (ABT), con más de diez casos premiados en los últimos tres años.

Asistente virtual y digital influencer

Nat es nuestra asistente virtual, que ahora tiene un nuevo look y asumió nuevas atribuciones en 2019. Creada para solucionar de manera ágil las dudas más frecuentes de consumidores, consultoras, líderes y gerentes de negocio, hizo su estreno en las redes sociales y asumió la cuenta oficial de Natura en Twitter. Hoy, se divide como asistente de nuestro equipo de atención e influencer digital. Con el cambio, Nat viene ayudando a Natura a mantenerse más cerca del público joven e hiperconectado.

Para los consumidores, está disponible en el sitio natura.com.br. También se puede acceder a ella por las consultoras en nuestra plataforma digital y por las líderes y gerentes de negocio en la app exclusiva de la Fuerza de Ventas. Un proyecto piloto puso a Nat a disposición en WhatsApp y, en solo ocho días, hubo cuatro mil interacciones con la asistente. En 2020, tanto consultoras como consumidores de todo Brasil pasaron a interactuar con Nat en WhatsApp.

En Twitter, participa de las principales discusiones y movidas que ocurren en Brasil y el mundo y repercuten en las redes sociales (lea más en Consumidores comprometidos, en la pág. 146). Eventualmente, Nat también circula en los perfiles de Natura en otras redes sociales, como Facebook. A fines de 2019, la asistente comenzó a actuar en Natura Argentina y llegará a las demás operaciones de Latinoamérica a lo largo de 2020.

Los números de Nat

- 90 mil interacciones/mes;
- 65 mil usuarios/mes;
- Soluciona el 60% de las demandas de las consultoras, sin la necesidad de que haya interacción con un asistente tradicional;
- Las demandas de las consultoras se refieren a cambios de productos, ciclo del pedido, emisión del duplicado de la factura, cursos y entrenamientos y tienda virtual, entre otras.
- La mayoría de las demandas de los consumidores se relaciona al cambio de productos, situación del pedido y orientaciones sobre cómo convertirse en una Consultora de Belleza.
- En Twitter, Nat ya suma más de 145 mil seguidores.



Canal de ventas on-line

Conectado al proyecto de convergencia concluido en 2019, la estrategia de nuestro canal de ventas on-line también pasó por transformaciones. El objetivo es que nuestra red de consultoras pueda beneficiarse cada vez más de las oportunidades que la actuación virtual genera, aumentando su productividad, volumen de ventas e ingresos. Con la unificación del registro y la remuneración (lea más en la pág. 51), establecimos algunos requisitos mínimos para las consultoras que optan por actuar solo en sus tiendas virtuales.

Otro cambio importante fue el alineamiento de las prácticas comerciales y promocionales de la Venta por Relaciones y del e-commerce, que hasta entonces se mantenían desvinculadas. Con eso, vinculamos la oferta de productos y, sobre todo, las promociones a los ciclos de ventas, de 21 días. Por otro lado, a partir de los datos generados en las compras realizadas por el sitio, fue posible intensificar la segmentación y atender las especificidades de cada consumidor. Eso incluye, por ejemplo, el envío de ofertas especiales y de cupones de descuento a un cliente o usuario, teniendo en vista su historial de compras o de visitas a nuestro sitio.

Ya en el primer día de 2019, unificamos nuestros sitios institucional y de ventas. Desde entonces, al visitar el sitio natura.com.br, es posible adquirir productos y acceder a contenidos institucionales y de marca.

Los cambios sirvieron para perfeccionar nuestro sistema omnicanal y obtener el mejor beneficio de cada modelo de venta. Pasado el momento inicial de ajustes, el canal de ventas digitales se estabilizó y cerró el año con 400 millones de accesos y una tasa de crecimiento significativo de dos dígitos en el cuarto trimestre.

Una vez más, como parte de nuestros esfuerzos para mantener el mismo nivel de servicio para las consultoras y los consumidores, armamos una estructura ágil de trabajo, con todos los equipos de las diferentes áreas involucradas actuando en el mismo espacio físico y de modo dedicado. Por quinto año consecutivo, durante el Black Friday, para cada venta realizada en el sitio donamos R\$ 1 para un proyecto social que apoyamos en la región amazónica. El consumidor elegía a cuál iniciativa donar. También tuvimos promociones como esa en nuestras tiendas y en la Venta por Relaciones.

Venta on-line en el exterior

A lo largo del año, también llevamos nuestro canal de ventas on-line a Colombia y Perú, como preveía nuestra planificación, y a la recién lanzada operación en Malasia. El canal ya había sido implantado en Argentina, Chile, Estados Unidos y Europa (esta última por medio de nuestra operación en Francia). En 2020, concluiremos la implantación de nuestro e-commerce en México.

En las operaciones de América Latina, donde tenemos el modelo de Venta por Relaciones bastante consolidado, la llegada del e-commerce siguió la convergencia adoptada en Brasil, con las consultoras teniendo la oportunidad de actuar en los dos formatos.

Naturaleza,
belleza y
tecnología
pueden y
deben
caminar juntas

Mercado minorista

Durante 2019, inauguramos más 20 tiendas propias, totalizando 67 puntos de venta en Brasil, Argentina, Chile, Francia y Estados Unidos, además de Malasia.

En Brasil, expandimos nuestras operaciones al Nordeste. Salvador, en Bahía, fue la primera capital nordestina en tener una tienda propia de la marca, en el mes de mayo. A lo largo del año, expandimos la actuación a Fortaleza (Ceará), Maceió (Alagoas), Natal (Rio Grande do Norte), Recife (Pernambuco) y João Pessoa (Paraíba), en la región Nordeste, y a Vitoria (Espírito Santo). Estamos presentes también en otros estados de las regiones Sur, Sudeste y Centro Oeste.

Aprovechamos la inauguración del primer espacio de Salvador para presentar a los consumidores el nuevo concepto de tienda propia, con más soluciones interactivas de experimentación y más conexión con la marca Natura, nuestra manera de hacer negocios y nuestros posicionamientos y causas. El nuevo proyecto arquitectónico usó referencias de la arquitectura modernista brasileña, como el paisajista Burle Marx, y exploró la riqueza de nuestra biodiversidad. Las tiendas cuentan con más espacio, con dos o tres islas de experimentación, valorando la experiencia. Entre las soluciones están un espejo virtual

para que el consumidor simule varias opciones de maquillaje y un diagnóstico en tiempo real sobre la piel que indica los mejores productos para hidratarla. Con gafas de realidad aumentada, también es posible embarcar en una experiencia virtual con Ekos, conociendo el trabajo de las comunidades extractivistas de la Amazonia, que cultivan y recogen los bioactivos usados en la línea.

La presencia de consultores en maquillaje, que prestan un asesoramiento gratuito a cualquier interesado, es un diferencial más de ese modelo. En 2019, invertimos en capacitaciones para los colaboradores del mercado minorista, especialmente sobre las fragancias de nuestro portafolio. Todos ellos también están preparados para explicar los diferenciales de los productos Natura, incluyendo las elecciones que hacemos de los ingredientes. En otra acción, explotando el potencial de experimentación de las tiendas propias, ofrecimos con exclusividad el nuevo deo parfum de Natura Ekos –Ekos Alma–, que recién llegó al portafolio de la Venta por Relaciones en 2020.

Las tiendas también comenzaron a recibir envases posconsumo de los consumidores, destinados posteriormente al reciclaje, transformándose en nuevos frascos de productos.

Llegamos a Malasia

Entrar en una tienda para comprar un shampoo y obtener un diagnóstico sobre la estructura capilar, el estado de las hebras y la orientación sobre el tratamiento más adecuado en la medida exacta de su necesidad. Esa es la experiencia que las consumidoras de la tienda Natura más nueva pueden disfrutar. El dispositivo móvil utiliza machine learning y cruza datos de investigaciones ya realizadas por Natura con los hábitos de la consumidora para llegar al mejor resultado. También hay un recurso similar para hacer análisis de piel. Así, unimos tecnología, lo mejor de la ciencia y la experiencia de marca para diferenciarnos en un mercado conocido por la alta exigencia respecto a la performance de los productos, especialmente los que son para el rostro.

Nuestros productos están disponibles en Malasia desde octubre, en la pop-store, un espacio de 100 m2 en un shopping de Petaling Jaya, ciudad satélite de la capital Kuala Lumpur. También hay venta on-line y por medio de consultoras Natura locales. El modelo en Malasia es único y es una importante prueba para que la marca acelere su expansión hacia nuevas latitudes. Ya nació omnicanal y es íntegramente administrado por un head franchisee –en este caso, un franquiciado de The Body Shop, empresa del grupo Natura &Co–.



El portafolio ofrecido es un 100% vegano, integrado por alrededor de 150 productos de las marcas Ekos, Chronos, Lumina, Mamá y Bebé y Natura Homem, además de la perfumería. A partir del segundo semestre de 2020, la tienda migrará hacia un espacio permanente en el shopping, una estructura que será complementada por la apertura de nuevas tiendas en otros puntos de la capital.

En Brasil, algunas tiendas propias ya cuentan con el dispositivo que evalúa el nivel de daño del cabello y tenemos la intención de ampliar pronto las demás experiencias ofrecidas.

El ingreso al mercado de Malasia le ha generado a Natura importantes aprendizajes. También por contar con el conocimiento de las demás marcas del grupo Natura &Co, todo el proceso –desde la planificación, pasando por la definición del portafolio y el lanzamiento del sitio y la tienda– transcurrió en 10 meses. Eso muestra como procesos ágiles viene avanzando en toda Natura y pueden proporcionar otras ganancias.

Operación The Body Shop en Latinoamérica

Una de las sinergias identificadas con la estructuración del grupo Natura &Co, en 2019 Natura asumió las operaciones de The Body Shop en Latinoamérica, lo que incluye las 158 tiendas propias y franquiciadas de la marca en Brasil, Chile y México. El cambio viene contribuyendo al objetivo de fortalecer la presencia de The Body Shop en la región, perfeccionar su competitividad y aumentar la percepción de la marca con el público.

Nuestra estructura logística también será totalmente integrada, generando reducción de costos. En Brasil, la producción de jabones de The Body Shop ya es realizada en el Ecoparque, en Benevides (Pará). Además hay ganancias previstas con la captura de sinergias en áreas de apoyo, como Recursos Humanos, Finanzas y Tecnología.

A comienzos de 2020, las operaciones del grupo Natura &Co (Avon, Natura, The Body Shop y Aesop Brasil) en Latinoamérica pasaron a ser comandadas por João Paulo Ferreira, ampliando la integración y la captura de sinergias entre las marcas en la región.

Haz clic para ver el video de la inauguración de la tienda en Malasia.



Acá Hay Natura

Cerramos 2019 con 422 tiendas Acá Hay Natura –en 2018, eran 192 espacios–. Actualmente, estamos presentes en 24 estados de Brasil. San Pablo sigue siendo el estado con el mayor número de tiendas –ya eran 186 a comienzos de 2020–. En diciembre, ingresamos a Perú con la apertura de un espacio Acá Hay Natura en la ciudad de Huancayo.

Las tiendas siguen siendo administradas exclusivamente por nuestras consultoras con perfil emprendedor, quienes, entre las posibilidades de nuestro plan de crecimiento, optan por convertirse en Empresarias de Belleza y abrir su propio negocio. Para convertirse en una empresaria, la consultora debe alcanzar el estadio plata, tercer nivel de nuestro modelo. Entre las ventajas del formato están el costo y el tiempo de retorno sobre la inversión, más bajos que el promedio del mercado de franquicias de Brasil.

Además del crecimiento del número de tiendas Acá Hay Natura, otros datos comprueban la asertividad del modelo. Viene aumentando, por ejemplo, la cantidad de empresarias que abren su segunda y tercera tienda. A todas ellas les ofrecemos apoyo permanente, como capacitaciones específicas y soporte para la implementación de estrategias de marketing. También pueden comercializar marcas complementarias en sus tiendas, con la curaduría de Natura, algo que aumenta la rentabilidad.

Para los consumidores, las tiendas Acá Hay Natura proporcionan la comodidad del mercado minorista, de comprar y llevarse el producto en el momento, con un diferencial: el foco que conferimos a la experimentación. Los espacios normalmente están ubicados en calles y galerías comerciales, con alto flujo de personas. También ya estamos trabajando en la complementariedad entre nuestros canales, lo que incluirá la posibilidad de que el cliente compre on-line, por ejemplo, y retire en una de las tiendas Acá Hay Natura.



Tiendas propias Natura

En Brasil



En el Exterior



Tiendas Acá Hay Natura

422 tiendas

En 24 estados brasileños: San Pablo, Minas Gerais, Paraná, Río de Janeiro, Goiás, Río Grande do Sul, Bahía, Pernambuco, Santa Catarina, Espírito Santo, Ceará, Río Grande do Norte, Sergipe, Piauí, Rondonia, Mato Grosso do Sul, Alagoas, Amapá, Roraima, Maranhão, Pará, Tocantins y Paraíba, además del Distrito Federal.

Primera tienda fuera del país, en Huancaayo (Perú).

* En el primer trimestre de 2020, cerramos las operaciones de las tiendas de Vélizy 2 y La Défense, en París.

Nuestra manera de innovar

Como empresa líder en innovación y tecnología cosmética en Latinoamérica, siempre estamos buscando perfeccionar nuestra manera de innovar. Nuestro ciclo de innovación, que está totalmente conectado a las causas y posicionamientos de la compañía, tiene comienzo con un trabajo cuidadoso de prospección de nuestra sociobiodiversidad y de acceso al conocimiento tradicional de las comunidades.

Las etapas siguientes se concentran en el Centro de Innovación de Natura en Cajamar, el más avanzado de América Latina y que pasó por una reciente revitalización (lea más a continuación). En el laboratorio de Tecnología Avanzada, hay diversas áreas de investigación dedicadas al estudio de nuevas moléculas, cultivo de células, microbiota humana (ecosistema de bacterias que protege la piel), biomimética (concepto que utiliza a la naturaleza como inspiración para la concepción de productos) y biotecnología, que trabaja en el desarrollo de ingredientes renovables de alta performance.

Contamos con las tecnologías más avanzadas y evolucionamos de modo consistente en las técnicas de comprobación de los resultados. Con herramientas de genómica, realizamos el mapeo genético simultáneo de diversos activos, lo que nos ayuda a ampliar

nuestro conocimiento sobre sus efectos, resultando en fórmulas de alto desempeño. Además, contamos con una bioimpresora de piel 3D, que nos posibilita hacer pruebas de eficacia y seguridad de los activos en modelos de piel, y un secuenciador de ADN, que analiza la microbiota humana. Inicialmente utilizadas en el proceso de desarrollo de productos para el cuerpo y el rostro, más recientemente las dos herramientas tecnológicas ya se emplean en proyectos para el cabello.

A partir de las tecnologías descubiertas, desarrollamos nuestros productos en el Laboratorio de Desarrollo de fórmulas y prototipos. Estos son probados después por nuestras consultoras y consumidores. Cabe recordar que las fórmulas del portafolio Natura priorizan el uso de ingredientes de origen natural, de fuentes renovables y de la sociobiodiversidad amazónica. Mantenemos el compromiso de utilizar solo ingredientes que no ponen en riesgo la seguridad de nuestros consumidores ni al medio ambiente y estamos en línea con las legislaciones internacionales y otras buenas prácticas de mercado.

Para desarrollar envases también nos inspiramos en los conceptos de ecodiseño y buscamos crear soluciones que representen la propuesta de valor de nuestras marcas, que sean fáciles de usar y que generen el menor impacto ambiental.

Una marca de belleza puede crear productos que tienen la ética como ingrediente principal

Innovación cada vez más ágil

Con el creciente uso de tecnologías avanzadas y con la organización de los profesionales del área de Innovación en equipos ágiles, logramos reducciones importantes de *time to market* (tiempo desde la aprobación de un proyecto para el desarrollo de un nuevo producto hasta su venta al consumidor final). El equipo ágil que se encarga del portafolio de regalos (estuches especiales y portafolio para fechas conmemorativas), por ejemplo, obtuvo una reducción promedio del 35% en el *time to market* de sus proyectos en 2019.

La apuesta a la innovación en red, que incluye la cocreación, la innovación abierta y el establecimiento de asociaciones es otro elemento que diferencia e impulsa el ciclo de innovación de Natura.

Principales lanzamientos

Como reflejo de la solidez de ese ciclo de innovación, en 2019 muchos proyectos que estaban en nuestra pipeline fueron terminados y llegaron hasta los consumidores finales. Invertimos en el año R\$ 214 millones en innovación, lo que correspondió al 2,4% de los ingresos netos de la compañía. Para el mercado brasileño, lanzamos 330 nuevos productos. De ese total, cuatro lanzamientos se destacaron justamente porque simbolizan los posicionamientos explicitados en nuestras marcas y sintetizan nuestro proceso de innovación. Ellos son: Tododia, Lumina, Mamá y Bebé y Ekos Alma.

Natura Mamá y Bebé

Después de cumplir 25 años en 2018, la marca fue relanzada en 2019. Las nuevas formulaciones son 100% veganas, dermatológicamente testeadas, aprobadas por pediatras y totalmente seguras para ser utilizadas desde el primer día de vida. Las fórmulas, que ya no contenían sulfatos, siliconas, aceite mineral, alcohol etílico ni colorantes, presentan un porcentaje de ingredientes de origen natural aún mayor (96%). Los envases ahora son producidos con 100% de plástico verde y también tienen repuesto. Además del énfasis en el uso de tecnología, el lanzamiento contó con una investigación inédita sobre los factores que influyen el vínculo de la madre y el padre con el bebé. Realizado por el área de Ciencias de Bienestar de Natura, en asociación con el Instituto Israelí de Enseñanza e Investigación Albert Einstein, el estudio abarcó 523 mujeres en la primera gestación, además de 211 parejas de dichas mujeres. La investigación evaluó el vínculo con el bebé, la percepción de belleza de la madre y las emociones en diferentes trimestres de la gestación y en el posparto. Una de las principales conclusiones se refiere a la autoestima de la madre: quedó comprobado que el hecho de que se sienta linda, feliz y bien consigo misma aumenta su vínculo con el bebé.



Natura Tododia

La línea ya era 100% vegana y ahora cuenta con nueva formulación. Se trata de una combinación entre manteca de cacao, que nutre las capas más profundas de la piel, aceite de linaza, que protege y fortalece la piel, y prebióticos, que la ayudan a adaptarse de manera inteligente a cambios de rutina y clima. La eficacia de la nutrición prebiótica fue comprobada por pruebas realizadas en secuenciador, que permite el análisis de la microbiota humana y de su interferencia en el metabolismo de la dermis. Los envases están hechos de PET reciclado. El lanzamiento del nuevo Tododia fue asociado al concepto Soy más que una etiqueta, una invitación a que las mujeres reflexionen sobre estándares que la sociedad les impone. El desarrollo de la línea fue realizado por un equipo de profesionales dedicado y operando a partir del método ágil, lo que permitió una reducción del 40% del tiempo entre la aprobación del proyecto y la llegada al mercado.





Natura Lumina

La nueva línea capilar de alto desempeño de Natura también cuenta con una fórmula 100% vegana y envases producidos a partir de plástico verde. Lumina emplea la biotecnología pro-tela, exclusiva de Natura. Partiendo de la biomimética, identificamos que la telaraña, aunque sea más fina que una hebra de cabello, es más resistente que el acero y más maleable que el nailon, además de estar compuesta solo de proteína. En asociación con una startup alemana, desarrollamos una proteína biotecnológica similar, que actúa en todas las capas del cabello, regenerando desde el interior de las hebras hasta su superficie, en la medida del daño. Para comprobar los beneficios de la biotecnología pro-tela, desarrollamos, en conjunto con la Universidad de San Pablo (USP), la microtomografía de rayos X para el análisis capilar (técnica inspirada en los exámenes de tomografía para el diagnóstico de la salud). Con la microtomografía fue posible comprobar una reducción del 70% de la porosidad en las hebras después de la primera aplicación. Lumina también trae activos de la biodiversidad brasileña, como la manteca de murumuru y el aceite de castaña.



Natura Ekos Alma

Deo parfum inspirado en la energía de la selva, el producto refleja una de nuestras causas, la Amazonia Viva. De forma inédita, combinamos en una sola fragancia cinco aceites de la biodiversidad brasileña: aceite esencial de cumarú, que representa la conexión con la vida, según la tradición de la selva; aceite de copaíba, con propiedades curativas; aceite de breu branco, usado como incienso en algunos rituales de los pueblos de la selva; aceite de la flor de Victoria Regia, simbolizando la femineidad; y el aceite esencial de pripioca, añejado en madera amazónica durante un año, lo que confiere características olfativas diferenciadas en cada cosecha. Creado por nuestra perfumista Veronica Kato y por el francés Yves Cassar, Ekos Alma tiene alcohol orgánico en su formulación, que es vegana, como los demás productos de la línea Ekos. El envase es producido con vidrio reciclado y tiene formato exclusivo. Elegimos el festival Rock in Rio para presentar el Natura Ekos Alma a los consumidores; después, también fue colocado en las tiendas propias y en nuestra plataforma digital. El producto llegó a nuestro portafolio de Venta por Relaciones en 2020.

Experiencia ampliada

Ekos Alma es el primer perfume del mercado en ofrecer una experiencia ampliada de promoción del bienestar. Por medio de un código QR en el envase, es posible acceder a una meditación guiada, ambientada en la selva amazónica. La experiencia también está disponible en la app Meditación Natura.

Nuevo Centro de Innovación

Como primera etapa de la revitalización del Centro de Innovación de Natura en Cajamar, cuyas inversiones se anunciaron el año anterior y sumaron R\$ 32,5 millones, Natura inauguró nuevos laboratorios e infraestructura en 2019.

Renovado, el centro será uno de los más avanzados e innovadores de América Latina, expandiendo la capacidad científica de la compañía para profundizar sus estudios de ingredientes naturales con foco en la biodiversidad brasileña. Entre los espacios ya inaugurados está el nuevo laboratorio de desarrollo de fórmulas y prototipos, que ocupa más de 800 m² y está equipado con la tecnología plug and play, que crea diversas configuraciones posibles para las instalaciones. Cuenta con tótems tecnológicos móviles, acoplados a un sistema de infraestructura aérea, que pueden recorrer todas las mesadas del laboratorio (que también son móviles) y conectar y desconectar instalaciones que usualmente son fijas (líneas de agua, alcantarillas, aire comprimido y electricidad), proporcionando más autonomía y flexibilidad a los investigadores y aumentando el margen de acierto en el desarrollo de las fórmulas. También es posible gerenciar de manera automática la cantidad de prototipos y de ingredientes naturales disponibles en el ambiente. En promedio, desarrollamos más de dos mil prototipos simultáneamente.

El laboratorio de fórmulas y prototipos también cuenta con una planta piloto, equipada con equipos industriales en proporciones reducidas y usada para simular la etapa de producción fabril con pequeños volúmenes. Contamos además con el LIMS

(Laboratory Information Management System), una herramienta de gerenciamiento de datos con interface con los sistemas de producción SAP que permite una completa trazabilidad de las materias primas, lotes y pruebas realizados en el desarrollo y prototipado de nuevas fórmulas. Además, la herramienta fue customizada y permite a los investigadores reducir el impacto ambiental de las fórmulas en desarrollo.

El nuevo centro de innovación también contempla un laboratorio de Tecnología Avanzada, dedicado a la biotecnología, lo que nos da autonomía para desarrollar y testear internamente nuevas moléculas biotecnológicas, además de un laboratorio de evaluación sensorial y un espacio colaborativo, donde todas las áreas que actúan con innovación en Natura pueden intensificar el trabajo de cocreación entre sí y con proveedores, startups y universidades asociados.

Indicadores	2017	2018	2019
Inversión en innovación (R\$ millones)¹	172	188	214
Porcentaje de los ingresos netos en innovación¹	2,2%	2,2%	2,4%
Número de productos lanzados² – Brasil	213	233	330
Índice de Innovación (%)³ – Brasil	64,6%	59,9%	58,4%

1. Datos relativos a Brasil y las Operaciones Internacionales.

2. El número de productos lanzados contabiliza solo los productos que representan una nueva propuesta de valor para el consumidor, como nuevos envases y formulaciones.

3. Participación de la venta de productos lanzados en los últimos 24 meses en los ingresos brutos totales de los últimos 12 meses.

Datos técnicos en la plataforma Google Cloud

Con la expansión del uso de tecnologías avanzadas, que aumenta sustancialmente el número de pruebas que realizamos para evaluar la efectividad de un activo o un conjunto de activos en las formulaciones, en 2019 adoptamos la plataforma de computación en nube Google Cloud para almacenar los datos técnicos resultantes de esos tests. La plataforma ya almacena una cantidad de datos equivalente a la memoria de más de tres mil computadoras.

Otra ventaja de la plataforma es que, por medio de la simulación computacional, logramos correlacionar resultados y llegar a innovaciones aún más disruptivas. Con Google Cloud, reducimos en alrededor de un 30% el tiempo de realización de algunas pruebas, lo que impacta positivamente en nuestro *time to market*.

15 años de innovación en la Amazonia

En 2019, inauguramos una biorrefinería piloto en el Núcleo de Innovación Natura Amazonia (NINA), ubicado en el Ecoparque, en Benevides (Pará). La inauguración coincide con los 15 años del trabajo de innovación de Natura en la Amazonia, que tiene como premisa apalancar el área de investigación y desarrollo en la región y, a la vez, contribuir a mantener la selva en pie y promover el desarrollo socioeconómico de las comunidades locales.

Desde 2014, cuando inauguramos el Ecoparque, contábamos con una planta piloto para la investigación de aceites amazónicos. Con nuevos equipos (reactores, diferentes sistemas de secado y separación), el espacio de 280 m² ganó el estatus de biorrefinería y amplió su actuación, pasando a investigar aceites, extractos y aceites esenciales que pueden ser introducidos en el futuro en todas nuestras líneas de productos. El foco de esa etapa del ciclo de innovación es evaluar los resultados potenciales para la piel o el cabello del activo de la biodiversidad en investigación y la factibilidad técnica y económica de utilizarlo en nuestro portafolio. Cabe recordar que seguimos las premisas de la química verde, buscando emplear formulaciones cada vez más naturales, con 100% de seguridad y cuidado con el origen.

Hasta 2021, estructuraremos también un nuevo espacio en el Ecoparque, un campo experimental para testear las mejores maneras de cultivar especies amazónicas que aún no están presentes en nuestras formulaciones.

Patente verde

Natura se convirtió en la primera empresa de cosméticos de Brasil en obtener una patente verde, otorgada por el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI), ente del Ministerio de Economía. Gracias al activo biotecnológico desarrollado en asociación con el Instituto de Investigaciones Tecnológicas (IPT), conseguimos reutilizar residuos de activos de la biodiversidad amazónica para fabricar un nuevo producto de Natura, que llegará al mercado en 2020. Esos residuos resultan del proceso de extracción del aceite de activos como la andiroba y el murumuru, ricos en hidratos de carbono, fibras y lípidos.

El programa Patentes Verdes, del INPI, agiliza las solicitudes que contribuyen al combate al cambio climático. Con el registro, la compañía tiene exclusividad en el uso comercial de la innovación en los primeros años.



No hay selva en pie si nos quedamos sentados

Natura Startups

También elegimos potenciar el impacto positivo en el mundo a través de un nuevo medio, la conexión con startups. Desde 2016, nos acercamos al ecosistema de emprendedores y creamos Natura Startups. Presente en Brasil y Argentina, la iniciativa conecta startups para apalancar la innovación en nuestros desafíos de negocio y la transformación organizacional para el lugar que queremos ser y hacer en la red.

El equipo interno actúa a partir de modelos de trabajo característicos de las propias startups: equipo multidisciplinario, autónomo, sin reporte directo a un área y que busca en toda la organización oportunidades relevantes en las áreas expertas para la conexión (“*plug-and-poc*”) con startups de distintos segmentos de actuación, en un método conocido como *hackeamiento*.

En un formato en el que Natura y la red se fortalecen, las conexiones ocurren tanto por la búsqueda activa de oportunidades disponibles en el mercado para los desafíos de la empresa como por el análisis de las propuestas inscriptas en el Portal: www.natura.com.br/startups. Cualquier emprendedor puede someter una propuesta y, en caso que sea identificada una posible sinergia con Natura, es invitado a conectarse con nuestras áreas expertas e iniciar las pruebas.

Natura Startups además rota internamente a los colaboradores para que ejerciten la actuación ágil, el emprendedurismo interno y la innovación desde afuera hacia adentro. Periódicamente,

promovemos el Natura Pitch, cuando se invita a startups a presentar sus soluciones a los líderes y equipos. En 2019, se realizaron tres ediciones, con la participación de más de 250 personas y 21 startups.

En la sede administrativa de Natura, también abrimos nuestro espacio para que sea ocupado por la red de innovación. En 2019, recibimos dos eventos globales con decenas de ciudades alrededor del mundo conectadas simultáneamente. El Startup Weekend Sustainable Revolution contó con más de 150 participantes durante un fin de semana, que fueron hasta Natura para aprender a crear una startup enfocada en solucionar problemáticas que tuvieran conexión con la sustentabilidad. WiSE24 – Women’s International Showcase of Entrepreneurs, organizado por Women’s Startup Lab (WSLab), aceleradora con sede en Silicon Valley, conectó a una selección de mujeres emprendedoras para que presenten sus startups a inversores de California (Estados Unidos). También contribuimos con la misma causa en una asociación con el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (Sebrae) para la realización del programa de capacitación Speed Mentoring, en el que mujeres que estaban estructurando startups recibieron mentorías de las líderes de áreas de tecnología de Natura.

Para cerrar el año, Natura Startups y Natura Campus realizaron el Natura *Innovation Challenge – Zero Waste Packaging*, el mayor desafío de innovación abierta que Natura haya realizado (*lea más a continuación*).

Para nosotros,
solo es
innovación si
genera impacto
positivo

Relación con startups

+ de 4,2 mil startups
evaluadas
(1.451 en 2019)

Interacciones

con **671**
(327 en 2019)

soluciones testeadas con 93
(40 en 2019)

31 de ellas contratadas
(9 solo en 2019)

**Entre las más
comprometidas con
los emprendedores**

Natura fue elegida la segunda empresa
más comprometida en la relación con
startups de Brasil en 2019 por el ranking
Top 50 Open Companies, del Movimiento
100 Open Startups

Vea el video sobre el desafío global impulsado por Natura para reducir residuos.



JUNTOS
vamos a lograr cero residuos
de nuestros envases

Cero Residuos: desafío global de innovación abierta

Teniendo como punto de partida la Visión de Sustentabilidad de Natura y la causa Más Belleza, Menos Residuos, se produjo un movimiento inédito de conexiones de redes para que fuera posible crear el mayor desafío de innovación abierta ya realizado por la compañía.

Con la misión de encontrar soluciones que combatieran la generación de residuos y la contaminación causada por el plástico, los programas Natura Startups y Natura Campus se unieron para crear *Natura Innovation Challenge* –. Por medio de los dos programas y con el apoyo de un asociado experto en innovación abierta, fue posible conectar a todos los equipos de innovación de Natura en busca de una mirada transversal de posibles caminos de solución, además de activar las redes externas de innovación en todos los continentes.

Lanzado en octubre, emprendedores, startups, instituciones de investigación, universidades y empresas fueron invitados a presentar soluciones con nuevos materiales renovables o biodegradables e innovaciones en modelos logísticos, de servicios o comerciales. Más de seis millones de personas en 28 países fueron impactadas por las comunicaciones sobre el desafío, en la prensa y las redes sociales, que buscaban no solo encontrar propuestas innovadoras, sino también ampliar el debate sobre el tema de residuos y contaminación.

Con este trabajo, se analizaron más de 570 soluciones provenientes de 37 países. Aquellas con potencial más innovador y alineadas a los objetivos estratégicos de la compañía fueron invitadas a presentarse en vivo ante una mesa ejecutiva de Natura en un Pitch Day organizado en marzo de 2020 y abierto a todos los colaboradores de la empresa. En la ocasión, se evaluaron las soluciones de emprendedores brasileños e internacionales. Las seleccionadas por la mesa seguirán hacia la etapa de pruebas de concepto, que buscan chequear su viabilidad para el posterior establecimiento de una asociación con los emprendedores. Además, los responsables por más de 50 propuestas que no calificaron para la etapa final, pero que fueron identificadas como de potencial interés por Natura, también serán contactados para futuras conexiones y potenciales asociaciones utilizando los procesos de innovación ya establecidos.

Todas las soluciones analizadas, que contemplan startups, empresas, institutos de investigación, universidades y expertos, además de personas independientes, incluyendo colaboradores y consultoras Natura, recibieron un feedback sobre el análisis realizado por los equipos de innovación y por el socio experto.

Cabe destacar que Natura Innovation Challenge fue un hito para la innovación abierta de Natura, no solo por conectar e invitar a redes de innovación alrededor de todo el mundo, sino por fortalecer el movimiento de transformación organizacional interno, en el que equipos multidisciplinarios se conectan con el foco puesto en un propósito único, a partir de modelos de trabajo más ágiles, sin complicaciones, abiertos y coordinados

Soluciones colaborativas

+ de 570 propuestas analizadas de Brasil, Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Alemania, Holanda, España, Francia, Finlandia, India, Israel, China, México, Argentina, Colombia, Chile y Perú, entre otros países.

Proyectos presentados por startups, empresas, institutos de investigación, universidades, expertos y personas independientes, incluyendo colaboradores y consultoras Natura.

Se analizaron soluciones para la innovación en materiales, modelos comerciales y logísticos, además de propuestas transversales, que abarcaban más de una temática.



**Envases
lindos
por dentro
y por fuera**

Sin pruebas en animales y fórmulas de origen natural

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

Desde 2006, Natura eliminó la realización de pruebas en animales de todos sus productos y materias primas exclusivas. También ampliamos los controles para todos los ingredientes que compramos de nuestra cadena de proveedores y, en 2018, fuimos aprobados en el Programa Leaping Bunny, de Cruelty Free International, una de los principales referentes globales contra pruebas en animales, comprobando nuestra conducta.

Actualmente, empleamos más de 60 metodologías alternativas para evaluar la seguridad y la eficacia de los productos, un trabajo realizado con el apoyo de institutos de investigación y universidades asociadas, de Brasil y el exterior.

Nuestros productos son 100% vegetarianos y el 80% de nuestro portafolio es vegano –no utiliza ningún ingrediente de origen animal o derivados–.

De manera general, nuestras formulaciones poseen altos porcentajes de origen natural (un promedio ponderado de 90%) –incluyendo ingredientes de origen vegetal, mineral o biotecnológicos–. En 2019, el índice de vegetalización de las fórmulas correspondió al 81%, en línea con el año anterior.

También reforzamos la comunicación sobre esos compromisos de Natura en los envases de nuestros productos, a ejemplo de Lumina, Tododia y Ekos.

GRI 417-1 Formulaciones			
Origen de materiales y certificación de productos ¹ (%)	2017	2018	2019
Material de origen renovable vegetal – Brasil	81%	82%	82%
Material de origen renovable vegetal – Operaciones Internacionales	75%	76%	76%
Material de origen renovable vegetal – Brasil + Operaciones en Latinoamérica ²	No disponible	81%	81%
Material de origen vegetal natural – Brasil	6%	15%	17%
Material de origen vegetal natural – Operaciones en Latinoamérica ²	No disponible	24%	21%
Material de origen vegetal natural – Brasil + Operaciones en Latinoamérica ²	No disponible	16%	18%
Material con certificación de origen – Brasil	13%	14%	15%
Material con certificación de origen – Operaciones en Latinoamérica ²	No disponible	16%	16%
Material con certificación de origen – Brasil + Operaciones en Latinoamérica	No disponible	14%	15%

1. Calculado a partir de la base seca de las materias primas presentes en la formulación de los productos. Origen vegetal: materia prima de origen vegetal y que pasó por algún proceso químico (por ej.: alcohol orgánico); Origen vegetal natural: materia prima de origen vegetal y que no pasó por proceso químico (por ej.: algún aceite extraído de semilla sin etapa de procesamiento).

2. La información pasó a ser recogida en 2018.

Más seguridad para el consumidor

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

Nuestra actuación siempre estuvo pautada por el compromiso con la salud y la seguridad de nuestros consumidores y, año a año, el tema gana más fuerza internamente. Contamos con rigurosos procesos internos, desde la investigación de nuevos ingredientes, pasando por el diseño conceptual del producto hasta su puesta a disposición en el mercado. Además, nuestro sistema de vigilancia cosmética asegura el monitoreo de nuestros productos después de su lanzamiento, lo que estimula nuestros procesos de mejora continua. Las formulaciones de Natura utilizan solo ingredientes seguros, de acuerdo con los criterios más actuales de la ciencia, y en conformidad con las legislaciones internacionales pertinentes. En muchos casos, vamos más allá de lo que exigen las legislaciones vigentes. Ya excluimos definitivamente de nuestro portafolio diversos ingredientes controversiales, como es el caso de triclosán, parabeno y ftalato (la lista completa de los ingredientes eliminados por Natura está en la sección Difusiones complementarias, en la pág. 195). Siguiendo la recomendación de la Unión Europea, también estamos retirando gradualmente de los productos no enjuagables el ingrediente conocido por la sigla MIT (metilisotiazolinona). Ya hicimos el reemplazo en más de 90 productos no enjuagables y el ingrediente está prohibido para el desarrollo de nuevos productos en Natura.

También eliminamos las esferas de polietileno (microbeads) de los productos enjuagables, que, por ser muy pequeñas, pasan por los sistemas de tratamiento cloacal y terminan en los océanos. Para reemplazarlas, adoptamos exfoliantes biodegradables a base de arroz y bambú.

Además, mantenemos un proceso de monitoreo técnico y de percepción del consumidor sobre temas, campañas e ingredientes controversiales relacionados a la salud humana y ambiental. Según el resultado de ese monitoreo, podemos decidir por la eliminación, prohibición para nuevos desarrollos o la restricción de esos ingredientes, de forma tal de reducir la exposición del consumidor a ellos. Son los casos de Lyrál, que deberá ser eliminado totalmente del portafolio de Natura en 2020, y de DMDM Hydantoína, sustancia prohibida para el desarrollo de nuevos productos.

Plataforma de Negocios para potenciar la red

Tenemos como fortaleza de nuestro negocio una enorme red social, nacida en el ambiente offline y que viene mostrando, año a año, un gran potencial a partir de su digitalización. Desde 2012, Natura viene digitalizando su negocio de manera acelerada, sea por el canal de ventas on-line, por las tiendas virtuales de las consultoras o por la Plataforma Consultoría (en formato app y web) en la que consultoras, líderes y fuerza de ventas acceden a diversas funcionalidades de apoyo a las ventas y capacitación para contribuir con la evolución de sus negocios (*lea más en la pág. 27*). Nuestros resultados en los últimos años demuestran que la tecnología amplía las oportunidades de que nuestra red haga negocios y lleve el Bien Estar Bien de manera más ágil, multigeográfica, multimarca y multicanal.

Esa trayectoria nos permite llegar hoy a la Plataforma de Negocios, que surge con el objetivo de establecer un ecosistema de personas, marcas, servicios y productos, conectando a los diversos eslabones de la red, de consumidores a consultoras, de productores de contenido a proveedores de servicios logísticos, haciendo que la propuesta de valor de la compañía sea cada vez más atractiva y diferenciada.

Teniendo esta ambición como punto de partida, en 2019 cambiamos la forma como nos estructuramos, a fin de asegurar el foco y extraer lo mejor de cada equipo, velando por la excelencia en la ejecución y garantizando estabilidad, robustez e innovación. La reorganización interna, que dio origen a la vicepresidencia denominada Plataforma de Negocios, contó con un amplio movimiento de conexión entre los equipos de tecnología y negocios y la estructuración de centros de expertise (COEs) enfocados en: modelo comercial, experiencia del usuario (UX, en la sigla en inglés) y diseño de servicio, datos y e-commerce, que van a perfeccionar competencias y diferenciar aún más a Natura en este proceso.

Método ágil

También pasamos a contar con estructuras dedicadas a la jornada de la consultora y a la jornada del consumidor, para identificar oportunidades y desarrollar nuevas soluciones que permitan que ellos prosperen, desarrollen sus negocios y tengan la mejor experiencia posible. Complementan la estructura los núcleos habilitadores, como Tecnología Digital, Innovación e Ingeniería de Productos y Servicios Digitales y la Oficina de Transformación.

La mayoría de los equipos actúa a partir de la metodología ágil. En 2019, por ejemplo, al mapear la jornada de la consultora, estructuramos algunos squads específicos, como el de atracción y comienzo, para perfeccionar el proceso de captura de nuevas consultoras y apalancar la etapa inicial de la actividad, y el de social selling, para potenciar el uso de las redes sociales como impulsoras de nuestros resultados. Entre las nuevas funcionalidades creadas por esos grupos está Mi Difusión, incorporada a la plataforma Consultoría en 2019 (*lea más en la pág. 51*). Además, dividimos los equipos en diferentes horizontes de la innovación, para asegurar la competitividad en el presente al mismo tiempo en que se construye el futuro. Los squads actúan de manera directa en las oportunidades de corto y mediano plazo, desarrollando productos y servicios que capturen valor de manera más rápida; y los equipos de Innovation Lab (que actúan de forma transversal e integrada a las demás áreas de innovación de la empresa) que se concentran en el mediano y largo plazo, actuando sobre todo en dos frentes: Natura Startups, integrado a nuestros procesos para facilitar la adopción del mindset, de la manera de operar y de lo que existe de más nuevo en el mercado (*lea más en la pág. 78*); y el garageN, un espacio dedicado al prototipado de productos y servicios con alto grado de innovación que, como su propio nombre sugiere, prueba el potencial de iniciativas de manera libre, para acelerar la innovación disruptiva. La asociación lanzada en 2019 con Amazon para la experiencia de meditación con la ayuda de la asistente virtual Alexa es un ejemplo de esos estímulos a la innovación.

Con ese movimiento y reorganización interna, será posible ampliar aún más las herramientas a las que las más de 1,6 millones de consultoras conectadas por nuestra plataforma digital ya tienen acceso hoy, además de facilitar la inclusión de las que todavía no forman parte de este movimiento.

Las soluciones son pensadas para todos los países donde estamos presentes, de forma tal que puedan ser implementadas con velocidad y de modo simultáneo. Además, tenemos una mirada transversal, para la complementariedad entre canales y marcas, algo que se hace fundamental en este modelo. Con la Plataforma de Negocios consolidada, será posible multiplicar exponencialmente el poder de nuestra red de relaciones y, consecuentemente, aumentar nuestra capacidad de generar impacto positivo sobre el mundo.

Somos una de las empresas
que más promueven la
inclusión digital en Brasil
y ahora lo haremos
en otras latitudes
con más velocidad.

Nuestra operación en la era de la industria 4.0

De modo concomitante a las transformaciones en nuestro modelo de negocios, ampliamente soportadas por la tecnología y la digitalización, seguimos apostando al conjunto de soluciones que integran la industria 4.0 para hacer que nuestros procesos productivos sean más eficientes y asertivos. Invertimos, en 2019, aproximadamente R\$ 50 millones para la modernización de nuestras unidades industriales.

En el año, mantuvimos seis robots colaborativos en operación en las líneas de producción y, en 2020, debemos ampliar ese número a 15. Con los robots, evitamos que nuestros colaboradores realicen actividades caracterizadas por esfuerzo repetitivo, que pueden desencadenar lesiones y enfermedades ocupacionales, además de ganar productividad. Paralelamente, estamos trabajando la capacitación de los colaboradores del área operativa, para que desarrollen nuevas competencias y estén preparados para asumir diversas posiciones cada vez más complejas. Revisitamos nuestra grilla de entrenamientos y estructuramos un nuevo plan de desarrollo, muy interactivo (*lea más en la pág. 134*).

Con la impresora 3D, incorporada en 2018, hemos producido piezas propias para el mantenimiento de los equipos, lo que nos ayuda a reducir costos y la necesidad de tener artículos en stock, además

de reducir el tiempo de las interrupciones en la operación. En 2019, produjimos aproximadamente 4 mil piezas propias.

La adopción de un sistema que captura imágenes de todas las líneas de producción de la planta de perfumería, señalando y descartando las unidades que presentan alguna disconformidad, fue otro avance significativo en 2019. El sistema genera resultados en la punta, minimizando eventuales reclamos de los consumidores finales.

También finalizamos la implementación de un software de gestión, que monitorea todos nuestros equipos en tiempo real, considerando un promedio de 5 mil variables. Con el sistema, identificamos con rapidez eventuales fallas y desvíos, lo que nos permite actuar rápidamente para solucionarlos.

Con el comienzo del nuevo ciclo de internacionalización de Natura, a partir del ingreso en el mercado de Malasia, realizamos algunas adaptaciones en nuestra infraestructura para la fabricación de los productos comercializados en ese país. Fuimos certificados como ISO 22.716, que reúne lineamientos de buenas prácticas de fabricación exclusiva para el sector de cosméticos. Las plantas de Cajamar (San Pablo) y de Benevides (Pará) fueron certificadas.

EVOLUCIÓN A PARTIR DE NUESTRAS CAUSAS

**Cuanto mayor sea
la diversidad de las
partes, mayor será
la riqueza y la
vitalidad del todo**

El mundo de Sulemi, 50 años, es una inspiración. Ella hace que diversas familias crean en el potencial especial de personas con deficiencias. Sulemi es Consultora de Belleza y su trabajo fue reconocido con el Premio Acolher y el Premio Claudia en la categoría Consultora Natura Inspiradora.

La cuenta de nuestros impactos

Ambición 2020



Implementar la valoración de las externalidades socioambientales, considerando la cadena de valor

Dónde estamos



EP&L (Environmental Profit and Loss) es difundido anualmente desde 2016. La valoración de los impactos sociales SP&L (Social Profit and Loss) viene avanzando, ya se mide con consultoras y comunidades proveedoras.

Para ofrecer informaciones más asertivas para la planificación estratégica y orientar la toma de decisión, trabajamos para hacer avanzar nuestras herramientas de evaluación de impacto de los negocios. Nuestro propósito es innovar los análisis de desempeño y contribuir a la evolución de los estándares actuales, relacionando los resultados de negocios a la generación de valor para la sociedad.

La evaluación conjunta de los impactos ambiental, social y humano de nuestro negocio es la siguiente frontera de ese trabajo. Implementamos el EP&L (Environmental Profit and Loss) en 2016, y, entre 2018 y 2019, empezamos a realizar el SP&L (Social Profit and Loss) –con consultoras Natura y comunidades proveedoras–. En 2020, vamos a aplicar la metodología de monetización para los colaboradores.

A continuación, debemos desarrollar el primer IP&L (Integrated Profit and Loss), que va a expresar en valor monetario el resultado de las externalidades ambientales, sociales y humanas de la compañía, buscando integrar esos impactos al modelo de negocios para que las informaciones puedan orientar las decisiones estratégicas de la compañía.

Valoración ambiental

Medimos los impactos ambientales de nuestras actividades en la naturaleza por medio del Environmental Profit and Loss (EP&L, sigla en inglés). Alineada a las mejores prácticas del Protocolo de Capital Natural, contabilizamos en valores monetarios las externalidades o consecuencias finales de los impactos (o beneficios) ambientales causados por nuestra cadena de valor a la sociedad: consumo y contaminación del agua, emisión de gases de efecto invernadero y otros contaminantes atmosféricos, volumen de residuos sólidos generados y uso de la tierra.

En 2019, nuestras externalidades, es decir, los impactos ambientales que generamos, representaron el 6,8% de nuestros ingresos netos, una variación negativa de 0,6 punto porcentual en comparación con 2018. La variación se explica por la menor participación de las categorías cabello y jabón, además de la mejor performance de los ingresos netos respecto a 2018. Desde el primer cálculo, que considera datos de 2013, la ganancia de eficiencia acumulada en la relación EP&L/ Ingresos netos es de 1,8 puntos porcentuales.

Impacto social

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

Similar al cálculo de las externalidades ambientales, hemos ampliado la valoración de los impactos sociales de nuestro negocio. En 2018, realizamos el primer análisis del SP&L (Social Profit and Loss) con las consultoras Natura y, en 2019, promovimos la evaluación con las comunidades proveedoras.

Con las consultoras, nos basamos en los datos recogidos a partir del monitoreo del Índice de Desarrollo Humano de la Consultora, el IDH-Consultora (lea más en la pág. 139), de modo de contabilizar las contribuciones generadas por el modelo de negocios de Natura en su calidad de vida. Teniendo el valor del sueldo mínimo como base cero, el ingreso que excede ese monto fue multiplicado por factores de impacto, determinados en función del contexto social de Brasil, como la desigualdad en la distribución de la renta y en las condiciones de seguridad, salud y bienestar de la población.

Para las comunidades proveedoras, la metodología consideró las iniciativas del Programa Natura Amazonia, que van más allá de la relación de suministro de los insumos de la sociobiodiversidad. También involucran la distribución de beneficios, inversiones en infraestructura, entrenamientos, apoyo al desarrollo de los territorios y fortalecimiento de liderazgos locales. En la práctica, esas acciones generan mejoras de manejo de los activos, aumento de la eficiencia y de la capacidad productiva y apoyo a proyectos locales asociados a otros cultivos de la comunidad, como la actividad pesquera. El Índice de Progreso Social (IPS), realizado por Natura desde 2015 con empresas asociadas, también sirvió de insumo a la evaluación.

Conoce nuestras principales acciones y objetivos relacionados a los capitales natural, social y humano en las siguientes páginas. Las iniciativas están subdivididas a partir de nuestras causas: Amazonia Viva, Más Belleza, Menos Residuos y Cada Persona Importa.

Amazonia Viva



Ambición 2020

R\$ 1 mil millones en volumen de negocios en la Panamazonia

Dónde estamos



Superamos
la meta en un
79%



con casi
R\$ 1.800 millones
generados en la región
desde 2010.

GRI 103-2 y 103-3

En 2020, la línea Natura Ekos, marco de nuestra relación con las comunidades amazónicas proveedoras de insumos de la sociobiodiversidad, celebra 20 años. También mantenemos desde hace casi una década el Programa Natura Amazonia, diseñado en 2011 para que pudiéramos coordinar nuestra actuación en la región de modo aún más sistematizado, potenciando, así, el compromiso de la empresa de promover la economía basada en la selva en pie, la agricultura sustentable y la valoración de las poblaciones locales, de la cultura y del conocimiento tradicional.

No es por nada que nuestra relación con la Amazonia se consolidó como la primera de nuestras causas. Mientras formateábamos el alcance de la causa Amazonia Viva, veíamos al aumento de los niveles de deforestación ilegal y de las quemas que alcanzaron a varios estados de la región Norte en 2019, lo que nos dio la seguridad sobre la urgencia de posicionarnos de una manera aún más explícita y activa.

Además de la continuidad de nuestro trabajo por medio del Programa Natura Amazonia, decidimos fortalecer las acciones de sensibilización de los consumidores y profundizar nuestra participación en los debates públicos sobre el tema. El objetivo es contribuir a la conservación de la región, y no solo de los territorios en los que interactuamos con las comunidades proveedoras y mantenemos proyectos de desarrollo socioeconómico y de conservación de la biodiversidad.

En agosto, difundimos el posicionamiento oficial de la empresa sobre las talas, alertando que el futuro de todos depende de la conservación de la selva. En septiembre, realizamos, junto a otros actores, el evento “Un Diálogo para la Amazonia Posible”, en Nueva York (EE.UU.), como parte de la programación paralela a la 74ª Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (*lea más en el recuadro al lado*).

Una marca de
belleza puede
dejar la selva
más grande
en lugar de
una menor

Diálogo sobre el futuro de la selva

Entre las acciones para fomentar el diálogo sobre la conservación de la Amazonia y el combate a la deforestación ilegal, Natura promovió con otros socios un encuentro en Nueva York (EE.UU.), en la sede de la ONU, en un evento paralelo a la Asamblea General realizada en septiembre. Denominada “Un Diálogo para la Amazonia Posible”, la reunión tuvo el propósito de apoyar la unión de esfuerzos en torno a una agenda efectiva para el desarrollo sustentable de la región.

Entre los participantes del evento, estaban: Guilherme Leal, fundador de Natura y creador del Instituto Arapyáú; Denise Hills, directora de Sustentabilidad de Natura; Halla Tómasdóttir, CEO del B Team; André Guimarães, director del Instituto de Investigación Ambiental de la Amazonia (Ipam) y de la Coalición Brasil, Clima, Selvas y Agricultura; Carlos Nobre, científico e investigador del Instituto de Estudios Avanzados (IEA-USP); Marcello Brito, presidente de la Asociación Brasileña de Agronegocio (Abag); y el cineasta Fernando Meirelles, director del video Amazonia Posible.

El encuentro también discutió la agenda de compromisos del sector empresarial brasileño que fue presentada posteriormente, en la Conferencia sobre Cambio Climático (COP-25), realizada en diciembre de 2019, en Madrid (España).

Volumen de negocios generado

GRI 203-1

Otro número significativo es el valor total que generamos en volumen de negocios para la región. Una de nuestras ambiciones estableció la generación de R\$ 1 mil millones entre 2011 y 2020. A fines de 2019, ya habíamos superado esa meta en un 79%, con el total llegando a casi R\$ 1.800 millones un año antes del fin del compromiso.

Estamos ahora persiguiendo el desafío de asegurar que el 30% de los insumos utilizados por Natura sean provenientes de la región, otra meta para 2020. El resultado acumulado correspondió a 17,7% en 2019, en línea con el año anterior, cuando registramos un 17,8%. Sin embargo, el consumo absoluto de insumos de la Amazonia aumentó un 2% respecto a 2018 –hubo un crecimiento tanto del consumo de palma como de los demás insumos de la biodiversidad amazónica–.

También compramos un mayor volumen de insumos de las comunidades proveedoras. La expansión fue del 15% en comparación con 2018, sin considerar el aceite de palma.

GRI 203-1 Programa Natura Amazonia	2017	2018	2019
% de materias primas compradas por Natura provenientes de la región panamazónica ¹ (respecto al valor de ventas)	18,1	17,8	17,7
Volumen de negocios de la región panamazónica ² (R\$ millones)	1.222	1.507	1.791

1. Total de compras de materias primas de origen panamazónico frente al total de compras de insumos.

2. Valor acumulado desde 2010 con actividades como compra de materias primas amazónicas, distribución de beneficios, inversiones en el Ecoparque, desarrollo local, fortalecimiento institucional, innovación, proyectos ambientales y compra de créditos de carbono, entre otros..

Conservación de 1,8 millones de hectáreas

Nuestra actuación e involucramiento con la Amazonia, en asociación con las comunidades proveedoras, organizaciones no gubernamentales y la esfera pública, ya contribuyó a la conservación de 1,8 millones de hectáreas de selva. El área equivale a la mitad de Holanda o a 12 veces la ciudad de San Pablo.

Ese volumen considera las áreas en las que desarrollamos iniciativas del Programa Natura Amazonia que contribuyen a mantener la selva en pie. También pasamos a considerar los datos actualizados anualmente por el proyecto Prodes-Inpe, del Instituto Nacional de Investigaciones Espaciales, que realiza el mapeo vía satélite de las áreas de deforestación en la Amazonia Legal. Antes, ese cálculo contabilizaba solo el área de suministro de las comunidades, lo que llegaba a un total de 257 mil hectáreas conservadas. Ahora, también se contabilizan tres unidades de conservación: dos reservas de Desarrollo Sustentable (Uacari y Río Iratapuru) y una reserva extractivista (Medio Juruá). En 2019, pasamos a considerar el área completa de dichas reservas en la suma total, llegando al cálculo de 1,8 millones de hectáreas. Las tres reservas fueron elegidas porque atienden los siguientes criterios:

- Las familias proveedoras de insumos para Natura representan más del 50% de las personas que habitan en la unidad de conservación;
- La relación de las familias con Natura ocurre desde hace más de cinco años;
- Hay presencia en campo del equipo de la Gerencia de Relaciones y Suministro de la Sociobiodiversidad de Natura.

En el futuro, otras unidades de conservación que atiendan esos criterios pueden ser incluidas en el cálculo.

Avances del Programa Natura Amazonia

GRI 103-2, 103-3

Nuestras acciones en la región panamazónica cobran vida a partir de los tres frentes del Programa Natura Amazonia: ciencia, tecnología e innovación; cadenas productivas de la sociobiodiversidad; y fortalecimiento institucional. Así, actuamos de manera coordinada, respetando los ciclos de la naturaleza y contribuyendo al mantenimiento de la selva en pie y al fortalecimiento de las comunidades asociadas de Natura. Nuestra estrategia involucra investigación científica, tecnología e innovación, trazabilidad del 100% de nuestras cadenas de suministro de los activos provenientes de las comunidades, generación de ingresos y valorización del modo de vida y los conocimientos y prácticas de los pueblos de la selva.

A continuación, presentamos las principales evoluciones alcanzadas en 2019.

Ciencia, tecnología e innovación

Ambición 2020



Alcanzar el **30%** de insumos*
provenientes de la Amazonia

*Respecto al valor de ventas.

Dónde estamos

Nuestro índice llegó al

17,7% en 2019.

Aumentamos continuamente el uso de ingredientes de la sociobiodiversidad en nuevos productos en las principales categorías.

108%



Fue el crecimiento acumulado en los últimos tres años, en valores absolutos, del uso de esos activos por Natura.

La sociobiodiversidad de la región sigue siendo el principal vector para la innovación en la compañía. Cada año, aumentamos el uso de insumos vegetales y activos de la sociobiodiversidad en los productos Natura Ekos –símbolo de nuestra conexión con la selva– y también en las otras líneas de nuestro portafolio. Natura Lumina, la nueva línea para el cabello lanzada en 2019, es una de las que cuentan con activos como la castaña y el murumuru en su formulación. Los activos también están presentes en la Casa de Perfumería de Brasil, Natura Homem y en Chronos, por ejemplo.

Ya en 2004, estructuramos nuestro trabajo de investigación e innovación en la región y hoy mantenemos activo el Núcleo de Innovación Natura Amazonia (NINA), en Benevides (Pará). Hay un equipo dedicado de investigadores que realiza la bioprospección de especies amazónicas, evalúa la factibilidad de incorporar nuevos bioactivos en las formulaciones de nuestro portafolio y, para asegurar la conservación de las especies, desarrolla protocolos de manejo que deben seguir las comunidades. En 2019, NINA ganó una biorrefinería piloto, que debe acelerar la investigación de aceites y extractos amazónicos. También estamos construyendo una selva experimental, que permitirá que el equipo pruebe, en pequeña escala, las mejores formas de cultivar algunas especies locales (lea más en la pág. 76).

Cadenas productivas de la sociobiodiversidad

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

Ambición 2020



10 mil

Familias en las cadenas productivas de la Panamazonia

Dónde estamos

Nos relacionamos con 5.136 familias, número que creció un **10%** en 2019.

La relación que mantenemos con las cadenas productivas de la sociobiodiversidad comprueba nuestra creencia en la economía que mantiene a la selva viva. Desde hace dos décadas fomentamos la inclusión social y la generación de trabajo e ingresos entre esas poblaciones.

En 2019, expandimos el número de familias de la Amazonia con las cuales nos relacionamos –de 4.636 a 5.136, todas ellas ubicadas en Brasil. Empezamos a relacionarnos con nuevas familias de comunidades que ya son asociadas de Natura e incluimos dos comunidades amazónicas más en nuestra red: Turiarte (Cooperativa de Turismo y Artesanía de la Selva) y Coopronat (Cooperativa de Productores Naturales de la Amazonia). Juntas, las dos nuevas comunidades suman 86 familias, que nos proveen piezas artesanales y tres bioactivos (cumarú, breu branco y copaíba). Son, en total, 33 comunidades de relaciones en la Amazonia, con alrededor

de 20.500 personas. De esas, 31 comunidades le proveen activos a la empresa. En 2019, comenzamos al proceso para estructurar una comunidad proveedora en la Amazonia colombiana, que debe ser concluido en 2020.

Si consideramos las comunidades de otras regiones de Brasil, los números llegan a 39 comunidades y a 6.197 familias. En 2019, firmamos un acuerdo que estableció la relación con el grupo indígena Cinta Larga, de la región de Aripuanã, en el estado de Mato Grosso, para acceder al conocimiento tradicional del grupo asociado a la castaña de Brasil. Pautamos esa relación por los mismos lineamientos éticos que orientan nuestra interacción con las demás comunidades, respetando y valorando los derechos relativos a los pueblos indígenas y a su modo de vida.

También aumentamos los recursos pagados a las comunidades en función del mayor volumen de insumos adquiridos para nuestra producción; en 2019, fueron alrededor de R\$ 13 millones. Para cada familia, hicimos un pago promedio de R\$ 3.100 en el año, mientras en el período anterior ese monto correspondió a R\$ 2.900. Ese ingreso suele caracterizarse como complemento al ingreso generado por otras actividades agroextractivistas desempeñadas por las familias asociadas.

En el consolidado de los recursos, que también incluye los valores pagados relativos a la distribución de beneficios, los pagos por la compra de créditos de carbono y las inversiones

realizadas en infraestructura de las comunidades y para capacitaciones, entre otros ítems, transferimos R\$ 33,5 millones en 2019. En el año anterior, fueron R\$ 35,8 millones invertidos, pero la reducción ya era esperada por Natura, ya que, en 2018, hicimos el pago relativo a la distribución de beneficios que proveyó los recursos para la estructuración del Fondo de Desarrollo Sustentable de la Reserva Iratapuru, en Amapá, y representaba un valor acumulado de años anteriores. El fondo beneficia a la Cooperativa Mixta de los Productores y Extractivistas del Río Iratapuru (Comaru) –la primera proveedora de Natura– y a otras siete comunidades cercanas. Y respeta los requisitos de la nueva Ley de la Biodiversidad (13.123/2015) y prevé la distribución de beneficios en la modalidad no monetaria, priorizando acciones de conservación y uso sustentable de los recursos naturales, incluyendo un porcentaje invertido en proyectos de investigación en pos de la conservación de la biodiversidad –esos proyectos de investigación no tienen la participación de Natura y no beneficiarán a la compañía de ninguna manera–.

GRI 203-2 Comunidades y familias beneficiadas ¹	2017	2018	2019
Comunidades con las cuales Natura se relaciona ²	34	37	39
Familias beneficiadas en las comunidades	5.296	5.664	6.197
Familias beneficiadas en la Amazonia	4.294	4.636	5.136

1. La cantidad de socios y familias es monitoreada por el Sistema de Verificación de las Cadenas de la Sociobiodiversidad.
2. La cantidad de comunidades considera a 16 asociaciones y 23 cooperativas.

GRI 203-2 Recursos asignados por familia (R\$ miles)	2017	2018	2019
Recursos directos¹	3,2	5,2	4,5
Suministro²	2,9	2,9	3,1

1. Los recursos directos incluyen los pagos relativos al suministro de insumos de la sociobiodiversidad, pagos relativos a la distribución de beneficios y pagos referentes a la compra de créditos de carbono.

2. Suministro: recursos directos provenientes del suministro y compra de materia prima en comunidades. Este indicador es medido a partir de la factura de salida de la mercadería de las comunidades.

GRI 203-1 Inversiones en las comunidades (R\$ miles)	2017	2018	2019
Suministro¹	9.213	10.286	12.909
Distribución de los beneficios²	6.075	18.711	14.951
Créditos de carbono³	1.477	281	0
Uso de imagen⁴	5	61	14
Apoyos e infraestructura⁵	763	775	717
Capacitación⁶	70	71	156
Servicios Técnicos⁷	337	125	214
Estudios⁸	0	5.578	4.538
Total asignado en las comunidades	17.942	35.868	33.498

1. Suministro: recursos directos provenientes del suministro y compra de materia prima en comunidades. Este indicador es medido a partir de la factura de salida de la mercadería de las comunidades.

2. Distribución de Beneficios: recursos directos provenientes de la distribución de beneficios por el acceso al patrimonio genético y al conocimiento tradicional adquirido en comunidades.

3. Créditos de carbono: compra de créditos de carbono en comunidades proveedoras. En 2019, no aportamos ningún recurso para la compra de créditos de carbono en función del desempeño de que el proyecto existente en la cooperativa Reca no haya atendido los requisitos. Mantuvimos la compensación de las emisiones de 2019 por medio de los proyectos seleccionados vía Compromiso con el Clima (lea más sobre el Carbono Circular en la pág. 120).

4. Uso de imagen: valores pagados por Natura por el uso de imagen de los miembros de las comunidades en piezas de difusión institucional o de marketing.

5. Apoyos e infraestructura: apoyos a proyectos de desarrollo local e infraestructura, especialmente aquellos direccionados a la eficiencia y agregación de valor en las cadenas productivas.

6. Capacitación: capacitaciones en gestión y desarrollo organizacional, intercambios técnicos, capacitaciones en buenas prácticas productivas y de manejo, y programa de salud y seguridad del trabajo.

7. Servicios técnicos: todo servicio técnico prestado por consultores externos o contratados por Natura junto a las cooperativas/comunidades.

8. Estudios: elaboración de diagnósticos, planes de gestión, planes de manejo, mapeos, relevamientos de información, investigaciones de campo, estudio de lealtad/satisfacción. El alto volumen aportado en 2018 se refiere al proyecto de implantación del sistema agroforestal (SAF) en el cultivo del aceite de palma.



Biocomercio ético

GRI 103-2 y 103-3

Ambición 2020

Trazabilidad del
100%

De los insumos de fabricantes directos e implementar programa de trazabilidad para los demás eslabones de la cadena

Dónde estamos



La línea Natura Ekos mantuvo por segundo año el sello UEBT (Unión para el Biocomercio Ético), que certifica la sustentabilidad de la cadena de suministro (comunidades proveedoras y demás socios) de todos los ingredientes naturales de la línea



Nuestro Sistema de Verificación de las Cadenas de la Sociobiodiversidad asegura la trazabilidad del **100%** de las comunidades proveedoras de la Panamazonia

En 2019, obtuvimos la recertificación de UEBT (Unión para el Biocomercio Ético) para la línea de productos Natura Ekos. La primera certificación había ocurrido el año anterior. El sello comprueba la sustentabilidad de la cadena de suministro de todos los ingredientes naturales presentes en Ekos, incluyendo los suministrados por las comunidades y por otros socios comerciales. Además, certifica nuestro compromiso con el comercio justo y ético, la conservación de la biodiversidad y el desarrollo socioeconómico de esos proveedores. La recertificación consideró a 81 cadenas de suministro de insumos de la sociobiodiversidad, un aumento del 17% en comparación con la primera certificación.

La certificación materializa un trabajo que comenzó antes, cuando implementamos nuestro Sistema de Verificación de las Cadenas de la Sociobiodiversidad. El sistema, creado con el apoyo de UEBT, de la que somos miembros fundadores, estructura el proceso de verificación de nuestras comunidades proveedoras de la Amazonia y asegura la trazabilidad de la cadena. Desde 2016, se aplica al 100% de nuestras comunidades proveedoras. Anualmente, las comunidades son auditadas en los temas conservación de la biodiversidad, gestión organizacional, buenas prácticas de producción, cuestiones laborales, de salud y seguridad y los relacionados a la existencia de trabajo infantil, esclavo, forzado o análogo al esclavo.

Para garantizar el sello, es necesario que las cadenas obtengan una nota superior a 50 puntos. Aquellas cuya puntuación varía entre 51 y 79 puntos presentan algunas disconformidades, que deben ser

solucionadas hasta el ciclo siguiente de verificación, que es anual. De esas disconformidades surgen los planes de mejora, que pueden incluir, por ejemplo, la realización de capacitaciones, adecuaciones de procesos productivos y mejoras de infraestructura. En 2019, organizamos una ronda de entrenamientos sobre el nuevo Código Forestal Brasileño en función de una disconformidad señalada anteriormente. A fines del año, habíamos logrado solucionar la mayoría de las inadecuaciones identificadas en el proceso de verificación anterior.

Capacitación y compromiso

Al capacitar a las comunidades proveedoras, estamos beneficiando a nuestro propio negocio y, a la vez, estimulando la autonomía de esas familias y la conservación ambiental. Entre las iniciativas realizadas en 2019, se destaca un entrenamiento sobre gestión organizacional, con cinco módulos, realizado gracias a la asociación entre Natura, Symrise, empresa ubicada en el Ecoparque, en Benevides (Pará), y GIZ (Agencia Alemana de Cooperación Internacional, sigla en alemán). La cooperación incluyó el aporte de R\$ 10 millones para el desarrollo de comunidades y cooperativas del Nordeste y de la región Transamazónica, en Pará, y de Ponta do Abunã, en Rondonia. Además, la cooperación está haciendo que sea factible el desarrollo de una nueva comunidad proveedora en la región de Tapajós, también en Pará. Para estructurarla, Natura cuenta con el apoyo de una organización no gubernamental que actúa en la localidad.

En 2019, capacitamos a 476 personas. En el acumulado de 2014-2019, el número alcanza las 3.226 personas. Dos representantes de nuestras comunidades proveedoras participaron en el Programa Re.Conecta, cuyo target es el liderazgo de Natura –no solo contribuyeron a que los líderes de Natura conocieran mejor

la actuación de la empresa con las comunidades, sino también participaron de la formación para desarrollar sus habilidades de liderazgo–. El Re.Conecta tiene un módulo realizado in situ, en la Amazonia (*lea más en Transformación organizacional, en la pág. 132*).

Entre las acciones de compromiso, se destacó la premiación Bio Qlicar, una extensión de nuestro programa de desarrollo y reconocimiento de proveedores. Anualmente, Bio Qlicar reconoce a dos comunidades, la que obtuvo la mayor nota y la que más evolucionó en su desempeño de un año a otro. La evaluación se basa en los resultados de las auditorías del Sistema de Verificación de las Cadenas de Sociobiodiversidad, además de considerar si el suministro de los insumos ocurrió según lo planeado con Natura. Como la edición 2019 marcaba también los 50 años de la empresa, reconocimos a dos otras comunidades que se relacionan con Natura desde hace más de 15 años.

Respeto, de principio a fin

Lealtad en alza

GRI 102-44

Para medir la efectividad de nuestra relación con las comunidades, realizamos, cada dos años, un estudio de lealtad. En el relevamiento de 2019, registramos una lealtad del 48% –en la investigación de 2017, el indicador correspondió a 27%–. La expansión se debe al aumento de los volúmenes de activos adquiridos por Natura en los últimos dos años, con el consecuente crecimiento de los ingresos generados por el cultivo y extracción del insumo, y también a la profundización de nuestra relación con ese público. En cada capacitación que promovemos, por ejemplo, reservamos un momento para hablar sobre la empresa, sus principales números y su estrategia de actuación.



Fortalecimiento institucional

GRI 103-2, 103-3

Ambiciones 2020



Desarrollar una estrategia para los territorios de la sociobiodiversidad, por medio del diálogo y la construcción colaborativa con las poblaciones y los actores locales



Hacer evolucionar los indicadores de medición del desarrollo humano y social de nuestras comunidades y estructurar un plan para mejora significativa

Dónde estamos



Dimos seguimiento a las iniciativas para el desarrollo sustentable de los territorios del Medio Juruá (Amazonas) y Bajo Tocantins (Pará), en asociación con otros actores de la sociedad civil, de las propias comunidades y de los gobiernos.



El Índice de Progreso Social (IPS) medido en la región del Medio Juruá presentó una evolución en sus números. Aplicamos el índice por primera vez en los demás territorios prioritarios de Natura.

En el eje de fortalecimiento institucional del Programa Natura Amazonia, actuamos en asociación con otras instituciones, gobiernos y las comunidades para viabilizar ambientes que favorezcan la generación de negocios sustentables, la conservación y la regeneración ambiental y la educación del campo y de la selva. En 2019, fortalecimos nuestra actuación en los territorios del Medio Juruá (Amazonas) y del Bajo Tocantins (Pará), lideramos la expansión del Programa Natura Amazonia hacia Colombia y apoyamos la consolidación de la estrategia de relación con el pueblo indígena Cinta Larga, de la tierra indígena Aripuanã, en Mato Grosso.

En el territorio del Bajo Tocantins, seguimos apoyando las actividades de la Red Jirau, que incluyeron capacitaciones y la organización del Cuarto Jirau Agroecológico, seminario que fomenta la agroecología en el contexto de la agricultura familiar y de las cadenas de la sociobiodiversidad. Durante el seminario, también se realizó la Feria Agroecológica de Economía Solidaria Regional, un espacio importante de difusión y comercialización de los productos de la selva. Participaron en esa edición 500 personas, representando a más de 50 instituciones que actúan sobre todo en ese territorio. Otro punto destacado fue el apoyo a la formación de una promoción de jóvenes de la Casa Familiar Rural de Cametá, cuyo foco es la educación técnica de alternancia, en la que los alumnos pasan un período en la escuela y otro con la familia para intercambiar y aplicar nuevos conocimientos. Para potenciar el

desarrollo local en el territorio del Bajo Tocantins, firmamos una asociación con el Instituto Humanize, que priorizará el apoyo a las casas familiares rurales y el emprendedurismo territorial con foco en la economía de la selva en pie.

En el Medio Juruá, continuamos realizando las acciones viabilizadas por la inversión de Usaid (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional), con contrapartida de Natura y de Coca-Cola, al Foro de Desarrollo Territorial del Medio Juruá. El foro es un colectivo territorial e interinstitucional creado como un espacio de diálogo para ampliar el potencial de desarrollo local basado en la economía del bosque en pie. Se realizaron diversas iniciativas dedicadas a la conservación ambiental, fomento a las cadenas de la sociobiodiversidad y promoción de la educación para el campo y la selva a partir de la movilización llevada adelante por el Foro. Una de ellas fue la distribución de kits de iluminación solar para 2.959 personas de 56 comunidades. La acción se había iniciado en 2018, cuando fueron distribuidos 600 kits. También se realizaron capacitaciones, como la que formó a jóvenes de las propias comunidades para que actúen en el monitoreo ambiental. Otro hecho importante del año fue la inauguración de la Casa Familiar Rural de Campina, que ofrece enseñanza técnica para jóvenes que viven a alrededor de 8 horas de barco del área urbana del municipio de Carauari. En otra formación, los jóvenes fueron entrenados por una investigadora del Centro Brasileño de Análisis y Planificación (Cebap) para trabajar como investigadores en el relevamiento que mide el Índice de Progreso Social (IPS) de las comunidades.

El IPS señala cómo la gestión de desarrollo territorial compartida está influyendo sobre el desarrollo de dicha localidad. La

investigación más reciente señaló una mejora de ocho puntos en comparación con el resultado del IPS 2017, indicando un avance considerable en temas como agua y saneamiento, vivienda, acceso a la información y comunicación, sustentabilidad de los ecosistemas, derechos individuales y acceso a la enseñanza superior. La metodología fue construida con el soporte del Centro Brasileño de Análisis y Planificación (Cebap) y, después de la aplicación realizada en el Medio Juruá, será realizada en los otros territorios prioritarios.

Paralelamente, tuvimos una evolución aún mayor en la valoración de los impactos sociales de nuestro negocio en las comunidades donde actuamos a partir de la metodología *Social Profit and Loss* (lea más en la pág. 189).

La ciudad y la selva están conectadas

Agenda global por la biodiversidad

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) estableció que 2020 sea el año de la biodiversidad en el mundo. Estaba prevista para el período una serie de eventos concentrados en la valoración de la diversidad biológica y en la conservación de los recursos naturales. Debido a la pandemia del COVID-19, las iniciativas previstas fueron postergadas para 2021.

Frenar la pérdida de las especies y alertar sobre la necesidad de regenerar áreas degradadas son cuestiones que siguen siendo temas urgentes con riesgos que pueden afectar a todo el planeta. Esos encuentros serán oportunidades para que sociedad, organizaciones, sector privado y poder público unan fuerzas.

El momento también es decisivo para el Acuerdo de París, con el plazo para que los países presenten sus planes para la reducción de las emisiones que limite el crecimiento de la temperatura global en 1,5 grados Celsius.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) cumplen cinco años en 2020, lo que significa que tenemos menos de diez años para cumplir la fecha prevista en la Agenda 2030. El mundo necesita acelerar el ritmo y aumentar los esfuerzos para encontrar las mejores

soluciones para cuestiones como contaminación, cambio climático y la pérdida de la biodiversidad para transformar de forma significativa a sociedades y economías.

Estando de acuerdo en que las soluciones basadas en la naturaleza son la mejor alternativa para alcanzar el bienestar social, combatir el cambio climático y proteger el planeta, Natura estará atenta y movilizada en esta pauta y comprometerá sus públicos respecto a esta discusión. El año también será relevante para la empresa por dos hitos: los 20 años de la línea Ekos y el fin del primer ciclo de metas de la Visión 2050 de Natura *(lea más sobre el estatus de las ambiciones en la pág. 159)*.

- Congreso de Conservación de IUCN

Enero-2021

Marsella (Francia)

- COP 26 – Conferencia sobre Cambio climático

(sin fecha confirmada)

Glasgow (Escocia)

- COP 15 – Convención sobre Diversidad Biológica

(sin fecha confirmada)

China

Más Belleza, Menos Residuos



GRI 103-2, 103-3

Ofrece lo máximo, usando lo mínimo y reduciendo excesos es una de las bases sobre las cuales desarrollamos nuestros productos. Con la adopción pionera del uso del repuesto, hace 35 años, y la priorización de materiales de origen renovable o reciclados y el menor uso de material de envase, actuamos de forma sistémica para reducir nuestra huella ambiental, utilizando y reutilizando los materiales que ya fueron incluidos en el proceso productivo.

En las Ambiciones 2020, establecimos metas que nos impulsan a usar más materiales reciclados posconsumo y adoptar envases ecoeficientes, reciclables o de origen renovable. En 2019, llegamos al índice de 47% de retorno de materiales, que son destinados al reciclaje.

Valoramos la belleza estética de los productos, pero perseguimos al mismo tiempo alternativas de menor impacto ambiental y buscamos demostrarles a los consumidores la importancia de esas elecciones más conscientes. Destacamos no solo el diseño, sino la historia que ese producto cuenta. A partir de la causa Más Belleza, Menos Residuos, también queremos invitar a nuestros consumidores y a la sociedad de manera general a hacer una reflexión sobre sus elecciones y hábitos, más allá del consumo de nuestros productos.

También estamos comprometiéndonos a desarrollar soluciones en las que podamos excluir el uso de envases (naked products).

En 2018, adherimos al compromiso global New Plastic Economy, de la Fundación Ellen MacArthur, que busca impulsar la adopción de los principios de la economía circular para la cadena del plástico.

Ecodiseño

Nuestro ciclo de innovación establece que Natura se apoye cada vez más en los conceptos de ecodiseño y circularidad para el desarrollo de sus envases.

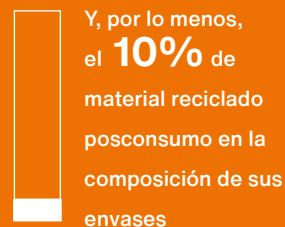
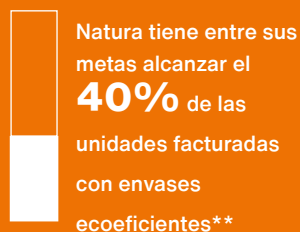
Actualmente, hay un comité multidisciplinario, con profesionales del área de diseño, medio ambiente, desarrollo de envases, experiencia del consumidor y sustentabilidad, que se reúne para identificar soluciones de envases más circulares y para definir compromisos y lineamientos que nos ayuden a alcanzar nuestro objetivo de reducir nuestra huella ambiental.

Envases ecoeficientes

GRI 103-2, 103-3 y 301-2

Ambiciones para 2020

Promoción de la economía circular*



*Indicadores válidos para Natura Brasil.

**Reducción de, como mínimo, un 50% de peso en relación al envase regular/similar y/o con 50% de material reciclado posconsumo o de origen renovable en su composición

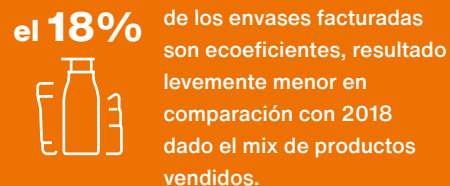


Recoger y destinar al reciclaje el **50%*** de los residuos generados por los envases de productos**

*En toneladas equivalentes.

**Indicador válido para Natura Brasil.

Dónde estamos



Mitad de los materiales utilizado en nuestros envases ya son reciclables



El **8,6%** de los insumos provienen de materiales reciclados.



Nuestros esfuerzos ya garantizan el retorno de **47%** del volumen de residuos generados por nuestros envases. El material retorna a la cadena productiva por medio del reciclaje.

Una de las Ambiciones 2020 establece que la empresa utilice, como mínimo, el 10% de material reciclado posconsumo en los envases de Natura en Brasil, considerando la masa total de envases. En 2019, ese indicador llegó al 8,6% –el año anterior, el índice fue de 5,4%–. Otra meta prevé que el 74% del material de envases de los productos Natura Brasil sea reciclable. En ese compromiso, permanecemos estables respecto a 2018, manteniendo el 50% de material reciclable en nuestros envases.

El uso de materiales reciclados creció en 2019 por la consolidación de la medida adoptada el año anterior, que estableció que todo el portafolio de perfumería tenga hasta un 30% de vidrio reciclado en su composición, además del relanzamiento de la línea Natura Tododia con 100% PET reciclado posconsumo en sus envases. También tienen PET 100% reciclado y ayudaron al desempeño del indicador productos de Natura Ekos para cuerpo y cabello y la línea Sève, además de los desodorantes en spray, cuyos envases cuentan con 50% de PET reciclado en su composición.

Hubo una menor participación del mix de ventas de productos con envases ecoeficientes (con por lo menos la mitad del peso de un envase similar y/o con un 50% de material reciclado posconsumo y/o un 50% de material renovable no celulósico) en Brasil. El indicador pasó de 22% en 2018 a 18% en 2019. Aunque hayamos registrado

una buena performance en la venta de repuestos, nuestro resultado fue influenciado por el desempeño de la venta de productos de las categorías cabello y cuerpo.

Cabe recordar que también monitoreamos esos indicadores en las Operaciones de Latinoamérica, aunque no estén contempladas en nuestra ambición para 2020.

GRI 301-2 Envases ecoeficientes¹ sobre artículos facturados (%)

	2017	2018	2019
Brasil	21	22	18
Operaciones en Latinoamérica	21	22	21
Brasil y operaciones en Latinoamérica	No disponible	22	19

1. Envases ecoeficientes son los que presentan reducción de, como mínimo, un 50% de peso en relación al envase regular/ similar y/o que presentan un 50% de su composición con material reciclado posconsumo y/o material de origen renovable no celulósico, siempre que no presenten aumento de masa

GRI 301-2 Insumos reciclados usados en la fabricación de los productos (%)

	2017	2018	2019
Material reciclado posconsumo (MRPC)¹ incorporado en envase de producto terminado – Brasil	4,6	5,4	8,6
Material reciclado posconsumo (MRPC)¹ incorporado en envase de producto acabado – operaciones en la América Latina	4,5	4,5	5,2
Material reciclado posconsumo (MRPC)¹ incorporado en envase de producto terminado – Total	No disponible	5,2	6,6
Material reciclable² en envase de producto terminado – Brasil	50,0	49,6	50,0
Material reciclable² en envase de producto terminado – operaciones en Latinoamérica	52,0	47,3	50,0
Material reciclable² en envase de producto terminado – Total (%)	No disponible	49,1	50,0

1. Porcentaje de la masa de material reciclado posconsumo (MRPC) en los envases en relación a la masa total de materiales de envases, ponderados por la cantidad facturada.

2. Porcentaje de la masa de material reciclable en relación a la masa total de materiales de envases, ponderados por la cantidad facturada.



Un llamado global por el residuo cero

En octubre, lanzamos el mayor desafío de innovación abierta de nuestra historia. El objetivo es encontrar nuevas soluciones para combatir la generación de residuos, especialmente el plástico (lea más en la pág. 81).

Gestión de residuos

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

Otra Ambición 2020 de Natura establece que la empresa recoja y destine al reciclaje el 50% de los residuos (en toneladas equivalentes) resultantes de nuestros envases en Brasil. Para alcanzarla, apostamos a dos frentes de trabajo: el Programa Natura Elos (eslabones), iniciativa de responsabilidad compartida entre Natura y nuestros proveedores de envases (fabricantes, cooperativas y recicladores), y el Programa Dê a Mão para o Futuro (Dele una Mano al Futuro), organizado por Abihpec (Asociación Brasileña de la Industria de Higiene Personal, Perfumería y Cosméticos), con la participación de Abipla (Asociación Brasileña de las Industrias de Productos de Limpieza) y Abimapi (Asociación Brasileña de las Industrias de Galletitas, Masas Alimentarias y Panes & Tortas Industrializados).

El Programa Natura Elos realiza, desde 2017, la estructuración de cadenas de logística inversa para el suministro de materiales reciclados para la fabricación de nuestros envases y materiales de apoyo. Por medio del involucramiento de fabricantes de envase, recicladores y cooperativas de recolectores, aseguramos la logística inversa con trazabilidad y buenas prácticas en todos los eslabones de la cadena de suministro.

Además de estructurar la cadena de logística inversa, incentivamos la profesionalización de todos los eslabones de las cadenas de reciclados, promoviendo la formalización de las relaciones y las buenas prácticas de gestión y operación en cooperativas, empresas intermedias e industrias de envases. Esas iniciativas provocan impactos en los volúmenes de materiales reciclables recuperados, lo que genera impacto ambiental positivo, así como beneficio social al incluir, generar ingresos y condiciones dignas de trabajo para los recolectores involucrados en las cadenas de recolección y selección de materiales.

En 2019, utilizamos un total de 9,2 mil toneladas de material reciclado posconsumo provenientes del programa. En el año, 11 cooperativas de recolectores formaban parte de la red.

También como parte del programa, en octubre implementamos un proyecto piloto con comunidades ribereñas de las regiones del Medio Juruá (Amazonas), que busca concientizarlas sobre la recolección de residuos plásticos y su envío para el reciclaje, evitando que los materiales contaminen los ríos de la región. Otro piloto fue realizado con consultoras de la región de Campinas (San Pablo). Una cooperativa de recicladores recolectó los envases usados en la casa de las consultoras. En 2020, trabajaremos aún más para sensibilizar a consultoras de todo Brasil, para que pasen a recoger los envases de productos Natura de sus clientes y los entreguen en los eventos presenciales organizados por nuestra Fuerza de Ventas.

En el mercado minorista, las tiendas propias de Natura ya cuentan con recipientes para que los consumidores descarten sus envases. Para 2020, debemos firmar un acuerdo con un socio, que será responsable de la recolección de esos volúmenes y por el envío a reciclaje.

A su vez, el Programa Dê a Mão para o Futuro recicló un volumen un 10,5% superior a la meta establecida para 2019. Con las dos iniciativas, enviamos para su reciclaje al 47% de los residuos equivalentes generados por nuestros envases en Brasil.

GRI 301-3 Recuperación de productos y materiales de envases – Brasil (%)	2017	2018	2019
	29	33	47

El compromiso se amplía en Latinoamérica

GRI 103-2, 103-3

2019 también marcó el compromiso de las Operaciones de Latinoamérica en torno a la causa Más Belleza, Menos Residuos, que estableció metas públicas de reciclaje de residuos.

El compromiso responde de forma proactiva a las legislaciones recientemente aprobadas o en vía de ser promulgadas por las autoridades locales. Todos los países de nuestras operaciones directas (Argentina, Chile, Colombia, Perú y México) poseen salida al mar y algunos ya comienzan a tener las actividades pesqueras y de turismo impactadas negativamente en función de los volúmenes de plástico que llegan a los océanos.

En el consolidado de los cinco países, la meta prevé destinar al reciclaje al 16% de los residuos (en volumen equivalente) generados por los envases de los productos Natura. Cada país estableció la meta de 15% –la excepción fue Chile, cuya meta es mayor, del 20%–. La estrategia adoptada consideró índices mayores que el establecido por las legislaciones locales, además de prever el aumento progresivo en los próximos años. A partir de una mirada sistémica para garantizar la reinserción de esos materiales en la cadena productiva –sobre todo en los proveedores con los que actuamos–, estructuramos dos frentes de trabajo.

En el primero de ellos, creamos alianzas con cooperativas de reciclaje e invertimos recursos para que optimicen sus procesos internos y de gestión. Además de las ganancias ambientales, el proyecto genera impactos sociales positivos con el consecuente aumento en los ingresos de los recicladores. Otro impacto positivo ocurre con la sensibilización de las consultoras, que, a su vez, pueden influenciar positivamente a sus clientes.

En el otro frente, hicimos un desarrollo con los proveedores socios que fabrican productos en nombre de Natura para que pasaran a utilizar vidrio reciclado en los envases de perfumes de nuestro portafolio.

Todos los países alcanzaron sus metas en 2019, con excepción de México, que no tiene cadenas de reciclaje tan estructuradas como las existentes en los demás países. Al final del año, Natura México eligió un proveedor socio que será responsable por la recolección y recuperación de los residuos.

Aun así, fue posible superar la meta consolidada de la región, del 16%, y llegar a la destinación del 20% de los residuos generados por nuestros productos en el año. Para 2020, las metas siguen las mismas del año anterior.

Proyecto de reciclaje en la isla de San Andrés

Tarjeta postal de Colombia y morada de una rica biodiversidad, la isla de San Andrés también sufre las consecuencias del alto nivel de uso del plástico. Con base en ese contexto, Natura Colombia convocó a las consultoras de su red que viven en la localidad para que se comprometieran en una iniciativa de reciclaje.

Con los pedidos enviados a la isla, enviamos también una bolsa para que las consultoras recolectaran los materiales reciclables, limpios y secos, y los entregaran a un operador logístico local, socio de Natura en el proyecto. Las consultoras también podían agendar para que el operador recogiera los materiales recolectados en sus propias casas. En 2019, la acción permitió la recolección de más de 1 tonelada de residuos, realizada por 40 consultoras. Ese volumen fue transportado hasta Bogotá por una compañía aérea asociada y entregado a una cooperativa de reciclaje.

La iniciativa crece en 2020 y pretende involucrara a otros sectores, como hoteles y restaurantes. También se realizará la separación y clasificación del material recolectado en la isla por parte una cooperativa que se unió al proyecto.

Natura Perú dice adiós al plástico de uso único

Para eliminar los residuos de uso único, Natura Perú lanzó la campaña #ChauPlástico. Materiales como los que envuelven los regalos, la revista Natura y bolsas para regalos o el plástico usado para acomodar los pedidos en las cajas enviadas a las consultoras están siendo eliminados del día a día de trabajo.

Después de mapear dónde estaban las oportunidades de eliminación, Natura definió los materiales alternativos que reemplazarían al plástico. El material utilizado para acomodar los productos en la caja de pedidos de las consultoras, por ejemplo, fue reemplazado por papel kraft. Durante cinco ciclos de ventas, dejamos de usar 7,5 toneladas de plástico.

El movimiento también apostó a la movilización de las consultoras y colaboradores y tendrá continuidad en 2020. Iniciativas similares deben ser adoptadas en los demás países de América Latina. En los cinco países, los eventos organizados por la Fuerza de Ventas ya siguen los lineamientos del manual de eventos sustentables, creado por Natura México, que prevé, entre otros puntos, la no utilización de materiales plásticos de uso único.

Solos no cambiamos nada

Revistas Natura se transforman en productos Creer para Ver

Partiendo del concepto de economía circular, Natura Colombia decidió utilizar las revistas Natura que se descartarían como materia prima para fabricar nuevos productos de la línea de no cosméticos Creer Para Ver, cuyos ingresos son 100% destinados a acciones de educación de las consultoras y de otros públicos. El diferencial del proyecto es que los nuevos productos son confeccionados por mujeres detenidas o en proceso de resocialización, que aprenden una nueva actividad profesional, son remuneradas por el trabajo que realizan y tienen una segunda oportunidad para reconstruir sus vidas.

Para viabilizar la iniciativa, contamos con el apoyo de un proveedor asociado, que diseñó las nuevas piezas de Creer Para Ver (portavasos, portalápiz, espejos, apliques de luz, colgantes, entre otros) y capacitó a las participantes. Otras instituciones también apoyan el proyecto. Antes de la formación, colaboradores voluntarios de Natura revitalizaron un espacio de la penitenciaría, que se convirtió en un aula. Se realizaron 125 horas de capacitación con más de 40 participantes y se produjeron 76 mil piezas. Hasta el final de 2020, la estimación es transformar ocho toneladas de papel en productos Creer Para Ver, involucrando a 65 mujeres.



Programa Natura Carbono Neutro

GRI 103-2, 103-3

Ambiciones 2020



Compensar todas nuestras emisiones, prioritariamente en la Panamazonia



Reducir en un 33% las emisiones relativas de GEI (año base 2012)

Dónde estamos



Compensamos el **100%** de las emisiones. La neutralización se realiza por medio del fomento a proyectos que generan impacto positivo para el clima, incluyendo una agenda más amplia de cobeneficios como la generación de empleos, transferencia de tecnología, fortalecimiento de la economía local, empoderamiento de mujeres, entre otros

1,2%



La reducción acumulada es del 1,2%. Seguimos con el desafío de buscar nuevas oportunidades y el desarrollo de tecnologías para la reducción de gases GEI en toda la cadena de valor.

Natura es una empresa carbono neutro, que compensa todas sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) que no puede evitar. El Programa Natura Carbono Neutro mantiene tres principales ejes de actuación, con mapeo de las emisiones en toda la cadena de valor, busca constante de reducción de las emisiones y neutralización de las que no fueron evitadas.

Adoptamos un alcance ampliado, que considera no solo nuestro propio proceso productivo, sino también la cadena de valor –desde la extracción de la materia prima y el transporte hasta la fabricación de materiales de envases por tercerizados y la disposición final de los envases después del uso–. Nuestra gestión va más allá: tenemos metas continuas de reducción de emisiones en las Ambiciones 2020.

El rol que desempeñamos en el bioma amazónico también se integra al combate al cambio climático. Por medio del programa de compensación, buscamos apoyar proyectos que ayudan a conservar a la selva en pie. Además, mantenemos una plataforma que comparte con otras empresas los aprendizajes para la neutralización de las emisiones e incentiva la adopción de una economía de bajo carbono.

Sabemos que es posible ampliar la efectividad de nuestras acciones si estamos junto a socios con el mismo objetivo. Nuestra cadena de proveedores y empresas de varios sectores serán

fundamentales para que desarrollemos tecnologías innovadoras que todavía deben ser creadas y puestas a disposición. Entre nuestros desafíos están la búsqueda de alternativas relacionadas a la distribución de los productos –demanda que crece a medida que nos convertimos en una empresa cada vez más global– y nuestra ambición de ser una empresa generadora de impacto positivo. Queremos que nuestro modelo de negocio contribuya a reducir e incluso a secuestrar carbono de la atmósfera. Esa es la próxima frontera a ser enfrentada.

Nuestra actuación en la gestión de las emisiones fue reconocida por la ONU en 2019, que otorgó el premio Global Climate Action a Natura (lea más en la pág. 30). Natura también fue señalada por Carbon Disclosure Project (CDP) como una de las líderes globales por sus acciones y estrategias para reducir las emisiones y administrar los riesgos climáticos en su cadena de suministros. La empresa recibió nota A en el Índice de Compromiso con Proveedores, puntuación alcanzada por solo el 3% de las 4.800 compañías analizadas.

O cambiamos nosotros, o cambiará el clima

Apoyo a las manifestaciones por el clima

Las tiendas propias de Natura pasaron el día sin ningún producto en sus vidrieras el 20 de septiembre de 2019. En su lugar, mensajes como “El futuro es ahora” y “O cambiamos o el clima va a cambiar” llamaban la atención hacia la importancia de las acciones ante la crisis climática. Natura adhirió a las manifestaciones de Huelga por el Clima, realizadas en todo el mundo en esa fecha, en la víspera de la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas, en Nueva York (EE.UU.).

Además, nuestras Consultoras de Belleza Natura fueron invitadas a adherir a las manifestaciones realizadas en varias regiones de Brasil. Natura también hizo comunicaciones por medio de sus canales con orientaciones sobre cómo era posible manifestarse en apoyo a la Amazonia, como valorar a las personas y los productos de la región, además de llamar la atención hacia el consumo consciente y el cuidado en el origen de los productos.

Reducción de las emisiones

En 2019, nuestros esfuerzos de eficiencia permitieron la reducción del 2% de las emisiones absolutas de gases de efecto invernadero. El indicador relativo, que considera el volumen de emisión por kilo de producto facturado, tuvo una menor eficiencia en comparación con el año anterior, con un aumento del 1%.

A partir de un esfuerzo conjunto de diversas áreas de la empresa, implementamos acciones como el portafolio de productos de menor impacto, reducción de la exportación por transporte aéreo, mayor eficiencia en la logística y disminución de los materiales de comunicación impresos. Seguimos con el desafío de buscar nuevas oportunidades y el desarrollo de tecnologías. Considerando la performance respecto a 2012, año base del compromiso de reducción del 33% en 2020, el resultado de 2019 es de una reducción del 1,2%.

También seguimos dedicados a la búsqueda de nuevas soluciones que impliquen la reducción de gases GEI en toda nuestra cadena de valor.

Panel solar orgánico

Instalamos el mayor panel de Película Fotovoltaica Orgánica (OPV en la sigla en inglés) del mundo en uno de los edificios de la unidad de Cajamar (San Pablo). Se trata del Núcleo de Aprendizaje de Natura (NAN), espacio utilizado para entrenamientos, talleres y eventos. Se instalaron 1.800 m² de paneles que generan energía a partir de la luz solar y, con eso, se espera que 37 toneladas de dióxido de carbono dejen de ser emitidas por año –el equivalente al consumo de 459 residencias en Brasil en un mes–.

Las películas están hechas de material orgánico no tóxico, con impresión similar a la industria textil, y requieren menos energía para ser producidas, siendo más eficientes respecto al impacto ambiental. El material es producido por la empresa Sunew, líder mundial en la producción de ese material.

La iniciativa forma parte de la estrategia de privilegiar el uso de energías renovables y buscar eficiencia. También en 2019, concluimos la Política Integrada Natura Global, que aborda nuestro posicionamiento sobre el tema.

GRI 305-1, 305-2, 305-3, 305-4	2017	2018	2019
Total de emisiones de CO₂e (t)^{1 2}	308.048	333.183	325.840
Emisiones relativas (kg de CO₂e/kg de producto facturado)	3,20	3,14	3,18
Reducción acumulada de emisiones relativas desde 2012 (%)	0,5	1,8	1,2

1. CO₂e (o CO₂ equivalente): medida utilizada para expresar las emisiones de los gases de efecto invernadero, basada en el potencial de calentamiento global de cada uno.
2. Incluye alcances 1, 2 y 3 del GHG Protocol.

Fuentes utilizadas para el cálculo de las emisiones:

Fuentes (Alcance 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)

Fuentes (Alcance 2):

1. Factor Red Eléctrica Brasileña: Ministerio de Ciencia, Tecnología, Innovaciones y Comunicaciones (MCTIC) - <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/74694.html>
2. Factor Energía Eléctrica 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 Colombia: http://www.siame.gov.co/siame/documentos/Calculo_FE_SIN_2013_Nov2014.pdf
5. Fator Energia Elétrica Perú y Francia: CO₂ Emissions From Fuel Combustion Highlights 2013
6. Fator Energia Elétrica México: <http://www.geimexico.org/factor.html>

Fuentes (Alcance 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)

Emisiones de GEI – Alcance 1, 2 y 3 (tCO ₂ equivalente) ¹²	2017	2018	2019
Emisiones directas de GEI – Alcance 1	5.187	8.509	7.055
Emisiones indirectas provenientes de la adquisición de energía – Alcance 2	6.006	5.072	6.636
Otras emisiones de GEI -Alcance 3	296.855	319.602	312.149
Total de Emisiones GEI (Alcance 1, 2 e 3)	308.048	333.183	325.840
Emisiones biogénicas (tCO ₂ equivalente) ¹	2017	2018	2019
Emisiones directas biogénicas (provenientes de la quema o biodegradación de biomasa) GRI 305-1	9.387	10.098	11.193
Emisiones indirectas biogénicas de CO₂ GRI 305-3	8.976	9.639	9.573
Total de Emisiones Biogénicas	18.364	19.737	20.766

1. Nuestro Inventario de Emisiones de gases de efecto invernadero considera todas las emisiones de nuestra operación en todas las etapas, desde la extracción de materias primas, pasando por nuestros procesos y los de nuestra cadena productiva hasta el destino de los envases de los productos posconsumo. Seguimos los estándares del GHG Protocol y los principios de la norma ABNT NBR ISO 14064-1, que establecen reglas para su concepción, desarrollo, gestión y elaboración. La auditoría de aseguramiento del Inventario de GEI Natura en 2019 fue realizada por KPMG.

2. No consideran las operaciones de Francia, Estados Unidos y Malasia

GRI 305-1, 305-2, 305-3 Emisiones en la cadena de valor (t) ¹	2017	2018	2019
Extracción y transporte de materias primas y envases (proceso y transporte hasta proveedores directos)	119.101	131.504	127.051
Proveedores directos (proceso y transporte a Natura)	29.574	32.654	31.548
Procesos industriales e internos	16.754	19.814	19.660
Venta de productos (transporte y distribución)	62.751	62.425	62.282
Uso de productos y descarte de envases	79.868	86.786	85.299
Total general	308.048	333.183	325.848

1. Nuestro Inventario de Emisiones de gases de efecto invernadero considera todas las emisiones de nuestra operación en todas las etapas, desde la extracción de materias primas, pasando por nuestros procesos y los de nuestra cadena productiva hasta el destino de los envases de los productos posconsumo. Seguimos los estándares del GHG Protocol y los principios de la norma ABNT NBR ISO 14064-1, que establecen reglas para su concepción, desarrollo, gestión y elaboración. La auditoría de aseguramiento del Inventario de GEI Natura en 2019 fue realizada por KPMG. Las fuentes de emisión son las mismas consideradas en las tablas anteriores.

GRI 305-5 Reducciones de emisiones de GEI obtenidas como resultado directo de iniciativas de reducción de emisiones¹

	2017	2018	2019
	8.578	9.127	10.759

1. Reducciones provenientes de emisiones indirectas del Alcance 3.

Compensación de emisiones

GRI 305-5

Dentro de la estrategia de compensación decidimos invertir en proyectos que también traigan beneficios ambientales y sociales. Son proyectos de conservación de la biodiversidad, reforestación, sustitución de combustibles fósiles y eficiencia energética. Para incentivar a otras empresas a que actúen de la misma forma, lanzamos, en 2017, la Plataforma Compromiso por el Clima. La iniciativa conecta empresas a proyectos criteriosamente seleccionados, creando un portafolio de iniciativas socioambientales generadoras de créditos de carbono.

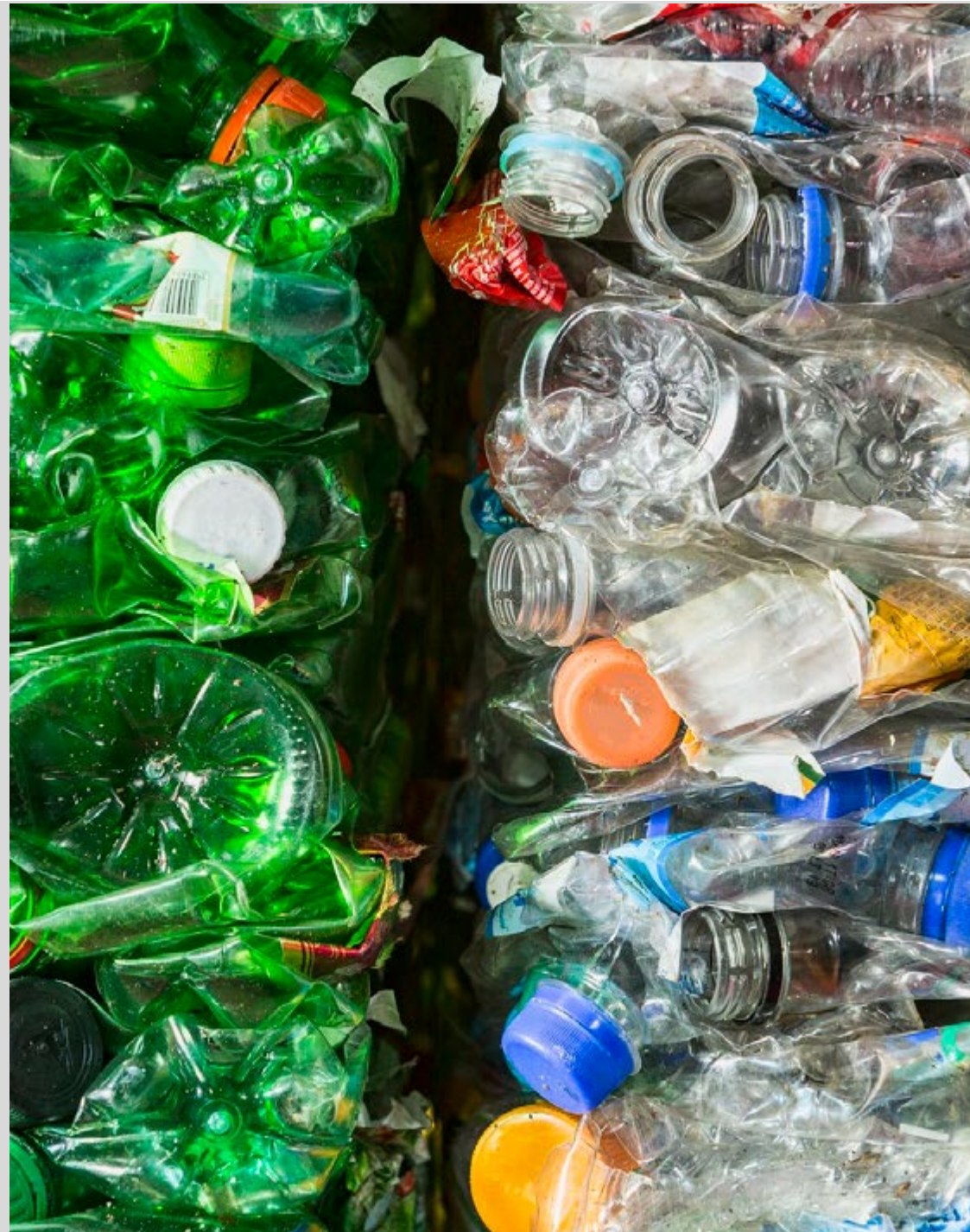
La plataforma comenzó a partir de la asociación con el Instituto Ekos Brasil y con Itaú Unibanco. Entre 2018 y 2019, adhirieron a la iniciativa Lojas Renner, MRV Engenharia y B3. La participación de B3 (Bolsa de Valores de San Pablo) es un importante refuerzo para disseminar el tema hacia las demás compañías de capital abierto. Las integrantes del Índice de Sustentabilidad Empresarial (ISE) y del Índice Carbono Eficiente (ICO2), ambos de B3, también tienen un descuento en la tasa de adhesión.

El programa también llama la atención de las empresas hacia una gestión completa, que incluye mapear todas las fuentes de emisión, hacer el esfuerzo de reducirlas y, finalmente, compensar las emisiones que no pueden ser evitadas.

En 2019, lanzamos el segundo pliego para la captación de proyectos, poniendo a disposición cinco opciones de iniciativas más para la compensación de carbono. En total, 22 proyectos se inscribieron para participar de la selección. Como mejora del proceso, incluimos la evaluación legal de los proyectos aprobados, proporcionando una evaluación de riesgo de cada uno y, con eso, hicimos que el análisis sea más completo para la toma de decisión de las empresas participantes de la plataforma.

Sepa más en:

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



La estrategia también ayuda a combatir la deforestación

GRI 305-5

La adquisición de créditos de carbono de comunidades proveedoras de Natura, que hacen uso sustentable de los activos de la sociobiodiversidad y contribuyen al mantenimiento de la selva en pie, es una iniciativa más que aumenta la generación de ingresos para familias de la región amazónica y contribuye a evitar la deforestación.

El proyecto de pago por la compensación de carbono dentro de nuestra cadena productiva (práctica conocida internacionalmente como carbon insetting), iniciado en 2018, fue denominado Carbono Circular y es el resultado de una visión integrada de los programas Amazonia y Carbono Neutro.

La primera asociación fue realizada con la Cooperativa de Reforestación Económica Consorciada y Adensada (Reca), ubicada en la frontera entre Acre, Amazonas y Rondonia. El contrato prevé transferencias anuales durante 25 años como

pago por los servicios ambientales generados por la actuación de la comunidad en el combate a la deforestación. Una parte de esos recursos es destinada a las familias productoras y otra va a un fondo de la cooperativa. La transferencia de los recursos está condicionada a la entrega del inventario de emisiones anual auditado por una tercera parte.

En 2019, iniciamos el plan de expansión del modelo Carbono Circular. Se realizó un estudio de factibilidad para evaluar la implementación del proyecto en la Cooperativa de los Agricultores del Vale do Amanhecer (Coopaban), que suministra castaña para la línea Ekos. Ubicada en Juruena, en Mato Grosso, la región sufre una elevada presión por la deforestación. El asentamiento Vale do Amanhecer, donde la cooperativa actúa, posee la primera reserva legal comunitaria del país y representa un modelo alternativo, que, asociado al extractivismo sustentable de la castaña, conserva al bosque en pie.

Beneficios adicionales

Por cada R\$ 1 invertido por el Programa Natura Carbono Neutro, se generan R\$ 31 en cobeneficios sociales y ambientales.

Metodología: el Retorno Social sobre la Inversión (SROI, sigla en inglés) mide en valores monetarios como los cambios generados por los proyectos impactan en la vida de las comunidades.

Considera: aspectos de salud humana, desarrollo comunitario, servicios ecosistémicos y cambios climáticos. Para cada tema evaluado se realizó el mapeo de los impactos causados, identificando y cuantificando los cambios generados.

De 2007 a 2019

+ de 3,6 millones
de tCO₂ equivalente compensadas
generaron

+ R\$ 1.600 millones*
en cobeneficios

*Valor calculado para el período entre 2007 y 2018.

Compartimos
el mismo
tiempo y el
mismo mundo

Compensación en la costa de Colombia

También tenemos proyectos de compensación de las emisiones en los demás países de Latinoamérica en los que actuamos como parte de la estrategia de compensar nuestro impacto localmente. Así como en Brasil, los proyectos deben presentar beneficios socioambientales adicionales además de los créditos de carbono generados.

En Colombia, el proyecto apoyado es el SUPP, sigla que considera cuatro consejos comunitarios (Sivurú, San Andrés de Usaragá, Pizarro y Pilizá) de la región de Chocó-Darién, en la costa del Pacífico. La región posee una rica biodiversidad y un alto índice de especies vulnerables e incluso amenazadas de extinción. Históricamente, la población local –sobre todo negros e indígenas– es impactada por el narcotráfico.

El proyecto ofrece mejores condiciones de vida a las comunidades locales por medio del fomento de la cadena productiva de açaí y de la actividad pesquera. La propuesta de Natura prevé la compra de 40 mil créditos de carbono (años 2019-2020) generados a partir de la reducción de la

deforestación y protección de la biodiversidad local. La distribución de los recursos es definida en reuniones de los consejos e involucra aproximadamente a 1.340 personas, de 335 familias.

En el primer semestre de 2019, el equipo de Natura Colombia fue a campo a conocer el área del proyecto (alrededor de 42 mil hectáreas) y las comunidades, así como la estructura de gobernanza de los consejos. También fue la oportunidad para que los integrantes de los consejos conocieran mejor nuestro propósito y aprobaran la negociación. Con el proyecto, Natura se convierte en la primera empresa privada en invertir en esas comunidades.

En Argentina, apoyamos un proyecto de generación de energía eólica en la región de la Patagonia. En México, la inversión fue direccionada a un proyecto de sustitución de cocinas a leña por equipos más eficientes, en una iniciativa similar a la realizada en Brasil. En Chile y Perú, hubo compensación hasta 2018 en proyectos que evitan la deforestación, uno en la costa chilena y otro en la región amazónica peruana. Se hará una nueva compra en 2020.

Huella hídrica

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

Ambición 2020



Implementar estrategia de reducción y neutralización del consumo del agua, considerando nuestra cadena de valor

Dónde estamos



Hicimos evolucionar el análisis de ecotoxicidad en el proceso de evaluación de seguridad de productos e incluimos estudios de contaminación plástica de ríos y océanos en la herramienta de Integrated Profit & Loss



También evaluamos herramientas alternativas para la construcción de la estrategia.

En 2017, concluimos nuestros estudios para mapear la huella hídrica de nuestros productos –considerando toda la cadena de valor, desde el proceso de extracción de la materia prima, pasando por el ciclo de producción hasta llegar a la etapa de uso de los productos–. Las evaluaciones comprobaron que la energía utilizada por los consumidores para calentar el agua de las residencias corresponde a la etapa más impactante de ese ciclo, especialmente en Brasil, cuya matriz energética utiliza prioritariamente energía hidroeléctrica.

Los estudios serán la base de la futura estrategia de reducción y neutralización de los impactos relativos al consumo del agua de la compañía. Los avances en nuestras formulaciones en los últimos años, cada vez más naturales, y la adopción de microesferas biodegradables en los productos exfoliantes también forman parte de nuestros esfuerzos para reducir el impacto en la contaminación del agua. Para los próximos años, nuestra estrategia también prevé el desarrollo de productos que no requieren la etapa de enjuague, además de otras innovaciones disruptivas.

Considerando el consumo del agua de la empresa, hicimos el monitoreo mensual por colaborador y por unidad producida. En nuestras cuatro plantas, la medición es diaria. También monitoreamos el consumo del agua en los principales proveedores, como los que producen en nombre de Natura. Con el seguimiento efectivo, podemos estructurar rápidamente planes de mejora y reducción. En 2019, el consumo relativo (total de litros por unidad producida) fue de 0,59, un aumento en comparación con 2018, cuando el indicador fue de 0,52 litro por unidad producida. Cambios en diversos procesos de sanitización ocasionaron el mayor consumo de agua por unidad producida. También pasamos a considerar el consumo de agua de las Operaciones de América Latina en el cálculo.

Cada Persona Importa



Cada persona es un mundo. Y todo el mundo importa

La tercera causa asumida por Natura expresa la importancia que conferimos a toda nuestra red de relaciones. Por medio de la venta directa y de un modelo de negocios que comparte riqueza a lo largo de nuestra cadena, generamos ingresos para 1,8 millones de consultoras, en Brasil y Latinoamérica, y para nuestros proveedores y comunidades. Buscamos fortalecer esas relaciones y apostamos al desarrollo de nuestra red.

Nuestro objetivo es potenciar ese impacto, especialmente por medio del apoyo a la educación, a la generación de ingresos y a la diversidad. En el eje de la inclusión económica, el objetivo es contribuir de modo aún más efectivo para asegurar el acceso de todos a un ingreso digno, capaz de garantizar un estándar de vida adecuado, incluyendo alimentación, vivienda, educación, asistencia médica, transporte y otras necesidades esenciales.

A continuación, presentamos las principales acciones de 2019 realizadas para nuestros públicos de relaciones.

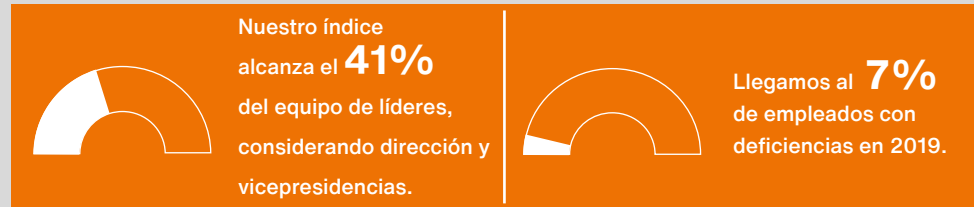
Diversidad e inclusión

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

Ambiciones 2020



Dónde estamos



A partir de un estudio cuidadoso sobre la realidad de cada país en el que Natura está presente, establecimos los focos de actuación para promover un ambiente diverso e inclusivo, que sea un reflejo de la riqueza cultural de la sociedad en la que estamos insertados. Mantenemos cuatro ejes de actuación, que priorizan la equidad de género, la inclusión de personas con deficiencias, la diversidad étnico-racial y el público LGBTI+.

Mantuvimos activos a los grupos formados por colaboradores voluntarios que desean fortalecer las pautas de diversidad en Natura y fuera de ella. También realizamos la segunda Semana de la Diversidad, con acciones simultáneas en Brasil y en las Operaciones de América Latina, cuyo tema principal fue el prejuicio, bajo el nombre de “Necesitamos hablar sobre eso”.

Diseminamos el concepto de cultura inclusiva, que abarcó, en 2019, la sensibilización del alto liderazgo y del equipo de colaboradores. El objetivo es garantizar un ambiente organizacional libre de estereotipos, en el que cada vez más las personas se sientan seguras para expresar quiénes son.

El frente de diversidad e inclusión conquistó aún más relevancia a partir de la definición de las causas de Natura. El tema también está presente en la nueva planificación estratégica (2020-2024) como parte del pilar de transformación organizacional, con metas que tienen un seguimiento por parte del Comité Ejecutivo y de la Vicepresidencia de Personas, Organización y Cultura. Además, se creó una gerencia específica para tratar el tema. Todo el trabajo sigue siendo respaldado por la Política de Valoración de la Diversidad Natura, en vigencia desde 2016.



Género

Los focos son liderazgo femenino, corresponsabilidad y combate a la violencia contra la mujer. Cerramos 2019 con un 41,4% de mujeres ocupando cargos de liderazgo (dirección y superior), un alza de 3,4 puntos porcentuales en comparación con 2018 (38,2%). La meta para 2020 es que ese indicador alcance el 50%. Parte de esa evolución es fruto del compromiso de garantizar que el 50% de los finalistas de todos los procesos de selección, de cualquier nivel jerárquico, sean mujeres. Hoy, las mujeres ocupan el 55,6% de las funciones gerenciales de la compañía y representan el 61,9% de los empleados. Externamente, trabajamos el empoderamiento femenino, impactando especialmente a las consultoras (*lea más en la pág. 41*) y a las mujeres de las comunidades proveedoras de la Amazonia (*lea más en la pág. 53*).

Desde 2018, tenemos vacantes para los hijos de colaboradores hombres en nuestras dos guarderías en Brasil. En 2019, 36 padres utilizaron el beneficio. Además ofrecemos licencia por paternidad de 40 días para todos los colaboradores de Brasil y de las Operaciones Internacionales. Para las mujeres, la licencia por maternidad es de seis meses. En asociación con el Instituto Papo de Homem (Charla de Hombre), también llevamos adelante la mayor investigación sobre masculinidad realizada en Brasil, que escuchó a más de 40 mil personas y dio origen al documental El Silencio de los Hombres. GRI 401-3

En el tema violencia contra la mujer, en 2019 estructuramos en Brasil el Comité de Enfrentamiento de la Violencia Doméstica, formado por representantes del liderazgo y por un experto

externo. El comité se reúne a demanda para analizar casos de alta criticidad. Habilitamos un canal 0800 para atender a colaboradoras víctimas de violencia en Brasil, por medio del cual es posible recibir orientación específica de psicólogos, asistentes sociales y abogados. En Latinoamérica, también contamos con protocolos establecidos y trabajamos con socios y con los entes públicos especializados en violencia contra la mujer. En algunos casos, nuestro soporte puede incluir licencia temporal del trabajo, crédito adicional para el pago de gastos extras e incluso transferencia a otras unidades de la empresa. Otro punto destacado del año fue el intenso trabajo de concientización realizado para todas las áreas de la compañía, incluyendo el público operativo, las gerentes de negocio y líderes, que se convirtieron en multiplicadoras del tema y lo diseminan a nuestras consultoras.

El 25 de noviembre, Día Internacional para la Eliminación de la Violencia contra la Mujer, realizamos movilizaciones en todas nuestras operaciones. Con la unión con Avon, que igualmente trabaja en el combate a la violencia contra la mujer, tendremos la oportunidad de perfeccionar y profundizar nuestras acciones. En marzo de 2020, Natura adhirió a la Coalición Empresaria por el Fin de la Violencia contra las Mujeres, organizada por el Instituto Avon, con el apoyo de ONU Mujeres, soporte técnico de la Fundación Dom Cabral y participación de empresas de distintos sectores de actuación.

Personas con deficiencias

Buscamos asegurar la accesibilidad y la inclusión efectiva, o sea, ofrecer formas para que se desarrollen en Natura. Nuestra Ambición 2020 prevé alcanzar el 8% de la plantilla de empleados

en Brasil formado por personas con alguna deficiencia y, en 2019, ese índice llegó al 7,2%. En el Centro de Distribución en San Pablo (CD SP), el 20,6% del equipo está formado por profesionales con deficiencias.

Especialmente respecto a la accesibilidad, en 2019 formamos 50 nuevos padrinos, colaboradores que aprenden voluntariamente la Lengua Brasileña de Señas (Libras) y apoyan a sus colegas con deficiencia auditiva en su trabajo diario. En los procesos de feedback con la gestión y en las consultas en el Espacio Salud, es posible utilizar una plataforma on-line, con intérpretes en Libras que realizan la traducción por videoconferencia. Para los colaboradores con deficiencia intelectual, utilizamos la metodología del empleo apoyado, en la que un profesional especializado acompaña a esos colaboradores y a sus gestores periódicamente. En 2019, extendimos la iniciativa a las tiendas propias de Natura y, en el mes de diciembre, el 23% de nuestros puntos de venta contaban con colaboradores con deficiencia intelectual.

En las demás operaciones de Latinoamérica, a lo largo del año realizamos un estudio para entender mejor las realidades de cada país y, en nuestra operación en Argentina, estructuramos un squad con un equipo multidisciplinario cuya misión es diseñar e implementar el programa de inclusión de personas con deficiencias en la operación.

Nuestra experiencia hizo que decidiéramos impulsar nuestra actuación externa, contribuyendo con las discusiones e influenciando positivamente la agenda pública sobre el tema.

Inclusión étnico-racial

En Brasil, la prioridad es aumentar la representatividad de la población negra en la plantilla de colaboradores. En 2019, las dos ediciones de nuestro programa de pasantía seleccionaron a más del 50% de jóvenes universitarios negros, superando la meta propuesta, que establecía la contratación de 33% de negros. Fueron más de 19 mil inscriptos en el proceso de selección, que contó con algunos elementos diferenciados –organizamos encuentros para ayudar a los postulantes a prepararse mejor para el proceso y colaboradores de Natura realizaron un trabajo de mentoría–.

Los encuentros se produjeron fuera del horario laboral para asegurar que los postulantes que concilian estudios y trabajo pudieran participar. También ofrecimos transporte para facilitar el desplazamiento hasta los espacios de Natura y retiramos las exigencias relativas a la universidad cursada, rango de edades y dominio de otros idiomas. Para un grupo de postulantes que no fue seleccionado, pero que participaba en otros procesos de selección, firmamos una asociación para ofrecer cursos de inglés gratuitos.

Paralelamente, estamos trabajando con consultorías de recursos humanos especializadas en diversidad étnico-racial, para atraer a más mujeres negras hacia nuestra Fuerza de Ventas.

Además de las iniciativas de atracción, buscamos ahora impulsar las acciones que garanticen el desarrollo de esos colaboradores, para que cada vez más ellos ocupen cargos en todos los niveles de la empresa.

A lo largo del año, también sensibilizamos al liderazgo y a los colaboradores sobre racismo velado, incluyendo las acciones organizadas para la Semana de la Consciencia Negra, en noviembre. Con el soporte de nuestro grupo de afinidad étnico-racial, elaboramos un manual antirracista, con repercusión positiva en las redes sociales.

En América Latina, haremos un estudio para comprender mejor la cuestión étnica de cada país para entonces formatear planes de trabajo específicos.

Público LGBTI+

En asociación con nuestro grupo de afinidad LGBTI+, priorizamos las acciones de concientización durante el año. Así como los demás grupos, que ya colaboran con otras áreas de Natura, el grupo de afinidad Natura a Colores prestó consultorías para el desarrollo de la campaña Todos los Colores del Amor, que reforzó el apoyo de Natura Faces a la causa.

Desde hace 15 años, ofrecemos beneficios de salud a parejas LGBTI+ y la guardería puede ser utilizada por hijos de colaboradores que hicieron uso de licencia por maternidad, independientemente de la identidad de género. También aseguramos la adopción del nombre social. Para alimentar nuevas acciones en ese eje, cuestiones de identidad de género y orientación sexual forman parte del relevamiento que medirá el Índice de Desarrollo Humano (IDH) del colaborador Natura, que debe ser terminado en 2020.

Otro foco es impulsar las oportunidades de trabajo e ingresos para el público LGBTI+. En asociación con Casa 1, organización de la sociedad civil que fomenta la cultura y la acogida de ese público, ofrecemos cursos de maquillaje para transexuales. La iniciativa es auspiciada por la marca Natura Faces. En 2019, también participamos de la Feria de Empleabilidad, organizada por Casa 1, que resultó en la contratación de profesionales para que actúen en nuestras tiendas en el período de la Navidad. Además, pretendemos mostrar de modo aún más estructurado como la Venta por Relaciones puede ser una alternativa viable para generar ingresos y oportunidades de desarrollo para ese público.

Reconocimientos

En 2019, fuimos elegidos la cuarta mejor empresa de capital abierto del mundo en diversidad e inclusión, según el ranking **Top 25 Most Diverse & Inclusive Companies Organizations Globally**, elaborado por Refinitiv, empresa de la agencia de noticias Reuters y del fondo de private equity Blackstone. Natura fue la única brasileña de la lista y la única compañía de cosméticos del mundo posicionada entre los diez primeros puestos.

También obtuvimos la certificación **WOB (Women on Board)**, apoyada por ONU Mujeres, que reconoce a las compañías que poseen al menos dos mujeres en sus consejos de administración. El grupo Natura &Co cerró 2019 con tres mujeres en el Consejo. La CEO de Avon, Angela Cretu, asumió el cargo en enero de 2020, después de la conclusión del proceso de adquisición de la empresa por parte de Natura &Co.

En Argentina, fuimos elegidos la mejor empresa para que la mujer trabaje en el premio **Great Place to Work**. Nuestras prácticas de inclusión para personas con deficiencias fueron destacadas en la primera edición de la **Guía Exame de Diversidad**, lanzada en asociación con el Instituto Ethos. También fuimos reconocidos en la categoría plata del premio **Weps Brasil 2019 –Empresas Empoderando a Mujeres**, de ONU Mujeres y el Pacto Global –.

GRI 405-1 Empleados por categoría funcional y género (Brasil y Operaciones Internacionales ^{1,2}) - %	2017			2018			2019		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Operativo	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
Gerencia	43,3	56,7	100,0	43,8	56,2	100,0	44,4	55,6	100,0
Dirección	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. Las Operaciones Internacionales incluyen nuestras operaciones en Latinoamérica, Estados Unidos y Francia.
 2. Los ejes estratégicos de la política de diversidad de Natura son género, cuestiones étnico-raciales y de personas con deficiencias, no considerándose prioritario en el contexto del negocio la estratificación por rango de edades que, por esa razón, no forma parte de la difusión

GRI 405-1 Empleados con deficiencias, por categoría funcional y género – Brasil ^{1,2,3} (%)	2017			2018			2019		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Operativo	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
Gerencia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1
Dirección	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. Las Operaciones Internacionales incluyen nuestras operaciones en Latinoamérica, Estados Unidos y Francia.
 2. No hay personas con deficiencias en el Consejo de Administración.
 3. Los ejes estratégicos de la política de diversidad de Natura son género, cuestiones étnico-raciales y de personas con deficiencias, no considerándose prioritario en el contexto del negocio la estratificación por rango de edades que, por esa razón, no forma parte de la difusión

GRI 405-1 Empleados negros, por categoría funcional y género – Brasil ^{1,2,3} (%)	2017			2018			2019		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Operativo	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
Gerencia	0,3	0,2	0,5	0,3	0,2	0,5	0,3	0,3	0,6
Dirección	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. Las Operaciones Internacionales incluyen nuestras operaciones en Latinoamérica, Estados Unidos y Francia.
 2. No hay negros en el Consejo de Administración.
 3. Los ejes estratégicos de la política de diversidad de Natura son género, cuestiones étnico-raciales y de personas con deficiencias, no considerándose prioritario en el contexto del negocio la estratificación por rango de edades que, por esa razón, no forma parte de la difusión

Transformación organizacional

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

Ambición 2020



Implementar estrategia para apalancar el potencial de realización de los colaboradores por medio del compromiso a la cultura de Natura

Dónde estamos



Actualización de los comportamientos de cultura en 2019 y de los procesos de desarrollo y aprendizaje.

En línea con el nuevo momento de transformación organizacional por el que pasa la compañía, en 2019 concluimos la actualización de los Comportamientos Prioritarios de Cultura, basados en la Manera de Ser y Hacer de Natura, que deben ser incentivados entre todos los colaboradores.

El diseño de los nuevos direccionadores de cultura se realizó a partir de la colaboración entre el equipo de Personas (o Recursos Humanos) y profesionales de diversas áreas. El equipo de Cultura, como se lo conoce, está formado actualmente por alrededor de 20 profesionales, que comparten la misión de difundir esos valores entre sus equipos y recoger percepciones que puedan alimentar nuevos planes de trabajo.

Dos Comportamientos Prioritarios del ciclo anterior fueron mantenidos: colocar a la consultora en el centro de nuestras decisiones y enfocar las acciones en el resultado del todo. A ellos se suman dos nuevos comportamientos: el primero refuerza la actuación en red (más coordinados, ágiles y sin complicaciones), mientras el segundo valora la innovación y el emprendedurismo que generan impacto positivo. Orientados por esos comportamientos, nuestros colaboradores contribuyeron al alcance de nuestra estrategia, que posiciona a Natura cada vez más como una

empresa omnicanal, global y digital. No por nada, ese conjunto de comportamientos ya está incorporado a los procesos de desarrollo y aprendizaje (vea a continuación) y de evaluación del equipo.

Actualmente, el proceso de evaluación de desempeño prevé Feedbacks en Red, en los que los colaboradores pueden compartir sus percepciones respecto de las entregas y actuación de sus colegas con base en los comportamientos prioritarios. Dichos feedbacks son considerados en el Foro de Personas, en el que los gestores y el equipo de Recursos Humanos evalúan el desempeño de los profesionales y definen acciones de desarrollo y reconocimiento. El proceso también prevé alineamientos entre el colaborador y su gestor varias veces al año y la actualización de las metas individuales cada cuatrimestre. En 2019, iniciamos la revitalización del modelo actual para atender también a aquellos profesionales que ya trabajan en formatos diferenciados, a ejemplo de los equipos ágiles, que son diseñados a partir del concepto de red, sin la necesidad, por ejemplo, de que el profesional responda exclusivamente a un único gestor, como ocurre en las estructuras tradicionales. La actualización contempló la escucha de algunos colaboradores. En 2020, testaremos parte del nuevo modelo con los profesionales de los equipos ágiles en actuación en Natura.

Ecosistema de aprendizaje

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

En 2019, evolucionamos nuestra arquitectura de educación para el Ecosistema de Aprendizaje Natura. Está constituido por cinco jornadas de aprendizaje. Dos de ellas buscan desarrollar competencias que fortalecen la conexión con Nuestra Esencia y están concentradas en la Venta por Relaciones, en nuestras marcas y productos y en la sustentabilidad y diversidad –preceptos que orientan nuestra actuación–. Las otras dos jornadas están enfocadas en el futuro y contemplan competencias vinculadas a la digitalización y al trabajo en red. La quinta jornada prioriza el desarrollo del liderazgo y contempla las cuatro jornadas de forma transversal.

Las jornadas de aprendizaje utilizan diferentes formatos y metodologías. Hay cursos presenciales, e-learning, vivencias, webinars y podcasts, entre otros. Partiendo de la idea de que más que proveer contenidos de aprendizaje, el área de Desarrollo Organizacional debe promover la conexión entre colaboradores que ya detienen el conocimiento sobre el negocio y los demás profesionales, estamos consolidando también una plataforma on-line que hospedará nuestro ecosistema. En 2019, hicimos un proyecto piloto, en el que involucramos alrededor de 200 personas. En 2020, lanzaremos oficialmente la plataforma.

Para los colaboradores que actúan en las áreas que ya operan a partir del modelo de células ágiles (Vicepresidencia de Marca, Innovación, Internacionalización y Sustentabilidad, colaboradores de América Latina y del área de digitalización), priorizamos, en 2019, formaciones en nuevas competencias, como agile, design thinking, user experience y liderazgo distribuido. También se realizaron formaciones para capacitar a nuestros colaboradores a ocupar nuevos roles, como los de product owner y scrum master. Ese foco se basa en nuestra decisión de, siempre que sea posible, desarrollar internamente nuestros talentos. En 2019, aproximadamente el 75% de las vacantes de gerencia abiertas en la compañía fueron ocupadas por nuestros colaboradores.

Además de los equipos que ya actúan en el modelo agile, los colaboradores seleccionados en el Programa CorageN, realizado en 2018 y que innovó al dejar de exigir formación profesional y de establecer una edad límite para la participación, también trabajan desde el comienzo en ese formato. Son 18 profesionales con perfil emprendedor, distribuidos en cuatro proyectos de innovación radical de Natura, que no pertenecen a un área específica, pero cuentan con el soporte de mentores, directores o vicepresidentes.

Con la consolidación del grupo Natura &Co, tenemos el reto adicional de garantizar que, cada vez más, nuestros colaboradores tengan un manejo fluido de un segundo idioma, especialmente el inglés. Para nuestros ejecutivos, subsidiamos el 70% del valor de cursos de idiomas. También pasamos a ofrecer cursos virtuales

de inglés a 50 colaboradores que actúan en áreas que ya se convirtieron en globales. Paralelamente, mantenemos activo el Programa Natura Educación, que pone a disposición becas de estudio para profesionales de las áreas operativa, administrativa y de la Fuerza de Ventas en cursos técnicos, de graduación, posgrado y también de idiomas. Cerramos el año con 131 beneficiados. **GRI 404-2**

En función del rediseño de nuestras estrategias de capacitación y desarrollo, el número de horas de entrenamiento fue más bajo en comparación con 2018..

Desarrollo para el público operativo

La evolución de nuestras operaciones fabriles y logísticas, que cada vez más utilizan tecnologías basadas en la industria 4.0 y que exigen habilidades diferenciadas, hizo que repensáramos también nuestras capacitaciones destinadas al público operativo. En 2019, realizamos un diagnóstico, que resultó en la actualización de nuestro Programa de Integración de la Industria (Pind). Una de las novedades fue la utilización de una plataforma digital, que va más allá de los entrenamientos y evaluaciones on-line, al contar con acciones de sostenimiento diferenciadas y funcionalidades que estimulan la producción y el compartir contenidos educativos creados por los propios colaboradores. Usando una estrategia de gamificación, cuanto más el colaborador crea sus píldoras de entrenamiento on-line, más acumula puntos y puede convertirlos en productos Natura.

Liderazgo reconectado

Para el liderazgo, estructuramos un nuevo programa de desarrollo. Denominado Re.Conecta, se trata de una vivencia de cuatro días en la Amazonia, que busca, como dice su propio nombre, reconectarlos a las causas y a la esencia de Natura y llamar la atención sobre las habilidades y competencias que los nuevos ambientes organizacionales vienen demandando de esos profesionales. Para enriquecer el proceso, líderes de nuestras comunidades proveedoras de la Amazonia y consultoras formaron parte de las reflexiones. En total, 130 líderes participaron del Re.Conecta en 2019, entre profesionales de Brasil y de las Operaciones de Latinoamérica.

GRI 404-1 Promedio de horas de entrenamiento por categoría funcional y género – Brasil y Operaciones Internacionales ¹	2017			2018			2019		
	Femenino	Masculino	Promedio de horas	Femenino	Masculino	Promedio de horas	Femenino	Masculino	Promedio de horas
Dirección	5,4	6,6	6,2	29,3	22,2	24,6	16,1	13,0	14,2
Gerencia	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
Operativo	16,9	37,6	30,0	12,9	20,0	17,3	10,0	17,5	14,9
Joven Aprendiz	44,6	40,6	43,4	17,7	19,1	18,1	21,9	19,1	18,2
Pasante	42,2	45,8	43,2	42,8	47,7	44,3	22,7	17,4	21,1
1. Las Operaciones Internacionales abarcan las operaciones de Latinoamérica, Estados Unidos y Francia.									

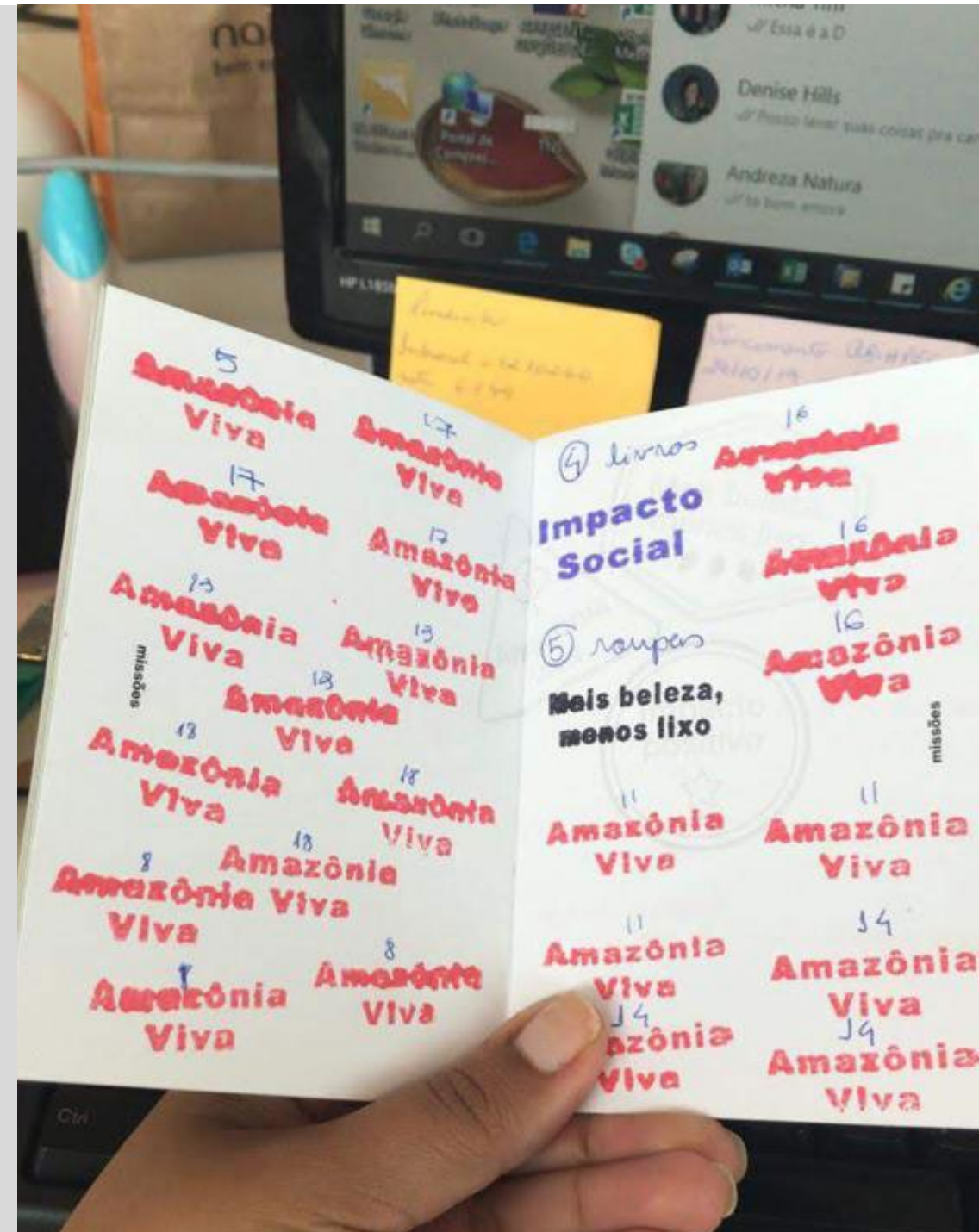
GRI 404-2 Inversiones en educación por operación (R\$ miles)	2017	2018	2019
Brasil	8.300	7.938	7.524
Argentina	2.556	1.677	701
Chile	802	421	235
México	598	338	241
Perú	397	303	320
Colombia	1.075	1.373	212
Total	13.728	12.051	9.233

2ª Semana de la Sustentabilidad

En el mes de octubre, Natura realizó la segunda edición de la Semana de la Sustentabilidad, cuyo objetivo es fortalecer aún más la conexión de los colaboradores con el tema y concientizarlos para que puedan convertirse en agentes de cambio en Natura y fuera de ella. El evento fue denominado Desafío Natura para un Mundo Más Bonito y abordó nuestras tres causas: Amazonia Viva; Más Belleza, Menos Residuos; y Cada Persona Importa. En Brasil, las actividades ocurrieron simultáneamente en las unidades de Cajamar, Benevides y en nuestra sede administrativa, en la ciudad de San Pablo.

Además de acciones como rondas de diálogo, presentaciones culturales y feria de intercambio de ropas y libros, cada día los colaboradores eran invitados a participar de misiones específicas, relativas a una de las causas de Natura. También hubo misiones especiales, como la plantación de plántulas en Cajamar y la visita a una cooperativa de recicladores. Los participantes recibían un pasaporte, que, en cada misión cumplida, ganaba un sello. Al final, según la cantidad de sellos obtenidos, era posible rescatar premios –desde artículos de nuestro portafolio y productos sustentables, como sorbetes de metal, hasta la posibilidad de direccionar recursos a una iniciativa social elegida por el participante–.

Así como la primera edición, la Semana de la Sustentabilidad también fue realizada en nuestras Operaciones de Latinoamérica.



Consultoras de Belleza Natura

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

Ambiciones 2020



Aumentar significativamente el ingreso promedio real de las consultoras de Natura en Brasil

Dónde estamos



El ingreso de las consultoras **se mantuvo** en línea con 2018 y el ingreso promedio de las líderes creció un **12%**. Desde 2017, ese crecimiento fue del **25%** y el **40%**, respectivamente.



En 2019, pasamos a adoptar como referencia el concepto de ingreso básico (living wage) para evaluar las ganancias de las consultoras. El primer análisis consideró que las consultoras de los tres estadios más avanzados de la carrera y el **95%** de las líderes tuvieron rendimientos por encima de esa referencia (*lea más en la pág. 54*).

El modelo de Venta por Relaciones genera ingresos para 1,8 millones de consultoras en Brasil y Latinoamérica. Además de una opción de negocio, esa red, hoy presente en todos los 5.570 municipios brasileños y en otros cinco países latinoamericanos en los que la empresa tiene operación directa, puede contar en su relación con Natura con iniciativas de desarrollo personal, salud y valoración de su autoestima.

Además del propio modelo de venta, cuyo formato actual está enfocado en el aumento de la productividad y de los ingresos de las consultoras y en el estímulo al emprendedurismo, trabajamos en otros tres pilares específicos para apalancar la generación de impacto socioeconómico positivo en nuestra red: educación, derechos de la mujer y salud. El trabajo es llevado adelante por el Movimiento Natura y, especialmente en el eje de la educación, cuenta con el soporte del Instituto Natura. Todas las ganancias obtenidas por la venta de productos no cosméticos Creer Para Ver son destinadas a iniciativas de educación, administradas por el Instituto Natura. De ese total, el 30% es redirigido a las iniciativas de educación de nuestras consultoras y sus familiares.

La actuación del Movimiento Natura está pautada por diferentes investigaciones, cuyo objetivo es establecer las prioridades a trabajar, como el IDH-Consultora y el SP&L (Social Profit and Loss), que buscan contabilizar en valores financieros las contribuciones generadas por nuestro modelo de negocios en la vida de las consultoras (*lea más en la pág. 89*)

Las contribuciones de esos y otros estudios orientan los focos de actuación de nuestro laboratorio de innovación social, iniciativa pionera en Brasil, cuya misión es diseñar soluciones para aumentar el impacto positivo del negocio en la vida de las consultoras, transformando su realidad y sus perspectivas. El laboratorio actúa con base en métodos ágiles y desarrolla proyectos en asociación con startups y áreas internas de Natura.

Además de los recursos de la línea Creer Para Ver, invertimos en 2019 alrededor de R\$ 2,5 millones en iniciativas de los tres ejes prioritarios: educación, derechos de la mujer (violencia doméstica) y salud.

El mundo necesita a las personas juntas



El IDH de las consultoras

Ambiciones 2020



Crear un indicador para evaluar el desarrollo humano de las consultoras y una estrategia para obtener una mejora significativa



Despertar el interés por el aprendizaje constante y ofrecer una amplia oferta de educación, que atienda las necesidades de las consultoras

Dónde estamos

2014

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) de la Consultora es medido desde 2014 en Brasil y, en 2019, evaluamos el indicador en las cinco operaciones de América Latina.

2019



Nuestra estrategia para una mejora significativa de la calidad de vida de las consultoras está pautada por los ejes educación, derechos de la mujer y salud. Ofrecemos becas de estudio en Brasil e iniciativas de educación en los demás países de Latinoamérica para consultoras y sus familiares.



Registramos en 2019, **59 mil** entrenamientos concluidos, incluyendo formaciones sobre matemática básica, salud, derechos de la mujer y diversidad, entre otros.

Uno de los principales diagnósticos del perfil de nuestras consultoras es elaborado a partir del Índice de Desarrollo Humano (IDH) de la Consultora, una metodología propia desarrollada por Natura, inspirada en el indicador creado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Pnud). El relevamiento se realiza desde hace seis años en Brasil –a partir de 2017 se convirtió en bienal– y considera tres dimensiones: salud, educación y trabajo, con un resultado que varía de 0 a 1. En 2019, realizamos la quinta medición del índice con las consultoras de Brasil, que señaló un crecimiento del 4,5% en comparación con la última investigación, de 2017. El indicador pasó de 0,593 a 0,620. El resultado mostró avances en las dimensiones educación (especialmente educación financiera) y salud, comprobando la asertividad de nuestras acciones en esos dos ejes. Por otro lado, presentó una caída relacionada a cuestiones de ciudadanía, indicando la necesidad de que enfoquemos aún más las iniciativas de formación para las consultoras.

En 2018, también aplicamos el IDH-Consultora a nuestras operaciones en Argentina, Chile, Colombia, México y Perú. La investigación, difundida en 2019, mostró un indicador consolidado de 0,620. El relevamiento ayuda a entender las diferencias regionales y debe orientar nuestra estrategia de actuación. Los datos también son evaluados individualmente, por país, para suministrar un retrato más preciso de la realidad de nuestras consultoras. Entre los puntos destacados del estudio, en la dimensión educación, la inclusión digital surgió como un punto positivo, mientras que la educación financiera y la formación en temas de ciudadanía aparecieron como desafíos para las consultoras de esos países.



Dalva de Oliveira es Líder de Negocios en Barretos (San Pablo) y volvió a estudiar junto a su hija, Eduarda, por medio del beneficio de educación ofrecido a las consultoras, líderes y sus familias. Estudian Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Estácio de Sá

Eje educación

Uno de los principales puntos destacados del año fue el crecimiento de la cantidad de entrenamientos concluidos por las consultoras. Antes ofrecidos en una plataforma externa, en 2019 pasamos a ponerlos a disposición en la app y en el sitio móvil Consultoría, en el que realizan una serie de actividades vinculadas a la carrera de Consultora de Belleza, como la emisión de pedidos. Los entrenamientos son agrupados en una categoría específica, llamada Desarrollo para la Vida, e incluyen formaciones sobre matemática básica, salud, derechos de la mujer y diversidad, entre otras. En el consolidado del año, registramos 59 mil entrenamientos concluidos. Solo las capacitaciones sobre derechos de la mujer y matemática básica sumaron 38 mil participaciones.

El Instituto Natura también reforzó su actuación con las consultoras. En 2019, el Instituto amplió el grupo investigado sobre las habilidades de escritura, lectura y matemática, inspirado en la metodología del Índice de Alfabetismo Funcional (Inaf), de Acción Educativa. Los resultados del relevamiento, segmentado para las consultoras y para las Líderes de Negocio, también direccionan las acciones de educación.

Mantuvimos la oferta de becas de estudio para cursos de graduación y posgrado en la Universidad Estácio y las asociaciones con las redes de idiomas Wizard by Pearson y English Live. El beneficio puede ser utilizado por la propia consultora o por sus hijos. Otras modalidades de apoyo para el desarrollo de las consultoras y sus familiares están siendo desarrolladas por el Instituto Natura.

Educación de las consultoras en Latinoamérica

A partir de los resultados del IDH-Consultora de América Latina, Natura Argentina y Natura Chile iniciaron dos proyectos de educación. En Argentina, la iniciativa buscó ayudar a las consultoras que no terminaron la Enseñanza secundaria y consistió en un programa de tutoría y acompañamiento. La consultora también puede indicar un familiar directo para que participe del programa. En Chile, creamos una plataforma de educación financiera con contenidos que ayudan a las consultoras a organizar sus finanzas e impulsar la actividad de consultorías. Sumadas, las iniciativas impactaron a 4 mil consultoras en los dos países.

Eje derechos de la mujer

En el eje de derechos de la mujer, el trabajo es fruto de la asociación entre el Movimiento Natura y el área de Diversidad e Inclusión de la compañía. En 2019, invertimos fuertemente en la comunicación sobre la violencia doméstica, con entrenamientos presenciales para las líderes de todo Brasil y el entrenamiento virtual sobre derechos de la mujer, una de las formaciones de la categoría desarrollo personal ofrecidas en el sitio móvil y la app Consultoría. El primer mes en el que el sendero fue habilitado, registramos 25 mil capacitaciones concluidas. Está previsto el lanzamiento de una serie de podcasts en asociación con Mamilos, con relatos de consultoras de nuestra red que lograron superar el ciclo de violencia doméstica.

También nos valimos de la experiencia del canal 0800 que atiende a colaboradoras víctimas de violencia para estructurar un canal de atención on-line similar para las líderes. Denominado Tina (www.tinaajuda.me), el canal ofrece acogida, soporte y orientación 24 horas a líderes que estén enfrentando un ciclo de violencia doméstica o que tengan una consultora en su grupo que está pasando por esa situación. Una asistente social y una abogada especializadas en el tema realizan la atención. En 2019, el canal fue lanzado en formato piloto para nuestras líderes de Pernambuco y, a partir de abril de 2020, será extendido a todo Brasil.

En Latinoamérica, el combate a la violencia contra la mujer forma parte de la pauta de comunicación con las consultoras, con énfasis en la concientización sobre el ciclo de violencia y la difusión de los canales oficiales que reciben denuncias de ese tipo.

Apoyo contra la violencia doméstica

Inspiración

En asociación con Mamilos, lanzamos podcasts con relatos de consultoras que lograron superar el ciclo de violencia doméstica.

Acogida

Tina atiende por el canal on-line a Líderes de Negocio que buscan ayuda para superar un ciclo de violencia o que tengan una consultora que viva esa situación.

Eje salud

Desde 2017, contamos con un programa que ofrece servicios de salud a costos subsidiados para las consultoras de Brasil y un miembro de su familia. El programa incluye descuentos de hasta 60% en consultas médicas, exámenes y medicamentos. En 2019, había 52,5 mil consultoras registradas. En el año, las consultoras beneficiarias también pasaron a contar con la tarjeta virtual, disponible en la plataforma Consultoría.

Comprometer a nuestra red

También vemos a las consultoras como agentes de transformación de la sociedad e invertimos en acciones para que se movilicen en torno a nuestras causas. En 2019, por ejemplo, intensificamos la difusión de contenidos sobre las causas Amazonia Viva y Más Belleza, Menos Residuos, buscando que se comprometieran. También enviamos más de 700 mil folders sobre el ciclo de recaudación de los productos Creer Para Ver, explicando cómo los recursos se invierten en iniciativas de educación que benefician a las propias consultoras y a la sociedad en general.

También en el tema educación, que integra la tercera causa de Natura, a comienzos de 2020 movilizamos a más de 1.000 consultoras, que participaron en una caminata por la alfabetización en la edad correcta en Recife (Pernambuco), iniciativa del Instituto Natura, la Fundación Lemann y la Asociación Bem Comum, en asociación con la Secretaría de Educación y Deportes de Pernambuco.

A lo largo de 2019, también realizamos un proyecto piloto en la región de Campinas, interior de San Pablo, para recolectar envases vacíos en los entrenamientos y eventos que la Fuerza de Ventas promueve, una manera de comprometer a las consultoras en la causa Más Belleza, Menos Residuos.

Premio Acolher

Desde 2010, el Premio Acolher (Acoger) reconoce iniciativas socioambientales realizadas por consultoras Natura que generan impacto positivo para la sociedad y el medio ambiente. En esos casi diez años de premiación, se reconocieron 81 iniciativas, que obtuvieron soporte técnico y financiero del Movimiento Natura e impactaron a más de 65 mil personas. A partir de 2019, tuvo comienzo un proceso de actualización de la iniciativa, que debe ser terminado en el primer semestre de 2020.



Consumidores comprometidos

GRI 102-43, 102-44

Ambición 2020



Implementar una estrategia para apalancar el potencial de realización de los empleados por medio del compromiso con la cultura de Natura

Dónde estamos



Con el posicionamiento “El mundo es más bonito contigo”, invitamos a nuestros públicos a formar parte de la construcción de valor en sustentabilidad. Definimos tres causas prioritarias: Amazonia Viva; Más Belleza, Menos Residuos; y Cada Persona Importa, con especial foco hacia el compromiso en relación a la Amazonia.

La conmemoración de los 50 años de Natura, una empresa que siempre creyó en el poder de las relaciones y en la relación armónica de las personas con sí mismas, con el otro y con el ambiente a su alrededor, suscitó la necesidad de que reafirmemos nuestro compromiso con el Bien Estar Bien, concepto que atraviesa nuestra actuación desde hace cinco décadas. Con la pregunta “¿Qué puede hacer por el mundo una marca de belleza?”, definimos, a comienzos de 2019, nuestro nuevo posicionamiento “El mundo es más bonito contigo”, que orientará la trayectoria de futuro de la compañía. Más que eso, nos acerca a los consumidores, que eligen a Natura por atributos como calidad y seguridad, pero que cada vez más nos eligen por identificarse con nuestro compromiso con la adopción de métodos más sustentables de producción, la preservación de la Amazonia, la reducción de residuos, la diversidad, la generación de ingresos y la distribución más equitativa de riquezas. Por encima de todo, la expresión “El mundo es más bonito contigo” explicita nuestra creencia de que cada persona tiene un rol fundamental para la construcción de un mundo mejor para todos.

A lo largo del año, lanzamos otros movimientos que difundieron nuestras causas. Con Natura Ekos, por ejemplo, realizamos campañas con énfasis en nuestra causa Amazonia Viva. Con Natura Faces, divulgamos la campaña “En el amor caben todos los colores”, que llamó la atención hacia el respeto por la diversidad, uno de los pilares de nuestra tercera causa, Cada Persona Importa. En el movimiento #SoyMásQueUnaEtiqueta, Natura Tododia se propuso debatir un hábito común, el de etiquetar a las personas, especialmente a las mujeres, según su apariencia, actitud, personalidad y edad.

Experiencia en Rock in Rio

Elegimos el festival de música Rock in Rio –el mayor evento de música y entretenimiento del mundo–, que movió a la ciudad de Río de Janeiro entre el final de septiembre y el comienzo de octubre, para hacer un llamado colectivo para la construcción de un mundo más bonito, empático y sustentable. Fue la primera vez que Natura auspició el festival, con una serie de activaciones. La “Nave –nuestro futuro es ahora”, una cocreación entre el festival y la compañía, aunó arte, música y tecnología para provocar una experiencia inmersiva, lúdica y sensorial, convidando a los visitantes reflexionar sobre su rol en el mundo y su potencial de transformación. La atracción tuvo un exitoso estreno, siendo la más nombrada por el público en las redes sociales y la segunda más visitada durante los siete días del festival, quedando detrás solo de la tradicional vuelta al mundo instalada en la Ciudad del Rock.

También firmamos una asociación inédita con Heineken para que todos los vasos de cerveza distribuidos en Rock in Rio fueran reciclados y transformados en las tapas del deo spray corporal Humor, que ya se producen con material reciclado, despertando el interés hacia nuestra causa Más Belleza, Menos Residuos y estimulando debates sobre consumo consciente y reciclaje. Se recolectaron aproximadamente 10 mil toneladas en vasos, que serán destinadas a la producción de 670 mil tapas. Con la acción, también fue posible evitar la emisión de 15 toneladas de CO₂ a la atmósfera, la misma cantidad de gas carbónico que un coche emitiría al dar tres vueltas completas alrededor de la Tierra. Rock in Rio cuenta con un plan de gestión de residuos para garantizar el destino correcto de la basura generada en el festival. También es certificado por la ISO 20121, de gestión de eventos sustentables.





Nat: vocera de nuestras causas en las redes sociales

En el mes de diciembre, tuvo una amplia repercusión un post de Nat en Twitter, que aborda, de una manera bien humorada, la transición capilar de nuestra asistente virtual, lo que permitió que la asistente asumiera sus roles.

Un ejemplo simple, pero que comprueba el compromiso y la empatía de los consumidores respecto a cuestiones vinculadas al respeto a las individualidades. En menos de un mes, más de 3,6 millones de usuarios únicos ya habían sido impactados por el tweet. Ese y otros números hicieron del tweet sobre transición capilar el mejor de la historia de Twitter en Brasil.

En la timeline de Nat en el canal, hay incontables posteos sobre la preservación de la Amazonia, la reducción del consumo de plásticos, la aceptación del cuerpo y la importancia de la autoestima, la representatividad étnico-racial y de género y el combate a la violencia contra la mujer y al femicidio, entre otros temas relevantes para Natura.

Lea más sobre Nat en la página 60.

#NaturaDiálogos en Latinoamérica

GRI 102-43, 102-44

En nuestras operaciones en América Latina, lanzamos en 2019 la iniciativa #NaturaDiálogos, una serie de encuentros temáticos promoviendo el diálogo como herramienta para provocar reflexiones en respuesta a los temas del contexto de nuestra región, como: género, redes sociales, estereotipos de belleza y activismo. En cada encuentro, invitamos a distintos voceros a que ayudaran a construir en conjunto, a partir de las charlas, un verdadero mosaico de percepciones.

En total, se realizaron 17 encuentros: cuatro en Argentina, uno en Chile, seis en Colombia, tres en México y dos en Perú. Los tres encuentros de México, por ejemplo, debatieron, respectivamente, masculinidad tóxica, diversidad y economía circular. En Argentina, una de las ediciones se produjo durante la Semana Más, que reunió, en un mismo espacio, a colaboradores, consultoras y consumidores. Los eventos también son transmitidos en vivo por medio de nuestros perfiles en las redes sociales, alcanzando más de 100 mil visualizaciones.

15 años de Natura Musical

En 2019, la compañía conmemoró los 15 años del Programa Natura Musical. Desde su creación, el programa fomenta la diversidad y la riqueza de la música brasileña y de sus artistas y hoy se ha convertido en una plataforma de conexión y diálogo, que incluso fortalece nuestras causas y nuestro posicionamiento ante los consumidores y la sociedad como un todo. En 2019, después del lanzamiento de nuestro posicionamiento “El mundo es más bonito contigo”, buscamos difundir el concepto de que la música es uno de los instrumentos para que construyamos ese mundo más bonito.

En 2019, alrededor de 265 mil personas fueron impactadas por más de 260 shows y nueve festivales auspiciados por el Natura Musical. Paralelamente, la Casa Natura Musical, abierta en 2017 en la ciudad de San Pablo, mantuvo su agenda de eventos. En total, se invirtieron en el Natura Musical casi R\$ 14 millones –R\$ 8 millones provenientes de recursos propios–. Con la difusión de contenidos por los canales digitales del programa, también comprometimos a 1,5 millones de personas. En otra acción, llevamos a algunos artistas apoyados por Natura Musical a las bandas sonoras de las campañas de nuestro portafolio de perfumería, como los cantantes Gabi Amarantos y Jaloo.

El pliego de 2019 recibió 2.647 propuestas. Con el apoyo de 22 curadores, seleccionamos 41 proyectos, que contemplan la grabación de discos, la realización de giras nacionales y el fomento a casas de cultura, proyectos de educación musical y documentación de escenas culturales locales. Los proyectos elegidos, que serán ejecutados a lo largo de 2020, reciben recursos propios y a través de la ley nacional de incentivo a la cultura y el Impuesto a la Circulación de Mercaderías y Servicios (ICMS) de los estados de Minas Gerais, Bahía, Pará y Río Grande do Sul. Entre los artistas apoyados están Elza Soares, Letrux, Emicida, el grupo de mujeres Ilú Obá De Min y el disco póstumo del sambista Clementino Rodrigues (Riachão). Otro proyecto viabilizará el documental Esa Mina es Zica, sobre mujeres en la escena del rap en Belo Horizonte (Minas Gerais).

Todos
enseñan,
todos
aprenden,
todos
crecen
juntos

Instituto Natura: nuestro pacto con la educación

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

A punto de cumplir 10 años, en 2020, el Instituto Natura revisó su planificación estratégica y reforzó su objetivo de actuar en la formulación de políticas públicas capaces de generar los cambios necesarios para que la calidad de la educación pública brasileña de un salto.

Al profundizar su mirada sobre la estrategia, el Instituto estructuró su actuación en cuatro grandes compromisos: alfabetización a la edad correcta, calidad del aprendizaje en la Enseñanza Secundaria, articulación con la esfera pública y tercer sector para impulsar otras agendas de la educación e incentivo a la educación de las Consultoras de Belleza Natura

En 2019, se cerraron acuerdos de cooperación con cinco gobiernos estatales, referidos a las asociaciones para la alfabetización en régimen de colaboración. La iniciativa, un trabajo en conjunto con la Fundación Lemann y con la Asociación Bem Comum, ofrece soporte técnico para que los estados y municipios, de manera articulada, puedan desarrollar y ejecutar políticas para tratar los desafíos de forma colectiva.

También creció el número de instituciones de enseñanza que implementaron escuelas en período integral para estudiantes de la

Enseñanza Secundaria en los estados apoyados por el Instituto Natura, que pasó de 1.207 a 1.533 en 2019. En esta iniciativa, el Instituto actúa como socio técnico de los gobiernos estatales, apoyando la formación, el monitoreo, la planificación y la gestión financiera de la iniciativa.

Otros temas son igualmente esenciales para la mejora de la calidad de la educación, como la carrera docente, actuación en la primera infancia y base curricular. El rol desarrollado por el Instituto Natura en esas cuestiones se da por medio del apoyo al trabajo de otras organizaciones sociales que poseen el conocimiento y la experiencia para hacer que esas agendas avancen.

Es así, conectados a una potente red de instituciones y articulados con el poder público, que creemos que es posible hacer realidad el sueño de una educación de calidad para todos.

Apoyo a la educación para la consultora y su familia

Como madres, familiares, educadoras o estudiantes, la Consultora de Belleza Natura nos ayuda a llevar el mensaje sobre la mejora de la educación pública a todos los rincones de Brasil. Para ayudarla en su propia formación o apalancar el desarrollo de su familia, estamos ampliando las acciones para ese público (lea más en la pág. 137).



Ampliación de la actuación en Latinoamérica

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

El Instituto Natura es una Oscip (Organización de la Sociedad Civil de Interés Público), que actúa en Brasil en la gestión e inversión de los recursos Creer Para Ver. Además, la organización apoya también la gestión de recursos provenientes de las ventas de los productos de la línea en los demás países de América Latina, invertidos localmente, respetando las características de cada sociedad.

A partir de 2020, el Instituto Natura ampliará su actuación en Argentina, Chile y México. El objetivo es fortalecer aún más el apoyo a esos países, a medida que avanza la recaudación de recursos y el compromiso de nuestras consultoras con la causa. Cada país debe contar con una figura jurídica propia, financiada con los recursos locales de Creer Para Ver, en un modelo similar al adoptado en Brasil. Un Consejo de Administración global deberá definir la planificación estratégica de forma tal a garantizar el alineamiento de propósitos del Instituto Natura en todos los países.

En 2019, los países latinoamericanos en los que Natura posee operaciones directas dieron continuidad a las iniciativas de apoyo a la transformación de escuelas en Comunidades de Aprendizaje, una propuesta basada en un conjunto de acciones educativas exitosas para generar transformación social y un mayor involucramiento de gestores, profesores, alumnos, familiares y comunidad en las escuelas. En total, la región terminó el año con más de 8 mil escuelas involucradas con la iniciativa, destacándose Argentina, con 5,3 mil, y Perú, con 2,2 mil. Además, alrededor de 500 escuelas pasan por el proceso de transformación para convertirse en una Comunidad de Aprendizaje. Son instituciones que involucran a la comunidad en el día a día escolar, llevan más diálogo a la gestión

escolar y adoptan prácticas como las tertulias literarias y los grupos interactivos para potenciar el aprendizaje y mejorar la convivencia.

En Argentina y Chile también comenzaron a realizarse acciones destinadas a la formación educativa de las consultoras Natura y familiares (lea más en la pág. 140).

Sepa más sobre la actuación del Instituto Natura en:

www.institutonatura.org.br

Crece la recaudación de Creer para Ver

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

Estructurados en una línea especial de productos no cosméticos, los artículos de Creer Para Ver son comercializados por las consultoras y por Natura, y toda la ganancia es destinada a la causa de la educación. La acción está presente en Brasil y en los demás países de América Latina en los que operamos, y toda la recaudación es invertida localmente.

En 2019, alcanzamos un nuevo récord en el volumen recaudado, que llegó a R\$ 53,8 millones, considerando a Brasil y los demás países de Latinoamérica. El compromiso de las consultoras hacia la venta de los artículos también creció, alcanzando el 35% de penetración en Brasil y el 17,8% en las Operaciones de Latinoamérica (porcentaje promedio de consultoras que compraron por lo menos un producto de Creer Para Ver en cada ciclo de ventas).

GRI 203-1 Inversiones en educación para beneficio público	2017	2018	2019
Brasil			
Recaudación Programa Creer para Ver1 (R\$ millones)	22,8	29,1	38,7
Penetración Creer para Ver2 (% ciclo)	28,5	30,5	35,4
Operaciones en Latinoamérica			
Recaudación Programa Creer para Ver1 (R\$ millones)	12,8	15,1	15,1
Penetración Creer para Ver2 (% ciclo)	17,7	18,8	17,8
1. Se refiere a la ganancia antes del descuento del impuesto a las ganancias (Lair) de la línea de productos Creer Para Ver. 2. Promedio de los 19 ciclos del indicador de porcentaje de Consultoras de Belleza Natura que compraron algún artículo de Creer Para Ver, entre el total de consultoras activas en Natura.			

GRI 203-1 Acciones del Programa Creer Para Ver – Brasil	2017	2018	2019
Valor de los proyectos desarrollados y apoyados por Creer Para Ver (R\$ millones)	24.097	25.043	28.916 ¹
Municipios involucrados	1.601	2.015	1.898
Escuelas	1.053	1.299	1.671
Profesores	34.633	33.598	14.406
Alumnos	1.174.238	1.191.902	957.257
Secretarías municipales de Educación	1.601	2.015	1.898
Secretarías estatales de Educación con asociación con el Instituto Natura	25	22	22
Consultoras de Belleza Natura impactadas en los beneficios de educación	62.000	80.657	99.320
1. El total invertido en proyectos fue de R\$ 23,5 millones. El resto del valor está compuesto por gastos con la plantilla y movilización. Estos valores pueden ser reajustados después de la auditoría que se realizará en marzo de 2020. El valor recaudado difiere del invertido en el mismo año, ya que el Instituto Natura considera el historial de los años anteriores y su propia planificación estratégica para proyectar su presupuesto y hacer la gestión responsable de los recursos. El excedente sigue en el fondo y es invertido en los años siguientes. Todos los recursos son auditados. El valor de los proyectos desarrollados y apoyados por Creer Para Ver puede sufrir cambios debido a la auditoría que se producirá en el Instituto Natura.			

GRI 203-1 Acciones del Programa Creer Para Ver – operaciones en Latinoamérica	2017	2018	2019
Valor de los proyectos desarrollados y apoyados por Creer para Ver 1 (R\$ millones)	10.431	13.273	11.010
Escuelas impactadas	2.433	5.745	8.072
Profesores, coordinadores y directores impactados	10.459	24.125	32.288
Alumnos involucrados	173.074	407.824	573.112
Gobiernos municipales, estatales y nacionales en asociación con el proyecto	28	61	27
1. El valor de los proyectos desarrollados y apoyados por Creer para Ver puede sufrir cambios debido a la auditoría que se producirá en el Instituto Natura.			

Desarrollo local

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

Ambición 2020



Desarrollar una estrategia para las comunidades del entorno de las principales operaciones en Brasil, por medio del diálogo y de la construcción colaborativa con las poblaciones y los actores locales.

Dónde estamos



El gasto con proveedores locales de Cajamar (San Pablo) y Benevides (Pará) sumó **R\$ 219 millones** en 2019, un crecimiento de **5,7%**.



Apoyamos iniciativas de educación, emprendedurismo y desarrollo sustentable en las tres comunidades del entorno: Cajamar (San Pablo), Benevides (Pará) y Vila Jaguara, en San Pablo (San Pablo).

Seguimos comprometidos con generar impacto social positivo en las comunidades donde están instaladas nuestras principales operaciones –los territorios prioritarios son los municipios de Cajamar (San Pablo) y Benevides (Pará), que albergan a nuestras unidades industriales, y el distrito de Vila Jaguara, en la ciudad de San Pablo, donde están nuestra sede administrativa en San Pablo (NASP) y nuestro centro de distribución (CD SP)–.

Contribuimos con la generación de trabajo e ingresos gracias a la contratación de colaboradores de esas comunidades y también a los empleos indirectos, creados en otras empresas que, de alguna manera, se relacionan con el negocio. Fomentamos la economía local en esas comunidades en función de las asociaciones que firmamos con proveedores de esos territorios. Nuestros gastos con proveedores de Cajamar y Benevides totalizaron R\$ 219 millones en 2019, un crecimiento de 5,7% respecto al año anterior, cuando aportamos el total de R\$ 207 millones. En el año, esos socios representaron el 4,1% del total pagado a los proveedores de la compañía, una leve caída en comparación con el porcentaje de 2018, que fue de 4,3%. También nos unimos con gobiernos, entidades de la sociedad civil y otras empresas que actúan en las localidades para impulsar el desarrollo humano y social, con foco en iniciativas educativas y de emprendedurismo.

Con la definición de las causas de Natura, revisitamos nuestra estrategia de actuación con las comunidades del entorno, considerando, sobre todo, la causa de impacto social (Cada

Persona Importa) y, en el caso de Benevides, también la causa Amazonia Viva. La actualización asegurará que las acciones promovidas en los tres territorios prioritarios estén aún más alineadas a nuestros compromisos de generar transformación por medio de la inclusión económica, la educación y la promoción de la diversidad y, en Benevides, de fomentar la economía basada en la selva en pie.

GRI 204-1 Valor total del gasto con proveedores locales por unidad operativa ¹ (R\$ millones)	2017	2018	2019
Cajamar	169	193	204
Benevides	12	14	15
Total	181	207	219
Porcentaje del presupuesto gastado con proveedores locales ²	5,2%	4,3%	4,1%

1. Se consideran unidades operativas solo unidades de producción (Cajamar y Benevides). Mantuvimos la definición de local, considerando el total de compras realizado con proveedores ubicados en el mismo municipio de las unidades fabriles (Cajamar y Benevides), que hacen suministros a cualquier unidad Natura. Por considerar como unidades operativas importantes solo a las unidades fabriles, las operaciones en Latinoamérica no son consideradas en el cálculo.
2. El valor total pagado a proveedores utilizado para el cálculo fue de R\$ 5.381.842.300.

GRI 203-1 Inversiones en las comunidades del entorno (R\$ miles)	2017	2018	2019
Recursos Natura	280	265	176
Recursos Creer para Ver	847	767	726

Destacados en 2019

GRI 413-1, 413-2

En 2019, realizamos la segunda edición del Premio Acolher Entornos, que apoya proyectos socioambientales de las comunidades. En esa segunda edición, la iniciativa fue exclusiva para Benevides (Pará), donde está instalado el Ecoparque. Se inscribieron 31 proyectos, de los cuales dos fueron seleccionados y recibirán apoyo técnico y financiero. También en Benevides, realizamos el noveno Panel de Comunicación Social y Ambiental del Ecoparque, un momento en el que el complejo industrial abre sus puertas para recibir a las comunidades del entorno, además de a proveedores locales, consultoras y representantes de entes públicos, del tercer sector y de la academia. En el evento, Natura refuerza los lazos con la comunidad y tiene la oportunidad de recoger percepciones y medir el impacto de su actuación.

En línea con nuestro posicionamiento de combate a la violencia contra la mujer, apoyamos la Primera Caminata por el Agosto Lila de Cajamar, cuyo tema fue atención, empoderamiento y concientización. También en Cajamar, firmamos una asociación con el Servicio Social de la Industria (Sesi) en un proyecto de estímulo al emprendedurismo para habitantes de la región.

En el distrito de Vila Jaguará, en la capital paulista, una acción colectiva reunió a colaboradores de Natura y autoridades, padres y alumnos de una escuela de la red municipal para la remodelación de un muro de la institución.

Por medio del Instituto Natura, también desarrollamos el proyecto Red de Apoyo a la Educación en las ciudades de Cajamar y Benevides. En asociación con las secretarías municipales de Educación de los dos municipios, se desarrollan acciones para mejorar la gestión educativa y los resultados de aprendizaje. El proyecto mide su efectividad a partir de los avances obtenidos por las escuelas municipales en el Índice de Desarrollo de la Educación Básica (Ideb), del Gobierno Federal brasileño.

Nuestros proveedores

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

Ambición 2020



Hacer evolucionar el proceso de selección y gestión de los proveedores, ampliando la integración de los parámetros socioambientales a los financieros

Dónde estamos



Avanzamos en el proceso de auditoría con proveedores críticos y nuevos proveedores, considerando aspectos socioambientales.

En función de la implementación de una nueva plataforma de gestión, la revisión del proceso de selección y gestión debe ser terminada en 2020.

En 2019, Natura &Co consolidó su Organización de Compras Global, con una estructura única virtual, que opera en red y realiza todas las compras de Natura, The Body Shop y Aesop. La unificación genera ganancias de escala para el grupo, que, al negociar volúmenes más significativos de productos y servicios, obtiene mejores condiciones de pago y plazos de entrega, entre otras ventajas.

A lo largo del año, la uniformización de procesos y políticas también avanzó. Fue lanzado, por ejemplo, el Código de Conducta Global de Proveedores, con los lineamientos que deben ser seguidas por todos los socios de negocio, independientemente de la empresa para la que hagan suministros. El grupo también terminó las uniformizaciones de las condiciones generales de contratación y de los contratos de suministro. Hoy, la gestión de la cadena de suministro es realizada en la plataforma SAP Ariba, que asegura una total trazabilidad y atención a los lineamientos de compliance. Con recursos de data analytics, la plataforma también genera un conjunto de datos sistematizados que ayuda en la toma de decisión del área.

Solo en relación a Natura, la cadena de suministro en 2019 estaba formada por 11,9 mil proveedores, clasificados entre productivos y no productivos. Los primeros proveen materiales usados en la fabricación de nuestros productos, a ejemplo de envases y materias primas, o fabrican productos en nombre de Natura. Los no productivos proveen productos o servicios sin aplicación directa en la fabricación (servicios de mantenimiento, transportadores y operadores logísticos, entre otros).

En 2019, hubo otra vez expansión de nuestro volumen de producción, lo que influyó positivamente en nuestra demanda, especialmente por materiales usados en la fabricación de productos. El valor transferido a los proveedores correspondió a R\$ 6.500 millones en 2019, de los cuales R\$ 5.300 millones fueron destinados a proveedores en Brasil y R\$ 1.200 millones a los del exterior. El resultado consolidado es un 9,8% más alto que el de 2018. Del total de proveedores, 198 son considerados estratégicos y respondieron por el 55% de nuestro volumen de compras.

GRI 102-9 Cadena de suministro	2017	2018	2019
Valor monetario estimado de pagos a proveedores (R\$ mil millones)	5,1	5,9	6,5
Tasa de renovación anual ¹ (%)	11	13	9
1. Considera el porcentaje de nuevos proveedores registrados sobre el total de proveedores registrados.			

Criterios de contratación

GRI 103-2, 103-3, 308-1 y 414-1

Para hacer suministros a Natura es necesario formalizar la adhesión al Código de Conducta Global de Proveedores, que certifica que el socio reconoce y comparte nuestros valores y compromisos éticos. En el proceso de homologación de nuevos proveedores, verificamos también la salud financiera de la empresa, la conformidad de los datos catastrales y criterios socioambientales. Como consecuencia del proceso de internacionalización de la compañía, en 2019 pasamos a exigir de nuestros asociados el cumplimiento de requisitos adicionales, en línea con las legislaciones internacionales. Ejemplos de los requisitos incorporados son los vinculados a acciones de reforestación y la no utilización de ingredientes prohibidos en listas internacionales.

Todos los años, llevamos adelante un proceso de auditoría en los proveedores críticos y en los nuevos proveedores. Los nuevos proveedores son elegidos de acuerdo con la naturaleza de la actividad o por los riesgos socioambientales que ella representa. En total, auditamos a 415 proveedores en 2019 –en el año anterior, el proceso se produjo en 280 socios–. Cabe destacar que debido a la actualización de la plataforma de gestión de la cadena de suministro para SAP Ariba, no fue posible difundir el porcentaje de nuevos proveedores con evaluación socioambiental, información que estará disponible en los próximos años.

En el pilar ambiental, chequeamos el cumplimiento de requisitos legales (licencias de operación ambiental y otorgamiento de recursos hídricos, entre otros documentos), la existencia y difusión de política ambiental, la existencia de planes de emergencia ambiental y de cambio en la caracterización de residuos, la realización de análisis de riesgos ambientales y la gestión realizada sobre el consumo de agua y de energía, el volumen de residuos y el control de efluentes y de emisiones atmosféricas.

En el pilar social, consideramos la existencia y la difusión de códigos de conducta, los compromisos asumidos relacionados al combate a la corrupción y de respeto a los derechos humanos y a condiciones dignas de trabajo (prohibición del trabajo infantil o análogo al esclavo), el cumplimiento de cuotas preestablecidas por los entes gubernamentales (en el caso de Brasil, para jóvenes aprendices y profesionales con deficiencias) y la realización de acciones para el desarrollo de la comunidad. También consultamos listas públicas. En Brasil, por ejemplo, verificamos el Catastro de Empresas Inidóneas y Suspendidas (CEIS) y el Registro Nacional de Empresas Sancionadas (CNEP).

Perfeccionar la relación

GRI 102-43 y 102-44

Natura busca estar siempre cerca de sus socios de negocio, que son considerados un público estratégico para la compañía. Todos los años, realizamos el encuentro estratégico con los proveedores productivos y no productivos, durante el cual compartimos nuestros planes de futuro. Como resultado del Programa Qlicar, de desarrollo de la cadena, también realizamos un reconocimiento anual, que ya se consolidó como un momento importante de celebración y fortalecimiento de nuestros vínculos (vea el recuadro a continuación). Otra iniciativa es la Feria de Innovación, que busca fomentar proyectos innovadores y disruptivos entre los proveedores. La feria se realiza en Cajamar y colaboradores de áreas técnicas y de desarrollo contribuyen para elegir las mejores propuestas. En 2019, por ejemplo, solicitamos a los proveedores de envases que presentaran proyectos que hicieran factible la producción de envases más sustentables. Recibimos propuestas de 12 proveedores de materias primas y 29 de envases y productos terminados, que se están analizando.

Por primera vez, realizamos una investigación con alrededor del 30% de nuestros proveedores para mapear todos los momentos de interacción de ese público con Natura y cuáles son los puntos fuertes y críticos de esa jornada. Con todas las etapas de la jornada del proveedor identificadas, el siguiente paso es trazar planes de mejora.

También medimos la satisfacción y la lealtad de nuestros proveedores de modo sistemático. En 2019, el estudio incluyó, por primera vez, a los proveedores de The Body Shop y de Aesop. La lealtad, que considera la satisfacción, la intención de seguir siendo proveedor de Natura &Co y la recomendación del grupo como cliente, obtuvo el mejor resultado desde el comienzo de las mediciones. En el consolidado, avanzamos de 33% a 50% de lealtad.

Lealtad de proveedores (%)	2017	2018	2019
Satisfacción ¹ por empresa proveedora	89%	90%	89%
Lealtad ² de proveedores Brasil	30%	28%	44%
Lealtad ² de proveedores Latinoamérica	45%	38%	60%
Lealtad ² consolidada ³	37%	33%	50%

1. Satisfacción: porcentaje de proveedores satisfechos y totalmente satisfechos, que dieron puntaje 4 o 5 ("Top2Box"), en la escala de 1 a 5 puntos, sobre su satisfacción general con Natura.
2. Lealtad: porcentaje de proveedores que dieron puntaje máximo ("Top1Box"), en la escala de 1 a 5 puntos, en tres aspectos: satisfacción general, intención de seguir siendo proveedor y recomendación de Natura como cliente.
3. Considera la lealtad consolidada (Brasil y Latinoamérica). Indicadores investigados en un estudio de satisfacción con los principales proveedores.

Creemos que los negocios pueden y deben ser una verdadera fuerza para el bien

15 años de Qlicar

En 2004, Natura lanzó el Programa Qlicar, de evaluación de los proveedores de los pilares de Calidad, Logística, Innovación, Competitividad, Ambiental/Social y Relaciones. Hoy, Qlicar es referencia para nuestros socios de negocios, un proceso que contribuye a perfeccionar su gestión, sus procesos y su desempeño socioambiental. Las evaluaciones son anuales y, con base en los resultados, establecemos planes de mejora, que deben ser ejecutados por los propios socios con el soporte de Natura. Forman parte de Qlicar los proveedores considerados estratégicos para la empresa –en 2019, ese número correspondió a 198–.

Como parte del programa, se realiza una ceremonia de premiación para los socios que más se destacan en el año. En el premio de 2019, fueron reconocidos 23 proveedores, incluyendo las categorías Bio Qlicar, destinada a las comunidades proveedoras, y Qlicar Innovación y Qlicar TD, enfocadas en los socios que actúan en las áreas de investigación y desarrollo y tecnología digital. Además, está la categoría destacado socioambiental, que, en 2019, premió a la transportadora Patrus, la primera empresa del segmento en el mundo en ser certificada como Empresa B, comprobando su compromiso en promover el crecimiento económico aunado al bienestar social y ambiental.

Para celebrar los 15 años del programa y los 50 años de Natura, también hicimos un reconocimiento a los proveedores que actúan en asociación con nosotros desde hace muchas décadas.

Cuadro General de la Visión de Sustentabilidad 2050



La empresa,
organismo vivo,
es un conjunto
dinámico de
relaciones

El mundo de Cristiane, 37 años, cuenta siempre con una buena charla. Las clientas se hacen amigas. Las amigas se convierten en parte de la familia. Cris es Consultora de Belleza Natura desde hace tres años y cree que la belleza es un hermoso eslabón de relaciones.

Cuadro General de la Visión de Sustentabilidad 2050

El primer ciclo de metas se cerrará a fines de 2020.

A continuación, indicamos el estatus de alcance de esas ambiciones.

Pilar	Tema	Compromiso/Ambición 2020	Enlace con temas materiales	ODS	Metas ODS	Índice	Estatus
Marcas y Productos	Marcas	Todos los productos de la marca Natura tendrán sus huellas ambientales y sociales difundidas, así como sus respectivos compromisos de mejora.	Transparencia y origen de los productos	12	12.2 2.8	 50%	
	Formulaciones	Garantizar que el 30% del total de insumos consumidos por Natura Brasil, en valor, sean provenientes de la región amazónica.	Valoración de la sociobiodiversidad	3 12 15	3.9, 12.7, 15.1, 15.2	 59%	
	Envases	Utilizar, como mínimo, el 10% de material reciclado posconsumo en la masa total de envases Natura Brasil.	Residuos Cambio climático			 86%	
		Utilizar, como mínimo, el 74% de material reciclable en la masa total de las envases Natura Brasil.	Residuos Cambio climático	3 11 12	3.9, 11.6, 12.2, 12.4, 12.5	 68%	
		Garantizar que el 40% de las unidades facturadas por Natura Brasil sean envases ecoeficientes ¹ .	Residuos Cambio climático			 47%	
	Sociobiodiversidad	Alcanzar 10 mil familias en las cadenas productivas de la Amazonia.	Valoración de la sociobiodiversidad	1 10 15	11, 10.1, 10.2, 10.3, 15.1, 15.2	 51%	
		Mover R\$ 1 mil millones en volumen de negocios en la región amazónica.	Valoración de la sociobiodiversidad	1 6 10 12 15	11, 6.6, 6.b, 10.1, 10.2, 10.3, 12.2, 15.1, 15.2	 100%	
	Cambio climático	Para la marca Natura, reducir en un 33% la emisión relativa de gases de efecto invernadero (Alcances 1, 2 y 3).	Cambio climático	13 17	13.1, 13.3, 17.3, 17.14	 35%	
		Continuar compensando todas las emisiones que no puedan ser evitadas, por medio de iniciativas que, además de la reducción y/o captura de gases de efecto invernadero, tengan el objetivo de proporcionar beneficios socioambientales, prioritariamente en la región amazónica.	Cambio climático Valoración de la sociobiodiversidad	6 13 15 17	6.6, 13.1, 13.3, 13.b, 15.1, 17.3, 17.14	 100%	
	Energía	Implementar estrategia de diversificación de fuentes de energía renovable para las operaciones Natura Brasil.	Cambio climático	13	13.1	 75%	
	Residuos	Recolectar y destinar para reciclaje el 50% de la cantidad de residuos generados por los envases de productos de Natura en Brasil (en t equivalentes)	Residuos	11 12 14 15	11.6, 12.2, 12.4, 12.5, 14.1, 15.5	 79%	

 alcanzado/ progreso avanzado  en progreso  no alcanzado/ por debajo de lo previsto



Pilar	Tema	Compromiso/Ambición 2020	Enlace con temas materiales	ODS	Metas ODS	Índice	Estatus
Nuestra Red	Agua	Para la marca Natura en Brasil, implementar una estrategia para la reducción y neutralización de impacto, con base en la medición de huella hídrica y considerando toda la cadena de valor.	Agua	6	6.3, 6.4, 6.6	0%	
	Cadena de suministro	Garantizar, hasta 2015, la trazabilidad del 100% de los insumos producidos por los fabricantes directos (último eslabón) y, hasta 2020, implementar un programa de trazabilidad para los demás eslabones de la cadena de valor de la marca Natura.	Transparencia y origen de los productos	8 12	8.3, 12.8	 75%	
	Consumidores	Definir temas prioritarios e implementar una estrategia que movilice a la consumidora de la marca Natura	-	12	12.8	 75%	
	Consultoras Natura	Aumentar significativamente el ingreso promedio real de las consultoras y consultores Natura en Brasil.	-	1 5 8 10	1.1, 1.2, 1.4, 5.5, 8.3, 10.1, 10.2, 10.3	 75%	
		Despertar el interés por el aprendizaje constante y ofrecer una amplia oferta de educación, que atienda a sus necesidades.	Educación para el desarrollo de colaboradores y consultoras	4 5 8	4.3, 5.5, 8.3	 100%	
		Crear un indicador para evaluar el desarrollo humano de ese público y estructurar una estrategia para obtener una mejora significativa.	-	5 8	5.5, 8.3	 100%	
		Ampliar la red de colaboración, apoyando acciones de emprendedurismo socioambiental.	Educación para el desarrollo de colaboradores y consultoras	4 5 8	4.3, 5.5, 8.3	 100%	
	Colaboradores	Para la marca Natura, alcanzar el 50% de mujeres en cargos de liderazgo (Nivel dirección y superior)	-	5 10	5.5, 10.2	 75%	
		Para la marca Natura en Brasil, tener el 8% de personas con deficiencias en la plantilla de colaboradores.	-	8 10	8.3, 10.2, 10.3	 89%	
		Implementar una estrategia para apalancar el potencial de realización de los colaboradores por medio del compromiso a la cultura de Natura.	Educación para el desarrollo de colaboradores y consultoras	4 12 16	4.3, 12.2, 16.6, 16.7	 100%	
Gestión y Organización	Comunidades	Hacer evolucionar los indicadores de medición del desarrollo humano y social de nuestras comunidades y estructurar un plan para obtener una mejora significativa.	-	8 10 16	8.3, 10.2, 10.3, 16.6	 75%	
		Desarrollar una estrategia para los territorios de la sociobiodiversidad en la región amazónica y de las comunidades del entorno de nuestras principales operaciones en Brasil, por medio del diálogo y de la construcción colaborativa con las poblaciones y los actores locales.	Valoración de la sociobiodiversidad	8 10 15	8.3, 10.2, 10.3, 15.1	 100%	
	Proveedores	Hacer evolucionar el proceso de selección y gestión de los proveedores, ampliando la integración de los parámetros socioambientales a los financieros.	Transparencia y origen de los productos	8 12 16	8.3, 12.8, 16.6	 50%	
	Modelo de gestión	Para la marca Natura, implementar la valoración de las externalidades socioambientales, considerando los impactos positivos y negativos de la cadena de valor extendida (desde la extracción de materias primas al descarte de productos).	Transparencia y origen de los productos	6 12 13 15	6.6, 12.8, 13.1, 15.1	 50%	
	Gobierno y sociedad	Estimular la discusión y el debate público de los temas materiales a partir de la revisión de la matriz de materialidad realizada en 2014.	-	16 17	16.6, 17.14	 50%	
	Compromiso de públicos	Institucionalizar un modelo de gobernanza con compromiso externo hacia la evolución de la gestión y estrategia de sustentabilidad	-	12 16	12.1, 16.6	 50%	
	Ética y transparencia	Para la marca Natura, implantar total transparencia en el suministro de información de los productos y de la evolución de la Visión de Sustentabilidad.	Transparencia y origen de los productos	12	12.8	 75%	
	Gobernanza de la Sustentabilidad	Implantar un Consejo Consultivo, formado por expertos externos, que evaluará el progreso de la empresa y ayudará a hacer evolucionar la estrategia.	-	12 16	12.1, 16.6	 75%	

Información sobre la compañía

La búsqueda permanente del perfeccionamiento es lo que promueve el desarrollo de los individuos, de las organizaciones y de la sociedad

El mundo de Lucimara, 50 años, es creer que la educación transforma. Como profesora y directora de escuela, Lucimara creó un proyecto de educación ambiental reconocido por el Premio Acolher 2016. Hoy, es Líder de Negocios, apoyando y estimulando el crecimiento de una red de centenares de amigas.

Gobernanza corporativa

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

Como proceso relacionado al crecimiento y a la internacionalización del grupo, la estructura de gobernanza corporativa sigue avanzando para hacer frente a la mayor complejidad de los negocios. Eso se refleja, por ejemplo, en el aumento en la cantidad de integrantes del Consejo de Administración y en la mayor diversidad cultural y de competencias de los consejeros.

En 2019, fue constituida Natura &Co Holding, que reúne a las marcas del grupo, con acciones negociadas en B3 (con el código NTCO3), y que también pasó a tener ADRs (Recibos de Depósito Estadounidenses) negociados en la Bolsa de Valores de Nueva York (lea más a continuación). Natura Cosméticos S.A. sigue siendo una empresa abierta y ahora es subsidiaria integral del grupo, sin acciones negociadas en bolsa.

GRI 102-5

El principal órgano de decisión de la compañía es el Consejo de Administración de Natura &Co, que pasó a reflejar la nueva

estructura del grupo. Fueron nombrados tres nuevos miembros, que antes formaban parte del Consejo de Avon: Nancy Killefer, que fue asociada senior de McKinsey & Company; Andrew G. McMaster Jr., que actuó como vicepresidente ejecutivo de Deloitte & Touche LLP; y W. Don Cornwell, que ocupó los cargos de lead director (líder de los consejeros independientes) del Consejo de Avon y de CEO de Granite Broadcasting Corporation. En 2019, el Consejo también contó con la llegada de Ian Bickley, que trajo al grupo conocimiento de la dinámica de los mercados del Sudeste Asiático. Silvia Lagnado dejó el Consejo en febrero de 2020 para asumir una función en el Comité Operativo del Grupo (GOC, sigla en inglés) y su posición se ocupará a la brevedad.

Con eso, el Consejo pasó a contar con 12 miembros, siendo ocho de ellos independientes. Hasta fines de 2019, período adoptado para este informe, la formación del Consejo de Administración contabilizaba diez integrantes, siendo seis de ellos independientes.

El liderazgo es ejercido por los copresidentes Luiz Seabra, Guilherme Leal y Pedro Passos y por el presidente ejecutivo Roberto Marques, que también amplió sus responsabilidades como principal ejecutivo del grupo. Desde enero de 2020, integran el GOC los CEOs de las unidades de negocio: Angela Cretu, de Avon; João Paulo Ferreira, de Natura &Co América Latina (responsable de la marca Natura y de las operaciones de las cuatro empresas del grupo en los países latinoamericanos); David Boynton, de The Body Shop; y Michael O'Keeffe, de Aesop. También forman parte del GOC representantes de áreas clave, como finanzas, operaciones y legales.

Para reforzar la integración entre los consejeros y los ejecutivos del grupo, Natura reunió a todos los miembros en un encuentro inmersivo en Nueva York (EE.UU.) en junio de 2019. Además de la reunión ordinaria del Consejo de Administración, los líderes utilizaron ese momento para profundizar su conexión y debatir escenarios para la construcción de los planes estratégicos del grupo y de cada una de las marcas.

Además del encuentro en Nueva York, las reuniones ordinarias del Consejo se realizaron en Brasil (dos), Inglaterra (una) y México (una). Fueron necesarias otras reuniones extraordinarias, especialmente debido a la negociación con Avon. Muchas de ellas se realizaron por videoconferencia, para promover agilidad y reducir los desplazamientos y los recursos involucrados en ese proceso.

Integración de Avon

La estructura de gobernanza corporativa de Natura &Co pasó por evoluciones en 2019 en el contexto de la adquisición de Avon. La operación concluida en enero de 2020 por medio del intercambio de acciones, resultó en la creación de Natura &Co Holding, controladora tanto de Avon como de Natura Cosméticos S.A., que a su vez controla a Aesop y The Body Shop.

La incorporación de las acciones de Natura Cosméticos fue concluida el 17 de diciembre de 2019, después de haber sido aprobada en Asamblea General Extraordinaria, cuando los entonces accionistas de Natura Cosméticos S.A. pasaron a ser tenedores de acciones de Natura &Co, bajo el código NTCO3. En enero de 2020, Natura &Co también pasó a tener ADRs (Recibos de Depósito Estadounidenses) negociados en la Bolsa de Valores de Nueva York.

Comités de apoyo

Cinco comités asesoran al Consejo de Administración, entre ellos el Comité de Operaciones del Grupo (GOC, sigla en inglés), creado en 2017 y liderado por el presidente ejecutivo del Consejo, Roberto Marques. También lo integran los CEOs de las compañías y representantes de áreas clave del grupo. El comité ayuda en la definición e implementación de la estrategia global y como foro de discusión y recomendaciones sobre estructuras administrativas y operativas. También contribuye con la formación de centros de excelencia entre las unidades de negocio, buscando siempre mejores prácticas y excelencia.

Respecto a los otros cuatro comités que asesoran al Consejo de Administración, tres de ellos están formados exclusivamente por consejeros: Estratégico; Personas y Desarrollo Organizacional; Gobernanza Corporativa. El Comité de Auditoría, Gestión de Riesgos y de Finanzas, ahora estatutario, cuenta con un miembro independiente no consejero.

Sepa más sobre la composición de cada comité y sus atribuciones: <https://ri.naturaeco.com/pt-br/naturaco-holding-s-a/conselho-e-comites/>

Autoevaluación

GRI 102-28

Los consejeros participaron en una autoevaluación en 2019 sobre sus actividades, un proceso que busca evaluar el desempeño y oportunidades de mejora de la gobernanza. La evaluación es periódica en Natura, pero no había sido realizada en 2017 y 2018,

una vez que el Consejo de Administración estuvo movilizado en la conformación del grupo Natura &Co y pasó por períodos de ajuste y de ampliación de su composición y alcance.

En función de ese movimiento, la evaluación fue aún más relevante para hacer una lectura actualizada sobre temas como periodicidad de las reuniones y compartir información, entre otros, y sus resultados refuerzan que el Consejo tiene su composición coherente con el crecimiento e internacionalización del grupo y las nuevas competencias resultantes de esa evolución.

La definición de los consejeros considera las calificaciones, la complementariedad de vivencias ejecutivas, la identificación con los principios de actuación empresarial de Natura y la ausencia de conflictos de interés. El mandato es de un año, pudiendo renovarse al final del período, siempre con la aprobación de la Asamblea General. Además, el proceso debe buscar que el Consejo de Administración sea compuesto de modo de considerar la disponibilidad de tiempo de sus miembros para el ejercicio de sus funciones y la diversidad de conocimientos, experiencias, comportamientos, aspectos culturales, rango de edades y género. Atenta a las buenas prácticas, Natura &Co Holding también busca mantener la formación del Consejo con mayoría de miembros externos y, como mínimo, un tercio de miembros independientes. La propuesta de reelección de los consejeros debe considerar los resultados del proceso de evaluación periódica del Consejo de Administración, así como las conclusiones respecto a la adecuación o necesidad de ajustes en su composición. El proceso está detallado en la Política de Indicación de Administradores de la compañía, disponible en el sitio de Natura &Co. **GRI 102-24**

Análisis económico, social y ambiental

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

Es función del Consejo de Administración determinar y hacer un seguimiento de la implementación de la estrategia de la compañía y evaluar la actuación del principal ejecutivo del grupo y de los principales liderazgos de forma periódica. Entre las informaciones, pasan por el análisis de los consejeros la evaluación de desempeño trimestral y el informe anual de administración de Natura &Co, que incluyen los principales indicadores socioambientales considerados relevantes para la empresa, los proyectos de expansión y los programas de inversión, la gestión de riesgos y la definición del valor de la participación en las ganancias de los colaboradores de Natura &Co.

También forma parte de la dinámica del Consejo de Administración evaluar y aprobar la actuación estratégica de Natura &Co y su desempeño en los temas socioambientales, contando además con acciones de compromiso y presentaciones sobre su proceso de recolección y evolución.

Composición del Consejo de Administración*

GRI 102-22

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

* Composición del Consejo de Administración hasta el 31 de diciembre de 2019. En enero de 2020, se produjeron adecuaciones en función de la adquisición de Avon, con la

inclusión de tres nuevos consejeros: Nancy Killefer, Andrew G. McMaster Jr., y W. Don Cornwell. Y en febrero de 2020, Silvia Lagnado dejó el Consejo para integrar el GOC de Natura.

Conoce el currículum de cada integrante del Consejo de Administración de Natura &Co: <https://ri.naturaeco.com/pt-br/naturaco-holding-s-a/conselho-e-comites/>

GRI 102-22, 405-1 Composición del Consejo de Administración

Por rango de edades	Hasta 45 años	0
	Más de 45 años	10
Por género	Femenino	3
	Masculino	7
Por origen	Brasileño	8
	Extranjero	2
Por tiempo de permanencia	Hasta un año	1
	Entre uno y tres años	3
	Más de tres años	6

Comité Ejecutivo de Natura (Comex)*

GRI 102-22

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

*Composición vigente al 31 de diciembre de 2019.

Gestión de riesgos

GRI 102-30, 102-31

Para ampliar la transparencia de nuestros lineamientos, principios, roles y responsabilidades en el gerenciamiento de riesgos corporativos, revisamos y difundimos la Política de Gerenciamiento de Riesgos Corporativos. El documento está disponible en el sitio de Relaciones con Inversores de la compañía y considera una visión global, siendo válido para todas las empresas del grupo Natura &Co.

La política sistematiza el gerenciamiento de riesgo y refuerza la corresponsabilidad de todos los profesionales de conocer los riesgos de su área y administrarlos de acuerdo con los conceptos y lineamientos que obedecen al modelo de tres líneas de defensa: la primera está formada por las áreas de negocio, la segunda por las estructuras de control y la tercera, la auditoría interna, es responsable de la mirada independiente para verificar la eficacia del modelo.

Después que los riesgos son identificados y evaluados, el proceso de gerenciamiento involucra el análisis de las fuentes, áreas y procesos afectados; evaluación de los impactos y probabilidad de que ocurran; tratamiento por medio de planes de acción apropiados; comunicación y compartir informaciones; y, monitoreo.

El mapa de riesgos de la organización fue revisado en 2019 a la luz de la planificación estratégica y de la mayor complejidad del modelo de negocios, en el ámbito de las nuevas marcas y de la internacionalización de Natura. Con la integración del grupo Natura &Co, cuestiones como la cadena de suministro, cultura y desarrollo de personas y liderazgo también ganan aún más relevancia.

Otro tema que movilizó esfuerzos en 2019 fue la gestión de la seguridad de la información, incluyendo ciberseguridad, que tuvo sus prácticas y procesos reforzados conforme los criterios de la Ley General de Protección de Datos Personales y las preparaciones necesarias del ambiente de controles para atender a los requerimientos de la ley Sarbanes-Oxley (SOX) (lea más a continuación).

Todo el proceso de gestión de riesgos cuenta con el seguimiento del Comité Ejecutivo (Comex) y del Consejo de Administración. El Comité de Auditoría, Gestión de Riesgos y de Finanzas, que reporta directamente al Consejo, tiene como misión supervisar la operatividad de los procesos de auditoría interna y externa, de los mecanismos y controles relacionados al gerenciamiento de riesgos y la coherencia de las políticas financieras y el perfil de riesgos del negocio.

Principales riesgos monitoreados GRI 102-15, 102-34

Riesgos	Acciones de monitoreo y mitigación
Complejidad del modelo de negocios, incluyendo el modelo comercial, marcas, canales, internacionalización y el atractivo para las consultoras	Monitoreamos permanentemente nuestro sector de actuación, incluyendo la preferencia y el estándar de gastos de los consumidores. Seguimos haciendo evolucionar el modelo comercial, de acuerdo con nuestra propuesta de valor, los canales de venta e invirtiendo significativamente en el plan de prosperidad de las Consultoras de Belleza Natura. Periódicamente, la compañía realiza la lectura de los atributos de valor y de los indicadores de innovación y poder de la marca. Los resultados son debatidos y seguidos por los comités establecidos en conjunto con los ejecutivos.
Implantación de la estrategia	Revisión anual de nuestra Planificación Estratégica y las metas de corto, mediano y largo plazo, incluyendo las decisiones de inversión en adquisiciones y participaciones y el ingreso a nuevos mercados. Las estrategias y sus revisiones son presentadas y debatidas en el Comité Ejecutivo y aprobadas por el Consejo de Administración y sus principales indicadores e iniciativas son acompañados periódicamente de modo tal que las adecuaciones se adopten de modo oportuno.
Capacidad de innovación	Consideramos diferentes dimensiones de la innovación: estrategia comercial, plataformas digitales, desarrollo de productos, red logística y de distribución, etc. Mantenemos un riguroso control sobre el registro de propiedad intelectual, especialmente patentes, diseños industriales y marcas. La compañía revisa periódicamente su portafolio de productos y realiza la gestión del pipeline por el mix de los tipos de innovación y por la conducta de los indicadores establecidos.
Investigación, desarrollo, fabricación y calidad de producto	Mantenemos un compromiso permanente con la salud y seguridad de los clientes, con rigurosos procesos internos desde el desarrollo conceptual del producto hasta su puesta a disposición en el mercado, además de un posicionamiento diferenciado, buscando el compromiso con la verdad y la transparencia. Para los riesgos ocupacionales inherentes a las operaciones, seguimos la Política de Seguridad y Salud ocupacional y el Sistema de Gestión de Seguridad del Trabajo, además de diversos programas destinados a la prevención de accidentes. También mantenemos un canal abierto de relaciones con las entidades sindicales, reconociéndolas como legítimas en la representación de los intereses de los empleados, buscando siempre el entendimiento y la conciliación entre las partes.
Competidores	Monitoreo de comportamientos y tendencias por medio de la lectura periódica de la participación de mercado y de los movimientos de los principales competidores.
Interrupción de sistemas de Tecnología de la Información, incluyendo ciberataques.	Administramos los principales sistemas de TI con acciones para mantener la estabilidad de la operación. Poseemos redundancia de datos y servidores, rutinas de backup de la información, control de accesos a nuestros sistemas y monitoreo continuo para la detección de vulnerabilidades de seguridad en bases de datos y componentes de infraestructura, sistemas web y aplicaciones móviles, herramientas de seguridad perimetral, multifactor de autenticación, protección contra malwares, virus y códigos maliciosos y monitoreo en tiempo real de las redes y nubes para la contención de ataques en marcha. En relación a la seguridad de la información, Natura posee una gestión estructurada sobre el tema, con lineamientos explicitados en el Código de Conducta, concientización de colaboradores, mapeo y tratamiento de riesgos de seguridad de la información y adhesión al estándar ISO 27.002:2013 incluyendo criterios de Seguridad de la Información a evaluar en servicios de terceros y testeos periódicos del Plan de Recuperación de Desastres en ambiente tecnológico.
Desarrollo de personas y liderazgos	Actuación en red, más simplificado, con aumento de la autonomía, evaluaciones no jerárquicas y feedbacks en tiempo real, que permiten que los profesionales señalen y tomen conocimiento de puntos fuertes y oportunidades de mejora. Revisión anual del mapa de sucesión, con identificación constante de profesionales con potencial para ocupar posiciones ejecutivas en el corto, mediano y largo plazo y el mapeo enfocado en posiciones críticas de liderazgo para la identificación de necesidades de aceleración y desarrollo.

Ética y Cultura (Compliance)	Anualmente, revisamos el Código de Conducta, incluyendo prácticas permitidas, estándares esperados de conducta, Ley Anticorrupción, conflicto de intereses y otros temas. Para proveedores y tercerizados, está disponible el Código de Conducta Global del Proveedor, que requiere una confirmación de lectura y consentimiento de los representantes legales del proveedor. Por el canal de la Veeduría, los colaboradores pueden comunicar preocupaciones, sugerencias, reclamos y denuncias de desvío de Conducta. Las manifestaciones pueden ser enviadas, anónimamente o no, por e-mail, intranet, internet, contacto telefónico, casilla de correo y atención personal. El contacto telefónico está disponible las 24 horas en portugués, inglés y español.
Conformidad con la Ley General de Protección de Datos Personales	Diagnóstico con el apoyo de una consultora legal especializada en derecho digital, talleres con los principales agentes impactados por la ley, generación de documentación de usos y compartir datos, bases legales, mapeo de potenciales aspectos de mejora de los procesos, rutinas e ítems de consentimiento. Diseño y conducción de proyectos/acciones de mejora, incluyendo la revisión de políticas, normas y procedimientos.
Cadena de suministro y materias primas y cadena de distribución	Contamos con una auditoría periódica de proveedores estratégicos y cadenas críticas, lo que incluye un seguimiento mensual de la salud financiera de los principales proveedores productivos y due diligence de integridad. Los resultados tienen un seguimiento periódico y acciones dirigidas, cuando es necesario. En relación a la cadena de distribución, mantenemos una malla logística descentralizada y centros de distribución con alto nivel de inversión tecnológica y control on-line de la distribución con detección de fallas e implementación de acciones correctivas en tiempo real.
Cambio climático GRI 201-2	Nuestra actuación busca aunar las ganancias económicas a las socioambientales. Hoy, los proyectos estratégicos de mitigación son estructurados de forma transversal y se convirtieron en actividades formales en la compañía, como el Programa Carbono Neutro, que prioriza la reducción de las emisiones directas e indirectas en toda la cadena productiva, además de la compensación de 100% de las emisiones no evitadas con proyectos que tengan beneficios socioambientales. A partir de la matriz de riesgos de cambios climáticos, priorizamos la evaluación de los riesgos y oportunidades en el suministro de insumos de la región amazónica en 2019.
Sociobiodiversidad	La utilización de insumos de la sociobiodiversidad sigue la Política Natura de Uso Sustentable de Productos y Servicios de la Sociobiodiversidad, que asegura la justa distribución de beneficios a las comunidades proveedoras y el manejo sustentable de los activos, así como el respeto a la legislación de acceso al patrimonio genético. Para mayor seguridad, también elaboramos una matriz de riesgo de cadenas de la sociobiodiversidad. Por medio del Programa Natura Amazonia, Natura también busca impulsar la generación de negocios sustentables a partir de la biodiversidad y del conocimiento tradicional asociado.
Legales, reglamentación sectorial y carga tributaria	Monitoreamos activamente los cambios reglamentarios aplicables a nuestro negocio en todas las esferas jurídicas con el objetivo de administrar los impactos que eventuales cambios puedan repercutir en nuestros resultados operativos y financieros. Promovemos el seguimiento continuo de la tributación en las esferas federal y estadual y actuamos, por medio de entidades de representación como la Asociación Brasileña de la Industria de Higiene Personal, Perfumería y Cosméticos (Abihpec) y la Asociación Brasileña de Empresas de Ventas Directas (ABEVD), en la defensa de los intereses sectoriales.
Otros riesgos externos (tasa de intereses, variación cambiaria, inflación, etc.)	Monitoreo permanente de los riesgos externos de coyuntura económica por el alta liderazgo, con redefiniciones de la planificación estratégica, si es necesario
Escenario institucional (en Brasil y en las Operaciones Internacionales)	Monitoreo permanente de la coyuntura político económica de los países en los que operamos, con redefiniciones de la estrategia de actuación, si es necesario.

Controles internos

Basado en la estructura del COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), la matriz de controles internos es actualizada anualmente. Todos los controles son sometidos a pruebas de efectividad y, si se detectan eventuales no conformidades, hay planes de remediación y monitoreo. Los trabajos son evidenciados con documentación específica suministrada a los auditores independientes, que, de manera discrecional, pueden complementar sus análisis con testeos adicionales. Los resultados de los testeos realizados, tanto por la compañía como por el auditor independiente, son reportados a los gestores responsables de los controles y al Comité de Auditoría, Gestión de Riesgos y de Finanzas, vinculado al Consejo de Administración de Natura & Co.

Desde 2010, Natura mantiene de forma voluntaria prácticas asociadas a la SOX, asegurando un elevado estándar en la evaluación de la eficacia de los controles internos. Con la adquisición de Avon, la compañía pasó a tener ADRs (Recibidos de Depósito Estadounidenses) negociados en la Bolsa de Valores de Nueva York y las prácticas previstas por la SOX pasarán a ser determinantes para todo el grupo Natura & Co. Con eso, en 2019, ampliamos la evaluación de la eficacia de los controles internos en las demás empresas del grupo, The Body Shop y Aesop.

Con ese trabajo, se logró un mayor conocimiento procesal y detalles de las operaciones y de la gobernanza de controles internos, y el alineamiento de metodologías y estándares.

Adecuación a la Ley de Protección de Datos

Para revisar sus procesos y garantizar el alineamiento a la Ley General de Protección de Datos (LGPD), Natura realizó un

diagnóstico de sus procedimientos, perfiles de usos y el compartir datos personales, potenciales fragilidades e ítems de consentimiento, entre otros aspectos. El proceso dio origen a proyectos y acciones para la protección de bases de datos y controles de segregación de función. También está prevista la formulación de políticas específicas de privacidad para colaboradores, consultoras y consumidores.

Como se trata de una legislación brasileña, el foco inicial del trabajo es la operación en Brasil, pero la iniciativa también genera ganancias de protección en los demás países de Latinoamérica. Por la experiencia de actuar en un ambiente regulatorio más maduro sobre privacidad de datos, en conformidad con la legislación europea, The Body Shop contribuyó con aprendizajes respecto a los procesos.

El cambio climático y la gestión de riesgos

GRI 201-2

Para reforzar el análisis de los efectos que pueden tener cambios significativos en el clima sobre nuestro negocio, un grupo de trabajo que involucra a las áreas de Gestión de Riesgos y Controles Internos y de Sustentabilidad realizó un mapeo de los riesgos y oportunidades asociados al cambio climático. El trabajo fue

fue orientado por las recomendaciones de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), un movimiento global al que Natura se unió en 2017 y que busca desarrollar estándares de difusión sobre los riesgos financieros relacionados al clima.

Dada la relevancia en nuestra estrategia de negocio, la escala temporal y los públicos involucrados, definimos que el primer foco de evaluación sería la influencia del cambio climático en el suministro de los insumos de la sociobiodiversidad para nuestros productos, en especial de origen amazónico. El grupo multidisciplinario utilizó las investigaciones disponibles y el conocimiento interno de campo para identificar posibles impactos. Cruzamos modelos de proyección de impactos de cambios del clima en Brasil con las áreas de manejo de los insumos y los impactos financieros que deben ser evaluados según los escenarios aún en construcción para la mitigación o adaptación.

Esos posibles impactos financieros todavía en evaluación cualitativa (por ejemplo, ingresos netos, costos operativos, capital de giro y flujo de caja) serán la base para la toma de decisión. El trabajo debe ser terminado en 2020 y ayudará a hacer evolucionar el abordaje de esos efectos no solo en las comunicaciones al mercado, sino que también puede contribuir como un instrumento efectivo para la gestión del negocio.

A continuación, presentamos un análisis previo a partir de los cuatro pilares recomendados por el TCFD.

Gobernanza	La gestión y toma de decisión sobre los temas relacionados a la sustentabilidad, incluyendo los efectos del cambio climático en el negocio, son compartidas de forma transversal por el liderazgo y los equipos de Natura. Así, no hay un comité específico de sustentabilidad en nuestra estructura de gobernanza. Identificamos y priorizamos los principales retos socioambientales de nuestro negocio por medio de la Visión 2050 y de la Planificación Estratégica, y su seguimiento es una responsabilidad compartida por el liderazgo. El compromiso con esos objetivos influye también sobre la remuneración variable de los ejecutivos, que tienen entre sus metas temas socioambientales, como las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). Además, el estatus de las ambiciones 2020 y de la Visión 2050 es presentado mensualmente al Comité Ejecutivo y, trimestralmente, al Consejo de Administración.	Lea más en las páginas 36-40
Estrategia	Además de impulsar la innovación, la sustentabilidad es una palanca de generación de valor que se hace cada vez más explícita en nuestro direccionamiento estratégico y en nuestras marcas y categorías. En especial, el uso de activos de la sociobiodiversidad amazónica desde hace más de 20 años trajo aprendizajes valiosos de la importancia de que mantengamos a la selva en pie para el combate al cambio climático. Por medio del Programa Natura Amazonia, defendemos que haya cero deforestación ilegal y la promoción de la ciencia y la tecnología local para reforzar negocios en la región de mayor valor agregado. Para mantener nuestro radar sobre los riesgos y oportunidades, apoyamos movimientos globales que buscan reducir las emisiones y limitar sus efectos sobre el planeta, como el Acuerdo de París, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Conferencia del Clima de la ONU, entre otras iniciativas. También tenemos estrategias para la búsqueda por envases de menor impacto sobre el cambio climático, como repuestos, materiales de origen renovable o reciclado posconsumo, y el desarrollo de envases con menor cantidad de material. Esas soluciones son evaluadas por el comité interno de ecodiseño.	Lea más en las páginas 36-40 y 92
Gestión de riesgos	Aunque no esté totalmente claro cómo va a cambiar el clima, parece seguro afirmar que los riesgos asociados pueden tener efectos amplios sobre el mundo de los negocios. En Natura, eso puede, por ejemplo, influenciar nuestra competitividad, generar gastos con investigación y desarrollo e inversión en nuevas tecnologías; también puede provocar el aumento del costo de materia prima y de la transición hacia tecnologías de baja intensidad de emisión de GEI. Los efectos se extienden a nuestra cadena de valor, incluyendo la reducción de ventas de las consultoras y de los valores pagados a las comunidades proveedoras de los insumos de la sociobiodiversidad y cambios en la conducta y la preferencia de los consumidores, entre otros efectos. Cuestiones relacionadas al cambio climático y a la sociobiodiversidad forman parte del mapa de riesgos estratégicos monitoreados por el área de Gestión de Riesgos y Controles Internos de Natura, que priorizó las evaluaciones de riesgos y oportunidades en el suministro de insumos de la región amazónica en 2019 (vea recuadro en la página 167). Es el área que tiene la responsabilidad de revisar los actuales o potenciales riesgos relacionados y hacer recomendaciones al liderazgo.	Lea más en la pág. 167
Métricas y metas	Hacemos avanzar continuamente nuestras herramientas de evaluación de impactos no solo relacionadas a los gases de efecto invernadero (GEI), sino también a otras cuestiones socioambientales relevantes, como EP&L (Environmental Profit and Loss), SP&L (Social Profit and Loss), Índice de Progreso Social de las comunidades proveedoras de la Amazonia, entre otros, según lo previsto en la Visión 2050. El Programa Carbono Neutro existe desde hace 13 años y destaca el carácter pionero de Natura en el gerenciamiento de las emisiones atmosféricas considerando toda su cadena de valor, desde la extracción de la materia prima al destino final posconsumo. Natura es una empresa carbono neutro desde 2007. Desde entonces, mantenemos metas de reducción de emisiones y compensación de nuestras emisiones de GEI y para ampliar la eficiencia, siempre con una mirada ampliada hacia toda la cadena de valor.	Lea más en las páginas 159-160

Ética e integridad

GRI 102-17

Desde su Dirección de Ética y Compliance, Natura mantiene y refuerza su actuación en una visión que va más allá del cumplimiento de normas y legislación, integrándose a la agenda de sustentabilidad. Sea promoviendo la transparencia en las prácticas tributarias y en el uso de los ingredientes, en el combate a la corrupción o en la promoción de la ciudadanía – involucrándose en temas como el respeto por los derechos civiles y de las mujeres, por ejemplo–.

Después de formalizar, en 2018, su estructura de compliance como una dirección ejecutiva, Natura consolidó sus procesos y prácticas para la estructura global del grupo Natura &Co. Eso involucró la adaptación de procedimientos que refuerzan los principios y valores, en línea con las mejores prácticas internacionales. El equipo fue ampliado para apoyar a esa estructura, con gerentes dedicados a los principales mercados de actuación de la compañía, incluyendo Brasil; demás países de Latinoamérica; Norteamérica; Europa, África y Medio Oriente; y Asia y Oceanía.

A partir de esa estructura, las políticas corporativas fueron revisadas y se crearon otras. Entre ellas, el Código de Conducta Global y documentos dedicados a los temas donaciones y auspicios,

relaciones con agentes públicos, competencia, anticorrupción y lavado de dinero. Parte importante de ese trabajo también fue reflexionar sobre las diferencias culturales del grupo y la madurez de las normas y procesos existentes en cada empresa del grupo.

Los lineamientos orientaron nuevos entrenamientos, aplicados a los gestores, al Comité Ejecutivo y al Consejo de Administración. Los entrenamientos abordaron cuestiones como la legislación anticorrupción en todos los países donde la compañía está presente, especialmente las regulaciones europeas y norteamericanas. Otros temas tratados fueron la conducta en el ambiente de trabajo, discriminación, acoso y conflicto de intereses.

Lanzamos la Línea Ética, un canal disponible para todo el grupo en portugués, español e inglés, para manifestaciones sobre desvíos respecto al Código de Conducta. Los contactos tienen su anonimato y confidencialidad asegurados, y el tratamiento de las cuestiones es realizado por el Comité de Ética. La Veeduría, canal ya existente en Natura, fue mantenida para recibir otras manifestaciones de los usuarios, como dudas y reclamos sobre la estructura de la empresa. Distintas campañas de comunicación llamaron la atención hacia los canales y la función de cada uno.

Como resultado de su compromiso con la ética, Natura es continuamente reconocida por sus prácticas. Mantenemos desde 2016 el sello de Empresa Pro-Ética de la Controladuría General de la Unión de Brasil y del Instituto Ethos gracias a las medidas implementadas de prevención, detección y corrección de actos de corrupción y fraude. También fuimos reconocidos por noveno año consecutivo como una de las empresas más éticas del mundo por el Ethisphere Institute, líder global en la definición y desarrollo de estándares para la actuación ética en los negocios. Además, somos signatarios del Pacto Empresarial por la Integridad y Contra la Corrupción, del Instituto Ethos; apoyamos la Alliance for Integrity, iniciativa global de combate a la corrupción; somos signatarios del Pacto Global; y participamos de la Comisión de Responsabilidad Corporativa y Anticorrupción de ICC Brasil.

Lea más sobre las prácticas anticorrupción en las páginas 183-184.

Prácticas impositivas responsables

Para impulsar mejores prácticas de transparencia, Natura integra el grupo que estableció los Principios de Tributación Responsable (Responsible Tax Principles), que busca comunicar las prácticas impositivas en empresas alrededor del mundo. La iniciativa es liderada por el B Team, movimiento global compuesto por líderes de empresas, sociedad civil y gobierno para promover las mejores prácticas en los negocios, priorizando el bienestar de las personas y del planeta.

Los Principios del B Team adoptados por Natura tienen en consideración, sobre todo, la transparencia, además de estrategias y prácticas tributarias responsables, incluyendo informaciones sobre la efectiva carga impositiva. Con base en ello, difundimos en este informe los ingresos obtenidos por Natura (no incluyendo The Body Shop y Aesop) en Brasil y en los demás países de Latinoamérica donde mantenemos operaciones, así como el impuesto a las ganancias debido en cada uno de ellos. Nuestro compromiso es hacer evolucionar esa práctica, extendiendo el compromiso con los principios también a las otras empresas del grupo (lea más en la pág. 33).

Compromisos y asociaciones

Quién está con nosotros en la búsqueda de un mundo más bonito

GRI-102-12, 102-13

Sellos y certificaciones:

- Somos certificados como Empresa B desde 2014, iniciativa del movimiento Sistema B, que reconoce a las organizaciones que dan igual peso a los resultados económicos y socioambientales. | <https://bcorporation.net/> |
- Sello UEBT (Unión para el Biocomercio Ético) para la línea Natura Ekos, reconociendo la trazabilidad de la cadena de suministro de los ingredientes naturales y reforzando nuestro compromiso con el comercio justo, la conservación de la biodiversidad y el desarrollo de las comunidades. | <https://www.ethicalbiotrade.org/brands-1/2018/6/12/natura> |
- Leaping Bunny, de Cruelty Free International, que certifica la no realización de pruebas en animales en todo el portafolio de Natura. The Body Shop también posee la certificación. | <https://www.leapingbunny.org/> |

- Palma RSPO – 78% del aceite de palma que utilizamos está certificada por Roundtable on Sustainable Palm Oil.*
- Alcohol orgánico – utilizamos 100% de alcohol orgánico en nuestra perfumería, con certificación IBD (Instituto Biodinámico) y Ecocert.
- Papel FSC (Forest Stewardship Council) – adoptamos papel certificado FSC en nuestros envases de productos y caja de embarque para consultoras.
- Certificación LEED – el edificio administrativo de Natura, NASP, recibió en 2018 la certificación LEED® (Leadership in Energy and Environmental Design) GOLD. Desarrollada por U.S. Green Building Council (USGBC).

*La versión anterior de este informe contenía un error y afirmaba erróneamente que toda la palma utilizada por Natura está certificada por Roundtable on Sustainable Palm Oil.

Organizaciones con las que mantenemos relaciones:

- Pacto Global, de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que reúne a empresas, trabajadores y sociedad civil para promover la ciudadanía y el crecimiento sustentable. | <https://www.unglobalcompact.org/> |
 - Somos signatarios del Pacto Global y Guilherme Leal integra su consejo, instancia máxima responsable de definir las estrategias y políticas de la iniciativa.
 - Participamos de la Red Brasil del Pacto Global, y la directora de Sustentabilidad de Natura es vicepresidente del Consejo de Administración. | <https://pactoglobal.org.br/> |
 - Alineamos nuestra Visión de Sustentabilidad a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), agenda global que prevé el cumplimiento de 169 metas, en el ámbito de los 17 objetivos, hasta 2030.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), liderada por CEOs de más de 200 empresas líderes trabajando juntas para acelerar la transición hacia un mundo sustentable. | <https://www.wbcsd.org/> |
 - La vicepresidente de Innovación y Sustentabilidad, Andrea Alvares, es miembro del comité ejecutivo.
 - Somos signatarios de Natural Capital Coalition – colaboración mundial multipartidaria dedicada a la conservación y mejora del capital natural–. | <https://naturalcapitalcoalition.org/> |

- También somos miembros de CEBDS (Consejo Empresarial Brasileño para el Desarrollo Sustentable). | <https://cebds.org/> |

- UEBT (Unión para el Biocomercio Ético), integrando el comité gestor. | <https://www.ethicalbiotrade.org/> |

- B-team – grupo formado por líderes mundiales con el objetivo de comprometer a corporaciones y líderes globales con el lema “Personas-Planeta-Ganancias” y proponer soluciones para que se concilien ingresos y responsabilidad socioambiental. | <http://www.bteam.org/> |

- Guilherme Leal, miembro del Consejo de Administración de Natura es uno de los integrantes del B-team.

- Signatarios del Net-zero, coalición para acelerar la transición hacia una economía de bajo carbono hasta 2050. | <http://www.bteam.org/plan-b/net-zero-by-2050/> |

- TCFD (Task Force on Climate Finance Disclosures), fuerza de tareas para desarrollar estándares de difusión sobre los riesgos financieros relacionados al clima. | <https://www.fsb-tcfd.org/about/> |

- Science Based target, grupo de instituciones globales que buscan definir metas de reducción de emisiones basadas en la ciencia, en línea con la escala de reducciones necesaria para mantener el aumento de la temperatura global por debajo de los 2°C. | <https://sciencebasedtargets.org/companies-taking-action/> |

• Fundación Ellen MacArthur, cuya misión es acelerar la transición rumbo a una economía circular. | <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/> |

• En 2018, nos convertimos en signatarios de la iniciativa New Plastics Economy, que prevé metas para 2025 relacionadas a los envases plásticos. En el caso de Natura, son considerados los compromisos 2020 relacionados al tema asumido en la Visión de Sustentabilidad. | <https://newplasticseconomy.org/>

• Instituto Ethos | <https://www.ethos.org.br/> |

• Andrea Alvarez es miembro del Consejo Directivo.
• Natura es miembro de la Coalición clima y selvas.

• PPA (Socios por la Amazonia), grupo organizado por pequeñas empresas del sector privado, ONGs y financiadoras de la región amazónica para el desarrollo sustentable local.

| <https://ppa.org.br/> |

• Abihpec (Asociación Brasileña de la Industria de Higiene Personal y Cosméticos). | <https://abihpec.org.br/> |

• Integrantes de las iniciativas: programa sectorial Dê a Mão para o Futuro (Dele una Mano al Futuro), coalición de empresas por la igualdad racial y de género y Foro Clima.

• Pacto Estándares de Conducta LGBTI, del movimiento ONU Libres & Iguales, dedicado a la promoción de la igualdad de derechos y tratamiento justo en el ambiente de trabajo para la población LGBTI.

• Iniciativa Empresarial por la Igualdad, que busca impulsar las oportunidades en el mercado de trabajo para la población negra. Al adherir a la iniciativa, las empresas se comprometen con los 10 Compromisos con la Promoción de la Igualdad Racial.

• Win-Win: gender equality means good business, implantado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Jamaica y Uruguay. Natura Brasil y Natura Chile integran la iniciativa.

Difusiones complementarias

An aerial photograph of a group of approximately 20 people standing in a circle on a paved courtyard. In the center of the circle, a woman in a bright green dress is dancing or performing. The courtyard is surrounded by buildings with red-tiled roofs. The scene is brightly lit, suggesting a sunny day.

**El compromiso
con la verdad es
el camino para la
calidad de las
relaciones**

Índice

Gestión de personas	177
Prácticas laborales	177
Remuneración y beneficios	178
Rotación	179
Desarrollo de carrera	180
Calidad de las relaciones	181
Salud y seguridad	181
Libertad de asociación	182
 Ética y derechos humanos.....	 183
Combate a la corrupción	184
Políticas públicas	185
Derechos humanos.....	185
Competencia desleal	185
 Gestión ambiental	 186
Emisiones	186
Energía	186
Agua	188
Residuos y efluentes.....	189
Biodiversidad	191
Conformidad ambiental	192

Consultoras de Belleza Natura.....	193
Entrenamientos	193
 Proveedores	 193
 Sociedad	 195
Salud y seguridad del consumidor	195
Acciones de apoyo y auspicios	195
Liderazgo e influencia social	196

Operaciones de Natura

Sobre los lugares informados en los indicadores, consideramos:

Cajamar: fábricas y oficinas de Natura en Cajamar (San Pablo)

NASP: sede administrativa de Natura en San Pablo (San Pablo)

CD SP: Centro de Distribución en San Pablo (San Pablo), ubicado junto al NASP

Ecoparque: fábrica y oficinas de Natura en Benevides (Pará)

Hub de Itupeva: almacén logístico ubicado en Itupeva (San Pablo)

Operaciones de Latinoamérica: Argentina, Chile, Colombia, México y Perú

Ols: Operaciones Internacionales, que, además de los países de Latinoamérica, incluyen tiendas, oficinas y e-commerce en los Estados Unidos y en Francia.

Gestión de personas

Prácticas laborales

Informaciones sobre colaboradores

GRI 102-7 Número de colaboradores por país¹

Región		2017	2018	2019
Brasil	Total	4.765	4.958	5.085
	% Hombres	43%	44,2%	43,9%
	% Mujeres	57%	55,8%	56,1%
Argentina	Total	641	690	716
	% Hombres	16%	17%	19%
	% Mujeres	84%	83%	81%
Chile	Total	189	224	225
	% Hombres	22%	20%	20%
	% Mujeres	78%	80%	80%
México	Total	116	122	133
	% Hombres	39%	43%	50%
	% Mujeres	61%	57%	50%
Perú	Total	219	228	224
	% Hombres	13%	13%	15%
	% Mujeres	87%	87%	85%
Colombia	Total	362	378	402
	% Hombres	18%	17%	20%
	% Mujeres	82%	83%	80%
Francia	Total	19	21	16
	% Hombres	37%	71%	19%
	% Mujeres	63%	29%	81%
Estados Unidos ²	Total	No disponible	No disponible	19
	% Hombres	No disponible	No disponible	11%
	% Mujeres	No disponible	No disponible	89%
Total		6.311	6.621	6.820

1. Malasia, donde iniciamos una operación en septiembre de 2019, no forma parte del alcance.

2. El país pasó a formar parte del indicador en 2018, y la clasificación por género, en 2019

GRI 102-8 Colaboradores por tipo de contrato de trabajo y género^{1 2 3}

Tipo de contrato	2017			2018			2019		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Tiempo determinado – Brasil	54	20%	80%	97	27%	73%	96	30%	70%
Tiempo determinado – Operaciones Internacionales	33	3%	97%	54	11%	89%	59	24%	76%
Tiempo indeterminado – Brasil	4.711	44%	56%	4.861	45%	55%	4.989	44%	56%
Tiempo indeterminado – Operaciones Internacionales	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. No fueron considerados los expatriados, pasantes, miembros del Consejo de Administración ni colaboradores del Instituto Natura.

2. Los trabajadores contratados como temporarios están asignados a diversas áreas/segmentos en la empresa (total en Brasil: 415). Los jóvenes aprendices actúan en diversas áreas administrativas de la empresa (total en Brasil: 124). Los trabajadores tercerizados actúan en diversas áreas/segmentos de la empresa, con carga horaria variada de acuerdo con el alcance de cada actividad (total en Brasil: 3.006). Y los pasantes actúan en áreas administrativas de la empresa (total en Brasil: 93).

3. No difundimos la clasificación por régimen de jornada porque la información no es relevante para la operación de Natura, una vez que no tenemos colaboradores en régimen de jornada de trabajo parcial.

Gestión de personas

Remuneración y beneficios GRI 103-2, 103-3

Proporción del sueldo entre mujeres y hombres GRI 405-2

Las variaciones demostradas entre sueldos del público femenino y masculino se producen, exclusivamente, en función de la distribución de la remuneración dentro de la estructura de Natura ya que la tabla salarial es única, no definida por género.

Para Natura Brasil los acuerdos colectivos representaron un aumento de 2,5% a 5% para los colaboradores de los públicos operativo y administrativo en 2019. El público gerencial tuvo un monto fijo incorporado al sueldo base. Además, se produjeron aumentos espontáneos y programas de mérito y promoción, así como contrataciones, desvinculaciones y transferencias durante el año, que impactaron en los valores reportados.

En 2018, ajustamos la metodología para la

composición de los valores considerando el concepto remuneración monetaria, no incluyendo valores de premios de ventas y comisiones. El cambio impacta, sobre todo, en las colaboradoras del público administrativo, reduciendo el promedio de remuneración mensual. Lo mismo ocurrió en los demás países de Latinoamérica, donde los promedios de los premios de ventas también impactan negativamente en la diferencia salarial entre mujeres y hombres, sobre todo en Chile.

Cabe recordar que Natura viene avanzando en el porcentaje de mujeres en cargos de liderazgo, que en 2019 representó el 41% en cargos de dirección y vicepresidencia y el 56% en cargos de gestión. Sepa más sobre las políticas de diversidad a partir de la página 126.

Proporción entre el sueldo base de las mujeres respecto al de los hombres por categoría funcional – Brasil (%)

	2017 ¹	2018	2019
Dirección	-19	-19	-17
Gerencial	-3	-3	-5
Administrativo	18	-8	-12
Operativo	-22	-20	-20

1. El número de 2017 no es comparable en función de los ajustes en la metodología, en 2018, de remuneración monetaria, no incluyendo valores de premios de ventas y comisiones. El cambio impacta, sobre todo, en las colaboradoras del público administrativo, reduciendo el promedio de remuneración mensual.

Proporción entre el sueldo base de las mujeres respecto al de los hombres por categoría funcional – Operaciones de Latinoamérica (%)¹

Argentina	2017	2018	2019
Gerencial	-11	-8	-9
Administrativo	3	-16	-12
Chile	2017	2018	2019
Gerencial	3	-4	-2
Administrativo	33	-27	-24
Colombia	2017	2018	2019
Gerencial	-9	-3	-14
Administrativo	-4	-17	-15
México	2017	2018	2019
Gerencial	7	10	27
Administrativo	-1	-4	4
Perú	2017	2018	2019
Gerencial	-5	-6	1
Administrativo	-28	-24	-23

1. En dichos países, comunicamos los índices relativos a los cargos administrativos y gerenciales, ya que son los que poseen un volumen representativo para análisis salariales.

Gestión de personas

Remuneração e benefícios GRI 103-2, 103-3 (continuação)

Proporción de la remuneración total anual GRI 102-38

Natura no difunde esa información por considerar que los datos de remuneración son confidenciales.

Licencias por maternidad y licencias por paternidad GRI 401-3

La tasa de retención después de las licencias para mujeres y hombres sigue aumentando, manteniendo la tendencia creciente. La cantidad de colaboradores del sexo masculino

que se tomaron licencia también tuvo un pequeño aumento, siguiendo el historial ascendente observado desde 2016, cuando ampliamos ese beneficio a 40 días.

Licencias por maternidad y licencias por paternidad		2017	2018	2019
Colaboradores que se tomaron la licencia	hombres	112	121	123
	mujeres	144	138	119
Colaboradores que volvieron a trabajar después de la licencia y que todavía estaban empleados 12 meses después de su retorno ¹	hombres	73	94	113
	mujeres	105	118	124

1. Muchos de los plazos de las licencias no terminan el mismo año del pedido, por eso, en algunos años, hay más retornos que salidas.

Rotación GRI 103-2, 103-3

Tasa de nuevos empleados y rotación GRI 401-1

El número total de colaboradores de Natura tuvo poca variación en 2019 (vea tabla en la pág. 177). La cantidad total de personas fue de 6.820 – ante 6.625 el año anterior.

En relación a las nuevas contrataciones, el ritmo fue menor si se compara con 2018, cuando la demanda se destinaba, sobre todo, a atender la

velocidad de expansión de las tiendas propias Natura en dicho período. Pero seguimos con un promedio de contratación significativamente mayor de mujeres, lo que contribuye a que se alcance nuestra meta de tener igualdad entre hombres y mujeres en los cargos de liderazgo (lea más en la pág. 127). El número de desvinculaciones fue un 3% superior en 2019.

Colaboradores contratados, por género – Brasil y Operaciones Internacionales

Género	2017		2018		2019	
	Número	Tasa	Número	Tasa	Número	Tasa
Hombres	414	38%	569	38%	511	37%
Mujeres	687	62%	910	62%	856	63%
Total	1.101	100%	1.479	100%	1.367	100%

Colaboradores que dejaron la empresa, por género – Brasil y Operaciones Internacionales

Género	2017		2018		2019	
	Número	Tasa	Número	Tasa	Número	Tasa
Hombres	395	34%	420	36%	429	36%
Mujeres	772	66%	743	64%	768	64%
Total	1.167	100%	1.163	100%	1.197	100%

Gestión de personas

Desarrollo de carrera

GRI 404-2 Programas implementados y asistencia prestada a perfeccionar las habilidades de colaboradores – Brasil

	2017	2018	2019
Número de becas otorgadas	210	238	131
Becas otorgadas /inscripciones ¹	78%	49%	-
Valor invertido en el programa Natura Educación (R\$ miles)	690	897	504

1. No hubo apertura de inscripciones en 2019.

GRI 404-2 Cursos subsidiados por Natura para colaboradores y familiares – Brasil

	2017	2018	2019
Técnicos/de desarrollo profesional	12	23	13
Idiomas ²	55	88	56
Preparatorio para el examen de ingreso a la universidad	0	0	0
Universitarios	52	37	46
MBA y posgrado	91	90	16
Total de becarios	210	238	131

GRI 404-3 Colaboradores que recibieron evaluación regular de desempeño y desarrollo de carrera, por categoría funcional y género^{1 2}

Categoría funcional		2017		2018		2019	
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Total de colaboradores	Dirección	36	17	38	17	26	22
	Gerencial	263	333	264	339	214	268
	Administrativo	776	2.832	754	1.377	726	1.955
	Operativo	1.280	774	1.223	698	1.267	607
Colaboradores sometidos al análisis de desempeño y desarrollo de carrera	Dirección	36	17	31	16	24	19
	Gerencial	263	324	245	320	195	248
	Administrativo	726	2.638	681	1.247	607	1.013
	Operativo	1.188	672	1.149	658	1.254	627
% por género	Dirección	100%	100%	82%	94%	92%	86%
	Gerencial	100%	97%	93%	94%	91%	93%
	Administrativo	94%	93%	90%	91%	84%	52%
	Operativo	93%	87%	94%	94%	99%	103%

1. El proceso fue realizado en 2019, pero se refiere a 2018. No se consideraron la Fuerza de Ventas, los colaboradores que actúan en el mercado minorista, pasantes, colaboradores del Instituto Natura, expatriados, colaboradores de los Estados Unidos y colaboradores del área operativa de Brasil admitidos a partir de noviembre de 2018.

2. El proceso de análisis de desempeño y desarrollo de carrera es continuo y abarca a los colaboradores admitidos hasta el 31 de enero de 2019.

Gestión de personas

Calidad de las relaciones

Compromiso de colaboradores GRI 102-43

El resultado de la encuesta de compromiso presentó un crecimiento en la mayoría de los países en 2019 y el puntaje promedio fue 4,17. En Brasil, el índice alcanzó 4,14 y en los países de Latinoamérica (grupo de los países excluyendo a Brasil y Francia) fue 4,26.

El nivel de compromiso de los colaboradores aumentó y el punto mejor evaluado en la encuesta fue el reconocimiento de los colaboradores de que tienen la oportunidad de hacer lo que hacen mejor todos los días.

Encuesta de compromiso – favorabilidad (%)	2017	2018	2019
Brasil	3,96	4,08	4,14
Dirección de negocios internacionales	4,19	4,12	4,15
Argentina	4,33	4,26	4,23
Perú	4,41	4,14	4,23
Chile	4,1	4,2	4,14
México	4,28	4,55	4,6
Francia	4,18	3,89	4,17
Colombia	4,21	4,26	4,34
Promedio general – Natura	4,04	4,12	4,17

1. La encuesta fue contestada por los colaboradores de manera electrónica directamente en el sistema de la consultora Gallup. El porcentaje de adhesión a la encuesta fue del 86% – menor que el 94% del año anterior, debido a un error en la base de participantes en aquél año, que contempló a personas que no deberían haber participado de la encuesta (desvinculados y nuevos admitidos).

Salud y seguridad GRI 103-2, 103-3

Promoción de la salud del trabajador GRI 403-6

Además del plan de asistencia médica ofrecido a los colaboradores y sus dependientes, contamos con tres clínicas Einstein en las unidades Cajamar, NASP y Benevides, responsables de la atención primaria a la salud, con médicos de familia, enfermeros y técnicos de enfermería. En las unidades con mayor cantidad de personas (Cajamar y NASP), las clínicas también cuentan con especialistas en ginecología, ortopedia, kinesiología, nutrición y psicología. También ofrecemos el servicio de Telemedicina Einstein gratuitamente a todos los colaboradores y sus dependientes que estén dentro del plan de asistencia médica para orientaciones y resolución de quejas de baja complejidad. Los espacios Salud en Cajamar, NASP y Benevides funcionan las 24 horas, seis días por semana. Además, hay ambulancias en las unidades para la atención a las emergencias.

Un comité de salud integrado por profesionales de salud y administradores se reúne

bimestralmente para realizar el análisis de sucesos epidemiológicos, buscando ofrecer programas de prevención que sean lo más abarcadores posible según el perfil de nuestros colaboradores. Los datos son analizados y los programas propuestos de forma tal que contengan los riesgos más prevalentes: obesidad, sedentarismo, hipertensión, dislipidemias, entre otros. Se incentiva la actividad física por medio del Club Natura, estructura de recreación en Cajamar. Y la Fuerza de Ventas cuenta con el Gympass, que facilita el acceso a gimnasios con descuento. En los comedores, el menú es elaborado privilegiando micronutrientes y contribuyendo a elecciones saludables en la alimentación diaria. Por medio de una aplicación, los colaboradores reciben tips y son desafiados a adoptar hábitos saludables y mejorar su calidad de vida. Anualmente también se realizan campañas de vacunación contra la gripe y otras enfermedades.

Identificación y evaluación de riesgos e investigación de incidentes GRI 403-2

Para identificar riesgos de manera rutinaria se elaboran análisis de peligros y riesgos de las actividades; para actividades no rutinarias se hacen análisis preliminares de riesgos (APRs). Con base en esos análisis, definimos el grado de riesgo en cada actividad y, si es necesario, se proponen nuevas medidas de control o barreras de mitigación.

Para reforzar las prácticas de seguridad, implementamos el programa Reglas Que Salvan Vidas, según los riesgos de cada operación (industria, distribución, ventas). Los procedimientos operativos orientan a los colaboradores a realizar

sus tareas de manera segura. Cualquiera puede ejercer el derecho de negarse a realizar una actividad que entienda que involucra riesgos y todos los trabajadores pueden comunicar un riesgo utilizando la aplicación del colaborador en la función “Reporte un riesgo” o en las áreas operativas por medio de las herramientas de comunicación disponibles. Esa práctica es estimulada y cualquier no cumplimiento de recomendaciones o cualquier intimidación deben registrarse en la Veeduría, con garantía de anonimato. Los nuevos colaboradores, propios o tercerizados, reciben entrenamiento de integración en salud y

Gestión de personas

Salud y seguridad GRI 103-2, 103-3 (continuación)

seguridad del trabajo antes de comenzar sus actividades operativas. Todos los que ejecutan actividades de riesgo, como trabajo en altura, espacio confinado, artículos inflamables, operación de máquinas, entre otros, poseen una capacitación formal de acuerdo con la norma aplicable.

Cabe destacar que 100% de los colaboradores están cubiertos por un sistema de gestión de

salud y seguridad ocupacional basado en exigencias legales y/o estándares y lineamientos reconocidos. Eso se extiende también a los trabajadores que, aunque no sean colaboradores de Natura, tienen una actuación o su lugar de trabajo controlado por la empresa. Desde 2018, el sistema se aplica tanto para la operación de Brasil como para los demás países de Latinoamérica donde estamos presentes. La gestión está basada en los requisitos de la norma ISO 45001. **GRI 403-8**

Lesiones relacionadas al trabajo GRI 403-9

El aumento en las tasas de accidentes de 2017 a 2018 se debe a la inclusión de las demás operaciones de Latinoamérica en el alcance relatado –que se encontraban en un comienzo de implementación del sistema de gestión y con una madurez por debajo de la de Brasil. En 2019,

hubo una reducción de las tasas de accidentes en esas operaciones, pero esa reducción fue compensada por la expansión de las operaciones de mercado minorista y la apertura de nuevas tiendas, donde registramos algunos accidentes hasta estabilizar la operación.

Lesiones relacionadas al trabajo¹

	2017		2018		2019	
	Colaboradores	Personas cuyo trabajo y/o lugar de trabajo es controlado por la organización	Colaboradores	Personas cuyo trabajo y/o lugar de trabajo es controlado por la organización	Colaboradores	Personas cuyo trabajo y/o lugar de trabajo es controlado por la organización
Horas trabajadas²	10.499.748	9.626.486	13.295.488	11.247.479	13.941.792	11.841.597
Lesiones graves	2	0	3	5	8	2
Tasa de lesiones graves	0,19	0	0,23	0,44	0,57	0,17
Lesiones registradas	8	14	17	24	20	23
Tasa de lesiones registradas	0,76	1,45	1,28	2,13	1,43	1,94

1. No hubo muertes registradas en los tres años relatados. Consecuentemente, la tasa de fatalidad también es cero en todo el período.

2. La base de horas trabajadas consideradas en el cálculo fue de 1 millón de horas.

Número de incidentes relacionados al trabajo identificados como teniendo alto potencial de que ocurran ¹	2017	2018	2019
	56	40	42

Número de casi incidentes relacionados al trabajo	2017	2018	2019
	No disponible	1015	643

1. El número de incidentes de alto potencial fue contabilizado por medio de todos los incidentes clasificados como potencial A de acuerdo con el procedimiento interno.

Libertad de asociación

Posible violación o riesgo de violación a la libertad de asociación y negociación colectiva GRI 103-2, 103-3, 407-1

Natura no identificó operaciones propias o de proveedores en las que el derecho de ejercer la libertad de asociación y negociación colectiva haya sido violada. La Veeduría está disponible para proveedores en Brasil y en las Operaciones Internacionales y también mantenemos códigos de conducta específicos para los proveedores, desde 2014, y para las

Operaciones Internacionales desde 2015. Los documentos abordan el tema libertad de asociación y negociaciones colectivas. En 2019, el código fue revisado y tuvo su versión ampliada, considerando todo el grupo Natura &Co. Con dicho abordaje global, también fue posible complementar el documento con temas que refuerzan nuestra ética y transparencia.

Ética y derechos humanos GRI 103-2, 103-3

Operaciones sometidas a evaluaciones de riesgos relacionados a la corrupción GRI 205-1

La prevención y el combate a las prácticas de corrupción y soborno se realizan de manera coordinada por las áreas de Compliance, Legales, Auditoría Interna, Controles Internos y Gestión de Riesgos.

Natura dispone de documentos como el Código de Conducta Global, revisado anualmente para asegurar su adhesión a la realidad de negocios e inclusión de temas relevantes identificados por las áreas de control. El documento está disponible para todos los colaboradores de Natura &Co, y contiene una sección específica para tratar el tema de combate a la corrupción y el soborno. Natura también posee una Política Anticorrupción Global, difundida a los colaboradores por medio de e-learning, entrenamientos presenciales y comunicaciones internas, y una Política de Relaciones con Agentes Públicos. Además, Natura pone a disposición: e-learning del Código de Conducta (obligatorio para los colaboradores), un canal de manifestaciones denominado Línea Ética, con garantía de manifestación segura, anónima y confidencial sobre cualquier sospecha de violación en relación a las normas del Código. Como apoyo, Natura cuenta con el Comité de Ética para la deliberación de manifestaciones complejas, y también con el Comité de Auditoría para el direccionamiento de la estrategia considerando los indicadores a él reportados al final de cada trimestre.

En 2019, la Dirección de Compliance, así como Controles Internos y Gestión de Riesgos, implementaron las siguientes medidas relacionadas a la Ley Anticorrupción brasileña: entrenamientos presenciales para colaboradores (gestores, directores, público administrativo y operativo); pruebas para los controles que involucren al Código de Conducta y el canal de denuncias; comunicación de los lineamientos asociados al tema; entrenamiento on-line del Código de Conducta para colaboradores, incluyendo los temas combate a la corrupción, soborno y fraude; entrenamiento para proveedores de productos y servicios de mediano y pequeño porte; mapeo de eventuales riesgos de corrupción; y revisión y elaboración de políticas globales.

Las actividades de control diseñadas por Natura abarcan temas como conflictos de interés y parentesco con agentes públicos o colaboradores que ya hayan actuado en entidades públicas; monitoreo de obsequios distribuidos a agentes públicos; registro de actas de reuniones con agentes públicos, cláusulas contractuales para proveedores y/o prestadores de servicios, políticas y procedimientos de donaciones, apoyos y auspicios; gestión de consultores, asesores, formadores y articuladores; procedimientos para eventos externos con agentes públicos; due diligence de proveedores para la verificación de eventual involucramiento

de tercerizados en temas relacionados a la corrupción; y entrenamientos para colaboradores, especialmente para los que puedan tener interacción con agentes del gobierno en el ejercicio de sus funciones.

Como Natura comercializa bienes de consumo, el grado de interacción con el poder público es bajo. Considerando el conjunto de herramientas (entrenamientos, due diligence de tercerizados, políticas y controles implementados) y nuestras prácticas de gestión, creemos que el riesgo es mitigado y, así siendo, calificamos la exposición de moderada a baja. Realizamos evaluación de riesgos relacionados a la corrupción en el 100% de las operaciones, incluyendo todas las áreas/direcciones en Brasil y las Operaciones en Latinoamérica.

Ética y derechos humanos

Combate a la corrupción GRI 103-2, 103-3

Comunicación y entrenamiento en políticas y procedimientos de combate a la corrupción GRI 205-2

El Código de Conducta fue comunicado al 100% de los colaboradores, siendo un entrenamiento obligatorio. En 2019, el documento fue revisado para su aplicación global a todos los colaboradores del grupo Natura &Co y será relanzado en 2020, cuando también será elaborado un nuevo *e-learning*.

La Política de Integridad contra la Corrupción y el Soborno fue revisada y difundida a los colaboradores de Natura &Co, y es un instrumento más ya adaptado para la visión global del grupo. La política prevé la evaluación de integridad para proveedores con posibles interacciones con organismos públicos.

Realizamos entrenamientos presenciales sobre temas como anticorrupción para los colaboradores de Brasil que puedan tener interacción con organismos públicos. En 2019, realizamos la comunicación y entrenamiento del 80% de los colaboradores de Brasil y también iniciamos la información a las Operaciones de Latinoamérica, donde entrenamos y capacitamos el 62% de los colaboradores.

Además, tenemos un Código de Conducta para proveedores, revisado y relanzado en 2019, siendo de aplicación global para todos los proveedores del grupo Natura &Co. Los proveedores de Natura tienen como requisito obligatorio desde septiembre de 2019 la adhesión al Código de Conducta para proveedores para registro en el sistema de la empresa. El código específico para los socios de negocio aclara los lineamientos fundamentales de relaciones con Natura. Los tercerizados también fueron contemplados en el Código de Conducta para proveedores. Y dicho público, así como los demás proveedores, participó en talleres presenciales sobre los temas de gestión de conducta e integridad.

Entre los proveedores, 1.519 socios de negocio en Brasil recibieron la comunicación sobre políticas y procedimientos anticorrupción y 402 fueron entrenados. Esos números son significativamente superiores a los de los años anteriores debido al relanzamiento del código en 2019.

Casos confirmados de fraude y medidas tomadas GRI 205-3

La difusión de códigos de conducta claros y específicos para los diversos públicos contribuye a la claridad respecto a los puntos de no conformidad, así como refuerza el canal de denuncias y la conducta ética de la empresa. Registramos una reducción en el volumen de denuncias involucrando a consultoras Natura y Líderes de Negocios. Eso ocurrió debido a la revisión de los criterios de clasificación de las manifestaciones y también por la

reestructuración del canal de denuncias. Ningún caso de fraude involucró a organismos públicos.

A partir de octubre de 2019, Natura pasó a direccionar las denuncias de fraude y otras sospechas de violación del Código de Conducta a su nueva Línea Ética, aplicable a todas las empresas del grupo Natura &Co. El nuevo canal fue ampliamente difundido a todos los colaboradores.

Casos de fraude ¹	2017	2018	2019
Número total de casos confirmados de fraude	13	23	9
Número total de casos confirmados en los que colaboradores fueron despedidos o sancionados por fraude	2	5	5
Número total de casos confirmados en los que integrantes (no colaboradores) de la Fuerza de Ventas fueron desvinculados o sancionados por fraude	6	18	1
Número total de casos confirmados en los que contratos con socios comerciales fueron rescindidos o no renovados como consecuencia de violaciones relacionadas a fraude	0	0	0

1. Todos los casos comprobados por la Veeduría involucraron cuestiones relacionadas a fraude (actos u omisión intencional concebida para engañar a terceros, resultando en una pérdida para la víctima o una ganancia para el autor). Natura nunca registró casos de corrupción, siendo este término comprendido como oferta, promesa o autorización de pago de algo de valor a cualquier agente público o persona a él relacionada para obtener o retener una ventaja de negocio indebida.

Ética y derechos humanos

Políticas públicas

Contribuciones políticas GRI 103-2, 103-3, 415-1

Natura no hace contribuciones para campañas, partidos y/o candidatos durante o afuera de procesos electorales de acuerdo a su política interna, válida para Brasil y las Operaciones Internacionales.

Derechos humanos

Operaciones y proveedores identificados con riesgo significativo de trabajo infantil, forzado o análogo al esclavo y medidas tomadas GRI 103-2, 103-3, 408-1, 409-1

Nuestros proveedores declaran sus condiciones de trabajo y son auditados periódicamente.

En las comunidades proveedoras, el Sistema de Verificación de las Cadenas de la Sociobiodiversidad monitorea el riesgo de que exista trabajo infantil, esclavo, forzado o análogo al esclavo, así como cuestiones de formalización de trabajo, ergonomía y salud y seguridad del trabajador. El sistema implementado en 2016 asegura la trazabilidad de las cadenas de suministro de insumos naturales y es certificado por la UEBT (Union for Ethical BioTrade).

En 2019, no se verificó ninguna situación. Sin embargo, en las comunidades proveedoras hay indicios de que niños y adolescentes están involucrados en las cadenas productivas en ámbito familiar, o sea, chicos que ayudan a sus padres algunas veces, pero concurren a la escuela regularmente. Esa situación tradicionalmente existe por motivos culturales en algunas comunidades, lo que no configura un incumplimiento de los preceptos del biocomercio ético. Ese contexto forma parte de la realidad de nuestras 39 comunidades proveedoras, que se concentran en la Amazonia y en las regiones Sudeste y Nordeste de Brasil.

Derechos humanos

Violación de derechos de los pueblos indígenas GRI 103-2, 103-3, 411-1

En 2019, no hubo registro de incidentes involucrando a poblaciones indígenas en los lugares donde la empresa actúa. En ese año, formalizamos la relación con el grupo indígena Cinta Larga en la región de Aripuanã, en Mato

Grosso (lea más en la pág. 103). La Cooperativa de los Agricultores del Vale do Amanhecer (Coopaban), comunidad proveedora de castaña de Brasil y socia de Natura desde hace años, también se encuentra en esa región.

No discriminación

Casos de discriminación y medidas correctivas tomadas GRI 103-2, 103-3, 406-1

En 2019, se realizaron diversas acciones sobre la conducta en el ambiente de trabajo, incluyendo el tópico sobre discriminación. Como resultado de ello, registramos un aumento en el número de manifestaciones en nuestra Línea Ética. Fueron nueve casos registrados en el período, en comparación con uno en 2018 y dos en 2017.

Eso indica una mayor confianza en el canal de denuncias, que también fue unificado para el grupo Natura & Co. Todas las denuncias recibidas fueron debidamente investigadas por la Dirección de Ética y Compliance, habiéndose tomado las medidas pertinentes de acuerdo con la particularidad de cada caso.

Competencia desleal GRI 103-2, 103-3

No conformidad con leyes y reglamentos sociales y económicos GRI 206-1, 419-1

No recibimos sanciones administrativas o judiciales por incumplimiento de leyes o reglamentos en relación a la competencia desleal, al igual que en años anteriores.

Gestión ambiental

Emisiones

Emisiones de sustancias que destruyen la capa de ozono (SDO) y de NOx, SOx y otras emisiones atmosféricas significativas GRI 305-6/305-7

No hay indicación de que las emisiones de sustancias destructoras de la capa de ozono y de NOx, SOx y otras emisiones atmosféricas sean significativas en Cajamar y en el Ecoparque, donde están ubicadas nuestras plantas productivas propias.

GRI 305-7 Emisiones 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
Contaminantes orgánicos persistentes (COP)	No aplicable	No aplicable	No aplicable
Compuestos orgánicos volátiles (COV)	No aplicable	No aplicable	No aplicable
Contaminantes atmosféricos peligrosos (HAP, sigla en inglés)	No aplicable	No aplicable	No aplicable
Material particulado (MP)	0,86	2,10	1,51
Otras categorías estándar de emisiones atmosféricas identificadas en reglamentos	No aplicable	No aplicable	No aplicable

1. En Cajamar, como se utilizan combustibles limpios (etanol y GLP) en las calderas, no hay cantidades significativas medibles de esos gases.

2. En el Ecoparque, consideramos los informes de análisis de emisiones de la chimenea de nuestra caldera de biomasa, realizados por la consultora Bioagri Ambiental entre agosto y septiembre de 2019. Para llegar al índice, consideramos el promedio de las seis mediciones realizadas.

3. El número fue corregido.

Energía GRI 103-2, 103-3

Consumo de energía dentro y fuera de la organización GRI 302-1, 302-2

Nuestro consumo de energía subió aproximadamente un 14% en 2019, un desempeño explicado debido a la variación de producción, que fue por debajo de la proyectada, y que resultó en un sobredimensionamiento de la caldera, responsable por el 26% de

nuestro consumo energético. Las fábricas también pasaron por nuevos procesos de ajustes según certificaciones internacionales de producción, que requieren etapas de validación y cambios y, consecuentemente, mayor consumo de energía y combustibles.

GRI 302-1 Total de energía consumida (MWh)	2017	2018	2019
Combustibles de fuentes no renovables	3.761	5.358	4.356
Combustibles de fuentes renovables	82.444	88.968	100.330
Total	86.204	94.326	104.686

GRI 302-1, 302-2 Consumo de energía, por espacio (MWh) ¹	2017	2018	2019
Cajamar y Benevides	63.939	68.541	70.100
Otros espacios en Brasil	17.720	19.181	21.835
Fabricantes tercerizados en Brasil	5.380	6.652	5.067
Espacios en Latinoamérica	Não disponível	673	862
Otros espacios en Latinoamérica	Não disponível	2.869	3.017
Fabricantes tercerizados en Latinoamérica	Não disponível	1.033	2.373
Total	86.204	98.949	103.255

1. El indicador pasó a considerar las Operaciones de Latinoamérica en 2019. El total de 2018 fue recalculado para mantener la comparabilidad. Los datos de 2017 tienen en cuenta solo las unidades de Brasil y no son comparables..

Gestión ambiental

Energía GRI 103-2, 103-3 (continuación)

Consumo de energía dentro y fuera de la organización GRI 302-1, 302-2

GRI 302-1 Matriz energética (%)	2017	2018	2019 Total ¹
Electricidad (red)	71	69	71
Energía solar	0,006	0	0,006
Briqueta	9,8	10	12
Alcohol	15	15	14
Gasoil	1,5	2,5	1,2
Gas GLP	2,1	2	1,5
Gas natural	0,8	1,2	1,3

1. Los datos de 2019 se refieren a las operaciones de Brasil y de Latinoamérica. Por ello, los números no son comparables con los años anteriores, cuando el alcance consideraba solo a Brasil

GRI 302-1 Consumo de combustibles de fuentes renovables (MWh) ¹	2017	2018	2019
Energía solar ²	6	0	7
Alcohol ³	12.770	14.568	14.751
Briqueta ⁴	8.488	9.423	12.271
Energía eléctrica (suministrada por la red)	61.179	64.977	73.302
Total	82.444	88.968	100.330

1. Consumo de energía eléctrica y de combustibles en 2019 en Cajamar, Benevides, NASP y Hub de Itupeva, además de los centros de distribución (Río Grande do Sul, Minas Gerais, Bahía, Pernambuco y Pará) y seis fabricantes tercerizados, definidos por representatividad de volumen.

2. Natura volvió a generar y consumir energía solar en 2019 con la instalación de paneles fotovoltaicos en Cajamar, que empezaron a funcionar en noviembre (lea más en la pág. 116).

3. Combustible renovable utilizado en la producción de vapor en Cajamar.

4. Caldera de biomasa en Benevides.

GRI 302-1 Consumo de combustibles de fuentes no renovables (MWh)	2017	2018	2019 ¹
Gasoil (generadores de energía) ²	1.301	2.408	888
Gas GLP	1.784	1.852	2.133
Gas natural	676	1.098	1.335
Total	3.761	5.358	4.356

1. A partir de 2019 ampliamos el alcance del indicador, con las Operaciones de Latinoamérica.

2. Combustible utilizado en casos de interrupción en el suministro de energía en la red pública. 2018 fue un año atípico, con muchas interrupciones. En 2019, se utilizó el 40% del gasoil utilizado en 2018.

GRI 302-1 Energía consumida (MWh)	2017	2018	2019
Electricidad	62.486	53.908	59.358
Calefacción	432	799	1.146
Refrigeración ¹	0	13.477	14.837
Vapor	23.286	26.141	29.343
Total	86.204	94.326	104.686

1. Consideramos que el 20% de la energía eléctrica es destinada a la refrigeración, ya que no es posible medir de forma segregada.

Gestión ambiental

Energía GRI 103-2, 103-3 (continuación)

Intensidad energética GRI 302-3

El aumento en el consumo, aliado a la variación de producción, también llevó al aumento del 8% en la intensidad energética.

GRI 302-3 Intensidad energética	2017	2018	2019 Total ¹
Consumo de energía adentro de la organización (MWh)	80.819	87.722	96.660
Intensidad energética (dentro de la organización) (Wh/unid)	190	178	205
Tipos de energía incluidos en la tasa de intensidad (combustible, electricidad, calefacción, refrigeración, vapor o todos)	Todos	Todos	Todos
Consumo de energía fuera de la organización (MWh)	5.380	6.652	7.845
Intensidad energética (fuera de la organización) (Wh/unid)	44	44	41
Tipos de energía incluidos en la tasa de intensidad (combustible, electricidad, calefacción, refrigeración, vapor o todos)	Todos	Todos	Todos
Consumo de energía total de la organización (MWh)	86.199	94.374	104.573
Intensidad energética (total de la organización) (Wh/unid)	157,16	146,40	157,99 ²
Tipos de energía incluidos en la tasa de intensidad (combustible, electricidad, calefacción, refrigeración, vapor o todos)	Todos	Todos	Todos
1. Los datos de 2019 se refieren a las operaciones de Brasil y Latinoamérica. Por ello, los números no son comparables con los años anteriores, cuando el alcance consideraba solo a Brasil.			
2. El valor se refiere solo a la operación de Brasil.			

Proporción de la intensidad energética dentro/fuera de la organización (Wh/unid)	2017	2018	2019 ¹
Total	4,32	4,09	4,94
1. Considera las Operaciones de Latinoamérica.			

Agua

Consumo de agua GRI 303-1, 303-5

El proceso productivo es la fuente consumidora de agua adentro de Natura, que involucra a sus fábricas en Cajamar (San Pablo) y Benevides (Pará). En 2019, cambios realizados en diversos procesos de sanitización elevaron el consumo general de agua y también el indicador relativo, que calcula el consumo de litros por unidad producida. Para optimizar el proceso y reducir el consumo, se están realizando distintos estudios.

Los indicadores son seguidos mensualmente, así como el análisis de los efluentes de las fábricas – espacios donde el monitoreo del consumo de agua se hace diariamente.

A partir de ese seguimiento, diseñamos planes de acción para profundizar nuestro conocimiento sobre el consumo de agua y/o para la reducción de consumo. También realizamos acciones permanentes para la prevención de pérdidas y desperdicios, como la lectura diaria de hidrómetros y controles en

todos los espacios. Además, monitoreamos el consumo de los principales fabricantes tercerizados. En el proceso de desarrollo de proveedores, consideramos el cumplimiento de la legislación ambiental como tolerancia cero, lo que incluye el cuidado con el agua. No poseemos información para los centros de distribución.

La captación de agua en Cajamar y en el Ecoparque se realiza por medio de pozos debidamente aprobados y el efluente tratado es lanzado en el cuerpo hídrico siguiendo todos los criterios regulatorios aplicables. También se hace el monitoreo del consumo respecto al volumen otorgado.

En el Ecoparque, ubicado en Benevides (Pará), también realizamos la captación de agua de lluvia. En el NASP, en San Pablo (San Pablo), tanto el suministro como la captación del efluente se realizan por la red pública. El espacio también cuenta con captación de agua de lluvia.

Gestión ambiental

Agua (continuación)

Consumo de agua GRI 303-1, 303-5

GRI 303-5 Consumo de agua (m³) ¹	2017	2018	2019 ² Total	2019 Brasil	2019 Operaciones de Latinoamérica
Espacios Natura ³	245.386	276.193	335.210	323.763	11.447
Otros espacios ⁴	19.084	20.093	41.451	25.704	15.837
Fabricantes tercerizados ⁵	25.504	39.779	44.188	29.982	14.206
Total	289.974	336.065	420.939	379.449	41.490

1. Natura no posee operaciones en lugares considerados áreas de estrés hídrico.
2. En 2019, incluimos las operaciones de los demás países de Latinoamérica en el alcance del indicador.
3. Espacios operados por Natura: Cajamar, Benevides, Lapa, NASP, CD SP y Hub de Itupeva.
4. Centros de distribución operados por tercerizados.
5. Fabricantes tercerizados: fabrican productos terminados a nombre de Natura

GRI 303-3 Volumen de agua retirada, por fuente (ml) ^{1,2}	2017	2018	2019
Agua superficial ³	0	0,35	1,11
Agua subterránea ⁴	240,73	267,75	289,56
Agua de tercerizados (comprada) ⁵	37,81	57,94	77,39
Total de agua retirada⁶	278,54	326,05	368,06

1. Natura no tiene operaciones en áreas con estrés hídrico.
2. Consumo de agua real de todos los espacios Natura Brasil realizada con medición por equipos en el lugar, con base en la fuente descrita en el otorgamiento. Para proveedores tercerizados, que fabrican productos terminados para Natura, se utilizan datos declarados por estos.
3. Agua de lluvia captada en el Ecoparque y en el NASP.
4. Considera los espacios Cajamar, Ecoparque, Hub de Itupeva y los centros de distribución Canoas (Río Grande do Sul), Uberlandia (Minas Gerais), Castanhal (Pará), Jaboatão dos Guararapes (Pernambuco) y los proveedores tercerizados con mayor volumen de negocios.
5. Suministro de la red pública en el NASP, en los centros de distribución Simões Filho, Matias Barbosa y San Pablo, además de proveedores.
6. Para las Operaciones de Latinoamérica y los proveedores tercerizados de esos países no tenemos el detalle de las informaciones.

GRI 303-5 Cambios en el almacenamiento de agua, si es identificado como significativo (m³)

	2017	2018	2019
Agua almacenada al comienzo del período de informe	684	487	610
Agua almacenada al final del período de informe	487	428	854
Cambios en el almacenamiento de agua	-197	-59	244

Fuentes hídricas significativamente afectadas por la retirada de agua GRI 303-2

Los estándares mínimos adoptados para lanzamiento de efluentes se basan en la Resolución Conama 430/2011, que actúa en ámbito federal considerando la clasificación de los cuerpos hídricos de cada región. Existe la excepción para el valor mínimo de DBO en el Ecoparque, estipulado como condicionante de la licencia de operación a un valor de 70 mg/l.

Residuos y efluentes

Descarte de agua (discriminado por calidad y destino) y cuerpos de agua afectados por vertido y/o drenaje de agua GRI 103-2, 103-3, 303-4

Volumen total del agua descartada, por destino (MI)	2017	2018	2019
	Todas las áreas	Todas las áreas	Todas las áreas
Aguas superficiales	187,48	234,60	204,98

Gestión ambiental

Residuos y efluentes (continuación)

Descarte de agua (discriminado por calidad y destino) y cuerpos de agua afectados por vertido y/o drenaje de agua
GRI 103-2, 103-3, 303-4

Efluente tratado en Cajamar (mg/l)	2017	2018	2019
DBO ¹	10,53	9,73	24,00
DQO ²	56,67	62,72	43,00
Aceites y grasas	15,78	16,10	10,00

Efluente tratado en el Ecoparque (mg/l)	2017	2018	2019
DBO ¹	5,20	6,60	7,00
DQO ²	30,70	54,90	41,00
Aceites y grasas	5,00	5,00	5,00

1. DBO: Demanda biológica de oxígeno.
2. DQO: Demanda química de oxígeno.

GRI 303-4 Proveedores con impactos relacionados con el descarte de efluentes que implementaron estándares mínimos para la calidad de sus vertidos

	2017	2018	2019
Proveedores con impactos relacionados ¹	12	19	31 ²
Proveedores con impactos relacionados que implementaron estándares mínimos para la calidad de sus vertidos de efluentes ³	6	10	10
Porcentaje ⁴	50%	53%	32%

1. Igual al total de desvíos (NC y OM) para requisitos I (imprescriptible) e IRL (Legales) de aspectos de vertido de efluentes de los proveedores auditados en el año y activos.
2. El aumento de proveedores es resultado de la internacionalización de Natura y de los nuevos canales de venta, como tiendas y e-commerce.
3. Igual al número de proveedores auditados en el año, activos en aspectos de vertido de efluentes clasificados como NC y OM y que concluyeron su plan de acción.
4. Datos considerando las informaciones globales (Brasil y Operaciones Internacionales).

Residuos, discriminados por tipo y método de disposición
GRI 103-2, 103-3, 306-2

Residuos indirectos (t)	2017	2018	2019 Total	2019 Brasil	2019 Operaciones de Latinoamérica
Residuos clase I – Instalaciones Natura ¹	5.062	1.396	2.160	2.160	0
Residuos no peligrosos – Instalaciones Natura ¹	7.677	9.294	9.912	8.765	1.147
Otras instalaciones Natura ²	1.135	1.326	2.396	1.270	1.127
Fabricantes tercerizados de Natura ³	866	1.037	1.237	885	352
Total	14.740	13.054	15.706	13.080	2.626

1. Se refiere a las instalaciones de Cajamar, Ecoparque, NASP+CD SP y Hub de Itupeva. Natura no reporta en este indicador los residuos generados en obras civiles (escombros) ejecutadas en sus espacios.
2. Se refiere a los centros de distribución, excepto CD SP.
3. Se refiere a los seis mayores fabricantes tercerizados.

Transporte de residuos peligrosos GRI 103-2, 103-3, 306-4

não foi traduzido

Residuos por unidad producida ¹	2017	2018	2019 Total	2019 Brasil	2019 Operaciones de Latinoamérica
	25,93	22,06	23,8	20,68	103,11

1. El indicador residuos/unidad producida es la sumatoria del total de residuos directos e indirectos de Natura, en gramos, dividido por el total de unidades producidas directa e indirectamente por Natura.

Gestión ambiental

Residuos y efluentes (continuación)

Residuos, discriminados por tipo y método de disposición
GRI 103-2, 103-3 306-2

Disposición de residuos peligrosos – clase I (%)¹

Destino	2017	2018	2019 Total	2019 Brasil	2019 Operaciones de Latinoamérica
% recuperación (incluyendo recuperación de energía)	46,30	96,77	96,29	96,29	22,22
% incineración (quema de masa)	53,70	3,05	3,71	3,71	0,00
%relleno sanitario ²	0,00	0,18	0,00	0,00	77,78

Disposición de residuos no peligrosos

Destino	2017	2018	2019 Total	2019 Brasil	2019 Operaciones de Latinoamérica
% reciclaje ¹	91,25	94,34	94,12	93,73	97,55
% incineración (quema de masa)	3,15	0,25	1,97	2,19	0,00
% relleno sanitario	5,60	5,40	3,91	4,08	2,45

1. Se considera reciclaje de residuos al proceso que incluye los enviados a compostaje, coprocesamiento y reciclaje.

Transporte de residuos peligrosos
GRI 103-2, 103-3, 306-4

Residuos peligrosos transportados (t) ¹	2017	2018	2019 Total	2019 Brasil	2019 Operaciones de Latinoamérica
	5.062	1.626	2.160	2.160	0

1. Natura no importa, exporta o transporta residuos internacionalmente.

Biodiversidad

Unidades operativas adentro o en las adyacencias de áreas protegidas o con alto índice de biodiversidad¹
GRI 304-1

Clasificación	Cajamar	Ecoparque	NASP/ CD SP
Ubicación geográfica	Ciudad de Cajamar (San Pablo)	Ciudad de Benevides (Pará)	Ciudad de San Pablo (San Pablo)
Áreas superficiales y subterráneas propias, arrendadas o administradas por la organización	Área propia	Área propia	Área alquilada
Posición en relación con el área protegida	APP dentro de la unidad (áreas próximas al Río Juqueri y una naciente)	APP dentro de la unidad (áreas próximas a un afluente del Río Benfica y una naciente)	ZIP (Zona prioritariamente industrial)
Tipo de operación	Administrativa e industrial de producción de cosméticos	Administrativa e industrial de producción de pasta base de jabones y fabricación de jabones	Administrativa y logística con almacenamiento y distribución de cosméticos
Tamaño de la unidad operativa (m ²)	646 mil m ²	1.729 mil m ²	111,7 mil m ²
Valor para la biodiversidad, caracterizado de acuerdo con una lista de estatus de protección ²	APP	APP	No se aplica

1. No hay área de preservación en nuestros centros de distribución, ya que están ubicados dentro de condominios en zonas industriales. En Brasil, los centros de distribución están en espacios alquilados y sirven de sede para actividades administrativas y de logística y distribución de cosméticos en las siguientes ciudades brasileñas: Jaboatão dos Guararapes (Pernambuco); Simões Filho (Bahía); Castanhal (Pará); Matias Barbosa (Minas Gerais); Uberlandia (Minas Gerais); y Canoas (Río Grande do Sul), este último desactivado en 2019.

2. Las informaciones sobre el valor de la biodiversidad y el tipo de ecosistema de las áreas no están disponibles.

Gestión ambiental

Biodiversidad (continuación)

Especies incluidas en la lista roja de IUCN y en listas nacionales de conservación con hábitats situados en áreas afectadas por operaciones de la organización GRI 304-4

Fueron consideradas las especies vegetales de la biodiversidad brasileña que están presentes en listas rojas y que son usadas por Natura. Además de proyectos de conservación, realizados para las especies más críticas, son implementadas para todas las especies prácticas conservacionistas para promover el uso sustentable de esas especies. Además del manejo forestal no maderero con técnicas

de enriquecimiento de las áreas productivas, incentivamos la adopción de sistemas agroforestales y la producción agroecológica para estimular la conservación de los recursos naturales y de las especies amenazadas de extinción. En 2018, Natura obtuvo la certificación internacional UEBT (Unión para el Biocomercio Ético), que asegura la trazabilidad y las buenas prácticas de producción de esas materias

Conformidad ambiental

No conformidad con leyes y reglamentos sociales y económicos GRI 103-2, 103-3, 307-1

No hubo ninguna multa significativa o sanción no monetaria relacionadas con asuntos ambientales. Consideramos multas significativas las que tienen un valor superior a R\$ 5 millones u ofrezcan riesgo para la imagen de la compañía, de mediano a alto.

Listas rojas y criterios de especies amenazadas de extinción¹

Especies de la biodiversidad brasileña presentes en líneas de productos Natura	MMA	IUCN	CITES
Ucuuba – <i>Virola surinamensis</i>	Vulnerable	En peligro	x
Castaña de Brasil – <i>Bertholletia excelsa</i>	Vulnerable	Vulnerable	x
Andiroba – <i>Carapa guianensis</i>	x	Poco preocupante	x
Priprioca – <i>Cyperus articulatus</i>	x	Poco preocupante	x
Guaçatonga – <i>Casearia sylvestris</i>	x	Poco preocupante	x
Jatobá (Algarrobo) – <i>Hymenaea courbaril</i>	Menos preocupante	Poco preocupante	x
Sapucainha – <i>Carpotroche brasiliensis</i>	x	Poco preocupante	x

1. Para la trazabilidad se consideraron las listas rojas de IUCN (International Union for Conservation of Nature and Natural Resources) y MMA (Ministerio de Medio Ambiente de Brasil), además de la base de datos de 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 especies de la flora amenazadas – Resolución n° 443, del 17 de diciembre de 2014

Consultoras de Beleza Natura

Entrenamientos

Para conocer los destacados en 2019, consulta el texto Tecnología a disposición de la consultora, en la página 55.

Número de consultoras en entrenamiento – Brasil (unidades)	2017	2018	2019
Consultoras iniciantes	457.837	408.262	457.472
Entrenamiento inicial¹	180.422	127.662	27.706
Participación en entrenamientos²	6,5	16,2	13,4
Consultoras entrenadas por tema³	310.496	178.919	268.716
Porcentaje de consultoras únicas entrenadas (penetración)⁴	24%	15%	23%
Total de entrenamientos realizados CNs⁵	2.020.587	2.895.479	3.592.006

1. Anteriormente, los entrenamientos iniciales eran presenciales. Con el nuevo rol de la Gerente de Negocios, esa actividad dejó de ser ejecutada por ella y pasó a ser realizada de manera on-line. El número comunicado en 2019 considera entrenamientos realizados a partir del ciclo 09/2019, cuando el nuevo contenido digital fue lanzado.

2. Número de conclusiones digitales y presencias registradas en los entrenamientos dividido por el número de consultoras únicas entrenadas.

3. Participación de una misma consultora en entrenamientos distintos.

4. Número de consultoras únicas entrenadas dividido por el registro promedio del año.

5. Entrenamientos realizados por una misma consultora, número de conclusiones de entrenamientos digitales y número de consultoras presentes en los entrenamientos presenciales.

Número de consultoras en entrenamiento ¹ – Operaciones de Latinoamérica (unidad)	2017	2018	2019
Argentina	9.272	9.826	10.980
Chile	4.584	3.955	3.463
Colombia	8.426	5.653	6.268
Perú	10.291	5.643	5.341
Total Latinoamérica	32.573	25.077	26.052

1. Este indicador contempla el promedio de consultoras entrenadas por ciclo, sin repetición y sin discriminar el medio de entrenamiento (presencial o digital) o el tema

Proveedores

Impactos ambientales negativos en la cadena de proveedores y medidas tomadas GRI 308-2

En 2019, empezó a funcionar un nuevo software de gestión de proveedores, lo que modificó la clasificación de niveles de criticidad de algunos proveedores y afectó los valores de los años anteriores del indicador. Los nuevos canales de venta, como tiendas y e-commerce y la continuidad de la expansión internacional también generaron un aumento en la base de los proveedores.

Los nuevos proveedores, de acuerdo con la elegibilidad descrita en procedimientos internos, pasan por una auditoría de homologación en la que criterios ambientales y sociales forman parte del alcance. El resultado general de la auditoría de homologación es lo que se considera en la contratación de nuevos proveedores (lea más sobre criterios para la selección de proveedores en la página 155).

Proveedores evaluados en impactos ambientales	2017	2018	2019
Proveedores evaluados en impactos ambientales	239	280	415
Proveedores identificados como teniendo impactos ambientales negativos significativos, reales y potenciales	96	165	134
Impactos ambientales negativos significativos, reales y potenciales, identificados en la cadena de proveedores	140	211	227
Proveedores identificados como teniendo impactos ambientales negativos significativos, reales y potenciales, con los que fueron acordadas mejoras como resultado de la evaluación	45	60	46
Porcentaje de proveedores identificados como teniendo impactos ambientales negativos significativos, reales y potenciales, con los que fueron acordadas mejoras como resultado de la evaluación	46,9%	36,4%	34,3%
Proveedores identificados como teniendo impactos ambientales reales y potenciales negativos significativos con los que fueron terminadas las relaciones como resultado de la evaluación	0	0	0
Porcentaje de proveedores identificados como teniendo impactos ambientales reales y potenciales negativos significativos con los que fueron terminadas las relaciones como resultado de la evaluación	0%	0%	0%

1. Con el nuevo sistema de gestión y la reclasificación de los proveedores, se actualizó el historial para mantener la comparabilidad. Los datos consideran las operaciones de Brasil e Internacionales.

Proveedores

Impactos sociales negativos en la cadena de proveedores y medidas tomadas GRI 414-2

Así como ocurre para la evaluación de impactos ambientales, el análisis de los efectos sociales negativos en la cadena de proveedores fue influenciado por el cambio en la gestión y por el aumento de la base debido a los nuevos canales de venta, como tiendas y e-commerce, y la expansión internacional.

Los desvíos observados representan riesgos potenciales sobre todo asociados a los aspectos de gestión de conducta interna y/o difusión adecuada del Código de Conducta para Proveedores Natura. Ese punto es auditado por

la preocupación de Natura de asegurar una cadena íntegra y que adhiera a sus requisitos y lineamientos. En 2018, se agregó al proceso la consulta a portales de transparencia para los proveedores de Brasil y a entes reguladores de cada país para las Operaciones Internacionales.

La selección es realizada por medio del cumplimiento de requisitos de compromisos éticos y de conducta (código o declaración de ética y difusión entre colaboradores); compromisos con Derechos Humanos y del Trabajo y legislación pertinente.

GRI 414-1 Porcentaje de nuevos proveedores seleccionados con base en criterios sociales

	2017	2018	2019
Evaluación Bio Qlicar	3,97%	4,05%	4,33%
Nuevas comunidades proveedoras	3,03%	8,82%	5,41%

Proveedores evaluados en impactos sociales	2017	2018	2019
Proveedores evaluados en impactos sociales	239	280	415
Proveedores identificados como teniendo impactos sociales negativos significativos, reales y potenciales	143	192	149
Impactos sociales negativos significativos, reales y potenciales, identificados en la cadena de proveedores	218	290	245
Proveedores identificados como teniendo impactos sociales negativos significativos, reales y potenciales, con los que fueron acordadas mejoras como resultado de la evaluación	55	70	51
Porcentaje de proveedores identificados como teniendo impactos sociales negativos significativos, reales y potenciales, con los que fueron acordadas mejoras como resultado de la evaluación	38,46%	36,46%	34,23%
Proveedores identificados como teniendo impactos sociales reales y potenciales negativos significativos con los que fueron terminadas las relaciones como resultado de la evaluación	0	0	0
Porcentaje de proveedores identificados como teniendo impactos sociales reales y potenciales negativos significativos con los que fueron terminadas las relaciones como resultado de la evaluación	0%	0%	0%

Sociedad

Salud y seguridad del consumidor

Productos y servicios cuyos impactos en salud y seguridad son evaluados GRI 416-1

Se realizan evaluaciones para promover mejoras relacionadas con los impactos sobre la salud y la seguridad de sus consumidores para el 100% de los productos comercializados por Natura.

Las formulaciones utilizan solo ingredientes seguros, de acuerdo con los criterios más actuales de la ciencia, y obedecen a las legislaciones internacionales pertinentes. En muchos casos, vamos más allá de lo que exigen las legislaciones vigentes. Ya excluimos definitivamente de nuestro portafolio diversos ingredientes controversiales, como triclosán, parabeno y ftalato.

Otros ingredientes ya eliminados por Natura son:

- 5-Bromo-5-Nitro-1,3-Dioxane
- Formaldehído
- Bronopol
- Parabenos
- Diazolidinyl Urea
- Dimethyl Oxazolidine
- Glutaral
- Methyldibromo Glutaronitrile
- Phenylmercury
- Triclosán
- Quaternium-15
- Thimerosal
- Musk Xylene
- Ftalatos
- Octamethylcyclotetrasiloxane (D4)
- Isoamyl p-Methoxycinnamate

Casos de no conformidad relacionados con impactos de productos y servicios en la salud y la seguridad de los consumidores e informaciones y etiquetado GRI 416-2, 417-2

En 2019, Natura no recibió apercibimientos, sanciones o multas por violación de leyes o reglamentos relativos al suministro y uso

de productos y servicios, tampoco por el etiquetado de productos o por riesgos de la salud y seguridad de los consumidores.

Exigencias para informaciones y etiquetado de productos y servicios GRI 417-1

Los productos de Natura contienen informaciones sobre el modo de uso, así como datos sobre impacto socioambiental, orientaciones sobre las formas correctas de

disposición del producto, indicación sobre el número recomendado de reutilización del envase y todos los requisitos legales exigidos por la legislación vigente.

Acciones de apoyos y auspicios GRI 203-1

Nuestra estrategia de apoyos y auspicios tiene como foco conectarnos con la sociedad, construir puentes para el diálogo y difundir los mensajes alineados con Nuestra Esencia y nuestro posicionamiento de marca. La valoración de la música en la cultura sigue siendo un importante pilar de inversiones, con la celebración de 15 años de Natura Musical *(lea más en la pág. 147)*.

Otro importante eje es el fortalecimiento de las organizaciones civiles, en el que concentramos las inversiones en organizaciones que nos ayudan a construir redes de colaboración y diálogo en temas como ética, sustentabilidad, innovación y diversidad. Entre los destinos de dichos apoyos, se destacan eventos como Sustainable Brands y las organizaciones

Consejo Empresarial Brasileño para el Desarrollo Sustentable (CEBDS) e Instituto Ethos. Con Ethos, apoyamos dos ediciones regionales de la Conferencia Ethos, en Belém (Pará), por tercera vez, y en Recife (Pernambuco), que fue sede del encuentro por primera vez. Nuestro apoyo tuvo como objetivo destacar las voces de liderazgos de nuestras redes de combate contra el cambio climático y, en especial, a favor de la Amazonia.

En el ámbito global, por medio del grupo Natura &Co, nuestras inversiones tuvieron como foco conectar a la empresa con la sociedad global. Se destacan las redes de diálogo del Pacto Global, de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) y de International Chamber of Commerce (ICC).

Inversiones realizadas con recursos Natura (R\$ miles)	2017	2018	2019
Música brasileña	6.706	7.212	8.024
Moda	2.845	0	0
Fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil	552	817	957
Inversiones realizadas con recursos incentivados (R\$ miles)	2017	2018	2019
Música brasileña	2.751	3.710	5.900
Total de recursos propios e incentivados	12.854	11.739	14.881

Sociedad

Liderazgo e influencia social GRI 102-12, 102-13

En 2019, por medio de entidades de clase y asociaciones sectoriales, Natura actuó en la esfera pública en temas vinculados con la sustentabilidad, especialmente en la implementación del marco de acceso a la biodiversidad, en la defensa de la Amazonia y en el debate para la prohibición de pruebas en animales. Otros temas muy presentes durante el año fueron el fortalecimiento de la venta directa, el emprendedurismo femenino y la innovación y diversidad, además de cuestiones impositivas.

Las representaciones institucionales activas se concentran en los comités de ABEVD (Asociación de las Empresas de Ventas Directas): Asuntos Legales y Tributarios, Asuntos Institucionales, Comunicación e Investigación. Esos movimientos refuerzan la creencia en las relaciones y en el modelo de venta directa como base de nuestro negocio. El 2º Congreso Nacional de Ventas Directas, promovido por ABEVD en Brasil, tuvo como objetivo fortalecer el sector y fue una oportunidad para compartir la experiencia de nuestra revitalización de la Venta por Relaciones, modelo que estimula el emprendedurismo, empodera nuestra red y genera mejores resultados y prosperidad para todos.

También mantenemos una fuerte actuación y representatividad en los grupos de trabajo de ABIHPEC (Asociación Brasileña de la Industria de Higiene Personal, Perfumería y Cosméticos). Los principales grupos de trabajo con participación de la empresa son: Medio ambiente, Tributario, Regulatorio, Relaciones del Trabajo, Comercio Exterior

y Comunicación, además de los subgrupos respectivos.

También mantenemos una representación activa en el Instituto Ethos (Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social) en temas como sustentabilidad, ética, integridad y transparencia. Integramos el Consejo Deliberativo y el Consejo Orientador de Ethos, además de los grupos de trabajo de Clima, Empresas y Derechos Humanos, Integridad y Combate a la Corrupción.

En el consejo del Comité Brasileño del Pacto Global de la ONU, tenemos la participación de Denise Hills, directora de Sustentabilidad de Natura. La vicepresidente de Marketing, Innovación y Sustentabilidad, Andrea Alvares, integra el Comité de Líderes de CEBDS (Consejo Empresarial Brasileño de Desarrollo Sustentable), el Comité Ejecutivo de WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), la coalición Business for Nature y el Global Environment Fund (GEF).

Además, hacemos el seguimiento y participamos de las discusiones realizadas en el ámbito de las empresas del Sistema B. En el Movimiento Mujer 360º, seguimos los diálogos entre asociadas y las reuniones del Consejo de Administración.

En la CNI (Confederación Nacional de la Industria de Brasil), participamos en los foros de medio ambiente, impuestos y comercio exterior. Junto a Amcham Brasil acompañamos el Comité de Relaciones

Gubernamentales y las agendas de CEOs Brasil-EE.UU. Nuestro director presidente, João Paulo Ferreira, integró el Foro de CEOs Brasil-EE.UU. y participó de la sesión de Washington (EE.UU.), a la que llevó el ejemplo de Natura en sustentabilidad y generación de impacto positivo para la consideración de las rondas de acercamiento comercial entre los países.

También en la agenda pública internacional, el principal ejecutivo de Natura &Co, Roberto Marques, estuvo presente en la Semana del Clima de la ONU, realizada en la sede de las Naciones Unidas, en Nueva York (EE.UU.).

Nuestros cofundadores también actúan en los consejos de diversas entidades. Pedro Passos es miembro del Consejo del IEDI (Instituto de Estudios para el Desarrollo Industrial) y del Comité de Líderes Empresariales de la MEI (Movilización Empresarial por la Innovación), de la CNI. Guilherme Leal forma parte del B Team, grupo global de líderes para transformación social, ambiental y económica, es uno de los asociados curadores del Instituto Ethos e integra, desde 2018, el Board del Pacto Global de la ONU, instancia máxima responsable de definir estrategias y políticas de la iniciativa.

Vea la lista de las principales organizaciones con las que estamos conectados en la página 172-174

Acerca del informe

**Natura será una
marca de expresión
mundial, identificada
con la comunidad
de las personas que
tienen un compromiso
con la construcción de
un mundo mejor**

El mundo de Ivone, 48, está hecho de mujeres fuertes, que creen que valorar la cultura local es una manera de generar ingresos y prosperidad. Ivone es Consultora de Belleza Natura desde hace 18 años y, desde hace 25 años, es voluntaria en iniciativas que promueven la autonomía de las mujeres de Soure (Pará)

Acerca del informe

El Informe Anual Natura 2019 reúne los principales resultados económico financieros y socioambientales alcanzados por la compañía durante el año. La publicación sigue la Global Reporting Initiative (GRI), metodología para la comunicación de la sustentabilidad que adoptamos desde 2001. Este Informe Anual fue elaborado de acuerdo con la GRI Standards: opción Exhaustiva. **GRI 102-50, 102-51, 102-52, 102-54**

El contenido de la publicación, que abarca el período de 1º de enero a 31 de diciembre de 2019, se definió considerando los compromisos asumidos en nuestra Visión 2050, así como los temas más relevantes para el negocio y nuestros públicos de relaciones, que integran nuestra matriz de materialidad (lea más a continuación). El Informe Anual también contempla datos relativos a nuestra comunicación de progreso sobre los principios del Pacto Global, de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), iniciativa de la cual somos signatarios. **GRI 102-46**

Las informaciones socioambientales se refieren, en la mayoría de las veces, a las operaciones de Natura en Brasil y Latinoamérica. Eventuales excepciones siempre son explicadas junto al dato. Las informaciones financieras consideran todas las operaciones de Natura. En caso de cambios respecto a los datos reportados en años anteriores o cambios en bases de cálculo y en las técnicas de medición, esas observaciones están señaladas a lo largo del contenido. Como en ediciones anteriores, el índice de contenido GRI trae solo las difusiones más relevantes (materiales) para la

gestión integrada del negocio. En una sección específica al final de la publicación, incluimos también otros detalles de la GRI y propios de Natura (Difusiones complementarias). **GRI 102-48, 102-49**

La difusión del Informe Anual Natura 2019 es seguida por la Vicepresidencia de Marketing, Innovación y Sustentabilidad y por la Presidencia de la compañía, por medio de la Dirección de Asuntos Corporativos. El documento pasó por auditoría externa, proceso realizado por KPMG. **GRI 102-32, 102-56**

Se pueden enviar dudas, comentarios y otras informaciones sobre el Informe Anual al e-mail relatorioanual@natura.net. También respondemos comentarios sobre nuestro desempeño y nuestras prácticas de gestión en nuestros perfiles en las redes sociales y en los encuentros presenciales con los públicos de relaciones.

GRI 102-53

Comunicación de resultados Natura &Co

Los datos económico financieros del grupo Natura &Co, que hasta el fin de 2019 estaba integrado por Natura, Aesop y The Body Shop, se difundieron en el Informe de Administración, publicado en la edición del 6 de marzo 2020 del diario brasileño Valor Econômico. También como parte del proceso de difusión de resultados, el grupo publicó un informe impreso, con los principales destacados de 2019. Cabe resaltar que el grupo Natura &Co sigue estudiando la factibilidad de elaborar y difundir un documento integrado, con el desempeño financiero y socioambiental de todas sus empresas –a comienzos de 2020, Avon también pasó a formar parte del grupo–. **GRI 102-45, 102-48**

Definición de temas materiales

GRI 102-40, 102-42, 102-43, 102-47

Mantenemos diferentes procesos para dialogar y comprometer a nuestros principales públicos de relaciones –muchos de ellos son descriptos a lo largo de la sección Cada Persona Importa de este informe (a partir de la pág. 124) –. Periódicamente, también involucramos a los stakeholders en la definición de los temas prioritarios que deben formar parte de la gestión integrada del negocio. El proceso más reciente fue llevado adelante en 2014 y escuchó a colaboradores, consultoras, clientes, proveedores, comunidades proveedoras y representantes de las comunidades del entorno, además del liderazgo de Natura y de algunos de nuestros accionistas. Contabilizamos más de 4.200 cuestionarios on-line respondidos, 40 entrevistas presenciales y por teléfono realizadas y un panel de discusión con 18 participantes de diferentes públicos.

A partir de dicho proceso, se establecieron seis temas materiales: agua, educación para el desarrollo de colaboradores y consultoras, cambio climático, residuos, transparencia y origen de los productos y valoración de la sociobiodiversidad. Desde entonces, seguimos escuchando a nuestros públicos y acompañando las principales

discusiones y tendencias globales de sustentabilidad y, en 2018, incluimos formalmente dos temas prioritarios más en la matriz de materialidad, que ya eran abordados en la Visión de Sustentabilidad 2050 y administrados por la compañía. Ellos son: diversidad y equidad y generación de trabajo e ingresos. En la tabla a continuación, presentamos la descripción de los temas materiales y sus principales impactos.

En 2019, nos dedicamos a relacionar los ocho temas materiales que integran nuestra gestión con las tres causas establecidas por Natura –Amazonia Viva; Más Belleza, Menos Residuos; y Cada Persona Importa (lea más en la pág. 41). También decidimos postergar la actualización de nuestra matriz de materialidad, inicialmente prevista para 2019. En este momento, entendemos que era más asertivo realizar un nuevo proceso de escucha después de la conclusión del proceso de consolidación del grupo Natura &Co, lo que nos permitirá reflejar una visión más integrada del grupo, así como considerar los compromisos 2020-2030 asumidos por las cuatro empresas Natura &Co.

GRI 103-1

Materialidad

GRI 102-43, 102-44, 102-46, 102-47, 103-1

Tema material	Descripción	Dónde ocurre [103-1]	Aspectos y difusiones relacionados	Correlación con ODS
Agua	Reducción relativa del consumo y de la contaminación de agua en toda la cadena de valor y neutralización del impacto hídrico.	_Fuentes hídricas y medio ambiente _Comunidades proveedoras _Unidades operativas _Sociedad en general _Consumidores (uso y descarte posconsumo)	_Agua _Efluentes y residuos GRI 303-1, 303-2 y 303-3	ODS 6. Agua limpia y saneamiento
Diversidad y equidad	Avanzar en la promoción de la equidad en el ambiente de trabajo, notoriamente respeto al género y la participación de las mujeres en el liderazgo.	_Colaboradores	_Diversidad igualdad de oportunidades GRI 405-1, 405-2	ODS 5. Igualdad de género ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico ODS 10. Reducción de las desigualdades
Educación para el desarrollo de colaboradores y consultoras	Desarrollo de la red de consultoras y de los colaboradores, incluyendo acciones de promoción de la mejora de la educación pública	_Consultoras de Belleza Natura _Colaboradores _Instituto Natura _Sociedad en general	_Impactos económicos indirectos; _Entrenamiento y educación GRI 203-1, 203-2, 404-1 y 404-3	ODS 4. Educación de Calidad
Generación de trabajo e ingresos	Apoyo al desarrollo de las consultoras y de las comunidades proveedoras de Natura	_Consultoras de Belleza Natura _Comunidades proveedoras	_Impactos económicos indirectos; GRI 203-1, 203-2	ODS 1. Erradicación de la pobreza ODS 5. Igualdad de género ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico ODS 10. Reducción de las desigualdades
Cambio climático	Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero en toda la cadena de valor y neutralización por medio de proyectos que incluyan beneficios sociales.	_Proveedores _Transportadoras _Unidades operativas _Medio ambiente	_Desempeño económico _Emisiones GRI 201-2, 305-1, 305-2, 305-3, 305-4, 305-5 e 305-6	ODS 13. Combate al cambio climático
Residuos	Desarrollo de envases con menor impacto ambiental y que promuevan el consumo consciente.	_Concepción del producto _Unidades operativas (desechos cero) _Transportadoras _Cooperativas de material reciclable _Consumidores (descarteposconsumo) _Medio ambiente	_Materiales _Efluentes y residuos _Productos y servicios GRI 301-2, 306-2 y 301-3	ODS 12. Consumo e producción responsables
Transparencia y origen de productos	Ampliación de la visibilidad sobre las prácticas empresariales y el origen de los productos.	_Cadena de proveedores _Comunidades proveedoras _Unidades operativas _Gestión corporativa _Consumidores	_Evaluación ambiental de proveedores _Evaluación de proveedores en prácticas laborales _Evaluación de proveedores en derechos humanos _Evaluación de proveedores en impactos en la sociedad _Etiquetado de productos y servicios _Productos y servicios GRI 102-9, 308-1, 414-1 y 417-1	ODS 12. Consumo e producción responsables
Valoración de la sociobiodiversidad	Promoción de negocios sustentables por medio de la utilización de productos y servicios provenientes sobre todo de la región panamazónica.	_Concepción del producto _Comunidades proveedoras _Políticas de compras _Consumidores _Región panamazónica	_Desempeño económico _Impactos económicos indirectos _Biodiversidad _Comunidades locales _Trabajo infantil _Trabajo forzado o análogo al esclavo _Evaluación de proveedores en derechos humanos _Mecanismos de quejas y reclamos relacionados con derechos humanos _Productos y servicios GRI 201-1, 201-2, 203-1, 203-2, 304-1, 304-2, 413-1, 408-1, 409-1, 414-1 y 103-2	ODS 15. Vida sobre la tierra



Para el Servicio SDG Mapping Service, GRI analiza si las difusiones incluidas en el sumario de contenido están correlacionadas correctamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Ese servicio se realizó en la versión en portugués del informe de la compañía.

Sumario de Contenido GRI GRI 102-55

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 101: Fundación 2016	No posee difusiones				

Divulgaciones generales

Perfil organizacional

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 102: Divulgaciones generales 2016	102-1 Nombre de la organización	27			
	102- 2 Actividades, marcas, productos y servicios	27			
	102-3 Ubicación de la sede	27			
	102-4 Ubicación de las operaciones	27			
	102-5 Naturaleza de la propiedad y forma jurídica	162			
	102-6 Mercados atendidos	27			
	102-7 Tamaño de la organización	27, 53, 177			
	102-8 Informaciones sobre empleados y trabajadores	27, 177		8	
	102-9 Cadena de proveedores	27, 154-155			
	102-10 Cambios significativos en la organización y en su cadena de proveedores	No hubo cambios significativos en términos de ubicación, operación y cadena de proveedores.			
	102-11 Abordaje o principio de la precaución	84			
	102-12 Iniciativas desarrolladas externamente	172, 196			
	102-13 Participación en asociaciones	172, 196			

Estrategia

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 102: Divulgaciones generales 2016	102-14 Declaración del tomador de decisión senior	19			
	102-15 Principales impactos, riesgos y oportunidades	167			

Ética e integridad

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 102: Divulgaciones generales 2016	102-16 Valores, principios, estándares y normas de conducta	4		16	
	102-17 Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones sobre ética	170		16	

Gobernanza

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 102: Divulgaciones generales 2016	102-18 Estructura de la gobernanza	162			
	102-19 Delegación de autoridad sobre	162			
	102-20 Nivel ejecutivo responsable por los tópicos económicos, ambientales y sociales	162			
	102-21 Consulta a los stakeholders sobre tópicos económicos, ambientales y sociales	162		16	
	102-22 Composición del más alto organismo de gobernanza y de sus comités	165		5, 16	
	102-23 Presidente del más alto organismo de gobernanza	162		16	
	102-24 Selección y nombramiento en el más alto organismo de gobernanza y en sus comités	No hay criterios específicos de diversidad para la selección de los consejeros, pero la inclusión y la equidad son valoradas y foco de política específica de Natura, siendo, incluso, una meta de la empresa alcanzar en 2020 el índice de 50% de mujeres en el liderazgo ejecutivo. Lea más en las págs. 162 y 164.		5, 16	
	102-25 Conflictos de intereses	Velamos por las mejores prácticas de gobernanza corporativa. Todas las decisiones acerca de las operaciones son sometidas a nuestra administración, conforme las competencias definidas por		16	

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
		nuestro Estatuto Social. En la hipótesis de que exista un posible conflicto de intereses entre las materias bajo análisis y algún miembro de nuestros organismos deliberativos, seguimos lo dispuesto en la Ley de las Sociedades por Acciones, debiendo el respectivo miembro abstenerse de votar, quedando la decisión pertinente para los demás miembros que no posean ninguna relación con la materia en examen. Se puede encontrar más información en nuestro sitio Formulário de Referência .			
	102-26 Rol del más alto organismo de gobernanza en la definición de propósito, valores y estrategias	162, 165			
	102-27 Conocimiento colectivo del más alto organismo de gobernanza	165		4	
	102-28 Evaluación de desempeño del más alto organismo de gobernanza	164			
	102-29 Identificando y administrando impactos económicos, ambientales y sociales	165		16	
	102-30 Eficacia de los procesos de gestión de riesgo	166			
	102-31 Revisión de los tópicos económicos, ambientales y sociales	Es rol del Comité Ejecutivo de Natura y del Consejo de Administración seguir el desempeño de la Visión de Sustentabilidad, en la que son tratados los principales temas socioambientales y de negocio de Natura. Sin embargo, no hay unaperiodicidad preestablecida para dicho seguimiento en el Consejo. Lea más en las págs. 165 y 166.			
	102-32 Rol del más alto organismo de gobernanza en el proceso de difusión	198			
	102-33 Comunicando preocupaciones críticas	Pasan por el análisis de los consejeros la evaluación del desempeño trimestral y el Informe Anual de administración de Natura, que incluyen los principales indicadores socioambientales considerados relevantes para la empresa. También pasan por el consejo la definición y la revisión del plan estratégico de los proyectos de			

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
		expansión y de los programas de inversión, la gestión de riesgos y la definición del valor de la participación en las ganancias de los colaboradores de Natura.			
	102-34 Naturaleza y número total de preocupaciones críticas	Pasan por el análisis de los consejeros la evaluación del desempeño trimestral y el Informe Anual de administración de Natura, que incluyen los principales indicadores socioambientales considerados relevantes para la empresa. También pasan por el consejo la definición y la revisión del plan estratégico, los proyectos de expansión y los programas de inversión, la gestión de riesgos y la definición del valor de la participación en las ganancias de los colaboradores de Natura. <i>Lea más en la pág. 167.</i>	Las cuestiones críticas que no están descritas se refieren a informaciones estratégicas y son manejadas de manera restringida en el ámbito del alto liderazgo y del Consejo de Administración		
	102-35 Políticas de remuneración	Todo el detalle de nuestra política y práctica de remuneración de la alta gestión consta en el ítem 13 de nuestro Formulario de Referencia .			
	102-36 Procesos para determinación de la remuneración	Todo el detalle de nuestra política y prácticas sobre remuneración de la alta gestión consta en el ítem 13 de nuestro Formulario de Referencia .			6
	102-37 Involucramiento de los stakeholders en la remuneración	Todo el detalle de nuestra política y práctica sobre remuneración de la alta gestión consta en el ítem 13 de nuestro ítem 13 de nuestro Formulario de Referencia .		16	
	102-38 Proporción de la remuneración total anual	179	Natura no la divulga por tratarse de información confidencial sobre remuneración.		
	102-39 Aumento porcentual de la proporción de la remuneración total anual		Natura no la divulga por tratarse de información confidencial sobre remuneración.		

Compromiso de stakeholders

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 102: Divulgaciones generales 2016	102-40 Lista de grupos de stakeholders	199			

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
	102-41 Acuerdos de negociación colectiva	Abarcando el 100% de los colaboradores, las negociaciones colectivas son coordinadas por el área de Recursos Humanos y siguen los estándares y los límites determinados por la legislación local.		8	
	102-42 Identificación y selección de stakeholders	199			
	102-43 Abordaje para compromiso de stakeholders	144, 147, 156, 181, 199			
	102-44 Principales tópicos y preocupaciones relevadas	56, 102, 144, 147, 156			

Prácticas de reporte

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 102: Divulgaciones generales 2016	102-45 Entidades incluidas en las demostraciones financieras consolidadas	199			
	102-46 Definiendo el contenido del informe y límites del tópico	198			
	102-47 Lista de los tópicos materiales	199			
	102-48 Reformulaciones de informaciones	198-199			
	102-49 Cambios en el informe	198			
	102-50 Período del informe	198			
	102-51 Fecha del informe más reciente	198			
	102-52 Ciclo del informe	198			
	102-53 Punto de contacto para preguntas sobre el informe	198			
	102-54 Opción de acuerdo con el GRI Standards	El informe fue preparado de acuerdo con GRI Standards: opción Exhaustiva.			
	102-55 Sumario de Contenido GRI	202-216			
	102-56 Aseguramiento externo	198, 217			

Tópicos materiales

Desempeño económico

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 201: Desempeño económico 2016	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	32		1, 5, 8, 16	
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	32			
	201-1 Valor económico directo generado y distribuido	34		2, 5, 7, 8, 9	
	201-2 Implicancias financieras y otros riesgos y oportunidades debido al cambio climático	167-168		13	7, 8, 9
	201-3 Obligaciones del plan de beneficio definido y otros planes de jubilación		No aplicable. Esa difusión no fue considerada a partir de 2018, ya que el tema no impacta de modo significativo en el negocio de Natura.		
	201-4 Ayuda financiera recibida del gobierno		No aplicable. Esa difusión no fue considerada a partir de 2018, ya que el tema no impacta de modo significativo en el negocio de Natura.		7, 8, 9

Impactos económicos indirectos

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	97, 137, 148, 150			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	97, 137, 148, 150			
GRI 203: Impactos económicos indirectos 2016	203-1 Desarrollo e impacto de inversiones en infraestructura y servicios ofrecidos	94, 97, 99, 137, 148, 150, 151, 153, 195		2, 5, 7, 9, 11	1, 7, 8, 9
	203-2 Impactos económicos indirectos significativos	54, 97, 98, 99		1, 2, 3, 8, 10, 17	

Prácticas de compras

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	152-153			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	152-153			
GRI 204: Prácticas de compras 2016	204-1 Proporción de gastos con proveedores locales en unidades operativas importantes	152-153		12	

Combate a la corrupción

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	183			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	183			
GRI 205: Combate a la corrupción 2016	205-1 Operaciones sometidas a evaluaciones de riesgos relacionados a la corrupción	183		16	10
	205-2 Comunicación y entrenamiento en políticas y procedimientos de combate contra la corrupción	184		16	10
	205-3 Casos confirmados de corrupción y medidas tomadas	184	Información confidencial: la naturaleza de los casos de corrupción investigados es una información considerada confidencial por la compañía.	16	10

Competencia desleal

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	185			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	185			
GRI 206: Competencia desleal 2016	206-1 Acciones judiciales realizadas por competencia desleal, prácticas de trust y monopolio	185		16	

Materiales

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	107-108, 110			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	107-108, 110			
GRI 301: Materiales 2016	301-1 Materiales usados por peso o volumen		No aplicable. Esa difusión no fue considerada a partir de 2018 porque el real impacto sobre ese tema para Natura se refleja en las divulgaciones GRI 301-2 y GRI 301-3.	8, 12	7, 8, 9
	301-2 Materiales usados provenientes de reciclaje	108-109		8, 12	7, 8, 9
	301-3 Productos y sus envases recuperados	110		8, 12	7, 8, 9

Energía

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	186-187			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	186-187			
GRI 302: Energía 2016	302-1 Consumo de energía dentro de la organización	186-187		7, 8, 12, 13	7, 8, 9
	302-2 Consumo de energía fuera de la organización	186-187		7, 8, 12, 13	7, 8, 9
	302-3 Intensidad energética	188		7, 8, 12, 13	7, 8, 9
	302-4 – Intensidad energética		No aplicable. Esa difusión fue considerada como no aplicable a partir de 2018 porque respecto al tema energía los esfuerzos de Natura están enfocados en la reducción de la intensidad de energía y diversificación de fuentes renovables.	7, 8, 12, 13	7, 8, 9
	302-5 Reducción del consumo de energía		No aplicable. Esa difusión fue considerada como no aplicable a partir de 2018 porque respecto al tema energía los esfuerzos de Natura están enfocados en la reducción de la intensidad de energía y diversificación de fuentes renovables.	7, 8, 12, 13	7, 8, 9

Agua

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			7, 8, 9
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	123, 189			7, 8, 9
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	123, 189			
GRI 303: Agua y Efluentes 201	303-1 Interacciones con el agua como un recurso compartido	123, 188, 189			7, 8, 9
	303-2 Gestión de los impactos relacionados con los descartes de agua	189			7, 8, 9
	303-3 Total de agua retirada	189			7, 8, 9
	303-4 Descarte del agua	189-190			7, 8, 9
	303-5 Consumo de agua	188-189			7, 8, 9

Biodiversidad

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	92, 95			

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	92, 95			
GRI 304: Biodiversidad 2016	304-1 Unidades operativas propias, arrendadas o administradas dentro o en las adyacencias de áreas protegidas y áreas de alto índice de biodiversidad situadas fuera de áreas protegidas	191		6, 14, 15	7, 8, 9
	304-2 Impactos significativos de actividades, productos y servicios sobre la biodiversidad		No aplicable. Esa difusión no fue considerada a partir de 2018 porque el tema Biodiversidad tiene un impacto más relevante para Natura en su cadena de proveedores.	6, 14, 15	7, 8, 9
	304-3 Hábitats protegidos o restaurados		No aplicable. Esa difusión no fue considerada a partir de 2018 porque el tema Biodiversidad tiene un impacto mucho más relevante para Natura en su cadena de proveedores, que ya es monitoreada	6, 14, 15	7, 8, 9
	304-4 Especies incluidas en la lista roja de IUCN y en listas nacionales de conservación con hábitats situados en áreas afectadas por operaciones de la organización	192		6, 14, 15	7, 8, 9

Emisiones

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	114			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	114			
GRI 305: Emisiones 2016	305-1 Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1)	117-118		3, 12, 13, 14, 15	7, 8, 9
	305-2 Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (Alcance 2)	117-118		3, 12, 13, 14, 15	7, 8, 9
	305-3 Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (Alcance 3)	117-118		3, 12, 13, 14, 15	7, 8, 9
	305-4 Intensidad de emisiones de gases de efecto invernadero	117		13, 14, 15	7, 8, 9
	305-5 Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero	118, 120		13, 14, 15	7, 8, 9
	305-6 Emisiones de sustancias que destruyen la capa de ozono (SDO)	186		3, 12, 13	7, 8, 9
	305-7 Emisiones de NO _x , SO _x y otras emisiones atmosféricas significativas	186		3, 12, 13, 14, 15	7, 8, 9

Efluentes y residuos

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	190			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	190			
GRI 306: Efluentes y residuos 2016	306-1 Descarte de agua, discriminado por calidad y destino		No aplicable. En ese ciclo Natura adhirió al protocolo de agua y residuos versión 2018 de GRI y entiende que ese tema se está tratando de forma amplia en los tópicos específicos 303.		
	306-2 Residuos, discriminado por tipo y método de disposición	190-191		3, 6, 12	7, 8, 9
	306-3 Pérdidas significativas		No aplicable. En ese ciclo Natura adhirió al protocolo de agua y residuos versión 2018 de GRI y entiende que ese tema se está tratando de forma amplia en los tópicos específicos 303.		
	306-4 Transporte de residuos peligrosos	190-191		3, 12	7, 8, 9
	306-5 Cuerpos de agua afectados por emisiones sanitarias y/o drenaje de agua		No aplicable. En ese ciclo Natura adhirió al protocolo de agua y residuos versión 2018 de GRI y entiende que ese tema se está tratando de forma amplia en los tópicos específicos 303.		

Conformidad ambiental

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	192			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	192			
GRI 307: Conformidad ambiental 2016	307-1 Incumplimiento de leyes y reglamentos ambientales	192		16	7, 8, 9

Evaluación ambiental de proveedores

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	155			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	155			
GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores 2016	308-1 Nuevos proveedores seleccionados con base en criterios ambientales	155			7, 8, 9
	308-2 Impactos ambientales negativos en la cadena de proveedores y medidas tomadas	193			

Empleo

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	179			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	179			
GRI 401: Empleo 2016	401-1 Tasas de nuevas contrataciones de y rotación de empleados	179		5, 8	
	401-2 Beneficios concedidos a empleados de tiempo integral que no son ofrecidos a empleados temporales o en régimen de media jornada"		No aplicable. Esa difusión no fue considerada a partir de 2018 porque el tema no impacta de modo significativo en el negocio de Natura. Respecto a los empleados, la empresa viene invirtiendo en acciones vinculadas con el tema diversidad.	8	
	401-3 Licencia por maternidad y paternidad	127, 179		5, 8	

Salud y seguridad ocupacional

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	181-182			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	181-182			
GRI 403: Salud y seguridad ocupacional 2018	403-1 Sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional		No aplicable. El tema no impacta de modo significativo en el negocio de Natura. El aspecto ya está maduro en la empresa, que optó por informar solo las difusiones que retratan el desempeño de su gestión al respecto.		
	403-2 Identificación y evaluación de riesgos e investigación de incidentes	181			
	403-3 Servicios de salud ocupacional		No aplicable. El tema no impacta de modo significativo en el negocio de Natura. El aspecto ya está maduro en la empresa, que optó por informar solo las difusiones que retratan el desempeño de su gestión al respecto.		
	403-4 Participación, consulta y comunicación sobre salud y seguridad ocupacional con los trabajadores		No aplicable. El tema no impacta de modo significativo en el negocio de Natura. El aspecto ya está maduro en la empresa, que optó por informar solo las difusiones que retratan el desempeño de su gestión al respecto.		
	403-5 Entrenamiento de los trabajadores en salud y seguridad ocupacional		No aplicable. El tema no impacta de modo significativo en el negocio de Natura. El aspecto ya está maduro en la empresa, que optó por informar solo las difusiones que retratan el desempeño de su gestión al respecto.		
	403-6 Promoción de la salud del trabajador	181			

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
	403-7 Prevención y mitigación de impactos en la salud y seguridad ocupacional directamente vinculados a la organización por relaciones comerciales		No aplicable. El tema no impacta de modo significativo en el negocio de Natura. El aspecto ya está maduro en la empresa, que optó por informar solo las difusiones que retratan el desempeño de su gestión al respecto.		
	403-8 Trabajadores cubiertos por un sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional	182			
	403-9 Lesiones relacionadas al trabajo	182			
	403-10 Enfermedades relacionadas al trabajo		No aplicable. El tema no impacta de modo significativo en el negocio de Natura. El aspecto ya está maduro en la empresa, que optó por informar solo las difusiones que retratan el desempeño de su gestión al respecto.		

Entrenamiento y educación

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	133			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	133			
GRI 404: Entrenamiento y educación 2016	404-1 Promedio de horas de entrenamiento por año por empleado	133, 135		4, 5, 8	
	404-2 Programas de aprendizaje continuo para empleados y preparación para la jubilación	Para desvinculaciones resultantes de reestructuraciones apoyamos los colaboradores en su transición de carrera ofreciendo un conjunto de condiciones especiales. <i>Lea más en las págs. 134-135, 180</i>		8	
	404-3 Porcentaje de empleados que reciben regularmente análisis de desempeño y de desarrollo de carrera	180		5, 8	

Diversidad e igualdad de oportunidades

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	126, 178-179			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	126, 178-179			
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades 2016	405-1 Diversidad en los organismos de gobernanza y empleados	126, 131, 132, 165		5, 8	
	405-2 Razón matemática del sueldo y remuneración entre mujeres y hombres	178		5, 8, 10	

No discriminación

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	185			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	185			
GRI 406: No discriminación 2016	406-1 Casos de discriminación y medidas correctivas tomadas	185		5, 8, 16	6

Libertad de asociación y negociación colectiva

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	182			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	182			
GRI 407: Libertad de asociación y negociación colectiva 2016	407-1 Operaciones y proveedores identificados en los que el derecho de ejercer la libertad de asociación y la negociación colectiva puede estar siendo violado o haya riesgo de que eso suceda	182		8	3, 6

Trabajo infantil

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	185			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	185			
GRI 408: Trabajo infantil 2016	408-1 Operaciones y proveedores identificados como de riesgo significativo para que se produzca trabajo infantil	185			1, 5

Trabajo forzado o análogo al esclavo

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	185			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	185			
GRI 409: Trabajo forzado o análogo al esclavo 2016	409-1 Operaciones y proveedores identificados como de riesgo significativo para que se produzca trabajo forzado o análogo al esclavo	185		8	1, 5

Derechos de los pueblos indígenas

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	97, 185			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	97, 185			
GRI 411: Derechos de los pueblos indígenas 2016	411-1 Casos de violación de derechos de pueblos indígenas	97, 185		2	1, 2

Comunidades locales

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	90, 103, 152			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	90, 103, 152			
GRI 413: Comunidades locales 2016	413-1 Operaciones con programas implementados de compromiso de la comunidad local, evaluación de impactos y desarrollo local	90, 97, 153			
	413-2 Operaciones con impactos potenciales significativos o impactos negativos reales sobre las comunidades locales	97, 153		1, 2	

Evaluación social de proveedores

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	154			1, 2, 4, 5
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	154			1, 2, 4, 5
GRI 414: Evaluación social de proveedores 2016	414-1 Nuevos proveedores seleccionados con base en criterios sociales	155, 194			
	414-2 Impactos sociales negativos en la cadena de proveedores y medidas tomadas	194		5, 8, 16	

Política pública

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	185			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	185			
GRI 415: Política pública 2016	415-1 Contribuciones políticas	185		16	10

Salud y seguridad del consumidor

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	83-84			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	83-84			
GRI 416: Salud y seguridad del consumidor 2016	416-1 Productos y servicios cuyos impactos en salud y seguridad son evaluados	83-84, 195			7, 8, 9
	416-2 Casos de no conformidad relacionados con los impactos causados por productos y servicios en la salud y la seguridad de los consumidores e informaciones y etiquetado	195		16	7, 8, 9

Marketing y etiquetado

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	83			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	83			
GRI 417: Marketing y etiquetado 2016	417-1 Exigencias para informaciones y etiquetado de productos y servicios	83, 195		12, 16	7, 8, 9
	417-2 Casos de no conformidad relacionados con informaciones y etiquetado de productos y servicios	195		16	7, 8, 9
	417-3 Casos de no conformidad relativos a la comunicación de marketing		No aplicable. Esa difusión no fue considerada a partir de 2018, porque el tema no impacta de modo significativo en el negocio de Natura.		

Conformidad socioeconómica

GRI Standard	Difusión	Página	Omisión	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Pacto Global
GRI 103: Abordaje de gestión 2016	103-1 Explicación sobre el tópico material y sus límites	200-201			
	103-2 Abordaje de gestión y sus componentes	185			
	103-3 Evolución del abordaje de gestión	185			
GRI 419: Conformidad socioeconómica 2016	419-1 No conformidad con leyes y reglamentos sociales y económicos	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

Informe de aseguramiento de los auditores independientes

Al Consejo de Administración y a los Accionistas de
Natura Cosméticos S.A.
São Paulo - SP

Introducción

Fuimos contratados por Natura Cosméticos S.A. ("Natura" o "Compañía") con el objetivo de aplicar procedimientos del aseguramiento limitado sobre las informaciones relacionadas con la Sostenibilidad divulgada en el Informe Anual 2019 de Natura, relativas al año terminado en el 31 de diciembre del 2019.

Responsabilidades de la administración de Natura

La administración de Natura es responsable de la preparación y presentación apropiada de las informaciones contenidas en el Informe Anual 2019 de acuerdo con los *Standards* para Informe de Sostenibilidad del *Global Reporting Initiative - GRI (GRI- Standards)* y por los controles internos que ha determinado como necesarios para permitir la elaboración de esas informaciones libres de distorsión relevante, independientemente si causada por fraude o error.

Responsabilidad de los auditores independientes

Nuestra responsabilidad es expresar una conclusión sobre las informaciones divulgadas en el Informe Anual 2019, basado en el trabajo de aseguramiento limitado conducido de acuerdo con el Comunicado Técnico (CT) 07/2012, aprobado por el Consejo Federal de Contabilidad y elaborado tomando por base NBC TO 3000 (Trabajos de Aseguramiento Diferentes de Auditoría y Revisión), emitido por el Consejo Federal de Contabilidad - CFC, que es equivalente a la norma internacional ISAE 3000, emitida por la Federación Internacional de Contadores, aplicables a las informaciones no financieras históricas. Esas normas requieren el cumplimiento de requisitos éticos, incluyendo requisitos de independencia y que se ejecute el trabajo con el objetivo de obtener seguridad limitada de que las informaciones constantes en el Informe Anual 2019, tomadas en conjunto, están libres de distorsiones relevantes.

KPMG Assurance Services Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, é firmante da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG Network ("KPMG Network"), uma entidade suíça.

KPMG Assurance Services Ltda., a Brazilian limited liability company, with a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity.



Un trabajo de aseguramiento limitado conducido de acuerdo con NBC TO 3000 (ISAE 3000) consiste principalmente de indagaciones a la administración de Natura y otros profesionales de la Compañía que están involucrados en la elaboración de las informaciones presentes en el Informe Anual 2019, así como por la aplicación de procedimientos analíticos para obtener evidencias que nos posibilite concluir en la forma de aseguramiento limitado sobre las informaciones de sostenibilidad tomadas en conjunto. Un trabajo de aseguramiento limitado requiere, además, la ejecución de procedimientos adicionales, cuando el auditor independiente toma conocimiento de temas que lo lleven a creer que las informaciones presentadas y divulgadas en el Informe Anual 2019, tomadas en conjunto, pueden presentar distorsiones relevantes.

Los procedimientos seleccionados se basaron en nuestra comprensión de los aspectos relativos a la compilación, materialidad y presentación de las informaciones constantes en el Informe Anual 2019 y de otras circunstancias del trabajo y de nuestra consideración sobre áreas y sobre los procesos asociados a información material de sostenibilidad divulgados en el Informe Anual 2019 donde distorsiones relevantes podrían existir. Los procedimientos incluyeron:

- (a) la planificación de los trabajos: consideración de la materialidad de los aspectos de las actividades de Natura, relevancia de las informaciones divulgadas, volumen de informaciones cuantitativas y cualitativas y los sistemas operacionales y de controles internos que fueron base para la elaboración del Informe Anual 2019 de Natura. Este análisis definió los indicadores a verificar en detalle;
- (b) la comprensión y análisis de la información divulgada en relación con forma de gestión de los aspectos materiales;
- (c) análisis de los procesos para la preparación del Informe Anual 2019 y su estructura y contenido, con base en los Principios de Contenido y Calidad de los *Standards* para el Informe de Sostenibilidad del *Global Reporting Initiative - GRI (GRI-Standards)*;
- (d) evaluación de los indicadores no financieros tomados de muestra:
 - comprensión de la metodología de cálculo y los procedimientos para la compilación de indicadores por medio de entrevistas con los responsables por la preparación de la información;
 - aplicación de los procedimientos analíticos sobre la información cuantitativa y preguntas sobre la información cualitativa y su correlación con los indicadores divulgados en el Informe Anual 2019;
 - análisis de la evidencia que sostiene la información divulgada;
 - visitas a la unidad de Cajamar y la oficina corporativa de Natura para aplicación de estos procedimientos, así como de los artículos (b) y (c);
- (e) análisis de razonabilidad de las justificaciones de omisiones de indicadores de desempeño asociados con los aspectos y temas definidos como materiales en el análisis de materialidad de la Compañía;
- (f) confronto de los indicadores de naturaleza financiera con las demostraciones financieras y/o registros contables.

KPMG Assurance Services Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, é firmante da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG Network ("KPMG Network"), uma entidade suíça.

KPMG Assurance Services Ltda., a Brazilian limited liability company, with a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity.



Creemos que las informaciones, las evidencias obtenidas y los resultados en nuestro trabajo sean suficientes y apropiados para fundamentar nuestra conclusión en la forma limitada.

Alcance y limitaciones

Los procedimientos aplicados en un trabajo de aseguramiento limitado son sustancialmente menos extensos que aquellos aplicados en un trabajo de aseguramiento razonable. Consecuentemente, no nos posibilitan obtener seguridad de que tomamos conocimiento de todas las cuestiones que serían identificados en un trabajo de aseguramiento razonable que tiene por objetivo emitir una opinión. En caso de que hubiéramos ejecutado un trabajo de aseguramiento razonable, podríamos haber identificado otras cuestiones y eventuales distorsiones que pueden existir en las informaciones presentadas en el Informe Anual 2019.

Los datos no financieros están sujetos a más limitaciones inherentes que los datos financieros, dada la naturaleza y la diversidad de los métodos utilizados para determinar, calcular o estimar esos datos. Interpretaciones cualitativas de materialidad, relevancia y precisión de los datos están sujetos a presupuestos individuales y a juicios. Adicionalmente, no realizamos cualquier trabajo en datos informados para periodos anteriores, para evaluar la adecuación de sus políticas, prácticas y desempeño en sostenibilidad, ni en relación a proyecciones futuras.

Conclusión

Con base en los procedimientos realizados, descritos en este informe, nada ha llegado a nuestro conocimiento que nos lleve a creer que las informaciones constantes en el Informe Anual 2019 de Natura no han sido compiladas, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con los Standards para el Informe de Sostenibilidad del *Global Reporting Initiative - GRI (GRI-Standards)*¹ y con los registros y archivos que sirvieron de base para su preparación.

São Paulo, 7 de mayo, 2020

KPMG Assurance Services Ltda.
CRC 2SP-023228/O-4

Eduardo V. Cipullo
Contador CRC 1SP135597/O-6

KPMG Assurance Services Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, é uma 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.

Créditos

NATURA &CO

VICEPRESIDENCIA DE SUSTENTABILIDAD Y ASUNTOS CORPORATIVOS

Marcelo Bicalho Behar

NATURA

VICEPRESIDENCIA DE MEDIOS, CONTENIDOS Y COMUNICACIÓN

Gerencia de Comunicación y Creación

Fábio Peixoto

Coordinación del Informe Anual

Tainara Machado

Edición de arte

Carolina Almeida

Reportaje

Juliana Bordignon

VICEPRESIDENCIA DE MARKETING, INNOVACIÓN Y SUSTENTABILIDAD

Dirección de Sustentabilidad

Denise Hills, Keyvan Macedo, Luciana Villa Nova, Thais Espildora y Bruna Menezes

Dirección de Marca

Renato Winnig y Marcel Vieira

VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS Y RELACIONES CON INVERSORES

Bruno Medeiros, Walter Ribeiro da Costa Junior y Everton Ribeiro Correa

Relaciones con Inversores

Viviane Behar, Luiz Palhares y Tamires Parini

COLABORARON EN ESTA EDICIÓN

DIRECCIÓN DE ARTE Y DISEÑO

Manuela Novais

Isabella Bianco Bortolani (pasante)

TEXTO Y CONSULTORÍA: REPORT SUSTENTABILIDADE

Edición

Michele Silva

Reportaje

Talita Fusco

Colaboración especial

Estevam Pereira

Gestión de proyectos y relaciones

Ana Souza

Consultoría GRI

Juliana Fullmann y Karina Simão

FOTOGRAFÍA

Acervo Natura

Juliana Milasseno

Paulo Vitale

TRADUCCIÓN

Mastertexto