

Informe
Integrado Anual
Natura &Co
América Latina
2021

AVON


natura


THE BODY SHOP

Aēsop[®]

natura &co

Índice

Introducción	4
Mensaje del Consejo de Administración	6
Mensaje del CEO	9
Perfil	15
Estrategia	27
<i>Compromiso con la vida</i>	32
<i>Amazonía y clima</i>	50
<i>Más humanos</i>	68
<i>Circularidad y regeneración</i>	107
Nuestras marcas	119
<i>Natura</i>	135
<i>Avon</i>	143
<i>The Body Shop</i>	151
<i>Aesop</i>	153
Información corporativa	159
<i>Gobernanza corporativa</i>	160
<i>Ética y compliance</i>	172
<i>Gestión de riesgos</i>	177
Divulgaciones complementarias	184
Acerca del Informe	213
Referencias técnicas	218

Destakes

Compromiso con la Vida ————— 186

Confiera el estatus de nuestros objetivos a 2030.

Amazonía y Clima ————— 55

Unión de fuerzas para enfrentar la deforestación.

Más Humanos ————— 85

Representatividad y pagos equitativos.

Circularidad y regeneración ————— 187

Avances para un portafolio de productos más natural, renovable y biodegradable.

Balance Integrado de Pérdidas y Ganancias (IP&L) — 39

Natura lanza un sofisticado modelo de valoración de impactos y aplicación de prácticas ESG al negocio.

Revitalización ————— 143

Avon lanza una nueva propuesta de valor para las representantes, comenzando por Brasil y con algunas implementaciones en los demás países de América Latina.

Introducción

Compromiso reforzado
con la transparencia

Presentamos el primer informe <IR> Natura &Co América Latina

Natura inició su proceso de informe en el 2000, de forma pionera en Latinoamérica, cuatro años antes de su apertura de capital y cuando nuestra actuación en la Amazonía daba sus primeros pasos. A lo largo de ese período, construimos un proceso de perfeccionamiento continuo de informaciones objetivas, comparables y alineadas con estándares internacionales. Evolucionamos en las herramientas de evaluación, incorporamos la agenda de sustentabilidad a nuestra estrategia y, consecuentemente, a la toma de decisión.

Como parte de ese proceso, presentamos el primer Informe Integrado de Natura &Co América Latina, en el que difundimos nuestras prácticas y desempeños de todas las marcas del grupo Natura &Co en la región. La publicación refleja el proceso de integración de Avon a la compañía, aun en curso, y considera también la presencia de The Body Shop y Aesop en América Latina. Como un proceso en construcción, ampliamos el alcance de gran parte de los datos que divulgamos. En los casos en que la integración en la gestión no permite la recolección de la información en una única base comparable y completa, los datos y prácticas se refieren a la marca Natura. Indicamos claramente cuando eso ocurre.

El informe integrado <IR> Natura &Co América Latina es auditado, en proceso de aseguración limitado ejecutado por PwC, que refleja nuestra preocupación con la precisión y la confiabilidad de la información publicada.

Nuestro recorrido para alcanzar los osados objetivos que establecimos en el Compromiso con la Vida delimitó la elección de las principales informaciones y métricas de la publicación (*lea más en **Materialidad***).

Referencias internacionales

Reforzamos también la conexión con las principales referencias de divulgación de resultados. Seguimos destacando las normas de Global Reporting Initiative (GRI), anticipando la adopción de su versión actualizada, GRI Universal Standards, que se concentra en los impactos y contribuciones económicos, ambientales y sociales de una empresa para el desarrollo sostenible. E incorporamos, en 2021, las normas sectoriales del Sustainability Accounting Standards Board (SASB), orientadas a los riesgos y oportunidades que puedan causar impactos financieros o afectar el valor de mercado y de capital de la empresa, además de los principios de reporte integrado (Integrated Reporting Framework), un abordaje sobre la generación de valor, la relación de dependencias y pérdidas y ganancias (*trade-offs*) entre los diferentes capitales de una organización. Juntos, SASB y reporte integrado, forman el Value Reporting Foundation y habilitan un ciclo de gestión y comunicación que ofrece una comprensión holística de la creación de valor de la empresa en el largo plazo, para perfeccionar la toma de decisión de los gestores de los negocios e inversionistas.

Más allá del informe en sí, entendemos la práctica de informe como una oportunidad para perfeccionar nuestro entendimiento sobre las evoluciones y los puntos en los que aun debemos avanzar y como una herramienta de compromiso y de educación sobre sustentabilidad. Al ampliar su abordaje alineado al alcance ya considerado en las prácticas de comunicación del desempeño financiero, se integra la generación de valor a los alcances sociales, ambientales y de gobernanza, al concepto de desempeño, haciendo que dichos impactos sean comparables. De esta forma, también estimulamos el diálogo con nuestra red de relaciones sobre esos temas, generando así más valor para la sociedad como un todo.

Referencias de reporte adoptadas en esta publicación

- **GRI Standards**
- **SASB Standards**
- **Reporte Integrado <IR>**

CONOZCA MÁS

- Información sobre **materialidad**
- Lista completa de las metas de nuestro Compromiso con la Vida
- Conoce la lista completa de las divulgaciones GRI y SASB consideradas

Vea también:
[Informe Anual Natura &Co \(global\)](#)

Mensaje del Consejo de Administración

El poder *colectivo*

Luiz Seabra,
Guilherme Leal,
Pedro Passos y
Roberto Marques,
en nombre del Consejo

GRI 2-22

La continuación de la pandemia en 2021 y la eclosión de la guerra en Ucrania a comienzos del 2022 prolongaron el período de incertidumbre vivenciado por el mundo. Por una parte, logramos enfrentar al coronavirus gracias a saltos gigantescos en la ciencia, con el lanzamiento mundial de programas de vacunación. Por otro lado, trágicamente, vimos la renovación de la violencia en lugar del diálogo.

En un momento en el que vemos de nuevo la oscuridad de la guerra, ofrecemos nuestra solidaridad a las víctimas de la violencia y reiteramos nuestra profunda convicción de que el diálogo es siempre el mejor camino ante cualquier situación. El entendimiento forjado en armas es condenable y precario, la historia está repleta de ejemplos de ello. En todo el mundo. La polarización también dificultó el establecimiento de relaciones constructivas entre distintas esferas de la sociedad para enfrentar uno de los mayores y más urgentes desafíos de nuestro tiempo. Además de la guerra en curso, las desigualdades siguen creciendo la crisis climática se profundiza y la pérdida de la biodiversidad en el planeta alcanza escalas cercanas a lo irreversible.



Luiz Seabra

Reafirmamos en Natura &Co nuestra creencia en la fuerza colectiva. Una creencia vivida a lo largo del año por nuestras empresas, por la combinación de nuestros cuatro negocios y por los miembros de nuestra red, formada por nuestros colaboradores, consultoras y representantes, proveedores, comunidades y clientes. Ante un año especialmente duro, consolidamos la primera etapa de integración de nuestros negocios.



Guilherme Leal

Las dificultades señalaron caminos y el foco ahora se dirige hacia el perfeccionamiento de la ejecución en nuestras operaciones. Nuestra ambición estratégica se mostró sólida y nuestra visión de largo plazo viene siendo implementada, con transformaciones fundamentales para que nuestro grupo avance en el futuro, ahora en este escenario aún más incierto.



Pedro Passos

Las dificultades que hemos vivido revelaron un impacto hasta entonces poco reconocido: además de las pérdidas irreparables causadas por la pandemia y por la guerra, el ánimo y la salud mental de las personas también están profundamente afectados. Por lo tanto, actuamos para cuidar a las personas. Con nuestra fuerza colectiva, actuamos en defensa de la vida al destinar recursos a los sistemas públicos de salud, en diálogo transparente con gobiernos, instituciones y sociedad en las diferentes latitudes en las que operamos. Estamos siguiendo el mismo camino ante el conflicto actual, apoyando a sus refugiados y realizando donaciones para aplacar de las muchas necesidades quienes que están en la zona de guerra.



Roberto Marques*

Ante el cambio climático que nos amenaza con impactos aún más devastadores que los enfrentados a lo largo de la pandemia, en noviembre de 2021 participamos activamente de la 26ª Conferencia de las Partes de las Naciones Unidas (COP26), en Glasgow (Escocia). Nuestro grupo defendió un amplio esfuerzo global por el establecimiento de metas ambiciosas para la descarbonización de la economía, según preconizó el Acuerdo del Clima. Mantener a la Amazonía viva es una condición sin la cual no lograremos alcanzar las metas climáticas. Para ello, además de dedicarnos a construir esfuerzos colectivos para revertir la deforestación en la región hasta 2025, priorizamos la urgente necesidad de desarrollo y aplicación de soluciones basadas en la naturaleza, que promuevan la regeneración de áreas de alto potencial de remoción de carbono de la atmósfera.

"La determinación y la perseverancia mueven al mundo", dijo la Dra. Sarah Gilbert, científica británica que desarrolló la vacuna Oxford/AstraZeneca contra el Covid-19, salvando la vida de millones de personas. Estamos de acuerdo. Con esas mismas convicciones caminaremos en 2022, construyendo un grupo que cree en su Compromiso con la Vida, en la belleza, en su fuerza colectiva y en la capacidad que la ciencia y la paz nos traen para construir un mundo mejor.

**Roberto Marques actuó como presidente-ejecutivo y CEO de Natura & Co hasta junio de 2022. Actualmente continúa integrando el Consejo de Administración. Lea más [aquí](#).*

Mensaje de la Presidencia

"La próxima
frontera es la de la
regeneración.
*Tenemos que
entrar en la
era de la cura*"

Entrevista:
João Paulo Ferreira,
CEO de Natura &Co
América Latina y
Presidente de Natura

GRI 2-22



1. ¿Cómo se están beneficiando mutuamente Avon y Natura de las sinergias e intercambios de conocimiento y experiencias en Latinoamérica?

João Paulo Ferreira: Latinoamérica es la región donde todos nuestros negocios y marcas conviven de manera más intensa. Hubo un aumento importante de conocimiento sobre cada uno de los negocios, y eso vino acompañado por una actitud de colaboración. Esa curiosidad por aprender, la adaptabilidad ante los ágiles cambios internos y externos, y la voluntad de colaborar, nos permitieron descubrir que nuestra actuación conjunta nos lleva a obtener un resultado mejor para el todo, más grande que la simple suma de las partes.

Descubrimos activos increíbles cuando actuamos en forma combinada. Nuestra trayectoria de integración ha entregado las ganancias de eficiencia que prometimos al mercado, sobre todo en operaciones y logística. Pero no nos limitamos a eso. Nuestra estrategia busca crear un ecosistema de bienestar fortaleciendo las relaciones entre consumidores, representantes y consultoras conectados por medio de nuestros productos y servicios. Como Natura &Co América Latina, tenemos aun más puntos de contacto y podemos agregar servicios o nuevos productos relevantes.

Destaco el lanzamiento de &Co Pay, que registró R\$ 6.500 millones en transacciones en el primer año con las consultoras de Brasil. El rápido avance de nuestra plataforma de pagos demuestra la relevancia del servicio. América Latina tiene un alto índice de desbancarización, una realidad que también se refleja

entre nuestras consultoras y representantes, lo que además impide su acceso a servicios financieros digitales. Queremos aumentar el valor generado en nuestro ecosistema al impulsar una mayor conexión, de nuevas maneras y con mayor frecuencia.

Diseñamos una gestión integrada de sustentabilidad y formamos un Comité de Sustentabilidad para América Latina.

2. ¿Cómo armonizar diferentes niveles de madurez en la agenda de sustentabilidad y, a la vez, seguir la trayectoria de innovación y liderazgo de la marca Natura?

JPF: Nuestro primer desafío fue comprender el estadio de cada empresa. Confeccionamos diagnósticos sobre emisiones de carbono, empaques e indicadores sociales internos. También profundizamos la comprensión sobre nuevas categorías para el grupo, como moda y casa.

Diseñamos una gestión integrada de sustentabilidad y creamos un Comité de Sustentabilidad para América Latina, que cuenta con representación de todos los negocios, además de expertos en sustentabilidad, para que tomemos decisiones sobre esa jornada orientadas por nuestro **Compromiso con la Vida**, nuestro *roadmap* hasta 2030.

Esas ambiciones, junto con la estructura y la suma de conocimientos de todas las marcas, nos harán acelerar el paso y en beneficio de todos los negocios. Es un privilegio poder capitalizar los aprendizajes de la marca Natura como estructura para impulsar a las empresas hermanas a que alcancen los compromisos conjuntos.

El Compromiso con la Vida, la estructura y la suma de conocimientos de todas las marcas, nos permitirán acelerar el paso en beneficio de todos los negocios.

3. ¿Cuál es la situación actual del *turn around* de Avon en la región?

JPF: La primera etapa de esa transformación tiene tres enfoques. El primero es la recuperación de los fundamentos de Avon, que involucra una propuesta de valor más atractiva para las Representantes de Belleza Avon, más lucrativa y con mayor compensación desde el punto de vista social. El segundo bloque consiste en la atención a los productos, sobre todo a los productos con mayor potencial en el portafolio de Avon que estaba más disperso. Y el tercer componente es el rejuvenecimiento de la marca. Decidimos implementar todos esos cambios simultáneamente en Brasil, la operación más grande de Avon en el mundo. Un

paso osado, pero necesario para cosechar resultados importantes. La marca reaccionó muy bien. Lanzamos la campaña *Avon tá On*, mejoramos la percepción del consumidor y reactivamos la fuerza de la marca. Optimizamos el portafolio, con bastante éxito, en posiciones complementarias a las de Natura. Por otro lado, el ajuste de la estructura comercial llevó más tiempo para concretarse. La segmentación de carrera y la progresión fueron bien recibidas por las Representantes, pero definir el nuevo rol de las líderes de negocio fue más complejo. Después de una caída del número de representantes, empezamos a recuperar el canal y a aumentar la satisfacción.

A partir de esos aprendizajes y resultados, implementamos el modelo en Ecuador, e iniciamos el proceso en países de Centroamérica y en Colombia, lo que muestra que estamos en el camino correcto.

4. ¿Cuáles son los principales puntos de evolución de Natura en 2021? ¿Cuáles son los nuevos espacios de crecimiento de la marca?

JPF: Ampliamos los puntos de contacto e innovamos en las experiencias de marca, fortaleciendo los vínculos con nuestras consultoras y consumidores, apalancados por herramientas digitales. En Chile, país donde tenemos la experiencia más avanzada para el modelo omnicanal, estamos probando la mejor combinación de tiendas e *e-commerce*, con el fin de asegurar la complementariedad con la labor de nuestras consultoras. En Argentina, por ejemplo, las restricciones locales impulsaron cambios como la expansión de las

revistas en formato digital, que nos dieron flexibilidad para ajustar la estrategia comercial y abrieron caminos importantes. Estamos comenzando a transferir esa experiencia hacia otras latitudes, como Brasil, donde la revista dedicada exclusivamente a la consultora ahora también es digital.

En marcas y productos, cabe destacar la renovación de la línea Ekos, con un aumento de bioactivos en sus fórmulas, y el lanzamiento de Biôme, una línea vegana que nace para proporcionar una nueva mirada en la producción y consumo regenerativos, con 100% de insumos naturales, y cuyo principal ingrediente es el aceite de palma, producido en el primer sistema agroforestal de palma del mundo, SAF Dendé, proyecto liderado desde hace 12 años por Natura, en asociación con Embrapa (Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria) y Camta (Cooperativa Agrícola Mixta de Tomé-Açu). Esa línea, que nace después de seis años de investigación, incorpora de manera pionera tecnologías aplicadas a la cosmética, y tiene además empaques plástico cero, producidos con papel reciclado y reciclable posconsumo, que cuentan con película celulósica biodegradable en la parte interna, para proteger los productos, obtenida a partir de fuentes renovables y compostables. Todavía en el comienzo de esa trayectoria, Biôme representa una apuesta importante al cambio de los hábitos de consumo que queremos ver en los próximos años.

¿Cuáles son las perspectivas de The Body Shop y Aesop en Latinoamérica?

JPF: El rol de las dos marcas es de crecimiento acelerado

en la región. En The Body Shop, retomamos la renovación de la marca, con la inauguración de las tiendas concepto en Brasil y México, que deberá extenderse a la totalidad de las tiendas de la región en el 2022, así como con el fortalecimiento del e-commerce y la adaptación del portafolio a los consumidores de América Latina.

Por su parte, los consistentes resultados de crecimiento de dos dígitos de Aesop demuestran un avance muy por encima del promedio del mercado de lujo, aun en un año en el que además hubo restricciones en el *retail*. En 2021, lanzamos el e-commerce de Aesop en Brasil.

Creo que el IP&L será un nuevo break through, que nutrirá procesos de estrategia y de toma de decisión en varios niveles organizacionales.

6. ¿Cómo el IP&L (Integrated Profit & Loss) desarrollado por Natura transforma la visión de los negocios?

JPF: El desarrollo del IP&L nos lleva a un entendimiento común y más verdadero de los impactos de la empresa. La posibilidad ofrecida por el IP&L, de medir el impacto social de Natura a

través de toda su cadena de valor y sus actividades, es inédita. El IP&L ayudó a consolidar una visión del valor de Natura para la sociedad basada en hechos y datos, capturando los capitales natural, humano y social, para ofrecer una mejor representación del valor generado por la empresa. Al ofrecer un indicador monetizado de impacto de esos capitales, el IP&L permite relacionar esos resultados y compararlos con información financiera o económica.

La visión holística del IP&L tiene el potencial de realmente cambiar el estándar decisorio de los gestores de negocio. La maximización del desempeño financiero deja de ser el único criterio a evaluar, al considerar también la generación de impacto positivo para la sociedad. Esa es la verdadera medida de la sustentabilidad de una empresa.

Creo que el IP&L será un nuevo *break through*, que nutrirá procesos de estrategia y de toma de decisión en varios niveles organizacionales, llegando a un nuevo nivel en ese recorrido de evolución, como cuando creamos el IDH de la Consultora. En aquel momento, cambiamos el modo de ver la actividad comercial y entendimos qué debíamos ofrecer a nuestras consultoras.

Con el aumento de la evaluación de inversiones de acuerdo a los principios ESG, hay cada vez más entidades y empresas trabajando en mecánicas de monetización de aspectos socioambientales. Nuestro interés es capitalizar nuestra trayectoria en el área y compartir el modelo con esas organizaciones, para que

lo examinen, critiquen y discutan y así impulsar la construcción conjunta de estructuras de medición de impacto cada vez más avanzadas y relevantes.

7. ¿Cuál es el rol de las empresas ante los desafíos actuales de la sociedad?

JPF: Ya no alcanza con reducir el impacto negativo. La próxima frontera es la regeneración. Tenemos que entrar en la era de la cura y de la generación de impacto positivo. Eso vale para temas ambientales y sociales. Vivimos amenazas como la crisis climática, olas migratorias, fragmentación social y una polarización conflictiva. El reto de las próximas décadas no es la generación de riqueza económica. Es de distribución y acceso.

Queremos compartir lo que hemos aprendido y facilitar diálogos entre segmentos distintos.

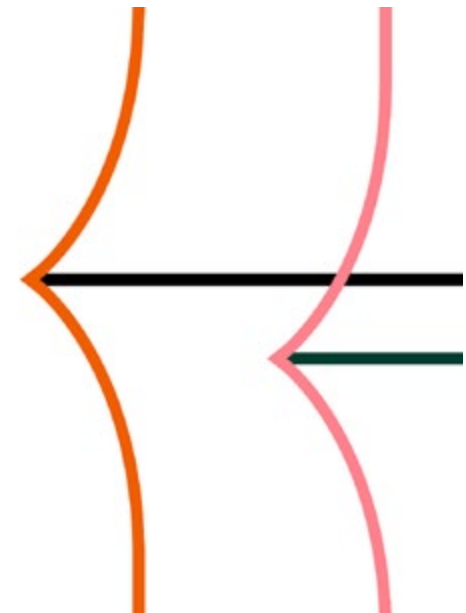
Natura construyó un modelo de negocios que demuestra en la práctica caminos para conciliar el progreso económico y la protección ambiental. En ese desafío, seguimos innovando con liderazgo y coraje para aumentar nuestro impacto positivo y desarrollar maneras regenerativas de llevar adelante los negocios. Para ello, invertimos en innovación. Es lo que buscamos en la actuación con las cadenas de la sociobiodiversidad amazónica, transformando ingredientes naturales en productos o desarrollando

nuevas soluciones agrícolas regenerativas, como el sistema agroforestal para la producción de aceite de palma utilizado en la nueva línea Biôme, y generando ingresos adicionales.

En el caso del carbono, la movilización global comienza a avanzar en las métricas. Pero es necesario tener cuidado para que no sean reduccionistas. La criticidad de la pérdida de la biodiversidad, por ejemplo, todavía es poco comprendida. Son temas urgentes, debemos actuar.

Queremos compartir lo que aprendimos y facilitar diálogos entre segmentos distintos, porque es imposible promover la protección y el desarrollo de la Amazonía sin acuerdos colaborativos.

La criticidad de la pérdida de la biodiversidad, por ejemplo, todavía es poco comprendida. Son temas urgentes, debemos actuar.



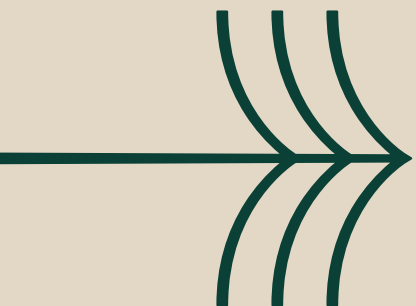
Perfil

Natura &Co *América Latina*

GRI 2-1, 2-6

Formamos parte de un grupo orientado por un propósito, compuesto por cuatro marcas icónicas de belleza, que cree que al nutrir la belleza y las relaciones puede generar una nueva forma de vivir y hacer negocios. Natura &Co América Latina es la unidad de negocios del grupo Natura &Co en la región, que suma la fuerza de la marca Natura y su rol de liderazgo en la agenda sustentable en los negocios al desarrollo de sus tres marcas hermanas: Avon, The Body Shop y Aesop.

Lideramos el *market share* en los mercados de Cosméticos, Fragancias y Cuidado Personal (CFT, sigla en inglés) y de CFT venta directa en Latinoamérica, con un 12,3%, según datos de 2021 de Euromonitor. Más del 50% de los ingresos globales del grupo se genera en la región, que reúne casi 18 mil colaboradores presentes en 18 países de América Latina, Francia, Estados Unidos y Malasia, más de 4,7 millones de Consultoras de Belleza Natura y Representantes de Belleza Avon.



Esa combinación expande nuestras fortalezas en Latinoamérica y amplía nuestros impactos socioambiental y financiero positivos al aumentar el liderazgo de mercado, la rentabilidad, la generación de caja, las cadenas de suministro sustentable, el desarrollo de talentos y la capacidad de generar nuevos productos y servicios para nuestra red. El modelo organizacional diseñado nos permite no solo capturar sinergias y mejorar servicios de las operaciones en la región, sino también generar oportunidades de crecimiento adicionales para Avon y Natura y abrir nuevas avenidas de generación de valor para las marcas The Body Shop y Aesop (*lea más sobre el modelo organizacional en **Gobernanza corporativa***).

Desde 2020, con la llegada de Avon a la familia Natura &Co, vivenciamos un amplio movimiento de integración, especialmente en Latinoamérica, donde se encuentran las operaciones más importantes de Natura y Avon. En ese proceso, buscamos capturar las diferentes oportunidades de sinergia, al mismo tiempo que preservamos las prioridades estratégicas de cada marca. Como grupo, Natura &Co América Latina congrega áreas y funciones de actuación transversal y mantiene otras específicas por marca.

Avon está presente en 15 países, desde la región Austral (Argentina, Chile y Uruguay), pasando por la Andina (Colombia, Ecuador y Perú), hasta Centroamérica y México, privilegiando el modelo de venta por relaciones.

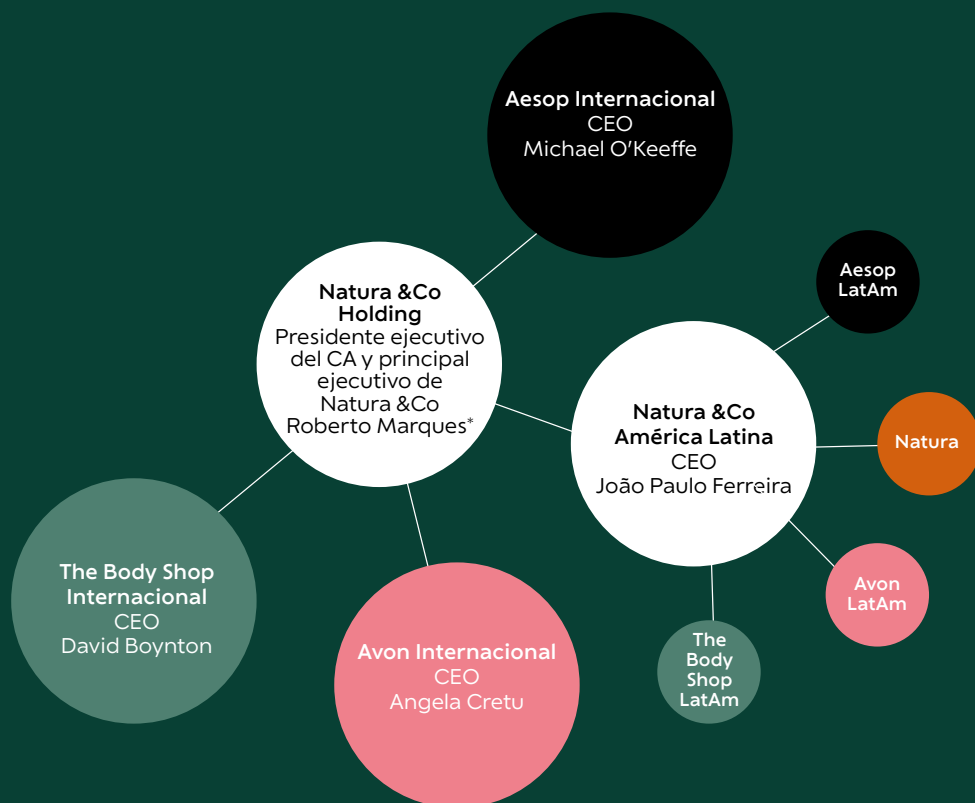
The Body Shop tiene tiendas propias y franquicias en Brasil, Chile y México, y venta por *e-commerce*. Aesop cuenta con una tienda en Brasil y también venta por *e-commerce* para los brasileños.

La operación completa de la marca Natura es gestionada por Natura &Co América Latina, incluyendo un área robusta de investigación y desarrollo (I&D), manufactura, marketing y demás procesos. Actualmente, la marca mantiene operaciones de venta directa, *retail* y *e-commerce* en Brasil, Argentina, Chile, Colombia, Perú y México. También ampliamos el foco en la internacionalización de la marca Natura, con su presencia en nuevas latitudes. Natura desarrolla operaciones de *e-commerce* en Estados Unidos y Francia, desde donde se venden productos a toda Europa. En París también existe una tienda física. Además, contamos con presencia en Malasia con modelo omnicanal, venta por relaciones y on-line, y una tienda en Kuala Lumpur. (*lea más en **Nuestras marcas***).

Avanzamos en los procesos de integración de las plantas de Natura y Avon, cuatro de las seis operaciones en la región cuentan con fabricación integrada de productos de más de una de nuestras marcas en Brasil, Argentina y México (vea mapa). La malla logística de Natura &Co América Latina cuenta con 19 centros de distribución, de los cuales dos son hubs (depósitos) integrados: el *hub* de Cabreúva consolida las exportaciones del grupo y el de Itupeva se especializa en la consolidación de inventarios para la distribución conjunta de las marcas Avon y Natura hacia los otros centros de distribución.

El Grupo Natura &Co

Natura &Co opera en más de 100 países en cuatro continentes y se organiza en cuatro unidades de negocio. **Natura &Co América Latina** reúne las operaciones en esa región de Avon, The Body Shop y Aesop, y la marca Natura en todas sus latitudes. Ese modelo busca acelerar el crecimiento y garantizar las prioridades estratégicas en Latinoamérica, sobre todo gracias a las sinergias y potencialidades entre Natura y Avon en esos países. Las otras tres unidades de negocios incluyen las operaciones de las marcas Avon, The Body Shop y Aesop fuera de América Latina.



PRINCIPALES EJECUTIVOS

Presidente ejecutivo Natura &Co

Roberto Marques*

Directorio Ejecutivo Natura &Co América Latina

El equipo de ejecutivos que lideran el grupo en la región reúne profesionales de actuación transversal y otros dedicados a temas estratégicos de cada marca.

CEO Natura &Co América Latina y Presidente Natura

João Paulo Ferreira

Vicepresidencias

Negocios Avon Brasil – Daniel Silveira

Negocios Avon Hispanoamérica – Axel Gegenschatz

Negocios Natura Brasil – Agenor Leão

Negocios Natura Hispanoamérica – Diego de Leone

Integración y Expansión de Nuevos Negocios – Erasmo Toledo

Operaciones, Logística y Suministros – Joselena Peresinoto Romero

Legales y Relaciones Gubernamentales – Ana Beatriz Costa

Personas, Cultura y Organización – Flavio Pesiguelo

Hub de Medios, Contenido y Comunicación – Carlos Pitchu

Finanzas – Silvia Vilas Boas

&Co Pay y Nuevos Negocios – José Manuel Silva

Marca, Innovación, Internacionalización y Sustentabilidad (MIS) – Andrea Alvares

Retail – Paula Andrade

Tecnología de la Información (TI) y Data Analytics – Renata Marques**

**Roberto Marques actuó como presidente-ejecutivo y CEO de Natura &Co hasta junio de 2022. Actualmente continua integrando el Consejo de Administración. Lea más aquí.

**Interina.

Nuestra presencia

GRI 2-1, 2-6, 2-7,
SASB CG-HP-000.B

AVON natura
THE BODY SHOP Aēsop.

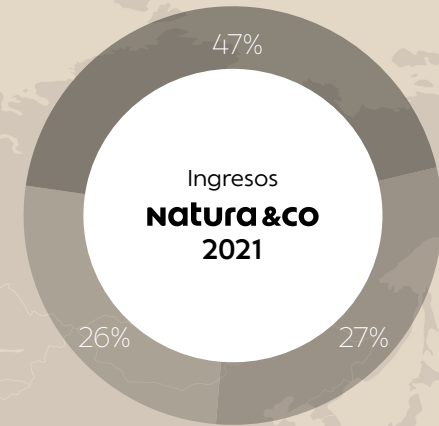
4 marcas

18
países

790 tiendas
propias y
franquicias

Casi 2 millones
Consultoras de
Belleza Natura

Casi 2,8 millones
Representantes
de Belleza Avon



Brasil

Hispanoamérica

Otros países

 Tiendas propias
 Franquicia
 E-commerce
 Venta directa

  
Natura

 
Avon

  
The Body Shop

  
Aēsop

   
natura &co América Latina

Operaciones

Capilaridad de distribución

6 fábricas

siendo 4 con producción integrada (productos de más de una marca).

19 Centros de distribución,

siendo 2 hubs, en 9 países.

50% de los envíos

realizados en conjunto Avon y Natura.

-  Colaboradores
-  Fábricas
-  Centro de distribución
-  Natura
-  Avon
-  The Body Shop
-  Aesop

Equipo diverso y bien preparado

Casi 18 mil colaboradores

51% de las posiciones alto liderazgo* están ocupadas por mujeres (y en el Consejo de Administración, 30,8%).

*Considera Direcciones y vicepresidencias

Destakes de desempeño

GRI 3-3

En 2021 seguimos enfrentando los retos impuestos por la pandemia. En ese contexto, Natura &Co, empresa de la cual Natura Cosméticos es subsidiaria integral, mantuvo la prioridad en el cuidado y la salud de su red, fortaleciendo iniciativas como la donación de productos, apoyo financiero y aceleración de la omnicanalidad, para garantizar los flujos de negocios de consultoras, representantes y franquiciados. También articulamos con otras empresas e instituciones para ampliar el acceso de la población a las vacunas, así como a servicios básicos de salud (*lea más en **Movilización contra la pandemia***).

Continuamos consolidando nuestra integración, acelerando principalmente las sinergias entre Natura y Avon. Los negocios combinados en América Latina afianzaron el liderazgo absoluto de Natura &Co entre las empresas de cosméticos de la región.

El desempeño de la marca Natura refleja la fuerza de nuestro modelo de negocios omnicanal, que privilegia la Venta por Relaciones, cada vez más digital. Los pedidos por medio de las más de 1,5 millones de tiendas on-line de consultoras aumentaron un 42% en América Latina, duplicando los niveles registrados antes de la pandemia.

Los ingresos consolidados de Natura &Co América Latina tuvieron un aumento de 9,1% en 2021, en comparación con el año anterior, alcanzando los R\$ 22.400 millones. Las ganancias netas consolidadas se aproximaron a los R\$ 1.200 millones.

Crecimiento en hispanoamérica

Por primera vez, las ventas de Natura &Co en los países de Hispanoamérica correspondieron a más de la mitad de los ingresos en la región, alcanzando 53% en el año. Natura avanzó 9% en los ingresos netos en el año, con una relevancia creciente de los países de Hispanoamérica. En Brasil, el resultado de Natura registró una caída de 6%.

En ese desempeño se destaca el progreso en México, que se convirtió en líder en la región después de Brasil, gracias a la exitosa implementación de la estrategia de expansión local que incluyó la apertura de seis tiendas e inversiones continuas en marketing. Argentina también se destacó en el crecimiento de los ingresos, pese a las restricciones a las importaciones. Favorecidos por la fuerza de las marcas Natura y Avon, aumentamos la producción de ambas marcas en la fábrica de Avon en el país, garantizando el suministro local y la continuidad de los negocios de nuestras representantes y consultoras.

Avon registró su primer crecimiento, con un aumento de 6,6% en el resultado consolidado de América Latina. El desempeño se vio influenciado por la estrategia de *turn around* que involucra la renovación de la marca, la revisión de portafolio y el lanzamiento de una nueva propuesta de valor para las Representantes de Belleza Avon, que fue implementada en Brasil y Ecuador, y viene siendo puesta en práctica en Colombia y Centroamérica. La optimización del portafolio, especialmente de Moda y Casa y las ventas, sobre todo en



Hispanoamérica, contribuyeron al crecimiento de los ingresos de la marca en el año.

Recuperamos el crecimiento en las principales categorías, como maquillaje y fragancias, y estamos teniendo un retorno de productividad de las representantes, aunque el modelo viva una natural etapa de transición y aprendizajes (*lea más en **Avon***).

Nuestras prioridades en sustentabilidad

En 2021, conmemoramos el primer aniversario del **Compromiso con la Vida**, nuestra Visión para 2030, que direcciona algunos de los desafíos globales más urgentes, y registramos avances importantes en nuestras metas. En relación a nuestras ambiciones vinculadas a cómo enfrentar la crisis climática y la protección de la Amazonía, el modelo de negocios de Natura actualmente contribuye a la conservación de 2 millones de hectáreas de selva, beneficiando a más de 7 mil familias. En 2021, dimos un paso decisivo rumbo al Net Cero (hacer que nuestras emisiones netas sean cero) al establecer la línea de base de las emisiones de carbono para nuestros cuatro negocios. También lanzamos, en asociación con MapBiomas e InfoAmazonia, el Portal PlenaMata, que monitorea en tiempo real la deforestación en la Amazonía, generando información de calidad para sensibilizar a diversos públicos sobre el tema (*lea más en **Amazonía y el clima***).

En el frente de defensa de los derechos humanos, garantizando igualdad e inclusión, alcanzamos 51% de mujeres en puestos de liderazgo en Latinoamérica y armonizamos la política de diversidad e inclusión para nuestras cuatro marcas. En lo que se refiere a la

transformación de los negocios rumbo a la circularidad y la regeneración, explotamos soluciones disruptivas en la producción de Biôme, línea de productos sólidos lanzada por Natura, con cero plástico y fórmulas veganas que requirió más de seis años de investigación uniendo diversas soluciones basadas en la naturaleza, como el aceite de palma producido en sistemas agroforestales y la bioresina, obtenida a partir de la captura de gas metano y utilizada en el accesorio para almacenar las barras de Biôme (lea más en **Circularidad y regeneración**).

Puede encontrar más información sobre Natura y el grupo Natura &Co en el Informe de Administración del grupo, publicado en la página de Relaciones con Inversionistas

GRI 201-1 Valor económico directo generado (R\$ millones) Natura &Co América Latina	2020	2021
Ingresos netos consolidados	20.542,3	22.413,4
Ebitda consolidado	2.369,50	2.595,70

LAS DEMOSTRACIONES CONTABLES COMPLETAS ESTÁN DISPONIBLES [AQUÍ](#).

Avances de las sinergias

Con un modelo de gobernanza eficiente y de abordaje transversal, logramos capturar sinergias y optimizar operaciones de modo acelerado. Los resultados de la integración entre Natura y Avon en América Latina acompañan las proyecciones y se prevé que podrían ser maximizados.

La Oficina de Transformación (*Transformation Office* —TO, sigla en inglés—) es responsable del abordaje transversal y de hacer avanzar el movimiento de transformación de Avon y la integración con Natura en varias áreas simultáneamente. En conjunto con las áreas responsables, TO garantiza la asignación de recursos y monitorea indicadores relacionados a diversos procesos, tales como estructuras organizacionales, sustentabilidad, gestión de suministros y logística, y prácticas comerciales y de relaciones con representantes a las ventas digitales, entre otros. En los dos primeros años de integración, se iniciaron más de 600 proyectos, de los cuales ya la mitad ya están terminados, en 17 frentes de trabajo.

Los principales resultados ya alcanzados de sinergias están en las estructuras operativas, como el área de suministros, integrada de manera global desde 2020. En la logística, segundo principal vector de ganancias con la integración, optimizamos el funcionamiento de nuestros Centros de Distribución (CD) con integraciones clave de los hubs de Cabreúva y Itupeva, los dos en São Paulo, y el CD de Medellín, en Colombia, en 2021, y ya a comienzos de 2022, CDs en Perú y en Chile. El primer centro diseñado para atender a las cuatro marcas será el segundo más grande de

América Latina, y comenzará a operar en 2022, en el estado de Alagoas, ubicación que se comprobó como la más estratégica para proveer a toda la región nordeste de Brasil.

Así, nuestra malla logística cuenta con 19 CDs y hubs en toda Latinoamérica, con seis de ellos operando para el grupo en 2022. La estructura ya reduce costos de envío, sobre todo en Brasil. Las acciones de consolidación de la malla con revisión de las rutas (transporte pesado y última milla) y la cantidad de sucursales generaron más eficiencia, de manera tal que, en 2021, la mitad de las entregas de pedidos en Brasil se realizaron de forma conjunta: Avon y Natura. El hub (depósito) de Cabreúva (São Paulo), de Avon, se transformó en el principal polo para la exportación de Natura &Co, contribuyendo también con importantes optimizaciones de costos.

Además, avanzamos en la producción integrada. Cuatro de nuestras seis plantas en Latinoamérica producen para más de una marca: Benevides y São Paulo, en Brasil; Celaya, en México; y Moreno, en Argentina.

La fábrica de Avon Argentina fue estratégica para asegurar la producción de los artículos de la marca y de Natura localmente, en un escenario de restricciones de importaciones determinadas por el gobierno del país. La estructura combinada y el avanzado estadio de integración de las operaciones permitieron producir en Argentina el 30% del volumen de ventas anuales. Este frente permitió que el país fuera uno de los destaques en crecimiento de ingresos en el año, cambiando el nivel de presencia de Natura en la región, lo que seguirá a lo largo de los próximos años.



Central de Atención Natura &Co

GRI 2-25, 2-26, 2-29

En el inicio de 2022, entró en operación la Central de Atención Natura &Co Brasil, otro movimiento de sinergia en Natura &Co América Latina. La central es gerenciada por un único proveedor, pero existen equipos customizados para atender a las consultoras, representantes y consumidores de cada una de nuestras cuatro marcas: Natura, Avon, The Body Shop y Aesop. Además de en la reducción de costos, la integración debe repercutir positivamente en la experiencia de atención que ofrecemos a esos públicos. También contaremos con centrales de atención integradas para la región de México y Centroamérica, inclusive en 2022. Otro ejemplo de sinergia viene de nuestras asistentes virtuales Nat, de Natura, y Bela, de Avon, que pasaron a gestionarse con el mismo proveedor en Brasil y toda Latinoamérica.

En 2021, Nat y Bela sumaron 9 millones de contactos, considerando a toda América Latina –actualmente, Nat está presente en cinco países (Argentina, Chile, Colombia, México y Perú); Bela ya estaba disponible en Argentina, Chile, Uruguay, México y países de Centroamérica en 2021 y, a comienzos de 2022, comenzó a operar en Colombia, Ecuador y Perú–.

También se integraron otros procesos y prácticas, como los indicadores monitoreados en Natura y Avon: nivel de satisfacción (medido por medio del NPS – Net Promoter



Score), tiempo promedio para iniciar la atención y la tasa de abandono (cuando el cliente desiste del contacto telefónico por la demora). Además, implementamos dos iniciativas exitosas de Natura para Avon: el foro táctico de clientes, con regularidad semanal, y el comité de clientes, que se reúne mensualmente. En esos ámbitos, se evalúan los indicadores de performance y se discuten las oportunidades de perfeccionamiento para generar la mejor experiencia para el cliente.

Como reflejo de la gestión integrada, en 2021 el nivel de satisfacción con la atención en Avon Brasil subió de -11 a 30 puntos y, en Latinoamérica, aumentó de 19 a 41 puntos. En Natura, la satisfacción promedio con la atención correspondió a 35 puntos en Brasil (40 en 2020) y a 51 puntos en Hispanoamérica (45 en el año anterior). La escala del NPS varía de -100 a 100.

Principales destaques y desafíos del año

Natura &co América Latina

Aceleración de la integración en la producción en 4 de las 6 fábricas y en la logística, con los hubs de Cabreúva y Itupeva, en São Paulo, y los Centros de Distribución de Colombia, Perú y Chile, este último inaugurado en el primer trimestre de 2022.

La primera emisión de Sustainability linked-bond obtuvo R\$ 1 mil millones con intereses diferenciados, demostrando la confianza del mercado en nuestra propuesta de valor.

Participación en la COP-26 y lanzamiento del Portal PlenaMata para dar más visibilidad a los datos de deforestación en tiempo real y contribuir con la movilización por la protección de la Amazonía.

Primer relevamiento de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de todas las empresas de Natura &Co.

Crecimiento de 9,1% en los ingresos netos, que fueron de R\$ 22.400 millones.

AVON

Avon lanzó su nuevo modelo comercial en Brasil y Ecuador e inició su adopción en Colombia y países de Centroamérica. El momento de transición resultó en contracción de 13% en el número de representantes en 2021.

La satisfacción de las representantes creció en comparación con 2020.

La campaña #MiradeNuevo renovó la presencia de la marca y activó a consumidores.



El IP&L (Integrated Profit and Loss), modelo pionero que apoya la gestión estratégica de los negocios evaluando los resultados de la empresa en todas sus dimensiones, reveló que por cada R\$ 1 en ventas de Natura se generan R\$1,5 en beneficios en los capitales humano, social y natural.

La demanda de activos de la biodiversidad amazónica se duplicó en el año. Comienzo de la relación con las primeras comunidades de Ecuador y Colombia.

Biôme, nueva línea vegana de productos en barra basada en ingredientes regenerativos, 100% naturales, plástico cero y accesorio en bioresina desarrollada con la captura de gas metano.

Crecimiento del canal de retail de 50% en el 2021.

La base de consultoras creció en cuatro de los seis países en los que actuamos. En Brasil y Argentina, la cantidad disminuyó 10,5% y 1,6%, respectivamente.



THE BODY SHOP

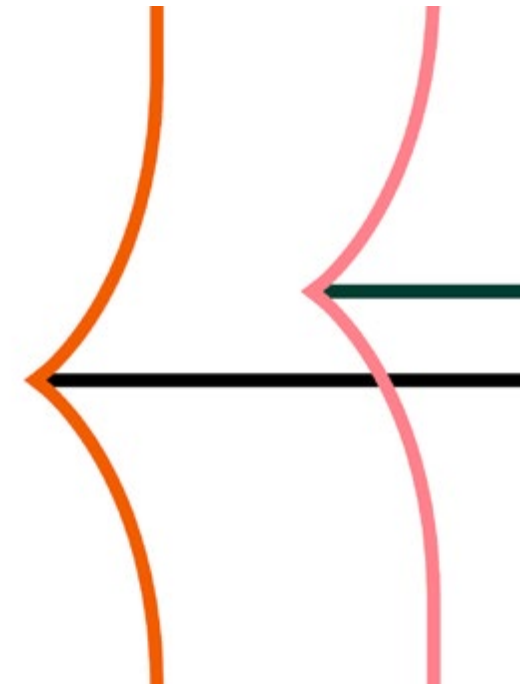
Productos desarrollados localmente.

Lanzamiento de *e-commerce* propio en México.

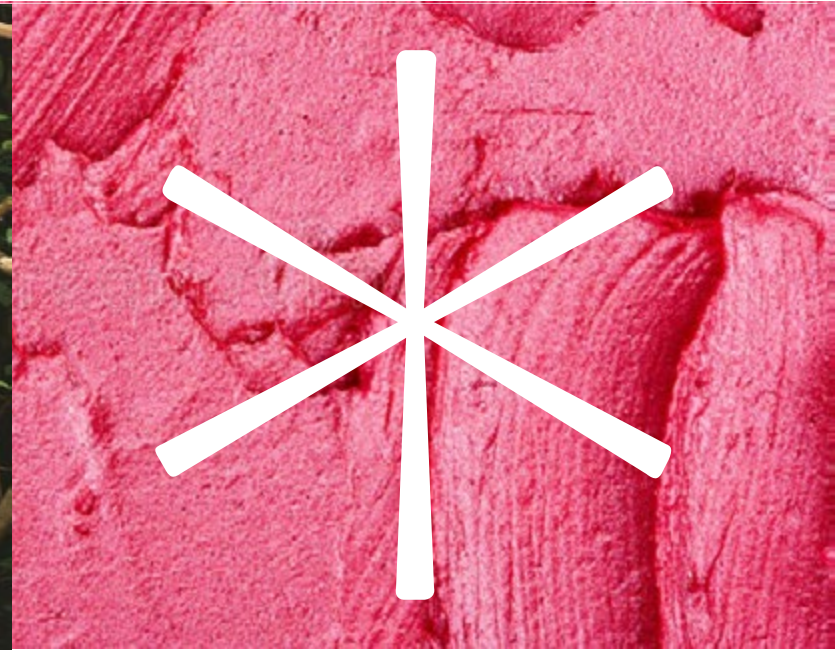
Aēsop.

Lanzamiento del e-commerce propio en Brasil.

Crecimiento de dos dígitos en todos los trimestres.



Estrategia



Estrategia



Teníamos objetivos definidos al reunir las operaciones de Avon, Natura, The Body Shop y Aesop en la región:

- *expandir nuestra fortaleza,*
- *impulsar nuestro liderazgo de mercado,*
- *la rentabilidad y la generación de caja;*
- *y perfeccionar nuestro pionerismo en sustentabilidad y desarrollo de talentos*

Lanzado en 2020, el **Compromiso con la Vida** es un ambicioso plan del grupo para contribuir a enfrentar algunos de los desafíos más urgentes del mundo hasta el 2030, incluyendo la crisis climática y la protección de la Amazonía, la defensa de los derechos humanos y la promoción de la circularidad y la regeneración. Manteniéndonos fieles a la creencia de que los negocios deben ser una fuerza para el bien, establecimos objetivos y metas para la próxima década, considerando a todas las empresas del grupo Natura &Co.

Uniendo fuerzas para desbloquear *oportunidades adicionales de crecimiento*

Cinco Misiones



1. Fortalecer e innovar

AVON

2. Recuperar y transformar



THE BODY SHOP

Aēsop.

3. Crecer con rentabilidad

Natura &co

*4. Habilitar negocios
y capturar sinergias*

Natura &co

*5. Negocios combinados
y nuevos negocios*

Creemos en nuestra capacidad de crear valor, muy por encima de la suma de nuestras marcas, productos y servicios. Desde la formación de la unidad de negocios Natura &Co América Latina, en 2020, lideramos el proceso de integración de las estructuras operativas de los cuatro negocios en la región y avanzamos rápidamente, sobre todo en las sinergias entre Natura y Avon.

Para trabajar de modo más cooperativo y coordinado, innovamos en la gestión y el modelo organizacional de manera que nos permitan tener autonomía e interdependencia entre los negocios y aprovechar todo el potencial de nuestro ecosistema.

Así, organizamos nuestra estrategia en cinco misiones para acelerar nuestra ejecución con el foco que cada negocio necesita y avanzar en oportunidades que serán generadas por la combinación de fuerzas de nuestros negocios.

Este rediseño también involucra un modelo organizacional más dinámico, fluido y horizontal, menos estructurado por departamentos y movido a partir de las necesidades de la estrategia (*lea más en **Personas***).

1. Misión Natura

Se trata de expandir la penetración y fuerza de la marca (preferencia y deseo) por medio de innovación y diferenciación relevantes, evolución de la omnicanalidad, modernización de la Venta por Relaciones, y de la amplificación digital de las relaciones

con consultoras y consumidores, aumentando nuestro impacto positivo.

2. Misión Avon

Nuestro foco con esa misión es restaurar el crecimiento y la rentabilidad con la implementación de un nuevo modelo comercial que amplía los ingresos de nuestras representantes, con la optimización del portafolio de productos y que, junto con la modernización de la marca, recupere la penetración en hogares.

3. Misión TBS y Aesop

The Body Shop y Aesop representan motores adicionales de crecimiento y también se benefician de esa combinación de estructuras y conocimientos del grupo para ampliar el conocimiento de marca y el acceso a los productos por medio del aumento de la presencia física y en canales complementarios (digital) en Latinoamérica.

4. Habilitar negocios y capturar sinergias

Como grupo, necesitamos crear soluciones capaces de generar competitividad para cada uno de los negocios, equilibrando customización e integración de las áreas transversales y amplificando la captura de sinergias (operativas/societarias/impositivas) fruto de la integración Natura & Avon.

5. Negocios combinados y nuevos negocios

La última misión trata sobre qué haremos para crear aún más valor para nuestros negocios, no solo por medio

de la combinación entre ellos, sino también a raíz de la creación de nuevos negocios en nuestro ecosistema. Así podremos generar aún más valor para nuestra red: a partir de nuestra propia red. Un buen ejemplo es la plataforma de servicios financieros &Co Pay, facilitadora de la inclusión digital, social y financiera de nuestras consultoras de Brasil y que se expandirá hacia toda nuestra red en América Latina.

Esa estructura apoya la evolución de nuestro modelo organizacional y de gobernanza, además de nuestra capacidad de ejecución. Así, nos habilitamos a impulsar el liderazgo del grupo en la región, fortalecer nuestro *market share* y crear un ecosistema de negocios complementarios, colaborativos y simbióticos entre sí.

De esta forma ampliamos nuestra fortaleza para la creación de impacto positivo, elemento diferencial de nuestra estrategia, presente en el Compromiso con la Vida, con 31 metas bastante ambiciosas para enfrentar, por medio de nuestro modelo de negocios, algunas cuestiones globales urgentes. En Latinoamérica, inspirados por el liderazgo de la marca Natura, planeamos avanzar en un modelo de negocios cada vez más regenerativo, que defiende a la Amazonía y su esencialidad para frenar los cambios climáticos y asegurar la continuidad de la vida en el planeta, y que se basa en su creencia en las relaciones y en su poderosa fuerza transformadora del mundo, incluyendo el respeto y la defensa de los derechos humanos.





Compromiso *con la Vida*

Un ambicioso plan para contribuir a enfrentar los desafíos más urgentes del mundo a 2030:



Enfrentar la crisis climática y proteger la Amazonía

Reducir nuestras emisiones de GEI: alcanzar la meta "**carbono cero**" hasta 2030.

Amazonía:
Cero deforestación.

Metas basadas en la ciencia para la biodiversidad; hacer cumplir el protocolo de Nagoya.



*Defender los **derechos humanos** y ser más humanos*

Para nuestros colaboradores: **igualdad** de género, inclusión de grupos subrepresentados y salario digno para todos.

Para nuestra red más amplia: **aumentos medibles de las ganancias**, educación y salud.

Intolerancia a la violación de **derechos humanos** en nuestra cadena de suministro.



*Abrazar la **circularidad y la regeneración***

Completa **circularidad** de empaques.

95% o más de ingredientes **renovables** o naturales.

95% o más de fórmulas **biodegradables**.

Inversiones y acción colaborativa en soluciones **regenerativas**.

CONOZCA MÁS: HAGA CLIC EN CADA PILAR PARA AMPLIAR DETALLES.

DESEMPEÑO: CONOZCA EL ESTATUS DE CUMPLIMIENTO DE NUESTRAS METAS AQUÍ.

GRI 2-23, 2-24, 2-25

En Natura &Co América Latina, esa visión ha impulsado la integración y planificación especialmente entre Natura y Avon, nuestras operaciones más importantes, buscando avanzar en esos temas a partir del estadio de cada marca y sus fortalezas.

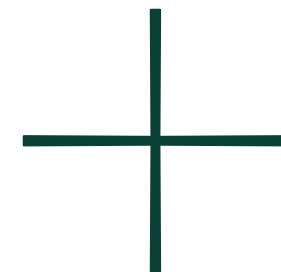
En Natura, esos pilares se agregaron a su compromiso de generar impacto positivo (lanzado en 2014, con la Visión 2050) por medio de un modelo de negocios regenerativo, enfocado en cultivar relaciones de calidad basadas en el respeto y los principios éticos. Como *leading company* en sustentabilidad, la marca debe inspirar a todo el grupo en el camino hacia el *net zero* a partir de su trayectoria como empresa carbono neutro (desde 2007) y su continua reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en toda la cadena de valor: por medio de su actuación con la cadena de proveedores, incluyendo las comunidades agroextractivistas de la Amazonía, y del desarrollo de productos innovadores y potentes que unen tecnología de vanguardia y bioactivos de la selva con envases cada vez más ecológicos. Los aprendizajes de la Venta por Relaciones, que incluyen la propuesta de valor para las Consultoras de Belleza Natura, relanzada en 2017, para ampliar las ganancias y el potencial emprendedor de la red, también se están expandiendo. La marca Natura además es el principal vector de transformación en la agenda de defensa de la Amazonía, sobre todo en lo que se refiere al enfrentamiento a la deforestación en la región, que viene avanzando de modo aterrador en los últimos años.

Avon tiene un compromiso histórico con el empoderamiento femenino, la promoción del acceso a

la belleza y la defensa de las causas que afectan el pleno desarrollo de las mujeres, la lucha contra el cáncer de mama y la violencia contra mujeres y niñas. Como parte del grupo, la marca tiene la oportunidad de reforzar esas acciones no solo a partir de la reanudación del crecimiento, sino también por el apoyo de los demás negocios del grupo. Además, la marca Avon agrega una contribución a la democratización de la sustentabilidad, al llevar hacia más hogares la propuesta de Natura &Co de movilizar comportamientos sustentables que promuevan una mejor manera de vivir y hacer negocios.

Creemos en nuestra capacidad de crear valor, muy por encima de la suma de nuestras marcas, productos y servicios; somos conscientes que nuestra unión tiene el potencial de crear nuevas sinergias y oportunidades al servicio de nuestro nuevo ecosistema de belleza y bienestar ampliado que involucra a consultoras, representantes, franquiciados, colaboradores, consumidores, proveedores y a las comunidades con las cuales nos relacionamos. Esos objetivos requieren innovación y mucho trabajo no solo interno, sino también de manera articulada con otros líderes empresariales, gobiernos y la sociedad civil para explorar cómo podemos crear juntos un mundo más justo y sustentable para todos.

Entre las acciones que nos ayudan a impulsar esa agenda integrada está la creación del Comité de Sustentabilidad, con la participación de los ejecutivos de Natura &Co América Latina y de una unidad de la Oficina de Transformación, que lidera la integración entre nuestras marcas, especialmente dedicada a las iniciativas de sustentabilidad y sus diferentes temas transversales en la región. **Lea más en Gobernanza Corporativa.**



Tres causas de Natura

- **Amazonía Viva**
- **Cada Persona Importa**
- **Más Belleza, Menos Residuos**

En 2019, Natura decidió organizar sus temas materiales bajo la estructura de causas, que a su vez están reflejadas en los pilares del Compromiso con la Vida. Su gestión forma parte de las decisiones estratégicas para comprometer a colaboradores, consultoras, consumidores, proveedores y a las comunidades con las cuales se relaciona.

Cada causa tiene su planeación estratégica, gobernanza definida y proceso de gestión. También construimos las teorías del cambio en cada eje para delinear el tipo de transformación que queremos generar a largo plazo, que deben ser nuestras prioridades de acción, los socios a involucrar e indicadores de compromiso. Esa construcción fue realizada en conjunto con públicos de interés, consulta a expertos, alineamientos internos con el alto liderazgo y las diferentes áreas de Natura. Ese proceso colectivo generó más conocimiento sobre cómo debemos actuar

respecto al combate a la deforestación en la Amazonía, a la construcción de los modelos de medición de ingresos de las consultoras y comunidades proveedoras perfeccionados por el concepto de ingresos dignos (*living income*, en inglés) y a la definición de los compromisos relacionados a envases biodegradables, compostables y reciclables. Entre 2014 y 2020, Natura avanzó en el conjunto de metas de la Visión y sigue evolucionando para alcanzar los objetivos determinados para 2050 (conoce los avances de la primera década de la Visión en el [Informe Anual 2020](#)).

A partir de estas causas, Natura definió y gerencia acciones estructurantes que generan innovación y diferenciación en productos y servicios; iniciativas de movilización de sus públicos; y advocacy para influenciar movimientos más amplios de la sociedad y que van más allá de sus negocios.

Avon y su compromiso histórico con la agenda social femenina

Avon, que cumplió 135 años, nació como un vehículo para promover el potencial emprendedor femenino que estaba reprimido, por medio de la exaltación y democratización de la relación de las mujeres con la belleza. En estos tiempos de crisis y polarización excesiva, esa democratización de la belleza renueva su rol en la sociedad, fortaleciendo cada vez más el potencial de la marca para generar oportunidades de crecimiento integral para su red de representantes y empresarias, al mismo tiempo que refuerza las acciones para promover la calidad de vida de las mujeres por medio de las causas:

- **Enfrentamiento a la violencia doméstica y al cáncer de mama**
- **Democratización de la belleza y agenda de diversidad**

Las acciones y programas estructurantes de esas causas son liderados por el Instituto Avon en Brasil y por las Fundaciones Avon en los países de Hispanoamérica. Reconocemos que en cada latitud las mujeres tienen necesidades distintas, en función de aspectos culturales diversos y de las diferentes coyunturas de la sociedad. Por lo tanto, la gestión de los programas es independiente, sin que por ello se vea limitado su alcance.

Octubre Rosa es la principal plataforma de concientización sobre el cáncer de mama en la región y la campaña de prevención de la violencia doméstica contra las mujeres,

#AisladasNoSolás, generó una alerta importante sobre el aumento del riesgo para este sector de la sociedad durante la pandemia.

Por la relevancia y amplio alcance de sus programas, el Instituto Avon realizó grandes inversiones con foco en las mujeres brasileñas en los últimos ocho años. La Fundación Avon en Argentina, Chile y Uruguay desarrolló hace 15 años una plataforma para apoyar a líderes sociales femeninas y hoy es referente en la capacitación sobre la lucha contra la violencia de género. A su vez, en Colombia, Perú, Ecuador, México y en Centroamérica, la Carrera de la Mujer es una de las campañas con mayor movilización alrededor del autocuidado y de la concientización sobre la relevancia de la detección del cáncer de mama en estadio inicial, medidas que pueden salvar vidas.

Entendemos el compromiso generado por nuestro pionerismo y experiencia en los temas de empoderamiento femenino y asumimos la responsabilidad de articular al sector empresarial y los diversos sectores de la sociedad en beneficio de esas causas. Además, buscaremos avanzar con apoyo de la estructura integrada de Natura &Co América Latina en pautas como la gestión y reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), y garantizar la promoción de la circularidad y regeneración de insumos de nuestros procesos productivos.

Empresa



Certificada

Empresas B equilibran ganancias y propósito

GRI 2-24

En 2014, Natura se convirtió en la primera empresa de capital abierto en obtener la certificación de Empresa B, un movimiento liderado por el B Corp (Sistema B) que busca impulsar una comunidad global de líderes comprometidos con nuevas formas de negocios, que equilibran ganancias y propósito. Renovamos nuestra certificación en 2017 y en 2020, y registramos una evolución continua en la puntuación. En la recertificación más reciente, la de 2020, obtuvimos 153 puntos en todos los aspectos evaluados y fuimos una de las pocas empresas en el mundo en tener puntaje en siete modelos de negocio de impacto (IBMs, sigla en inglés), que abordan temas como desarrollo de colaboradores; conservación de recursos, suelo y vida silvestre; y procesos de fabricación ecológicos e innovadores, entre otros.

En una evaluación amplia y detallada, las empresas deben comprobar que tienen en cuenta el impacto de sus decisiones en temas como gobernanza, colaboradores, medio ambiente, clientes, comunidades y cadena de suministros. También se exige de las Empresas B el compromiso formalizado en su Estatuto Social con la generación de impacto positivo para la sociedad y no solo para los accionistas.

Siguiendo ese movimiento de compromiso y la orientación de nuestros negocios para producir impacto positivo, The Body Shop obtuvo su certificación en 2019 y Aesop, en 2020. Avon buscará el mismo camino hasta el 2025. Con ello, el grupo Natura &Co también obtuvo el reconocimiento en 2020, y pasó a ser la Empresa B más grande del mundo.

Más que una certificación, el análisis de impacto B Corp viene consolidándose como una herramienta de evaluación del desempeño de nuestra estrategia y se suma a nuestros esfuerzos de gestión integrada. El diagnóstico es una directriz de innovación de significado e impacto positivo en nuestra cadena de valor y está entre los inputs que tenemos en cuenta para definir nuestras prioridades y planes de acción.

Lea más en **nuestra página**.

Modelo de negocios



Capitales abarcados

capital natural

fórmulas que valoran ingredientes naturales y renovables y mantienen la selva en pie.

capital financiero

capital para operación e inversiones. US\$ 1 mil millones captados en Sustainability-Linked Bond*.

capital social

presencia en 18 países de Latinoamérica, con cuatro marcas icónicas movilizadas por propósitos.

capital manufacturado

centros de producción y distribución de los productos, canales físicos y virtuales para representantes/consultoras y consumidores.

capital humano

Latinoamérica: casi 18 mil colaboradores en 2021 y 4,8 millones de representantes y consultoras.

capital intelectual

patentes de productos, procesos de innovación y capital organizacional estructurado por medio de sistemas y procesos de gestión.

* Natura &Co Holding.

natura & co

AVON natura THE BODY SHOP Aēsop.



Defender los
derechos
humanos y ser
más humanos



Enfrentar la
crisis climática
y proteger a la
Amazonía



Abrazar la
circularidad y
la regeneración



Actividades de negocio

Cuidamos a las personas:

Ante la pandemia del Covid-19, nos unimos para frenar el contagio, cuidar nuestra red de relaciones y mantener la economía en circulación.

Somos una empresa integrada:

Venimos intensificando la integración de los procesos y estructuras, buscando más eficiencia y sustentabilidad, preservando la identidad de cada uno de nuestros cuatro negocios.

Gobernanza como palabra clave:

Basados en los principios de autonomía e interdependencia, los sistemas de gobernanza nos permiten evaluar, monitorear y construir el futuro que deseamos.

Conocemos los riesgos para gestionarlos:

Buscamos entender el contexto en el cual nos desarrollamos, y así nos preparamos para conocer y poder anticiparnos a los riesgos de escenarios diversos, complejos y de incertidumbres, para lograr absorberlos en nuestra estrategia.

Sólo es innovación si genera impacto positivo:

Nuestra innovación se basa en el Compromiso con la Vida y se manifiesta por medio de un pipeline cargado de nuevos procesos y productos.

Output
nuestros
productos



Producción y venta de productos de belleza y cuidados personales priorizando la venta por relaciones y complementando con la omnicanalidad.

En 2021, más de la mitad de las ventas fue habilitada digitalmente y los ingresos netos fueron de R\$ 22,4 mil millones.

Con el objetivo de alcanzar el Net Zero, compensamos 100% de las emisiones de Natura, impulsamos el uso de la energía renovable y utilizamos ingredientes

de la sociobiodiversidad panamazónica que contribuyen a la conservación del ecosistema.

Nuestra aspiración

Osaremos innovar para promover impacto económico, social y ambiental positivos, lo que nos transformará en la mejor empresa de belleza PARA el mundo.

Outcomes: el valor que generamos

Inversionistas

EBITDA de **R\$ 2,6 mil millones** de ganancias netas en 2021. **US\$ 33,4** millones** se invirtieron en las principales causas del grupo y **US\$ 8,7** millones** en el desarrollo de soluciones regenerativas.



Consumidores finales

Alta capilaridad y presencia de las marcas por medio de una **estrategia de ventas** y experiencia digital de as marcas.



Colaboradores

Construcción de un **equipo cada vez más diverso y de un ambiente inclusivo**, con remuneración digna y equitativa entre géneros y razas y enfoque en el bienestar. **82%** de los colaboradores alcanzan o superan el **living wage** (salario digno). El valor establece lo mínimo para cubrir las necesidades básicas de una familia. **51%** de posiciones de liderazgo están ocupadas por mujeres.

Acceso a productos de calidad y más sustentables, integrados a las causas y los compromisos de las marcas Natura &Co, y que fomentan hábitos de consumo de bienestar y atención sobre el planeta.



Sociedad y medio ambiente

Buscamos maximizar nuestros impactos positivos y mitigar los negativos por medio de la **innovación**, de la circularidad y de soluciones regenerativas manteniendo la neutralidad de carbono y caminando rumbo al **net zero**, aumentando continuamente el uso en los envases de materiales renovables y reciclados y ampliando las inversiones en la **conservación y regeneración de la biodiversidad**.

Por medio del Instituto Natura, Instituto y Fundaciones Avon, impulsamos el **acceso a la educación, combatimos la violencia contra las mujeres y niñas, y apoyamos la lucha contra el cáncer de mama**.

Consultoras y representantes

Formación de un **ecosistema que favorece el emprendimiento y la generación de ingresos** a partir de un modelo justo y confiable, con enfoque en el público femenino y sus desafíos. En 2021, avanzamos en el proyecto piloto de medición del impacto de los ingresos en la vida de consultoras y representantes.



Proveedores

Relación cercana y de largo plazo con los proveedores, compartiendo los desafíos e impulsando el propósito de la organización en la cadena. Estrategia apoyada por la **declaración de Derechos Humanos** del grupo y por la evolución para la certificación y/o trazabilidad integral de las cadenas críticas.



Comunidades proveedoras y de relaciones

Acceso a ingresos por medio de relaciones y comercio justo de bioingredientes con cooperativas y pequeños productores que incentivan el mantenimiento de la selva en **pie**. Apoyo al desarrollo de infraestructura local, acceso a servicios y derechos básicos. En 2021, compartimos **R\$ 44 millones** en valor para 46 comunidades.



IP&L y la era
*del capitalismo
de stakeholder*

GRI 2-25

Natura es pionera en la integración de la sustentabilidad y de la visión de impacto positivo a los negocios. A lo largo del tiempo, incontables innovaciones y acciones hicieron que la compañía fuera reconocida por la promoción de nuevas formas de negocios, en una gestión que equilibra ganancias y propósito.

En un nuevo paso en el marco de esa trayectoria, para ampliar la evaluación y la gestión de los resultados (P&L) y de los impactos de nuestros negocios en el ambiente y la sociedad, Natura empieza a publicar anualmente uno de los modelos más sofisticados de aplicación de prácticas ESG: el IP&L.

El Integrated Profit & Loss (IP&L) innova al demostrar, de forma amplia que nuestra generación de valor va mucho más allá de los indicadores financieros, como ingresos y ganancias. Atribuyendo un valor económico a los impactos positivos y negativos generados por los negocios, también conocidos como externalidades, Natura pasa a tener la real dimensión del valor de largo plazo que genera para el medio ambiente y la sociedad en general.

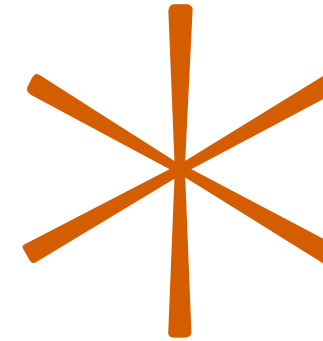
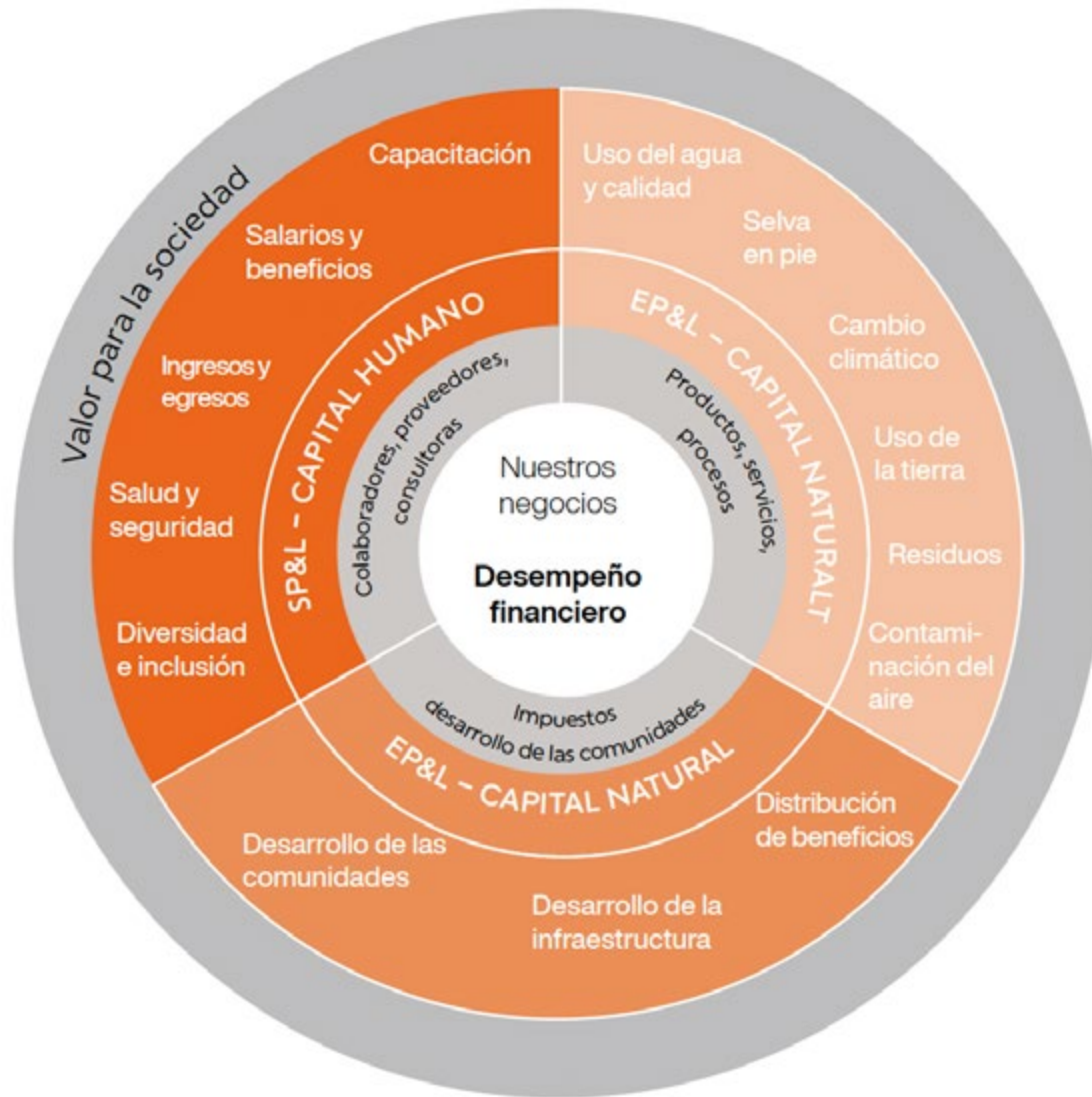
El modelo desarrollado por Natura incorpora los más actuales parámetros de bienestar y calidad de vida para sus públicos, como el concepto de *living income* para la red de relaciones, el custo social de carbono y el valor de los servicios ecosistémicos de la selva, entre otros. Toda la metodología traduce en valores económicos esos impactos, alineada a la ampliación de consciencia y el establecimiento de nuevos niveles de impacto en sintonía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Así, la evaluación se realiza con base en límites planetarios de recursos naturales y principios de derechos humanos, apoyando la gobernanza de la empresa para el desarrollo de un nuevo nivel de impacto positivo para la sociedad. Con el IP&L, podemos obtener información detallada respecto a cómo Natura y su cadena de valor impactan la transición para un modelo de economía realmente regenerativa, apuntando incluso esos gaps que aún existen para lograr la generación de efectos positivos.

Este sistema de verificación de resultados pasa a ser una nueva herramienta de gobernanza para Natura ya que ofrece un nuevo estándar de visión sistémica al permitir una mejor evaluación de *trade-offs* y priorizaciones, percepción de costos y beneficios para proyectos e inversiones, y amplía la visibilidad con relación a decisiones de potencial riesgo o mayor generación de beneficios para el todo.

Natura logra la aplicación del IP&L gracias a la evolución de varias métricas durante la última década, como la combinación del EP&L (Environmental Profit and Loss, utilizado por Natura desde 2016), que mide en valores monetarios los costos y beneficios ambientales causados por su cadena de valor, y el SP&L (Social Profit and Loss, utilizado desde 2018) que calcula los impactos y contribuciones en los aspectos humanos y sociales. Desarrollada en colaboración con la consultora *Valuing Impact*, la metodología también recibió contribuciones de expertos y organizaciones internacionales, como el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sustentable (WBCSD).

Qué consideramos en el IP&L:



Las actividades evaluadas abarcan desde la cadena de proveedores y comunidades extractivistas en la región amazónica, las operaciones directas y las Consultoras de Belleza Natura, hasta los productos utilizados y el fin de vida de los mismos, organizadas en tres grupos:

- **Capital Humano**
- **Capital Social**
- **Capital Natural**

Resultados del IP&L 2021

GRI 2-25

El IP&L pone en evidencia la potencia de nuestra estrategia y el modo en el que gestionamos nuestros negocios, considerando todas las interdependencias. En total, descubrimos un impacto neto de la cadena de valor de Natura de R\$ 18.200 millones en 2021. Los cálculos comprueban que para cada R\$ 1 en ingresos se generan R\$ 1,5, en impacto socioambiental positivo, resultado proveniente principalmente de los ingresos obtenidos por las consultoras, la remuneración de colaboradores directos y el pago de impuestos y en la cadena de suministros.

El valor revelado es un balance entre los impactos positivos y negativos, y destaca una contribución significativamente alta en los capitales social y humano, que llegaron a R\$ 14.700 millones y R\$ 4.000 millones, respectivamente. En el capital natural, el resultado es negativo, y se ubica en R\$ 472 millones

Para cada

R\$ 1
de ingresos,
Natura generó

R\$ 1,5
en impacto
socioambiental
positivo

IP&L Resultados 2021 (en millones de reales)	Capital Humano	Capital Social	Capital Natural	2021 Total	2021 SROI
Consultoras de niveles avanzados	8.452			8.452	-
Impuestos (ventas y corporativos)		11.648		11.648	-
Cadena de suministros	5.445	1.794	-231	7.008	-
Operaciones directas	1.552	545	-2	2.094	-
Instituto Natura	1.293	301		1.594	32,8
Créditos de carbono	126	82	137	345	40,1
Comunidades proveedoras	56	288	22	365	8,6
Acciones de soporte al Covid-19	51			51	2,5
Utilización y ciclo final de vida del producto			-397	-397	-
Consultoras de niveles iniciales	-12.994			-12.994	-
Total	3.981	14.657	-472	18.166	1,5

Consultoras con un **nivel de compromiso más alto** y proximidad con Natura.

Consultoras con **menor proximidad** con Natura.

Impacto del uso del agua y de la energía durante el consumo de los productos, de residuos y envases

R\$ 18,2 mil millones

La suma de todos los impactos positivos en los campos humano, social y natural, menos los impactos negativos, resulta en **el saldo del impacto positivo generado por Natura para la sociedad equivalente acasi dos veces el total de ventas.**

La importancia de los ingresos

El concepto de ingresos dignos (*living income*) tiene en cuenta un monto suficiente para cubrir las necesidades básicas de una familia, como alimentación, vivienda, transporte, educación, salud, pago de impuestos, entre otras. Determinada por el *Wage Indicator Foundation*, esa medida varía en cada región, bien sea entre países, o entre estados, e incluso ciudades, según el costo de vida local. El parámetro va más allá de los valores del salario mínimo, estableciendo un estándar de mejores prácticas en derechos humanos, con la finalidad de contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

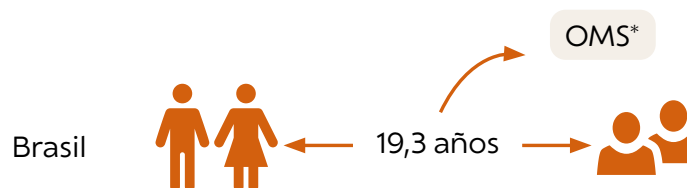
El ingreso es uno de los principales impactos evaluados por el IP&L ya que es un factor esencial para la calidad de vida, aún más relevante en las regiones de menor desarrollo social, con mayores limitaciones de acceso a servicios básicos.

En Natura cuantificamos los ingresos generados por nuestro modelo de negocio para cada uno de nuestros públicos. El *living wage* fue adoptado para las mediciones relacionadas con el impacto generado a nuestros colaboradores y proveedores, y el *living income*, para nuestra red de consultoras de forma proporcional a su compromiso con la marca.

Para conocer cómo es aplicado en la práctica, consulte el ejemplo de las consultoras en la siguiente página.

Cálculo del indicador HUI

(importancia del ingreso para el bienestar):



Según la Organización Mundial de la Salud, en Brasil las personas con ingresos más altos viven 19,3 años más que las de ingresos más bajos.

El promedio de vida productiva de una persona es de 45 años.

$$\frac{19,3}{45} = 0,43$$

Es el indicador diferencial de expectativa de vida por año trabajado.

El valor de un año de vida, llamado de DALY, es de R\$ 843.803,00, según la OCDE**.

$$0,43 \times \text{R\$ } 843.803 = 2,97 \text{ R\$/R\$}$$

R\$ 122.160

Por cada R\$ 1 de ingresos en Brasil, se genera capital humano por un total de R\$2,97.

4x
Ingreso digno

*OMS – Global Burden of Disease

** El valor productivo de la vida por la OCDE es de US\$ 185 mil

Nota: Datos teóricos, utilizados como simulación del cálculo.



Un ejemplo

Capital Humano

El Empoderamiento de las Consultoras De Belleza Natura

Buscamos crear valor para nuestra red de consultores a través de nuestro modelo de Venta por Relaciones que ofrece oportunidades de generación de ingresos y de ascenso social para ellas al mismo tiempo tiempo que genera oportunidades de venta para la empresa.

IP&L ofrece una mejor comprensión de cómo la consultoría permite que nuestra red aumente su bienestar y tenga oportunidades de desarrollo. Además del cálculo de los ingresos por las ganancias obtenidas de las ventas de productos, el cálculo considera el impacto de los beneficios indirectos, como capacitaciones profesionales y también las posibilidades de la red para alcanzar el nivel de *living income*. También incluye el gap para alcanzar este valor mínimo como factor negativo (cuando el ingreso/hora dedicada a la actividad de consultoría es inferior al *living income*, conforme la ecuación detallada a continuación).

Este cálculo permite demostrar cómo la actividad de consultoría se convierte en un impulsor del bienestar de las personas de nuestra red. En 2021, en Brasil, 54% de las consultoras más cercanas a Natura* (alrededor del 40% de las consultoras considerando el promedio de consultoras disponibles en 2021) y 100% de las líderes lograron un ingreso/hora dedicada a la actividad igual o superior a ese mínimo.

* Las consultoras de los niveles más altos de actividad (a partir del nivel Plata).

Ya las consultoras de los primeros niveles de relaciones, en su mayoría, todavía no alcanzan ese resultado. Consideramos que esa es una oportunidad para acercarnos más y ayudarlas a prosperar económicamente. Este razonamiento va a orientar nuestra estrategia y ayudarnos a priorizar las acciones.

8.400 millones

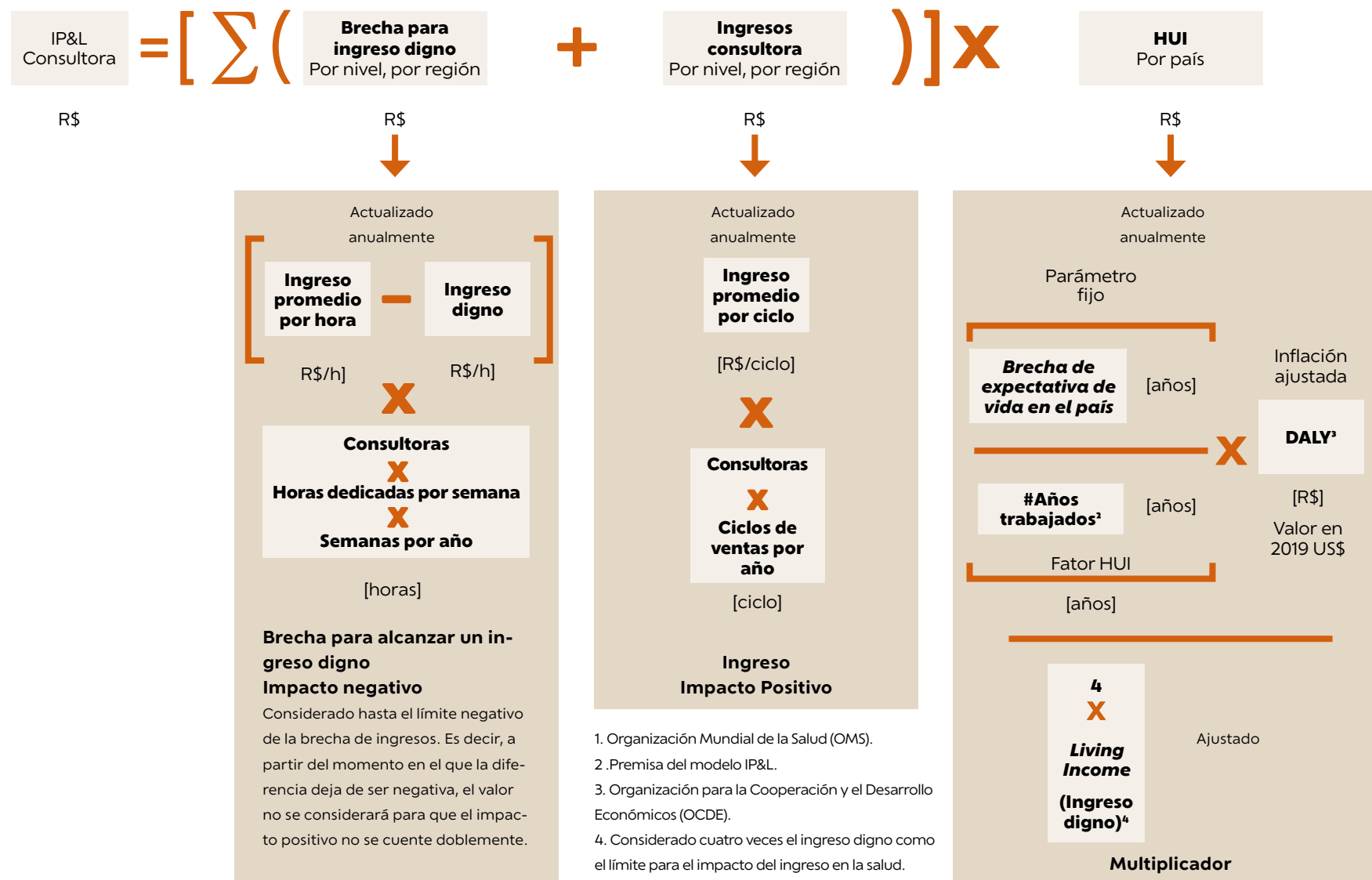
Impacto neto positivo para las consultoras de niveles más altos de relaciones en 2021.

Impactos valorados

Además de las ganancias por la venta de los productos, el resultado final de impacto para las Consultoras de Belleza Natura considera aspectos como los entrenamientos y capacitaciones (beneficios indirectos) y si hay o no diferencia para que alcancen el nivel de ingresos necesario determinado en el *living income*.

Cómo calculamos el efecto del ingreso en la calidad de vida de las consultoras:

- Ingreso de las consultoras (por nivel y país)
- Cantidad de consultoras con ingresos por debajo del límite mínimo de living income
- Indicador de la importancia del ingreso para el bienestar (*tasa HUI*, vea cómo se calcula en [la importancia del ingreso](#))



LEA MÁS SOBRE LA RELACIÓN CON LAS CONSULTORAS EN [CONSULTORAS Y REPRESENTANTES](#)



Un ejemplo

Capital Social

Relación con comunidades en la Amazonía

Nuestra actuación en la Amazonía, que desarrolló un modelo de compra de insumos de la región amazónica directamente a familias agricultoras que producen de modo sustentable muestra cómo nuestra opción por impulsar una economía regenerativa crea valor y puede ser un importante promotor para la conservación de la selva.

Impactos valorados

Para el cálculo del impacto de Natura en las comunidades se tienen en cuenta aspectos como:

- Distribución de beneficios
- Ingresos
- Provisión de materias primas
- Brecha para el ingreso digno
- Impuestos
- Actividad económica de la cooperativa
- Iniciativas socioambientales
- Apoyo en infraestructura
- Capacitación

El volumen destinado a la compra a comunidades proveedoras genera, en beneficios socioambientales:

Brasil

R\$ 364,8 mil

Amazonía

R\$ 316,6 mil

Cada

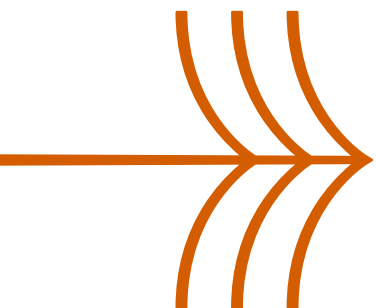
R\$ 1 =
invertido

R\$ 8,6
generados

2
millones
de hectáreas

Area total de selva
amazónica preservada
por las comunidades

CONOCE EN DETALLE NUESTRA RELACIÓN CON LAS COMUNIDADES PROVEEDORAS A PARTIR DE LA PÁGINA [AMAZONÍA Y EL CLIMA](#)



Un ejemplo

Capital Social

Instituto Natura y la mejora de la educación pública

El Instituto Natura (iN) invierte en iniciativas a favor de la educación pública y tiene como propósito garantizar el aprendizaje de calidad para todos los niños, niñas y jóvenes. Su actuación también se extiende a las consultoras Natura, ofreciendo apoyo para su desarrollo educativo y el de sus familias.

Impactos valorados

- **Evaluaciones sobre cómo la alfabetización y la enseñanza secundaria en tiempo integral, dos de las principales plataformas del iN, generan oportunidades de ingresos futuros**
- **Costos sociales evitados, como la reducción de beneficios sociales distribuidos por el gobierno en función de la mejora de los ingresos**
- **Generación futura de impuestos sobre el ingreso**

Cada

R\$ 1
invertido

R\$ 32,8
generados

LEA MÁS SOBRE EL INSTITUTO NATURA EN
INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA



Un ejemplo

Capital Natural

Estrategia de compensación de carbono

GRI 3-3

Con el proyecto Carbono Circular, Natura busca ampliar su relación con las comunidades proveedoras de activos de la sociobiodiversidad en la región amazónica y demostrar que es económicamente viable conciliar actividades productivas y el mantenimiento de la selva en pie.

La acción iniciada con la comunidad RECA, en la región entre los estados brasileños de Acre, Amazonas y Rondônia, paga un valor adicional por la conservación ambiental fruto de la actuación de los productores rurales de manera sustentable. Así, además del beneficio de la compensación de las emisiones de carbono, el proyecto ayuda a detener la deforestación en la Amazonía y estimula el rol del agricultor familiar para la conservación de la vegetación local. Cuanto menor es la deforestación que se registra en el área, más importante es el retorno financiero de los productores rurales por los servicios ambientales.

R\$ 113,8 millones

Beneficio total generado para la sociedad por el proyecto Carbono Circular en 2021.

Cada

R\$ 1
invertido

R\$ 40
generados

Además del beneficio directo de compensación de las emisiones, el Programa Natura Carbono Neutro genera cobeneficios socioambientales en todos los proyectos apoyados (cuadro a continuación):

CONOCE NUESTRA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LAS EMISIONES DE GEI EN GESTIÓN DE LA AGENDA CLIMÁTICA

Aspectos evaluados

Beneficio directo



cambio climático

Cobeneficios generados



generación de empleos



educación/ capacitación



desarrollo comunitario



servicios ecosistémicos



salud

1. Entre las metodologías utilizadas para la valoración, se encuentran: impactos evitados por el uso de la matriz energética renovable e impacto positivo generado en la salud, como reducción de enfermedades respiratorias con el remplazo de cocinas a leña por unidades más eficientes; indicadores como uso de la tierra, agotamiento de recursos abióticos (como radiación solar, temperatura y nutrientes), acidificación, ecotoxicidad y agotamiento del agua, entre otros; y distribución de beneficios para las comunidades amazónicas (en desarrollo comunitario).

Próximos pasos

GRI 2-29

En 2021, remitimos el IP&L a la consulta de profesionales altamente calificados del sector privado, expertos en valoración, influencers en temas ESG y actores importantes en materia económica. Realizado por la consultora GlobeScan, el proceso consistió en recopilar percepciones de esos públicos, que reconocieron la relevancia del tema, el vanguardismo de Natura al desarrollar su IP&L y reforzaron la importancia de compartirlo con la sociedad para contribuir a la evolución de las discusiones sobre la valoración.

Para direccionar esa demanda, publicamos un informe técnico ejecutivo sobre el IP&L, en el cual detallamos la metodología y señalamos oportunidades para profundizar los análisis (Informe técnico disponible [aquí](#)).

También pretendemos ampliar nuestra conexión con organizaciones internacionales de referencia para compartir este conocimiento y ayudar a que dicha agenda avance. Cuántas más empresas atribuyan valor a sus impactos y amplíen la transparencia de sus resultados, utilizando el modelo como una herramienta de gestión, mejor emprenderemos juntos ese gran movimiento de capitalismo de *stakeholders*.

El IP&L también debe ser más accesible internamente. En 2022 comenzamos diversos talleres con de nuestro líderes para dar a conocer el modelo y sus resultados,

incluyendo la participación de los copresidentes del Consejo de Administración y de su presidente ejecutivo, además del directorio ejecutivo de Natura &Co América Latina.

GRI 2-17

Nuestros aprendizajes con el primer IP&L

Recolectar datos	A partir de la aplicación del modelo IP&L, los datos relevados se transformaron en información estratégica para nuestra gestión.
Identificar impactos	Nuestros impactos más relevantes están relacionados con los ingresos de las consultoras, pago de impuestos, y utilización y ciclo final de vida de los productos. Consultoras con mejor desarrollo humano generan mayores ventas. La distribución de beneficios promueve el impacto social positivo para las comunidades proveedoras.
Valorar	Para cada R\$ 1 de ingresos, Natura generó R\$ 1,5 en impacto socioambiental positivo. Entre las actividades, el retorno social de cada R\$ 1 invertido va de R\$ 2,5 a R\$ 40.
Tomar decisiones	Natura pasa a adoptar los resultados del IP&L en sus procesos y decisiones de negocios para avanzar en la gestión integrada.
Potenciar el impacto positivo	Actuamos para que las consultoras prosperen económicamente por medio de inversión en la productividad, diversificación de ingresos, entrenamiento y ofertas de capacitación. Expandiremos la actuación con comunidades proveedoras contribuyendo a conservar 2 millones de hectáreas en la Amazonía, en 40 comunidades.
Mitigar impacto negativo	Invertiremos en áreas como biotecnología para el desarrollo de soluciones con el fin de reducir residuos, ingredientes y plástico.

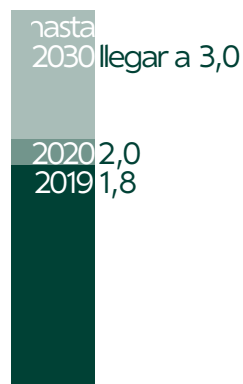
Compromiso con la Vida

Amazonía y clima

Entendemos que la biodiversidad y el clima deben abordarse de forma interconectada. Defendemos la construcción de un "Acuerdo por la Naturaleza", similar en alcance al Acuerdo Climático de París, que haga posible que los países trabajen en defensa de los pueblos y comunidades tradicionales, y de la justicia social con cero emisiones líquidas.

Amazonía

Apoyo a la conservación de la selva (en millones de hectáreas)



Deforestación

1,3 millones

de hectáreas en 2021, uno de los más grandes volúmenes desde 2006, según Plenamata.

Comunidades

46 comunidades proveedoras de insumos de la sociobiodiversidad
+15% en 2021

R\$ 44 millones

de recursos Natura compartidos con las comunidades +34% en relación a 2020

Clima

Metas basadas en ciencia para alcanzar Net Zero hasta 2030 en proceso de validación con SBTi¹.

Emisiones absolutas de GEI² aumentaron 4% (considerando toda la cadena de valor, de la extracción de materias primas, a la disposición final post consumo).

Las emisiones fugitivas provenientes de las operaciones de Natura, cayeron 42%.

1. SBTi: Science Based Targets.
2. GEI: Gases Efecto Invernadero.
3. Alcance: operaciones de Natura

GRI 3-3

En su último informe, de agosto de 2021, el IPCC (Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático, sigla en inglés), confirió aún más sentido de urgencia al tema del cambio climático. El documento señaló que, si se mantiene el ritmo actual, el aumento de la temperatura promedio en la Tierra superará el umbral de 1,5° C en poco más de una década, con efectos devastadores para todas las formas de vida, en especial la especie humana.

La emergencia climática y la pérdida de la biodiversidad resultantes de las actividades humanas constituyen una amenaza real y urgente hacia todas las formas de vida en la Tierra. Defendemos la interdependencia de esas dos agendas, a partir de una visión sistémica, y la aceleración de acciones que nos permitan afrontar la crisis climática.

Agenda integrada

GRI 2-25, 2-29. 3-3

Nuestra visión sistémica se relaciona a la emergencia climática a partir de la valorización de la sociobiodiversidad y de soluciones regenerativas, conectando estos temas a nuestras prioridades en la protección de la Amazonía y a nuestros esfuerzos para impulsar la circularidad de fórmulas y empaques. Queremos avanzar continuamente en formulaciones cada vez más naturales y viabilizar la reinserción y reuso de nuestros empaques en cadenas estructuradas de reciclaje y la adopción de principios de ecodiseño. Nuestros retos también involucran la descarbonización de la matriz energética y el transporte de productos carbono cero, desafíos en los cuales estamos trabajando.

La transición hacia una economía de bajo carbono es un desafío de la humanidad, que necesita una construcción esencialmente colectiva. Por eso, más allá de nuestra agenda interna, nuestra estrategia en la gestión de la conservación de la Amazonía y de los impactos climáticos sobre los negocios, involucra la movilización de diversos actores clave de nuestra red de relaciones, entre colaboradores, aliados, entidades y otras empresas asociadas, proveedores, inversionistas y clientes.

Tenemos conciencia que, ante los desafíos sistémicos de alcance global, los avances individuales no serán suficientes. Por eso, empezamos a trabajar para fortalecer aún más nuestro frente de movilización. En 2021, en vísperas de la

26ª Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP 26), realizada entre octubre y noviembre, en Glasgow (Escocia), presentamos nuestro posicionamiento con las expectativas de Natura para la cumbre, en el cual defendimos el protagonismo que Brasil puede ocupar en la agenda climática, sobre todo por el rol relevante de la Amazonía para acelerar la transición hacia una economía carbono cero. Ese posicionamiento, diseñado a partir de una visión sistémica, destacó cinco puntos:

- **Rumbo al Net Zero.** Nos posicionamos a favor de un compromiso entre diversos grupos y actores de la política global, multisectorial y multilateral, para la descarbonización de la economía, de modo tal que se puedan reducir a la mitad las emisiones hasta 2030, llegar al Net Zero global en 2050 y limitar el aumento de la temperatura promedio global a, como máximo, 1,5°C.
- **Mercado de carbono global con inclusión social.** Garantizando que los instrumentos económicos creados fortalezcan la conservación de los biomas y la protección de su sociobiodiversidad y generen ingresos para las comunidades por medio del pago de sus servicios ambientales, además de colaborar con la transición hacia sistemas de agricultura sustentables y regenerativos.
- **Bioeconomía con Soluciones Basadas en Naturaleza.** Defendemos un mercado de carbono global que priorice modelos de compensación oriundos de Soluciones Basadas en la naturaleza, asegurando la regeneración y la conservación de la biodiversidad.



- **Deforestación cero en la Amazonía, hasta 2025.**

Defendemos el establecimiento de un compromiso entre diversos grupos y actores de la política global, multisectorial y multilateral para crear actividades económicas innovadoras, basadas en la bioeconomía, que sean financieramente más rentables y sustentables que la deforestación.

- **Justicia climática y derechos humanos.** Defendemos que la reglamentación del mercado de carbono global reconozca el rol de comunidades indígenas, quilombolas y agricultores familiares para la conservación ambiental y promueva el pago por distribución de beneficios y acceso al conocimiento tradicional asociado. También difundimos nuestra defensa sobre la creación de un fondo que financie la adaptación de esas poblaciones –históricamente más vulnerables– a las consecuencias del cambio climático, como el acceso a tecnologías de bajo carbono y energía renovable.

Nuestro posicionamiento dejó clara la creencia de Natura y del grupo Natura &Co de que la biodiversidad y el clima deben ser abordados de manera interconectada. Por eso, creemos que los liderazgos globales deben comprometerse con la construcción de un "Acuerdo por la Naturaleza", similar en alcance al Acuerdo del Clima de París, que posibilite a los países trabajar colectivamente para construir un futuro equitativo, a favor de la naturaleza, en defensa de pueblos y comunidades tradicionales y de la justicia social con cero emisiones líquidas.



Defender la Amazonía

La Amazonía, mayor selva tropical del mundo, tiene un rol fundamental en la estabilidad climática global. Pero, al ser derribada, sucede lo contrario: la selva intensifica los cambios del clima porque libera enormes cantidades de carbono en la atmósfera. La deforestación también genera una significativa pérdida de la biodiversidad y amenaza a los pueblos y comunidades tradicionales de la región. Además, la Amazonía se acerca a su punto de inflexión. En 2021, un estudio publicado en la revista científica Nature reveló que algunas áreas de la selva ya emiten más CO₂ de lo que absorben.

Para frenar la aceleración del cambio climático, fortalecer a pueblos y comunidades tradicionales y valorar la biodiversidad local, sabemos que es imprescindible detener el ciclo de destrucción de la Amazonía. Por eso, uno de los pilares de nuestro Compromiso con la Vida, lanzado en 2020, estableció un conjunto de metas para afrontar la crisis climática y proteger a la Amazonía, que el grupo Natura &Co debe alcanzar hasta 2030. A continuación, presentamos las principales iniciativas de 2021 que direccionan esas ambiciones y los resultados obtenidos hasta ahora.

La Amazonía es el camino hacia el futuro

La larga conexión de Natura con la Amazonía comenzó hace más de dos décadas, cuando decidimos trabajar con ingredientes de la biodiversidad brasileña a partir de la relación con comunidades tradicionales y lanzamos la línea Ekos. Esa relación se intensificó después de la estructuración del Programa Natura Amazonía, en 2011, que abrió el camino para que definiéramos la Amazonía Viva como una de nuestras causas prioritarias desde 2019. Al siguiente año, en 2020, cuando publicamos nuestro Compromiso con la Vida, conectamos las acciones ya realizadas en el ámbito de la causa Amazonía Viva con las metas trazadas por el grupo Natura &Co para 2030. En este contexto, Natura sigue siendo protagonista de la agenda en beneficio de la economía de la selva en pie, pero pasa a contar, cada vez más, con el involucramiento y la articulación de las demás marcas que integran el grupo.

Metas para la biodiversidad con base científica

Una de las metas para 2030 del Compromiso con la Vida prevé la participación del grupo Natura &Co en la estructuración de un sistema de objetivos para la biodiversidad con base científica, en los mismos moldes de lo que se viene haciendo respecto a las metas de carbono. El grupo participa de esa construcción, contribuyendo especialmente con la base de datos que Natura recolectó en las dos décadas de actuación en la Amazonía y de comercialización de la línea Ekos.

El trabajo involucra a la coalición Business for Nature, vinculada al Foro Económico Mundial, UEBT (The Union for Ethical Biobased Trade) y SBTN (Science Based Targets Network).

GRI 2-25, 2-28

PlenaMata: unión de fuerzas para terminar con la deforestación

GRI 2-28

Direccionando nuestro frente de movilización y en línea con una de las metas del Compromiso con la Vida, que prevé nuestra movilización en esfuerzos colectivos con el objetivo de alcanzar la deforestación cero hasta 2025, lanzamos en 2021 el Portal PlenaMata, en asociación con Mapbiomas, InfoAmazonia y Hacklab.

PlenaMata presenta los datos de monitoreo en tiempo real de la deforestación de la Amazonía brasileña a partir de los datos actualizados diariamente por los sistemas de monitoreo del Instituto Nacional de Investigaciones Espaciales (Inpe). Existe un contador de árboles talados por minuto y el total de hectáreas deforestadas en la Amazonía brasileña, además de herramientas que permiten generar mapas y gráficos interactivos, con recortes territoriales. Para sensibilizar a la sociedad, el Portal difunde contenidos editoriales que contextualizan el avance de la deforestación y sus consecuencias, al mismo tiempo que destaca las buenas iniciativas de conservación y regeneración ya realizadas en la región. La página web www.plenamata.eco está disponible en los idiomas portugués e inglés.

Con la iniciativa permitimos que, cada vez más, el público no especializado comprenda el tema y adhiera a una articulación colectiva contra la deforestación. Nuestro objetivo para 2022 es atraer a otros socios, potenciando el alcance del Portal. A partir de los datos difundidos por PlenaMata, The Body Shop hizo una activación en sus tiendas cercanas a Glasgow (Escocia) durante la COP26. El objetivo fue llamar la atención de los consumidores hacia

la deforestación en la Amazonía, mostrando la conexión del tema con el cambio climático.

También como parte de nuestro frente de movilización, en 2021 intensificamos la participación en la Coalición Brasil Clima, Florestas y Agricultura, constituida por más de 300 representantes del agronegocio, el sector financiero, el mundo académico y la sociedad civil. También mantuvimos una participación activa en el Consejo Empresarial Brasileño para el Desarrollo Sustentable (CEBDS) –somos signatarios del Comunicado del Sector Empresarial sobre la Amazonía, organizado por la entidad– y en la Concertación por la Amazonía, que reúne liderazgos de los sectores público y privado en beneficio del desarrollo sustentable de la región.

Mecanismo de financiación para la Amazonía

En 2021, como parte de la estrategia del Programa Natura Amazonía, nos movilizamos para diseñar un mecanismo de financiación que impulse la bioeconomía amazónica. Desarrollado en asociación con la gestora de inversiones Mauá Capital y con el Global Innovation Lab for Climate Finance, de la ONG Climate Policy Initiative (CPI), el modelo fue presentado a potenciales financiadores y organizaciones de Brasil y del mundo en septiembre de 2021.

GRI 2-25

10 años del Programa Natura Amazonía

GRI 2-25, 2-29, 3-3, 203-1, 413-1

En 2021, el Programa Natura Amazonía conmemoró una década de existencia. Base estructurante de la causa Amazonía Viva, fue creado para apalancar las acciones que ya desarrollábamos en la región desde el lanzamiento de la línea Natura Ekos y, así, ampliar el impacto positivo en los territorios de las comunidades agroextractivistas con las cuales mantenemos relación.

El programa está constituido por tres frentes. El pilar ciencia, tecnología e innovación, incluye nuestra estrategia de investigación y desarrollo para aumentar el uso de insumos vegetales y activos de la sociobiodiversidad amazónica en nuestro portafolio. El pilar cadenas productivas de la sociobiodiversidad concentra nuestra estrategia de relación con las comunidades proveedoras, orientada por la generación de trabajo e ingresos, y por el desarrollo socioeconómico de sus miembros. En el pilar de fortalecimiento institucional trabajamos en red, buscando consolidar la bioeconomía, potenciar la prosperidad socioeconómica de la población y fortalecer la conservación y regeneración ambiental.

Tenemos diversos indicadores para orientar la gestión y el seguimiento de los impactos como el índice de conservación ambiental, cantidad de comunidades proveedoras, recursos asignados en comunidades y la aplicación del Índice de Progreso Social (IPS).

La evaluación de las inversiones siempre se hace en conjunto con las comunidades impactadas, a la par de la estrategia de negocios de Natura.

Hoy, la actuación del Programa Natura Amazonía está alineada con las metas 2030 establecidas por el grupo Natura &Co:

- Contribuir a la conservación de 3 millones de hectáreas en la región por medio de la relación con 40 comunidades.
- Aumentar el flujo de ingresos de las comunidades por medio de la ampliación del uso de bioingredientes, alcanzando los 55 bioingredientes.
- Contribuir, hasta 2030, con R\$ 60 millones o más en valor para las comunidades.



Principales resultados del año

GRI 2-6, 203-1, 203-2

Nuestra base de comunidades proveedoras amazónicas llegó a 40 en 2021 –eran 34 en el año anterior–. El año también marcó el comienzo de la relación con dos comunidades, una en Ecuador y otra en Colombia, consolidando nuestro enfoque panamazónico.

En Ecuador, firmamos una asociación con la Fundación Chankuap, de la ciudad de Macas, para el suministro de aceite esencial de Ishpink, y en Colombia, a partir de la asociación con el Instituto Sinchi, establecimos una relación con Agrosolidaria, en el municipio de Florencia-Caquetá, para el suministro de cupuaçu. En Brasil, ingresaron a nuestra red comunidades agroextractivistas y cooperativas de los estados de Acre, Amazonas y Maranhão, atendiendo a nuestra demanda de manteca de murumuru, aceite de babaçu y castaña.

Sumando las comunidades ecuatoriana, colombiana y las demás comunidades de otras regiones de Brasil, mantuvimos relación con 46 comunidades, de las cuales 40 se concentran en la región de la Panamazonía. En 2021, compartimos R\$ 44 millones (recursos de Natura) con nuestras comunidades de relaciones y suministro –más del 90% de ese valor fue direccionado a la región amazónica–. El resultado es un 39,8% mayor (R\$ 33 millones) que el valor de partida de una de nuestras metas del Compromiso con la Vida, que establece generar R\$ 60 millones hasta 2030 para las comunidades de la Amazonía.

Ese monto considera los valores transferidos como pago por el suministro de insumos, los relacionados a la

distribución de beneficios y acceso al patrimonio genético, el conocimiento tradicional asociado y otros ítems, como aportes para fortalecer los negocios de la selva e iniciativas de impacto socioambiental.

Para 2022, está dentro de nuestra planificación la revisión de la metodología con la que medimos los ingresos de las comunidades proveedoras, adoptando el enfoque de *living income* (franja de ingresos capaz de cubrir las necesidades básicas) que ya utilizamos para hacer un seguimiento de los ingresos promedios generados para las consultoras y que abarcarán también los beneficios relacionados a salud, educación e inclusión digital.

También incrementamos la cantidad de bioingredientes presentes en las formulaciones de Natura, que pasaron de 39 en 2020 a 41 en 2021, incluido no solo en la línea Natura Ekos, sino también en otras marcas del nuestro portafolio, como Lumina y Tododia. A lo largo del año, trabajamos en la actualización del indicador de consumo de insumos amazónicos. Natura adoptará la nueva métrica a partir de 2022.

GRI 203-2 Comunidades y familias beneficiadas¹	2020	2021
Comunidades con las que Natura se relaciona	40	46
Familias beneficiadas en las comunidades	8.300	9.638
Familias beneficiadas en la Amazonía	7.039	8.155

1. El número de socios y familias es monitoreado por el Sistema de Verificación de las Cadenas de la Sociobiodiversidad.

GRI 203-1 Asignación de recursos a comunidades (R\$ miles) 1

Recursos directos 2	
Suministro	24.884,43
Distribución de beneficios	8.598,48
Negocios de la selva	7.333,75
Iniciativas socioambientales	2.636,08
Servicios ambientales	628,04
Total	44.080,79
Recursos indirectos (terceros) 2	
Negocios de la selva	1.290,61
Iniciativas socioambientales	591,16
Total	1.881,78
Total general	45.962,57

1. Las categorías de asignación de recursos a comunidades se revisaron en 2021 y ahora están subdivididas como se presenta en el cuadro. La actualización impide la comparación con los datos reportados en los informes anuales de Natura hasta 2020.

2. Entendemos como recursos directos a todos los recursos invertidos directamente por Natura y, como recursos indirectos, a todos los recursos invertidos por otros socios, pero que fueron realizados gracias a un proyecto de asociación o en contrapartida, o debido a la intermediación de Natura y en función de la actuación de Natura en esas comunidades, aunque fueran realizados por un tercero.

GRI 203-1 Programa Natura Amazonía	2020	2021
% de materias primas compradas por Natura provenientes de la región panamazónica (respecto al spend total con materias primas)1	16,5	15,3
Volumen de negocios de la región panamazónica (R\$ millones)2	2.143	2.554

1. Valor de la compra de insumos amazónicos (comunidades y beneficiadores) con relación a las compras totales de materias primas en Natura.

2. Valor acumulado desde el 2011 con actividades en la Panamazonía, incluyendo compra de materias primas, distribución de beneficios, inversiones en el Ecoparque, iniciativas socioambientales, negocios de la selva y servicios ambientales como créditos de carbono, entre otras.

Hectáreas conservadas

Junto a nuestros socios, nuestra actuación en la Amazonía ya contribuye a la conservación de **2 millones de hectáreas** – nuestra meta es llegar a 3 millones. Además de las áreas de suministro de las comunidades agroextractivistas, la metodología contabiliza el área completa de tres unidades de conservación1:

- las reservas de Desarrollo Sustentable (Uacari y Río Iratapuru)
- y la reserva extractivista del Medio Juruá.

1. Estas unidades de conservación son incluidas porque cumplen con los siguientes requisitos: las familias proveedoras de insumos representan más del 50% de las personas que viven en la unidad; la relación con Natura se mantiene desde hace más de cinco años; hay presencia en campo sobre todo del equipo de la Gerencia de Relaciones y Suministro de la Sociobiodiversidad; y por el apoyo a iniciativas que fortalecen la conservación ambiental y las comunidades locales en esas regiones.



Apoyo en infraestructura para las comunidades

GRI 2-29, 203-1

Entre la asistencia ofrecida a las comunidades, apoyamos iniciativas que ayudan a mejorar su suministro y, en consecuencia, aumentan los ingresos generados para las familias, como el Proyecto Carimbó, de Natura. En ese proyecto apoyamos la construcción de agroindustrias de aceites esenciales, permitiendo que hojas, plantas, raíces y otros insumos sean procesados por las mismas comunidades, resultando un producto de mayor valor agregado.

Tres de esas comunidades recibieron recursos en 2021 para la actividad, por un total de R\$ 943 mil: la comunidad Aprocamp, de Santo Antônio do Tauá (Pará), que provee a Natura de estoraque, pataqueira, capitiu y pripioca; Coomflona, de Santarém (Pará), una de las proveedoras de copaiba; y un grupo de agricultores familiares en el interior do Río Grande do Sul, que plantan poleo.

Además del impacto positivo en los ingresos, el proceso de producción de los insumos amplía las garantías de cumplir con los procesos de trazabilidad, mejora la gestión de la cadena productiva y está en línea con los procesos de Certificación UEBT (Unión por el Biocomercio Ético, sigla en inglés).

Ekos conmemora tres años del sello UEBT

GRI 2-23, 2-25, 3-3

Desde 2018, la línea Ekos está certificada por la Unión para el Biocomercio Ético (UEBT –The Union for Ethical BioTrade–), organización de la cual Natura es miembro desde 2017.

En realidad, son dos las certificaciones. La primera verifica si la cadena de suministro (comunidades proveedoras y demás socios comerciales) de todos los ingredientes naturales vegetales y derivados colaboradores en Ekos es administrada por un sistema de *due diligence*, en línea con los preceptos del biocomercio ético (Ethical Sourcing System). En ese frente, fuimos recertificados en junio de 2020.

La segunda certificación comprueba la efectividad de nuestro sistema de *due diligence*, llamado Sistema de Verificación de las Cadenas de la Sociobiodiversidad, por medio del que llevamos adelante auditorías de campo en las cadenas proveedoras y evaluamos la gestión organizacional de esas comunidades y la existencia de buenas prácticas de producción y de conservación de la biodiversidad, además de cuestiones laborales, de salud y seguridad en el trabajo y que no ocurran situaciones de trabajo infantil, forzado o análogo a la esclavitud. Previsto para que se realizara en 2021, el proceso de recertificación fue postergado nuevamente debido a la

pandemia de Covid-19 y está programado para 2022. Aun con la postergación de la auditoria, seguimos apoyando a las comunidades en la implementación de las mejoras identificadas en el último proceso de verificación e iniciamos las capacitaciones de las nuevas comunidades que ingresaron a nuestra red de relaciones en 2021. Lea más en: <https://uebt.org/brands-1/2018/6/12/natura>



Lealtad de las comunidades proveedoras

GRI 2-29, 413-1

Cada dos años medimos la lealtad de nuestras comunidades proveedoras. En 2021, el índice correspondió a 36%, en comparación con 48% de la encuesta anterior (2019). Excluyendo las comunidades con las que iniciamos la relación en 2021, el indicador alcanza 43%. El decrecimiento con relación a la última medición se explica, sobre todo, por la menor presencia en campo del equipo de Natura, como resultado de las limitaciones impuestas por la pandemia.

Gestión por territorios

GRI 2-26, 2-29, 3-3, 413-1, 413-2

En el tercer pilar del Programa Natura Amazonía, de fortalecimiento institucional, impulsamos el desarrollo sustentable por medio de la articulación en red de los tres territorios que clasificamos como prioritarios: Bajo Tocantins (Pará), Medio Juruá (Amazonas) y Tapajós (Pará).

En 2021, firmamos acuerdos para asociaciones importantes con Conexsus –Instituto Conexiones Sustentables–, Sebrae e instituciones locales, como la Red Jirau de Agroecología, en el Bajo Tocantins, el programa Salud y Alegría, en la región de Tapajós, y la Asociación de los Productores Rurales de Caruari (Asproc), en el Medio Juruá. El foco de ese trabajo apunta a fortalecer los negocios de la selva, fomentar la educación emprendedora sobre todo de jóvenes y mujeres, potenciar la inclusión digital y promover iniciativas de salud.

En 2021, también iniciamos estudios con el Instituto Juruá y The Nature Conservancy (TNC) para hacer evolucionar en nuestra comprensión sobre los pagos por servicios ambientales brindados por parte de las comunidades para la conservación y la regeneración de la selva, teniendo como uno de sus fundamentos nuestras cadenas de la sociobiodiversidad (*el pago por servicios ambientales también forma parte del programa Carbono Circular; lea más en **Gestión de la agenda climática***).

Índice de Progreso Social

GRI 2-25, 2-26, 3-3, 203-1

Con el Índice de Progreso Social (IPS) medimos los impactos de la gestión en red que realizamos en los territorios prioritarios.

En 2021, aplicamos la encuesta en el Bajo Tocantins, con la participación de jóvenes locales que después de la capacitación recolectaron datos en campo, asegurando más agilidad y confiabilidad a la información de base de la investigación.

En los municipios donde Natura actúa en el Bajo Tocantins, el IPS fue de 61 puntos (la escala va de 0 a 100 puntos). El resultado indicó altos índices con relación a la sustentabilidad

de los ecosistemas y siendo el acceso a la educación superior el mayor desafío de implementación en territorio.

El IPS Territorios es un método pionero para medición del desarrollo socioambiental a nivel local, a partir de la recolección de datos primarios. Para efectos comparativos, el IPS en el Bajo Tocantins fue 8% más alta que el IPS Amazonía en 2021 (de 54,59 puntos), publicado por el Imazon a partir del análisis de datos secundarios.

Gestión de la agenda climática

GRI 2-25, 3-3

Buscamos promover una visión sistémica de la gestión del carbono, observando nuestros principales procesos y las actividades de nuestra cadena productiva –desde la extracción de las materias primas hasta la destinación final de los envases después del uso–. Natura es una empresa carbono neutro desde 2007, cuando pasó a conducir una gestión amplia de sus emisiones, reduciendo su huella ambiental y compensando lo que no es posible evitar.

Pero sabemos que ser carbono neutro no alcanza. El próximo paso es eliminar las emisiones netas de gases de efecto invernadero hasta 2030, el llamado net zero. Ese objetivo ambicioso involucra a todo el grupo Natura &Co en el mundo, y a toda nuestra cadena productiva –es decir, no se trata solamente de las operaciones propias, sino que involucra también a nuestros proveedores de insumos y materiales, distribución y logística y el descarte de los productos posconsumo–. Nuestra meta considera, además, llegar a ese balance de carbono cero 20 años antes del plazo firmado en el Acuerdo de París.

Estamos en la etapa final de construcción de las metas que nos permitirán alcanzar ese objetivo –cuentan con base científica y esperan su validación por parte del SBTi (Science Based Targets) para ser difundidas–. El principio utilizado es el de corte significativo de las emisiones absolutas en esta década y de compensación del residual con la captura de gases de efecto invernadero (GEI) de la atmósfera.

En 2021, creamos una grupo de trabajo reuniendo a personas del grupo y de todas las marcas con el fin de calcular el primer inventario de GEI para el Grupo Natura &Co. A lo

largo de 11 meses, después de diversas reuniones con varios departamentos en todas las unidades de negocios y seis talleres, concluimos el Inventario de GEI de Natura &Co 2020, que será la línea base para la definición de nuestra meta de reducción basada en la ciencia con SBTi (Science Based Target Initiative). Este es el primer paso para abordar nuestra ambición de transformarnos en carbono cero.

El camino rumbo al Net Zero

GRI 2-24, 3-3

Con el objetivo de limitar el calentamiento global a 1,5°C, la economía global debe llegar a emisiones netas cero hasta 2050. Eso incluye reducir drásticamente la emisión de contaminantes climáticos de corta duración (gas metano, por ejemplo), garantizar que las metas net zero incluyan los alcances 1, 2 y 3 y también incluir a todos los gases de efecto invernadero (GEI).

La transformación de los negocios implica la redefinición de los principales modelos, funciones y productos de la empresa y el compromiso con crear cadenas de valor inclusivas y regenerativas. Globalmente, Natura &Co está comprometida con coaliciones y esfuerzos como el *Transform to Net Zero*, iniciativa de la que somos cofundadores en conjunto con otras 10 empresas globales para acelerar la transición hacia una economía global carbono cero, y somos patrocinadores de la Ambición Net Zero del Pacto Global de la ONU. Ya somos casi mil empresas en todo el mundo liderando la transición hacia una economía net zero al definir la reducción de las emisiones a partir de metas basadas en la ciencia, con el apoyo de SBTi. Estamos comprometidos con abrazar soluciones basadas en la naturaleza para trabajar por un futuro con emisiones netas cero (*lea más sobre nuestros compromisos globales en el Informe Anual Natura &Co*).

Para entender

Emisiones netas cero o net zero – reducir al máximo las emisiones de gases de efecto invernadero y remover de la atmósfera el volumen equivalente al residual de emisiones aún existente. El concepto difiere del carbono neutro por el enfoque en la reducción de las emisiones absolutas y por defender una transición de la compensación para la remoción de carbono de la atmósfera en la gestión de las emisiones residuales, que no pueden ser evitadas.

Los programas de neutralidad de carbono siguen siendo relevantes para mitigar impactos e incentivar la adopción de la gestión de la intensidad de carbono en las organizaciones, pero no son suficientes para garantizar la seguridad climática.

Clasificación de las emisiones conforme el GHG Protocol, metodología validada internacionalmente:



EMISIONES DIRECTAS (Alcance 1)

Emisiones directas de fuentes propias o controladas (por ejemplo, emisiones de combustión en caldera propias o controladas, hornos, vehículos, etc.).

Obligatorio en los inventarios basados en las metodologías internacionales.



EMISIONES DERIVADAS (Alcance 2)

Emisiones indirectas de generación de electricidad, vapor, calentamiento y enfriamiento compradas, que ocurren físicamente en las instalaciones donde se genera la electricidad.

Obligatorio en los inventarios basados en las metodologías internacionales.



EMISIONES INDIRECTAS (Alcance 3)

Todas las otras emisiones indirectas que ocurren aguas arriba y abajo en la cadena de valor de una corporación –desde los bienes que compra, hasta el descarte de los productos que vende.

De contabilización y reporte voluntarios. Es altamente recomendable incluirlas.

Así como la trayectoria de Natura, Natura &Co América Latina también adopta una visión sistémica de la cadena productiva en las metas y compromisos relacionados con el clima, incluyendo los alcances 1,2 y 3. Esto está ligado a nuestra creencia en la interdependencia y el precepto ético del desarrollo sustentable. También constituye un incentivo para que nuestros socios busquen reducir sus impactos y promover un sistema más eficiente y de menor impacto.

Desempeño 2021 GRI 3-3

En el inventario de Natura, las emisiones presentaron destakes positivos en el desempeño interno (alcance 1), con reducción del 42% de las emisiones fugitivas debido al menor uso de gases refrigerantes en las fábricas, mejor gestión de fugas y mantenimiento de equipos.

En las emisiones absolutas totales (alcances 1, 2 y 3), incluyendo toda la cadena de valor, como en adquisición y procesamiento de los insumos, transporte de los materiales y logística de los productos y el tratamiento de fin de vida útil, se sumaron 360.974 tCO_{2e} y 4% por encima de lo registrado en 2020. Realizamos esfuerzos para reducir el flete aéreo en la malla logística de Brasil y optimizar las rutas de suministro de los centros de distribución y entrega para las consultoras. Natura también avanzó en la agenda de digitalización de las consultoras y optimizaciones en el modelo físico de la revista para ellas.

A pesar del aumento de emisiones, también hubo aumento de masa de producto facturada, siendo así, reducimos en 2% las emisiones relativas, mejorando el indicador de eficiencia en carbono, que mide las emisiones por la masa de producto facturado. El indicador pasó de 2,85 a 2,80 kg CO₂ emitido/kg de producto facturado.

En relación con la estrategia Net Zero tenemos desafíos aún más difíciles, para los que buscaremos soluciones por medio de un enfoque integrado que

apunta a descarbonizar toda nuestra cadena de valor e inversiones en innovación, tales como acelerar el uso de materiales reciclados en nuestros envases e insumos regenerativos, electrificar la flota logística, entre otras. Cabe reiterar que las metas vinculadas a la reducción de las emisiones relativas de GEI en un 13% y a lograr el 25% de uso de plástico posconsumo en los envases hasta 2026 forman parte de las metas asociadas a la emisión de títulos verdes realizados por el grupo en 2021 (lea más en **Sustentabilidad y finanzas**); y firmamos el compromiso de alcanzar las emisiones netas de GEI (lea más en **El camino rumbo al Net Zero**) que van a impulsar nuestras acciones en la búsqueda por esos resultados.

Consumo de energía

En el consumo de energía (alcance 2), a pesar de nuestros esfuerzos para reducir el consumo de energía, las emisiones crecieron un 78%, como consecuencia sobre todo del aumento del factor de emisión Sistema Interligado Nacional (SIN) en Brasil. Condiciones climáticas adversas como el mayor período de sequía impactaron en la generación hidroeléctrica de energía y llevaron a tener que complementarla con fuentes de energía no renovables. Natura adquirió certificados de energía renovable (I-RECs) para las operaciones de Brasil y México, y así aseguramos el origen 100% renovable de nuestras fuentes de energía en estos países, con trazabilidad y emisión cero de carbono, y apoyamos la descarbonización y el aumento de la generación de energía renovable en los países.

Principales iniciativas en 2021

- *Squad* específica para la reducción de emisiones en la logística, con una serie de experiencias y pruebas en fase piloto para Natura & Co América Latina.
- Creación de grupos multidisciplinarios, con reuniones periódicas para la gestión de desempeño de carbono en los procesos, lo que proporcionó ganancias en materia de claridad y apoyo a la toma de decisión.
- Adquirimos certificados I-REC para garantizar que todas las operaciones de Brasil y México, de Natura y de Avon, utilizan electricidad de fuente de energía limpia y renovable, con emisión cero de carbono.
- Creciente digitalización de las revistas. En Argentina, una barrera local resultado de las restricciones a las importaciones terminó acelerando la adopción de la revista digital por parte de las consultoras de Natura y redujo la impresión del catálogo.
- Innovación en circularidad, con reducción del plástico de uso único y mayor consumo de insumos naturales e inserción de materiales reciclados posconsumo en nuestros empaques.
- Producción de aceite de dendé (palma) en sistema agroforestal, hecho por Natura en asociación con Embrapa, con beneficios comprobados inclusive en carbono. El aceite fue utilizado en la nueva línea de productos Biôme, que se destaca por la regeneración (lea más en **Circularidad y regeneración**).

GRI 305-4 Intensidad de emisiones de gases de efecto invernadero – Natura ¹	2020	2021
Total de emisiones de GEI (tCO ₂ equivalente) ¹	347.570,35	360.974,23
Intensidad de emisiones de gases de efecto invernadero (total de emisiones en tCO ₂ e / masa de producto facturado)	2,85	2,80

1. Se consideran las emisiones de alcane 1, 2 y 3. Para el alcance 2 se considera la localización.

GRI 305-1, 305-2, 305-3 Emisiones de GEI – Alcances 1, 2 y 3 (tCO ₂ equivalente) ^{1 2 3 4 5} – Natura	2020	2021
Emisiones de GEI – Alcance 1	4.777,22	3.311,67
Emisiones indirectas provenientes de la adquisición de energía – Alcance 2	5.523,01	9.843,73
Otras emisiones de GEI – Alcance 3	337.269,87	347.818,83

1. El inventario de emisiones de gases de efecto invernadero considera todas las emisiones de nuestra operación en todas sus etapas, desde la extracción de materias primas, pasando por nuestros procesos y los de nuestra cadena productiva, hasta la destinación 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 y desarrollo. La auditoría de aseguramiento del Inventario de GEI Natura en 2021 fue realizada por PwC. El inventario no considera las operaciones en Estados Unidos, Francia y Malasia.

2. Los cálculos consideran los gases CO₂, CH₄, N₂O y HFCs.

3. Se considera como año base 2020.

4. Las premisas presentadas aquí son extensibles a las demás divulgaciones de la serie GRI 305.

5. El enfoque de ubicación se considera para las emisiones de alcance 2.

GRI 305-3 Emisiones en la cadena de valor (Alcance 3) (tCO₂ equivalente) – Natura	2020	2021
Aguas arriba		
Bienes y servicios adquiridos	169.707	176.521
Transporte y distribución aguas arriba	56.790	56.344
Viajes de negocio	657	198
Transporte de colaboradores	1.723	1.681
Subtotal	228.877	234.745
Aguas abajo		
Transporte y distribución aguas abajo	17.844	20.316
Procesamiento de productos vendidos	1.061	959
Tratamiento de productos vendidos después del fin de su vida útil	89.487	91.798
Subtotal	108.393	113.073
Total	337.270	347.818
GRI 305-5 Reducciones de emisiones de GEI (tCO₂ equivalente) – Natura	2020	2021
Reducciones provenientes de emisiones indirectas de la adquisición de energía (Alcance 2) ¹	3.982,00	8.342,19

1. Reducción en la compra de I-RECs para Brasil y México.

LEA MÁS SOBRE LOS NÚMEROS DEL INVENTARIO DE GEI EN DIVULGACIONES COMPLEMENTARIAS

Compromiso con el Clima

GRI 2-29

Uno de los resultados de la experiencia de Natura en la gestión de las emisiones de carbono fue hacer factible la Plataforma Compromiso por el Clima, lanzada en asociación con Itaú Unibanco y el Instituto Ekos Brasil en 2017. La iniciativa conecta negocios con proyectos socioambientales que generan créditos de carbono y que pasaron por estrictos criterios de selección. Nació de la experiencia de Natura, que recibía un volumen mucho mayor de inscripciones de proyectos que buscaban recursos que la demanda del Programa Natura Carbono Neutro.

En 2021, otras dos empresas adhirieron a la coalición, y una salió, con lo cual son ocho las empresas participantes de distintos tamaños y sectores en 2022 (conócelas en <https://compromisso.ekos.social/>). También forma parte del Compromiso con el Clima la decisión de llamar la atención sobre la relevancia de una gestión completa de las emisiones de carbono, incluyendo el mapeo de todas las fuentes y priorización del esfuerzo de reducción.

El 2021 fue un período de revisión de la planeación estratégica de la plataforma, que involucró una reflexión sobre los resultados generados hasta entonces, el nuevo contexto del mercado voluntario de carbono y la búsqueda continua por generar beneficios más allá de la compensación. Con ello, se establecieron los principales objetivos hasta 2025, entre los cuales se encuentra el apoyo a protocolos de compensación más adecuados

a las características de Latinoamérica. En la región, que alberga la selva más grande del mundo, la mayor necesidad es de incentivos para el mantenimiento de la selva en pie.

También forman parte de los objetivos para los próximos años el aumento de la cantidad de empresas que son miembros de la plataforma, el volumen de créditos puestos a disposición y la creación de asociaciones estratégicas relevantes para el desarrollo conjunto de proyectos.

Pago por servicios ambientales

GRI 3-3, 203-1

En otra acción que integra nuestras agendas de clima y de actuación sustentable en la Amazonía, creamos una iniciativa que valora y remunera a comunidades proveedoras por su relevante servicio al conservar la selva y combatir la deforestación.

El primer proyecto de pago por la compensación de carbono dentro de la cadena productiva, llamado Carbono Circular, fue lanzado por Natura en 2016 con la Cooperativa de Reforestación Económica Consorciada y Adensada (Reca), ubicada en una región entre los estados de Acre, Amazonas y Rondônia.

Con el pago por servicios ambientales dentro de la misma cadena, práctica conocida como

carbon insetting, Natura demuestra una vez más las oportunidades generadas por un modelo de negocios basado en el uso sustentable de los activos de la sociobiodiversidad, generando ingresos y estructura para comunidades locales, combatiendo la deforestación y dando origen a productos innovadores, potentes y en armonía con los recursos del planeta.

En 2021, revisamos las bases metodológicas del proyecto, actualizado al contexto y la región para perfeccionar el análisis de los resultados. El área observada para comparar la eficacia del proyecto llegó a 100 km en el entorno de las parcelas de los productores participantes del mismo. La auditoría más reciente en el proyecto se realizó en 2020, y señaló una tasa promedio de deforestación un quinto menor que las del entorno. En total, el proyecto ya evitó la emisión de 98 mil toneladas de CO2 a la atmósfera. Parte de los recursos es distribuida entre las familias de agricultores y el restante va a un fondo colectivo de la cooperativa que brinda servicios como microcréditos para los cooperados y proyectos de mejora de infraestructura productiva.

Nuestra ambición es, en los próximos ciclos de monitoreo, reducir a cero la tasa de deforestación en RECA.

Compromiso con la Vida

Más Humanos

Una fuerza productiva verdaderamente inclusiva que promueve una cultura y condiciones para que nuestras personas y nuestra red más amplia prosperen.

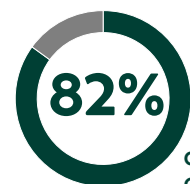
Pagos equitativos

El gap de remuneración de nuestros colaboradores es de

1,3% entre gêneros

Hasta 2023 vamos a cerrar esa diferencia.

Salario digno (living wage), o más, para todos hasta 2023.



de los colaboradores alcanzados con este compromiso.

51%

de posiciones de liderazgo ocupadas por mujeres (directoria en adelante).

Derechos humanos

Lanzamos nuestra política de derechos humanos alineada a los Principios Orientadores de la ONU. También incluye a proveedores. Disponible [aquí](#).

Instituto Natura:
R\$ 75,1 millones invertidos en pro de la educación pública.

Instituto y Fundaciones Avon:
R\$ 36 millones en acciones contra la violencia doméstica y el cáncer de mama.

Hemos innovado en la forma de medir las ganancias de nuestras consultoras Natura y Representantes Avon.

Inspirados por la Visión 2030
(**Compromiso con la Vida**)
del grupo Natura &Co,
presentamos a continuación
las principales iniciativas que se
conectan al pilar *Defender los
derechos humanos* y ser más
humanos, orientadas a nuestros
colaboradores, red de consultoras
y representantes, proveedores y,
por medio del Instituto Natura y
del Instituto y las Fundaciones
Avon, hacia toda la sociedad.
Nuestra actuación con las
comunidades proveedoras se
detalla en el capítulo
Amazonía y clima.

Derechos humanos

GRI 2-23, 2-25

Después de realizar un amplio diagnóstico sobre cuestiones de derechos humanos en todos los países en los que el grupo Natura &Co está presente, construimos nuestra Política de Derechos Humanos global, que explicita nuestra intolerancia ante cualquier violación de los derechos humanos, no solo en nuestra cadena de suministros, sino también entre los demás públicos de relaciones, como los colaboradores y la red de consultoras Natura y representantes Avon.

Elaborado con base en los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el documento debe ser lanzado en 2022. El grupo también trabaja en la estructuración de un área dedicada a los derechos humanos. Natura mantiene la *Carta Abierta por los Derechos Humanos*.

Una de nuestras principales actuaciones se realiza en el combate contra la violencia hacia mujeres y niñas, una causa liderada por la marca Avon, por medio del Instituto y las Fundaciones Avon en todos los países en los que estamos presentes. Natura &Co América Latina abrazó y busca reforzar las iniciativas en ese frente que impacta a nuestra red de relaciones, con consultoras y representantes, colaboradoras y consumidoras. La Promesa Avon para el Enfrentamiento de la Violencia Contra Mujeres y Niñas se compromete a realizar acciones para despertar la consciencia sobre la importancia de las relaciones saludables al incentivar la charla, compartir conocimiento, estimular la acción y fortalecer la red de apoyo a mujeres y niñas.

El Instituto y las Fundaciones Avon lideraron diversas acciones en toda Latinoamérica para ampliar el apoyo a víctimas y reforzar la prevención durante la pandemia, cuando los índices de este tipo de violencia crecieron aún más (*lea más en [Instituto y Fundaciones Avon](#)*).

Combatiendo la violencia de forma transversal

Además del apoyo que damos a las consultoras y representantes víctimas de violencia de género, que ahora puede ser solicitado por medio de la Central de Apoyo Social (*más información en [Consultoras y representantes](#)*), en 2021 desarrollamos acciones estructurales de prevención.

El programa de combate a la violencia involucra a consultoras, representantes, colaboradores y a las empresas prestadoras de servicios responsables de la distribución de nuestros productos y es promovido por el Comité de Enfrentamiento a la Violencia Contra la Mujer, teniendo como base la Política de Combate a la Violencia de Género estandarizada para el grupo. Entre las acciones desarrolladas en 2021 por el programa, se destacan:

- **Internalización del canal de atención para consultoras y representantes:** la atención ofrecida a nuestra red pasó a ser liderada por el Movimiento Natura, que cuenta con un equipo de psicólogas. La atención también migró hacia el nuevo canal Movimiento contra la Violencia.

- **Curso de relaciones saludables:** Natura lanzó un curso gratuito por WhatsApp sobre relaciones saludables. Su objetivo es capacitar a la red de consultoras y a la sociedad en general para identificar, prevenir, romper y denunciar ciclos de violencia. El curso cuenta con cuatro versiones, que consideran diferentes perspectivas interseccionales, incluyendo aspectos raciales, de diversidad de género y sexual, y de mujeres con discapacidades.
 - **Sensibilización de conductores:** proyecto de sensibilización de las transportadoras asociadas a Natura &Co en Brasil.
 - **Convención 190 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT):** el Instituto Avon, representando a la Coalición Empresarial de la que las marcas Natura &Co son parte, estuvo presente en un acto público para solicitar al gobierno brasileño celeridad y especial atención a la ratificación de la Convención 190, de 2019, de la OIT, que trata sobre la eliminación de la violencia y del acoso en el mundo del trabajo.
- GRI 2-28**

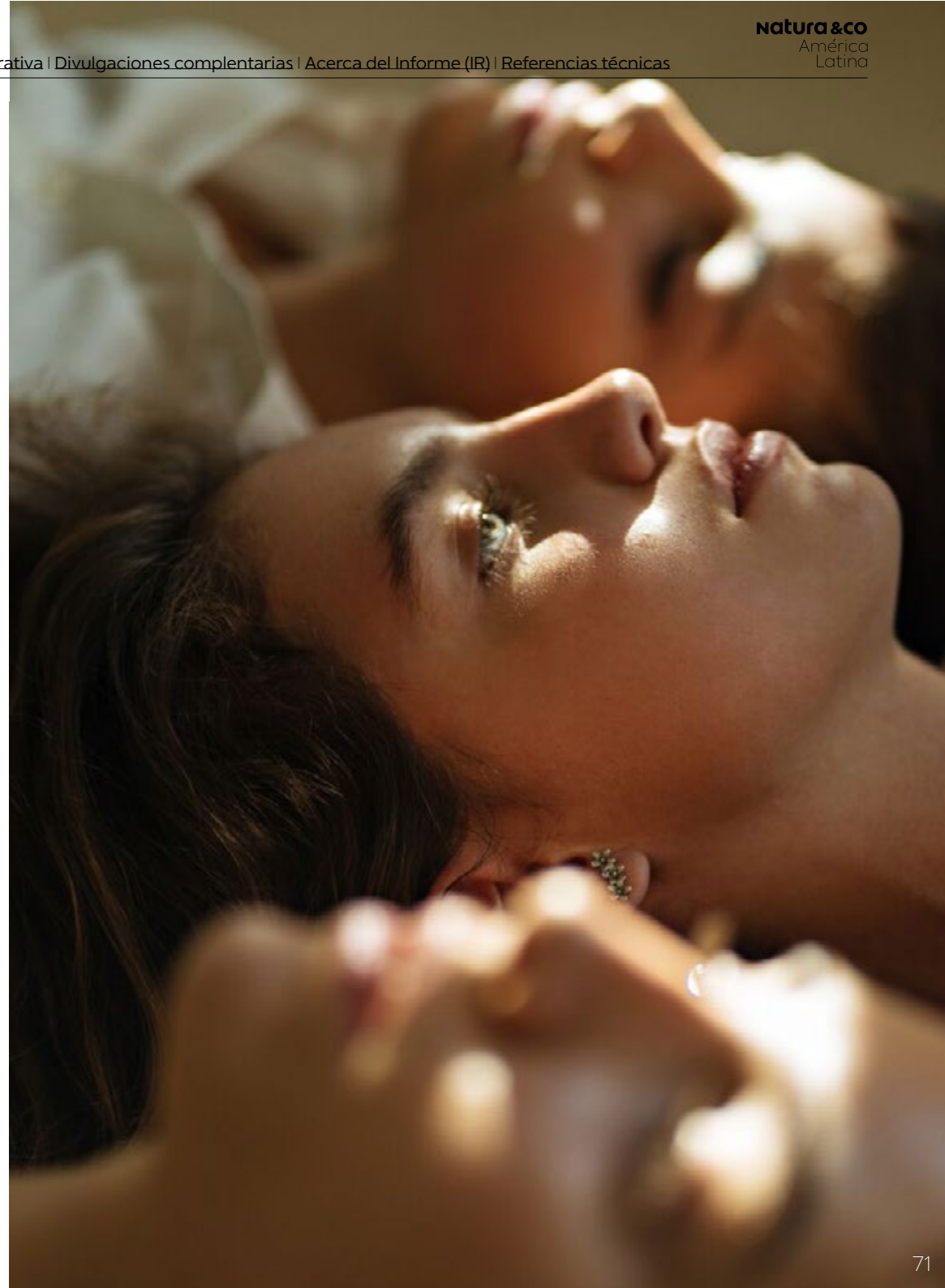
Consultoras y representantes

GRI 2-29, 3-3, 413-1

Nuestra red se amplió con la llegada de Avon al grupo Natura &Co. A fines de 2021, contábamos con más de 4,7 millones de Consultoras de Belleza Natura y Representantes de Belleza Avon en Latinoamérica, en 18 países. Trabajamos para fortalecer, cada vez más, la trayectoria emprendedora de esa amplia red, con modelos comerciales estructurados, estrategias robustas de entrenamiento y diversas herramientas de apoyo.

Desde una perspectiva integral, también seguimos comprometidos con mejorar el acceso de la red a oportunidades de educación y a servicios de salud y cuidado, además de continuar combatiendo la violencia de género, uno de nuestros principales focos. En 2021, avanzamos en varios frentes para estrechar el vínculo con las consultoras y representantes, y contribuir a la generación de prosperidad.

En Natura, desde hace más de 16 años el Movimiento Natura se dedica a la generación de impacto social para las consultoras y líderes, buscando potenciar su rol de agentes de transformación adentro de sus comunidades. Las iniciativas realizadas por el Movimiento Natura en 2021 involucraron inversiones por más de R\$ 3 millones, incluyendo la formación de la Central de Apoyo Social y el Programa Acolher (Acoger), entre otras acciones.



Ingresos: medir para ampliar

GRI 203-2

Desde hace algunos años, Natura acompaña el promedio de ingresos de consultoras y líderes en Brasil y, desde 2019, utiliza el concepto de renta digna (living income) como base de sus acciones para impulsar las ganancias de la red con la Venta por Relaciones. La revisión más actual de living income establece que un ingreso digno para una consultora correspondería, en promedio, a R\$ 16,13 por hora dedicada a la actividad - el cálculo considera que el ingreso total de una consultora puede estar compuesto por otras actividades y prevé esta proporcionalidad.

Como parte de la Visión 2030 (Compromiso con la Vida), el grupo Natura & Co está trabajando en la elaboración de una medida comparable de ingresos en los diez principales mercados, considerando a las consultoras Natura, Representantes Avon y consultoras The Body Shop, para vincularlos a los valores correspondientes de *living income*.

Este frente está siendo desarrollado por el grupo de trabajo *Measurable Gains*, con la participación de profesionales de las tres marcas, de diferentes geografías, no solo de América Latina. Con esta nueva métrica, enfocaremos aún mejor nuestras iniciativas en pro del aumento de los ingresos de nuestra red de relaciones. El GT utiliza el conocimiento ya acumulado en las evaluaciones de resultados realizadas por Natura, como el IDH-Consultora y el **Balance Integrado de Pérdidas y Ganancias (IP&L)**, para profundizar el conocimiento sobre los ingresos y las actividades de consultoría y representación.

En estos esfuerzos por medir el valor generado para nuestra red, medimos el impacto de los entrenamientos en productividad y las ganancias de las consultoras en 2021. Al comparar la productividad promedio de dos grupos (entrenados y no entrenados), el estudio demostró que el entrenamiento aumentó significativamente los ingresos de quienes participaron nuestras formaciones.

En 2021, el ingreso promedio de las consultoras Natura en Brasil disminuyó 12% con respecto al año anterior, mientras que el ingreso promedio de la líder se redujo en aproximadamente 5% (ver historial en la siguiente tabla). Las variaciones están relacionadas con la consecuencias socioeconómicas de la pandemia en el país y en toda América Latina. En 2020 y 2021, vemos la contracción del ingreso y de la capacidad de consumo de la población y el aumento de las tasas de pobreza extrema y desempleo.

También comenzamos la jornada de seguimiento y cálculo de los ingresos de las consultoras en los demás países en que Natura opera. Paralelamente, estamos desarrollando la métrica para acompañar los ingresos de las representantes Avon a partir de los resultados del Grupo de Trabajo *Measurable Gains*.

En 2021, en Brasil, 54% de las consultoras con más desarrollo de su negocio (niveles Plata, Oro y Diamante), o alrededor de 40% del número total de consultoras (considerando el promedio de consultoras disponibles en 2021) y 100% de las líderes alcanzaron valor por hora dedicada a la actividad igual o superior al *living income*.

GRI 203-2 Ingreso promedio anual de las consultoras y líderes Natura Brasil (R\$) ¹	2019	2020	2021
Consultoras	3.821	5.398	4.771
Líderes	41.536	59.355	56.101

1. El indicador se calcula por el promedio de los ingresos entre los ciclos del año de referencia. Los cálculos de los ingresos de las representantes y líderes Avon están en desarrollo y todavía no estaban disponibles para el Informe 2021.

IDH-Consultora en evolución

GRI 2-26, 2-29

Desde 2014 contamos con el Indicador de Desarrollo Humano (IDH) de la Consultora de Belleza Natura para medir las condiciones de vida de la red, con resultados que nos ayudan a diseñar estrategias del modelo comercial y de los frentes de educación, salud y derechos de la mujer, capitaneadas por el Movimiento Natura.

Inspirado en el indicador homónimo desarrollado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el IDH-Consultora fue el primer índice corporativo de este tipo en el mundo. Con la llegada de Avon a la familia Natura &Co, empezamos a analizar cómo adaptar la metodología para que también abarque a las representantes de Belleza.

La última medición en Brasil, en 2019, registró un IDH de 0,608 (escala que varía de 0 a 1), un aumento del 3,1% con relación al relevamiento anterior, de 2017. La encuesta también demostró que, después de un año de desempeñarse como consultora, el IDH sube en

promedio un 1,8%. En Hispanoamérica, hasta el momento realizamos una investigación, en 2018, que presentó un IDH de 0,620.

Estaba prevista una nueva edición a ser realizada en todos los países donde Natura está presente, pero fue postergada para 2022 ante la necesidad de darle prioridad a las acciones de apoyo a la red en función de la pandemia.

Crédito educativo para las consultoras

GRI 2-25, 2-29, 413-1

En 2021, Natura escaló el Natura Educación Crédito Educativo, que integra la estrategia de educación de la empresa para su red de consultoras. El programa que ayuda a consultoras y sus familiares a realizar cursos técnicos, de graduación, posgrado e idiomas, obtuvo una nueva plataforma (financiamientonatura.mova.vc) en 2021, más simple e intuitiva, simplificando las etapas de solicitud y aprobación del crédito educativo.

El Instituto Natura está implementando el programa en alianza con la *fintech* Mova. Con interés cero, el beneficiado puede financiar, con cada solicitud, seis meses del curso, en hasta 36 cuotas. El pago del crédito es transferido directamente a la institución educativa elegida.

Con base en el modelo conocido como *peer to peer lending* (préstamo entre personas), cualquier persona puede invertir en el fondo y contribuir al sueño de

estudiar de las consultoras y sus familiares.

Campaña Aprender Hoy: becas para consultoras

Otros resultados del eje Natura Educación para consultoras, líderes de negocio y sus familias incluyen a casi 400 beneficiados con distintas asociaciones en enseñanza universitaria, idiomas, cursos profesionalizantes y preparatorios y más de 220 mil participantes de la Campaña Aprender Hoy.

Lanzada en paralelo a la plataforma de Natura Educación Crédito Educativo, la campaña del Movimiento Natura y del Instituto Natura tuvo como objetivo sensibilizar a la red de consultoras y a toda la sociedad sobre la importancia de la educación a lo largo de la vida. Más que simplemente apoyar a la campaña, comprometimos a las consultoras y líderes Natura para construir sus proyectos de vida y pensar sobre su desarrollo y el rol de la educación en sus vidas. Más de 220 mil personas elaboraron su proyecto de vida bajo esa reflexión.

Para reconocer la dedicación de las líderes que incentivaron a su red de consultoras a adherir a la campaña, entregamos 100 becas de estudio para carreras de grado. En otra activación, realizada durante

los últimos cinco ciclos de venta del año, ofrecimos otras 300 becas (cursos de grado y posgrado) destinadas a las líderes. Para aplicar al beneficio, la misión era incentivar a las consultoras a que concluyeran dos cursos ofrecidos por Natura sobre educación financiera y digitalización: más de 37 mil accedieron a contenidos diversos en el portal de entrenamientos y 40.374 se inscribieron en los dos cursos gratuitos por WhatsApp.

La concesión de las becas se hace posible con los recursos de la línea Natura Creer para Ver (*lea más en **Instituto Natura***).

Consultoras de Belleza Natura

GRI 2-25, 2-29

Productividad

Desde que empezamos a implementar el nuevo modelo comercial de Natura, en 2017, la productividad promedio de las consultoras brasileñas creció de manera sostenida. La trayectoria de expansión se mantuvo en Hispanoamérica, con un aumento del 24,2%, mientras que en Brasil se interrumpió en 2021, por la suba del número de consultoras iniciantes, que presentan menor productividad debido al propio estadio del negocio menos desarrollado y en medio de la crisis económica acelerada en 2021 que afectó el poder de compra de la población. En el cuarto trimestre de 2021, la productividad fue 0,9% menor que la registrada en el mismo periodo de 2020. Sin embargo, cuando analizamos las consultoras de los niveles con mayor compromiso (Plata, Oro y Diamante), que representan la mayor parte de las ventas, es posible observar que la productividad fue 1,6% más alta que la del cuarto trimestre de 2019, periodo anterior a la pandemia.

Además de las acciones para hacer evolucionar nuestra estrategia comercial, aumentar nuestra penetración en más hogares y ampliar su consumo, buscamos perfeccionar continuamente la estrategia de capacitación, que también potencia la productividad de las consultoras, como señaló el estudio de impacto que realizamos (*lea más en Ingresos: medir para evaluar*).

Red entrena red y produce contenido

En 2021, 34% de las consultoras brasileñas realizó por lo menos una capacitación, es decir, 4% más que en 2020. Parte de ese resultado es producto de la iniciativa Rede Treina

Rede (Red entrena Red), iniciada por Natura en 2020 y que ganó impulso en 2021 –se realizaron casi 350 mil entrenamientos–. Cerramos el año con alrededor de 100 consultoras entrenadoras, que son remuneradas por la actividad complementaria, lo que puede representar un adicional importante a los ingresos que obtienen con la comercialización de nuestros productos.

Alrededor de 95 mil consultoras fueron entrenadas en esa modalidad en el año, destacándose el gran interés por temas como digitalización, gestión financiera y gestión de stocks. Capacitadas por una compañera, las consultoras se sienten inspiradas y la identificación y el hecho de compartir experiencias facilitan el aprendizaje.

Más de 7 millones de cursos fueron concluidos por nuestras consultoras de Brasil en 2021. Sumando los proporcionados en ambiente abierto, como en nuestra página en YouTube, el número salta a 8,5 millones.

Otro rol que viene ganando relevancia en Natura es el de las consultoras productoras de contenido. En Brasil, ellas pueden compartir información sobre el día a día de la actividad y recomendaciones en la página web www.comunidadenatura.com.br, abierto a cualquier persona. Cómo organizar un bazar virtual, cómo montar un inventario inteligente y cómo vender más en fechas conmemorativas son algunos ejemplos de contenidos producidos por nuestras consultoras y publicados en la página web. Con la buena acogida de la iniciativa, nuestro próximo paso es definir cómo podremos remunerar a nuestras consultoras por esa actividad adicional.



Representantes de Belleza Avon

GRI 2-25, 2-29

Avanza la inclusión digital

Se revisó la estrategia de capacitación de la red de Representantes de Belleza Avon en Brasil, en línea con el nuevo modelo comercial y para atender a la Jornada de las Representantes, con acciones direccionadas a todos los puntos de contacto con Avon: productos, digital y desarrollo del negocio. Las iniciativas en los países de Hispanoamérica son heterogéneas, basadas en las especificidades de cada región y también siguiendo el ritmo de expansión del nuevo modelo comercial, en 2021, fue adoptado en Brasil, Ecuador, Colombia y algunos países de Centroamérica. Cada cluster tiene distintas formas de gestión, medición y definición de metas.

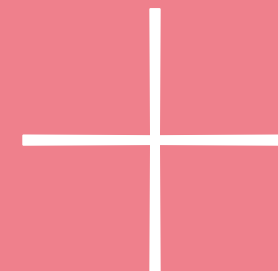
En Brasil, se reevaluaron y actualizaron más de 300 contenidos de entrenamientos, y se elaboraron más de 70 nuevos. Se adoptó el método de squads de entrenamiento y el modelo ágil para acelerar el proceso de creación y difusión de las capacitaciones, con escucha activa de las representantes para comprender cuál es el mejor contenido, formato y la mejor comunicación con la red.

La adhesión a la nueva estrategia de entrenamiento superó todas las proyecciones. Se esperaba un crecimiento del 25% en los accesos a los cursos digitales respecto a 2020, y el resultado fue de más del

1.500% La cantidad de representantes entrenadas creció más de 2.600%, resultando en 106.700. Considerando toda Latinoamérica, en 2021 fueron capacitadas más de 1,1 millones de representantes (*los números detallados por región se encuentran en Divulgaciones complementarias*).

Para apoyar el desarrollo de las nuevas representantes, diseñamos una jornada de capacitación direccionada en los *squads* de Atracción y Bienvenida, y de Desarrollo y Retención, con contenidos sobre cómo desarrollar el negocio, productos, incentivos, herramientas digitales disponibles, además de información sobre pedidos, cambios, cuotas en boletas y fechas especiales, entre otros.

Seguiremos enfocados en ampliar la digitalización de las representantes para aumentar su productividad.



Central de Apoyo Social unificada

GRI 2-25, 2-26, 2-29, 413-1

Las medidas de apoyo instituidas para las consultoras, representantes, líderes y empresarias desde 2020, el primer año de la pandemia, y las demás iniciativas de cuidado que ya pusimos a disposición de la red fueron unificadas en nuestra nueva Central de Apoyo Social Natura &Co, activa en todos los países de Latinoamérica donde estamos presentes.

Consultoras, representantes, líderes y empresarias son acogidas por asistentes sociales, que evalúan el contexto y las derivan a los servicios especializados que ofrecemos: telemedicina, atención psicológica, apoyo contra la violencia doméstica y/o auxilio financiero para alimentación, gastos médicos y en casos de calamidad pública. Por ahora, el ingreso de emergencia está habilitado solo en Brasil, ante la dificultad de encontrar socios locales que hagan viable la operación financiera en América Latina y debido a las especificidades en las legislaciones de los países en los que actuamos por medio de Natura y Avon.

En 2021, la central de apoyo atendió a más de 4 mil consultoras y 5 mil representantes, que recibieron apoyos psicológico, de telemedicina, financiero, social, etc., totalizando un aporte de más de R\$ 2,5 millones. En los primeros días de 2022, también aprobamos el beneficio para más de 400 consultoras y representantes que viven en regiones afectadas por grandes inundaciones en ese período, como el sur de Bahía y el norte de Minas Gerais.

Acolher (Acoger)

GRI 413-1

Otra iniciativa que moviliza a la red de consultoras de Natura es la de Acolher (Acoger). Creada hace más de diez años como un premio para reconocer y valorar proyectos sociales liderados por Consultoras de Belleza Natura, fue reestructurada en 2021, reforzando el aspecto de desarrollo individual de nuevos liderazgos comunitarios. El programa seleccionó a más de 50 consultoras brasileñas comprometidas con iniciativas sociales en un proceso que contó con 1.155 inscripciones, un récord en las ocho ediciones del programa. Entre los seleccionados, el 83% son mujeres y el 56% se declaran negras o pardas. También

están entre las consultoras seleccionadas una mujer trans, una persona no binaria y una persona con discapacidad visual.

Las participantes pasan por una jornada educativa que incluye mentoría on-line durante seis meses y becas de incentivo de R\$ 1.500 por mes. El valor direccionado fue recaudado durante el Natura Friday del año anterior. En el Natura Friday 2021, repetimos la acción y emplearemos los recursos allí recaudados en la edición 2022 de Acolher.

LEA MÁS SOBRE LA RELACIÓN CON CONSULTORAS Y REPRESENTANTES EN NUESTRAS MARCAS.



Nuestras personas

GRI 2-29, 3-3

A lo largo de 2021, avanzamos de modo significativo en la integración de nuestra estrategia de gestión de personas, un trabajo que empezó en 2020 con la llegada de Avon y la consolidación del nuevo diseño organizacional del grupo en la región, con las Misiones (*lea más en **Estrategia***).

Con el desafío de construir una base cultural común para Natura &Co América Latina, nos enfocamos en la difusión de los comportamientos prioritarios de cultura, que deben orientar a nuestros más de 17.600 colaboradores en sus actividades e interacciones. Estos son:

- Colocamos a consultoras y representantes en el centro todos los días;
- Perseguimos el resultado del todo;
- Actuamos de forma cooperativa, complementaria y coordinada;
- Entendemos y valoramos las diferencias, aprendiendo unos de otros.

Respetando las historias y las especificidades de cada negocio, establecimos también comportamientos complementarios para Natura, Avon, The Body Shop y Aesop, como manera de asegurar la interdependencia con autonomía.

La difusión de la cultura incluyó capacitaciones para todo el equipo y talleres exclusivos para el liderazgo, sin perder de vista el protagonismo del líder en esa jornada. En 2022, la cultura organizacional sigue siendo prioridad: nuestro

objetivo es asegurar que esté cada vez más incorporada al día a día de nuestros colaboradores de todas las áreas y funciones.

A continuación, presentamos una lista de los demás procesos y prácticas de gestión de personas cuya integración ya está avanzada.

- **Remuneración y beneficios:** en 2021, avanzamos en la armonización de la remuneración para viabilizar el desarrollo de carrera y garantizar fluidez al movimiento de talentos en la organización. Definimos una estrategia de remuneración única e implementamos una nueva estructura global de niveles jerárquicos. Además, alineamos nuestros incentivos de corto y largo plazo. También trabajamos en la armonización de beneficios, como los descuentos en la compra de productos de nuestras marcas (según la disponibilidad en cada país), seguro de vida y política de concesión de vehículos, entre otros. En 2022, planeamos terminar ese proceso, garantizando un paquete unificado de beneficios que refuerce la esencia Natura &Co (*lea más sobre remuneración de liderazgo en **Gobernanza***). **GRI 2-20**
- **Our Talent y My Performance:** nuestros procesos de mapeo de potencial/desarrollo de carrera y evaluación de desempeño ya están integrados para los colaboradores de las áreas administrativas. En 2022, trabajaremos en la armonización de esos procesos para el público operativo y la fuerza de ventas. My Performance, de evaluación de desempeño, también evolucionó y ahora prioriza las entregas capaces de

generar valor para el mismo colaborador, tanto para el negocio como para la sociedad. Esta nueva forma de evaluar el desempeño del equipo se conecta a nuestro propósito y cultura, y también a los objetivos del **Compromiso con la Vida**.

- **Ecosistema de Aprendizaje:** consolidamos un gran ecosistema de aprendizaje para Natura &Co América Latina que conecta personas y saberes, dentro y fuera de la compañía, y tiene como objetivo impulsar la transformación de los colaboradores, la compañía y la sociedad. Uno de los pilares del modelo es el estímulo al protagonismo del colaborador en su camino de desarrollo. En 2021, los equipos administrativos de nuestras cuatro empresas en la región empezaron a utilizar una plataforma social-learning que había sido testeada por el equipo de Natura en Hispanoamérica a lo largo de 2020. En lo que se refiere a las acciones de desarrollo del público operativo, especialmente de Natura y Avon, están concentradas en otra plataforma on-line, que explora la gamificación y la práctica del compartir contenidos creados por los colaboradores. La plataforma para el público operativo se lanzó en todos los países de Latinoamérica en los que actuamos, con excepción de Ecuador y Colombia, donde se implementará en 2022. **GRI 3-3**
- **Programas de puerta de entrada:** durante el año, concluimos la estructuración de los nuevos programas de pasantía y *trainee* para Natura &Co América Latina. El primer programa unificado de pasantía para las cuatro empresas se lanzó a comienzos de 2022, con 80

vacantes. Así como ya ocurría en Natura, mantuvimos la meta de contratar al menos el 50% de personas negras. Además de la unificación, el programa de pasantía se hizo más robusto, con nuevas acciones para fortalecer la trayectoria de esos jóvenes talentos en nuestra compañía y apalancar sus carreras.

- **Onboarding:** también ya empezamos a trabajar en el diseño de una estrategia uniforme de *onboarding* para los recién contratados, enfocada en la transmisión de los valores de nuestra cultura. En 2021, realizamos un proyecto piloto en Colombia.
- **Compromiso GRI 2-29:** Iteramos la metodología de medición de la satisfacción y del compromiso de nuestras personas en 2020, incluyendo a los colaboradores de Natura, Avon, The Body Shop y Aesop. En 2021, empezamos a realizar dos encuestas al año, lo que nos garantiza agilidad para identificar cómo se sienten las personas y los puntos de atención. Las encuestas también pasaron a incluir cuestiones relacionadas a la cultura. En el relevamiento de octubre de 2021, que logró la adhesión del 90% del equipo, el compromiso alcanzó 86 puntos, siete puntos porcentuales por encima del promedio del mercado. Sin embargo, el resultado es dos puntos porcentuales más bajo que el registrado en la investigación del año anterior. Entendemos que esa variación está alineada con lo que se verifica actualmente en Latinoamérica y otros continentes, y tiene relación directa con el contexto ampliado de la pandemia de Covid-19.

GRI 2-26



Equipo Natura &Co América Latina

Total 17.672 colaboradores

Estados Unidos: 1
Francia: 13



Integración en el foco de los entrenamientos

GRI 3-3

Además de las capacitaciones para fortalecer la cultura Natura &Co, en 2021 desarrollamos una serie de lives para ampliar el conocimiento de todos los colaboradores sobre las cuatro marcas que integran el grupo Natura &Co, con una adhesión del 35% del equipo. También pusimos a disposición senderos de conocimiento específicos sobre cada marca.

Durante el segundo semestre, organizamos talleres sobre los temas clave del **Compromiso con la Vida** (Visión 2030), incluyendo derechos humanos, agenda climática, Amazonía y economía circular y regenerativa. En el año, cada colaborador de Natura &Co América Latina concluyó, en promedio, 5,5 horas de capacitación.

GRI 404-1

GRI 404-1 Capacitación de colaboradores por género	2021	
	Total de horas de entrenamiento	Promedio de horas de entrenamiento
Hombres	39.063	5,52
Mujeres	41.269	3,89
Total	80.332	4,54

GRI 404-1 Capacitación de colaboradores por categoría funcional ¹	2021		
	Cantidad total de colaboradores	Total de horas de entrenamiento	Promedio de horas de entrenamiento
Dirección	24	1.259,00	52,46
Gerencia	1.114	8.528	7,65
Técnica/Supervisión	40	188	4,68
Administrativo	5.100	28.683	15,62
Operativo	7.051	8.847,00	4,77
Fuerza de ventas	4.357	12.512,00	2,87
Total	17.672	80.322	4,54

1. Los datos se calcularon a partir del headcount presentado en la difusión 2-7.

2. A lo largo del año, además de la jornada prevista en el programa de pasantía, también se ofrecieron en total 902 horas de entrenamiento a las 153 pasantes y a los 74 pasantes, un promedio de 4 horas de entrenamiento por persona.

Liderazgo

GRI 3-3

Seguimos realizando reuniones bimestrales entre los Miembros del Comité Ejecutivo y los líderes. En estos eventos, compartimos resultados, prioridades estratégicas del negocio y reforzamos el papel de los y las líderes en el compromiso de los equipo. Organizamos también, talleres específicos para líderes sobre los pilares del **Compromiso por la Vida** y sobre el cambio mindset propuesto en el nuevo programa de evaluación de desempeño (My Performance), que prioriza las entregas de valor.

Para 2022, nuestra expectativa es recomenzar el programa de desarrollo Re.Conecta, una experiencia de inmersión y conexión con el propósito, que ahora involucrará a todo el liderazgo de Natura &Co América Latina. También buscaremos desarrollar las habilidades necesarias para ese nuevo momento de la compañía, con un modelo más ágil de actuación, a partir de la gestión de cinco misiones (*lea más en Estrategia*) y las rápidas transformaciones que atraviesan al ambiente de trabajo.

Resignifica

GRI 2-29

Con el avance de la vacunación contra el Covid-19 en los países en los que estamos presentes en la región, diseñamos un plan de regreso a las oficinas, llamado Resignifica. Más que simplemente garantizar la seguridad de los equipos de acuerdo a los protocolos de salud y seguridad, el plan piloto fue elaborado para proporcionar una reconexión de los equipos que actuaron principalmente en formato remoto en los últimos dos años, con nuestra cultura, y resignificar nuestros espacios y los momentos de encuentro y reencuentro, haciéndolos más significativos para el proceso de desarrollo integral de las personas.

A fines de 2021, la operación de Colombia fue elegida para probar Resignifica. El regreso en las demás operaciones, planeado inicialmente para el inicio de 2022, fue postergado debido a un nuevo aumento del número de casos de Covid-19 en los países latinoamericanos. Las personas empezaron a volver gradualmente a partir de marzo y abril.

Resignifica incluyó también la validación de nuestros nuevos modelos de trabajo: remoto, para algunas posiciones transversales en áreas como la de Tecnología de la Información y el *hub* de

Comunicación, que se pueden ejecutar a distancia; presencial, para posiciones operativas y de áreas como Desarrollo de Productos, que demandan la presencia del colaborador; e híbrido, que alterna el trabajo presencial con el *home office*. En encuestas realizadas previamente con los equipos, se constató la preferencia de la mayoría por el formato híbrido. También customizamos el paquete de beneficios para cada modelo –en el caso de las posiciones remotas, por ejemplo, nos hacemos cargo de los costos de internet y proporcionamos servicios de soporte de TI–.

GRI 2-26

Living wage

GRI 3-3

Una de las metas de nuestro Compromiso con la Vida es garantizar el pago del *living wage* (salario digno) para todos los colaboradores del grupo Natura &Co hasta 2023. El *living wage* se refiere al ingreso mínimo necesario para que una persona y su familia logren cubrir sus necesidades básicas: alimentación, alquiler, salud, educación, vestuario, transporte y ahorros. Considerado un derecho extensivo a todas las personas del mundo y alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, el salario digno supera, en muchos países, los valores de los salarios mínimos establecidos en Latinoamérica.

En 2020 y 2021, trabajamos en la comprensión de la metodología, realizamos *benchmarks* y mapeamos a los colaboradores que todavía tienen sueldos por debajo de los parámetros del *living wage*. En Natura &Co América Latina, el *living wage* estaba asegurado para el 82% de nuestros colaboradores en 2021, considerando el valor para una familia. Ahora, trabajamos en la definición de las iniciativas necesarias para garantizar el cumplimiento de la meta.

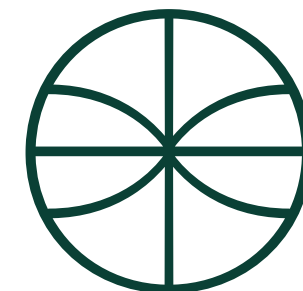
Para generar transformaciones efectivas en la sociedad, entendemos que esa agenda también debe estar en la pauta de otras organizaciones. Por eso, en 2021 nos

hicimos signatarios en Brasil del Movimiento Salario Digno del Pacto Global, recién lanzado en el país, y empezamos a presentar la metodología del *living wage* a otras empresas.

Transición de carrera

En Natura Brasil mantenemos, desde 2014, un programa que ofrece, en casos predeterminados, soporte en el proceso de reubicación profesional. En 2021, 28 colaboradores pasaron por dicho proceso. Especialmente para las gerentes de negocios, implementamos el programa Construyendo el Futuro, que trabaja el autoconocimiento y el autocuidado, e incluye un pilar sobre planificación del futuro después de la jubilación.

GRI 3-3, 404-2



Estrategia de diversidad

GRI 3-3

En octubre lanzamos la Política de Diversidad, Equidad e Inclusión de Natura &Co América Latina, válida para Natura, Avon, The Body Shop y Aesop, en todos los países de la región. Además de mantener como prioritarios los temas de igualdad de género, promoción de la equidad étnico racial, inclusión de personas con deficiencias y valoración de la diversidad sexual y de género, agregamos otros dos temas que también pasan a ser foco de nuestros esfuerzos: integración generacional y oportunidades para migrantes y refugiados. El objetivo de la política es orientar nuestras prácticas organizacionales y las acciones de nuestros colaboradores en sus relaciones adentro y afuera de la compañía.

Paralelamente al lanzamiento de la política, dimos continuidad a las iniciativas que direccionan las metas de diversidad previstas en el Compromiso con la Vida y las prioridades establecidas en nuestra agenda de diversidad. Una de las novedades del año fue la expansión, en las cuatro marcas Natura &Co en Brasil, de los grupos de afinidad y el comienzo de su estructuración en las operaciones de Latinoamérica. También seguimos realizando diversas acciones de educación y compromiso –una de las cuales estuvo dirigida a los miembros del Comité Ejecutivo y contó con la presencia de los líderes de los cuatro grupos de afinidad activos en Brasil–. A continuación, otros puntos destacados del año:

Género

Una de nuestras ambiciones establece llegar a 2023 con el 50% de mujeres en el Consejo de Administración y en el alto liderazgo (cargos de dirección presentes en los tres niveles más altos). En Latinoamérica alcanzamos esa meta en 2020 y cerramos 2021 con 51% de mujeres en el alto liderazgo. Actualmente, las mujeres son mayoría en todos los niveles funcionales, excepto el operativo. En el Consejo de Administración, la participación femenina es de 30,8%.

También seguimos comprometidos con la igualdad de género. Más allá de nuestro trabajo para garantizar la equidad salarial, buscamos ecualizar en las cuatro empresas acciones y beneficios que promuevan la corresponsabilidad en la crianza de los hijos y, desde 2020, nuestras acciones de apoyo a las mujeres en situación de violencia de género abarcan a las colaboradoras de todas las marcas del grupo y están respaldadas por la Política de Enfrentamiento a la Violencia de Género Natura &Co América Latina. Contamos con el Comité de Enfrentamiento a la Violencia Contra la Mujer, formado por liderazgos de diversas áreas, que deliberan sobre el soporte prestado a las colaboradoras desde el acompañamiento psicológico hasta las licencias de trabajo y la concesión de créditos para cubrir gastos adicionales.

Igualdad

51%

participación
femenina en
posiciones de
alto liderazgo.



Raza

Aún tenemos un camino de evolución por recorrer para ampliar la presencia de personas negras en nuestro equipo, sobre todo en los puestos de gestión. Como Natura &Co, promovemos las vacantes afirmativas exclusivas para personas negras y lanzamos un programa de aceleración de carrera para colaboradores negros que hoy ocupan puestos de coordinación y de analistas, con el objetivo de prepararlos para posiciones de gestión en el corto y mediano plazo. El programa unificado de pasantía para el grupo, lanzado en 2022, también mantuvo la meta vinculada a que más del 50% de las vacantes abiertas sean ocupadas por estudiantes universitarios negros.

En Avon, lanzamos el proyecto DIVA (Diversidad + Avon), que busca atraer, retener e impulsar el desarrollo de mujeres negras. Creamos la Base de Talentos DIVA, exclusiva para personas que se identifican como negras o pardas, y lanzamos algunas acciones para acelerar la carrera de colaboradoras negras. En otro frente, creamos la compañía ficticia Minha Cor S/A (Mi Color S.A.), que busca expandir la conexión entre reclutadores y profesionales autodeclarados negros. En el Compromiso Antirracista, divulgado en 2020, Avon Brasil se comprometió con diversas metas públicas, entre ellas la de alcanzar un 30% de mujeres negras en posiciones de liderazgo hasta 2030.

En Natura, iniciamos un programa para sensibilizar a las gerentes de negocio sobre la importancia de atraer y retener a mujeres negras para la posición de líder, que combina la actividad de consultoría con la gestión de un grupo de consultoras.

En The Body Shop, en 2020 realizamos un proyecto que empezó con jornadas de talleres para que mujeres jóvenes en situación de vulnerabilidad social puedan ingresar al mercado de trabajo, expandido en 2021. Muchas de ellas se convierten en colaboradoras de las tiendas de la marca y también reciben, día a día en la tienda, desarrollo técnico en el segmento del mercado minorista y conocimiento de todo el universo de la marca. En 2021, The Body Shop también invirtió en la sensibilización y el conocimiento racial de los gestores.

Personas con Discapacidades y público LGBTQIA+

Seguimos ejecutando nuestras prácticas orientadas a la inclusión y al desarrollo de carrera de personas con discapacidades, llevando la experiencia que acumulamos en Natura, especialmente en el Centro de Distribución São Paulo (CDSP), a Avon, en Brasil y en otros países de América Latina. En 2021, 6,4% de nuestros colaboradores de Brasil eran PcDs. Considerando a todos los países hispanoamericanos, el indicador correspondió a 0,24%.

Para el público LGBTQIA+, Natura, en asociación con otras empresas, participó del proyecto Suma, que promovió la inclusión social de personas trans y travestis que viven en la Casa Florescer, en São Paulo. La iniciativa contó con una jornada de aprendizaje apalancado por herramientas digitales, con entrenamientos relacionados a la cultura, autocuidado, salud, gestión emocional, y al desarrollo de habilidades para acceder al mercado de trabajo.

Reconocimientos

Natura &Co América Latina fue reconocida como una de las empresas destacadas en la tercera edición de la Guía *Exame* de Diversidad, promovido por la revista Exame y por el Instituto Ethos.

Las marcas Natura y Avon también se destacaron en el Premio WEPs Brasil 2021 –Empresas Empoderando a Mujeres, promovido por ONU Mujeres–. Avon obtuvo el reconocimiento máximo en la categoría diamante.

Censo de diversidad

En el comienzo de 2022, empezamos a realizar un censo, de participación voluntaria y anónima, que nos permitirá recolectar más datos relacionados a raza y etnia, diversidad sexual y discapacidades de nuestros colaboradores en la región. Con la investigación, lograremos mapear con mayor exactitud la extensión de nuestro desafío relacionado a la inclusión de grupos subrepresentados.

La meta establecida en el Compromiso con la Vida prevé que, hasta 2030, 30% de las posiciones gerenciales esté ocupado por personas de grupos subrepresentados. En Brasil, con base en los datos disponibles actualmente, ya registramos un crecimiento de 2 puntos porcentuales en ese indicador en comparación con 2020. En 2021, entre las que ocupaban puestos de dirección, el 5,2% eran personas negras, mientras que en las posiciones de gerencia ese porcentaje era del 9,4%.

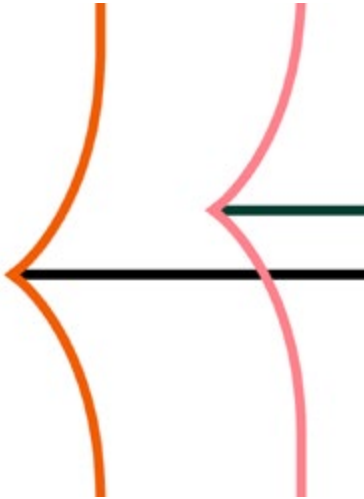
GRI 2-7, 405-1 Cantidad de colaboradores por categoría funcional y género (%) ^{1,2}	2021	
	Hombres	Mujeres
Dirección	48,10	51,90
Gerencia	58,40	41,60
Técnica/Supervisión	40,60	59,50
Administrativo	41,20	58,80
Operativo	62,00	38,00
Fuerza de ventas	4,10	95,80

1. Los datos se calcularon en base al *headcount* presentado en el indicador 2-7.
2. El número de colaboradores por categoría funcional, considerados en el cálculo son Dirección: 106; Gestión: 1.207; Técnica/Supervisión: 1.920; Administrativos: 3.866; Operacionales: 6.391; y Fuerza de Ventas: 4.170. Una persona de la Fuerza de Ventas no declaró el género. No se contabilizan cinco colaboradores a nivel de vicepresidencia, el presidente y seis colaboradores *trainees*.

GRI 405-1 Colaboradores por categoría funcional ¹ y rango de edad

	2021					
	Menos de 30 años		Entre 30 y 50 años		Más de 50 años	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Dirección	0	0	74	69,8	32	30,2
Gerencia	9	0,7	1.072	88,8	126	10,4
Técnica/Supervisión	211	11	1.577	82,1	132	6,9
Administrativo	1.176	30,4	2.408	62,3	280	7,2
Operativo ²	1.071	16,8	4.328	67,7	991	15,5
Fuerza de ventas	472	11,3	3.093	74,2	605	14,5
Total ³	2.939	16,6	12.552	71,1	2.166	12,3

1. Un colaborador en la categoría Administrativa no tiene un grupo de edad declarado.
2. Dos colaboradores en la categoría Operacional no tienen grupos de edad declarado.
3. No se incluyen en la tabla cinco colaboradores a nivel de vicepresidencia, el presidente y seis colaboradores en prácticas. Los números de colaboradores por categoría funcional, considerados en el cálculo son Dirección: 106; Gestión: 1.207; Técnica/Supervisión: 1.920; administrativos: 3.866; Operacionales: 6.391; y Fuerza de Ventas: 4.170.



GRI 405-1 Colaboradores de grupos subrepresentados por categoría funcional¹ – Brasil

	2021			
	Negros ²		PcDs	
	Nº	%	Nº	%
Dirección	4	5,2	0	0,0
Gerencia	68	9,4	5	0,69
Técnica/ Supervisión	79	8,0	13	1,3
Administrativo	538	27,8	135	7,0
Operativo	1.748	46,9	396	10,6
Fuerza de ventas	469	26,3	42	2,4
Total	2.906	31,5	591	6,4

1. Los datos se calcularon con base en el headcount presentado en la difusión 2-7.

2. Se consideran en esta categoría los colaboradores autodeclarados negros y pardos

Equidad salarial

GRI 2-20, 3-3, 405-2

Otra ambición del Compromiso con la Vida se relaciona con la equidad salarial. Con plazo hasta 2023, tenemos el compromiso de implementar las acciones necesarias para garantizar la equidad salarial, eliminando cualquier diferencia entre géneros en todas las empresas Natura &Co.

Desde 2020 desarrollamos con la consultora Mercer, líder en recursos humanos, estudios anuales sobre la equidad salarial en el grupo, abarcando datos sobre

salario, cargo, nivel de experiencia, tiempo en la función, desempeño, país y género. Las primeras iniciativas para reducir las diferencias señaladas se realizaron en 2021. Actualmente, estamos desarrollando otra edición del estudio y debemos direccionar el tema en el ciclo de revisión salarial anual. Es importante destacar que el análisis de equidad salarial ya existía en Avon antes de su ingreso al grupo Natura &Co.

El foco de nuestra actuación está en las diferencias salariales inexplicables (vea cuadro). El relevamiento realizado apuntó que en Natura &Co América Latina esas brechas salariales inexplicables corresponden a 1,3%. Hubo un pequeño aumento respecto al año anterior, cuando la diferencia fue del 0,94%, reflejo de cambios importantes en los negocios, incluyendo rotación, armonización de las estructuras de clasificación entre los negocios y nuevas contrataciones.

Aunque esa brecha se muestre estadísticamente insignificante, tal como evalúan algunos expertos, estamos comprometidos con la eliminación de cualquier diferencia, por más pequeña que sea. Para eso, priorizamos la creación de mecanismos de gestión del tema, considerando las admisiones y los movimientos salariales que ocurren a lo largo del año, además del propio ciclo de revisión salarial anual. En 2021, también trabajamos en la sensibilización de los gestores sobre sesgos inconscientes que puedan influir en sus elecciones al momento de contratar o ascender a una profesional.

Si bien la meta del Compromiso con la Vida se refiere solo a la equidad salarial de género, venimos trabajando para eliminar también las diferencias salariales inexplicables relacionadas a etnia y raza. En 2021, realizamos un estudio en Brasil con ese recorte y actualizamos algunos lineamientos de mérito y promoción.

De acuerdo con nuestro compromiso con la transparencia, en el próximo ciclo de reporte planeamos difundir los resultados considerando las diferencias salariales por categoría funcional.

Entienda la equidad salarial

GRI 2-20, 3-3

La equidad salarial abarca los conceptos:

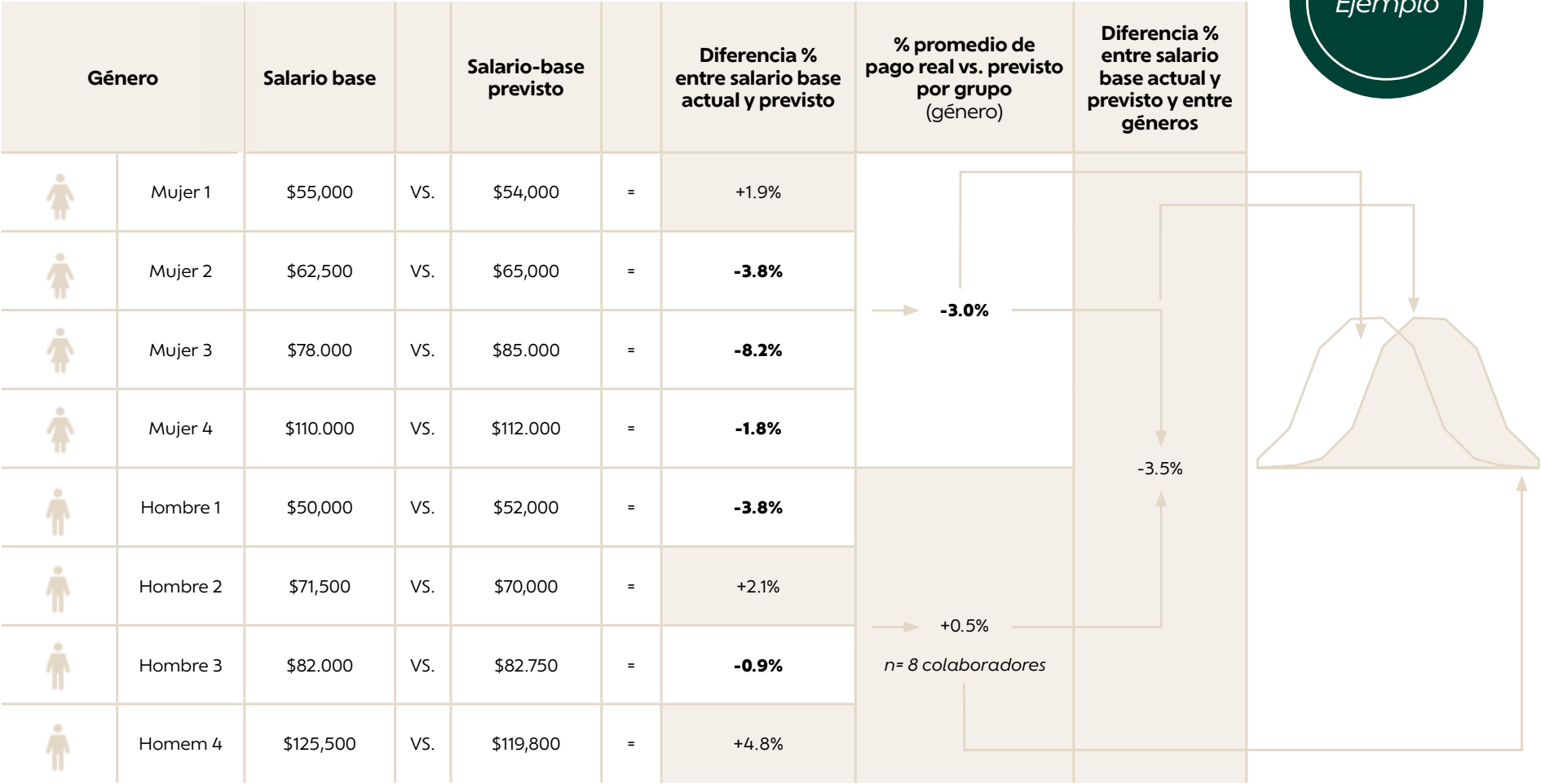
- **Diferencia salarial pura:** diferencia entre el salario promedio de hombres y mujeres independientemente del puesto, nivel de experiencia, tiempo en el puesto, desempeño, país y género.
- **Diferencia salarial explicable:** situaciones en las que el pago difiere porque hombres y mujeres desempeñan funciones distintas, tienen diferentes niveles de experiencia y/u otras diferencias en los factores arriba mencionados.
- **Diferencia salarial inexplicable:** diferencia residual, que no se explica por variables legítimas y que puede constituir inequidad salarial por género, raza o etnia. Las diferencias salariales inexplicables son el foco de actuación de Natura & Co.

La metodología para el cálculo de esa brecha de equidad de género, desarrollada junto con la consultora especializada Mercer, se explica a partir de la comparación del salario-base recibido por una persona dentro de la organización, con el salario-base en el mercado de posiciones equivalentes (en calificación, nivel de experiencia, desempeño, tiempo en el puesto, país). Eso significa que la comparación se realiza de modo individual, entendiendo las diferencias entre el salario que el profesional recibe y el que debería recibir, sin sesgos de género.

Así, el promedio de la diferencia de ese cálculo para las mujeres se compara con el promedio de la diferencia del mismo cálculo para el grupo masculino. Ese resultado corresponde a la brecha salarial de género en la organización.

Gestión salarial

Brecha salarial de equidad de género



Fuente: Mercer * Los niveles de pago previsto son estimados a partir de modelos estadísticos que tienen en cuenta factores legítimos que influyen en la diferencia de pagos (ejemplo: niveles de carrera, experiencia, desempeño, ubicación geográfica, etc.)

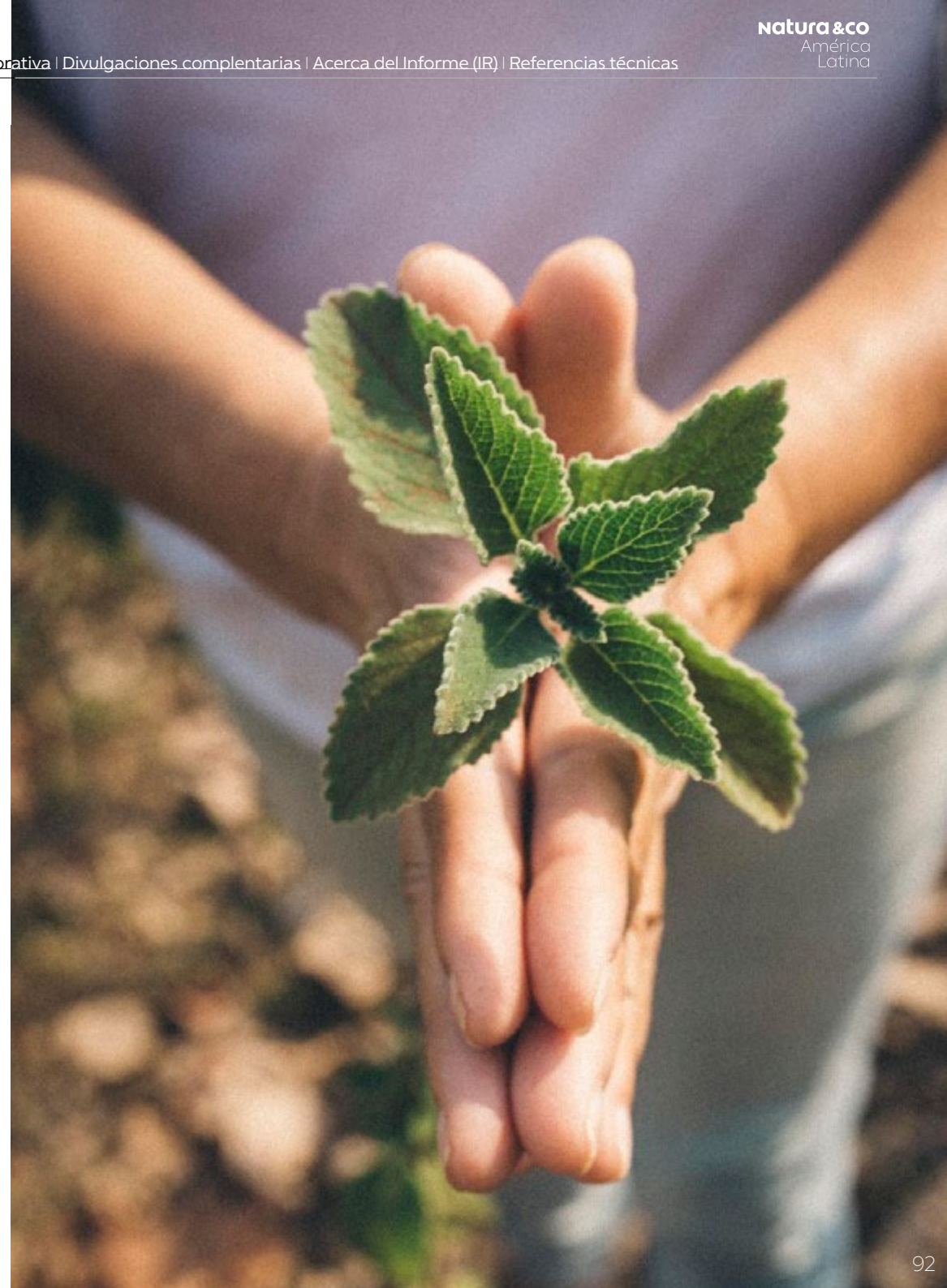
GRI 405-2 Remuneración	2020	2021
Brecha salarial ¹ por género – Natura &Co América Latina	0,94%	1,31%

¹ El indicador presentado se basa en una metodología más sofisticada que la simple proporción de salario entre hombres y mujeres, y entre grupos étnico raciales. Aunque la apertura por categoría funcional no esté disponible en este ciclo, se puede usar la métrica como referencia al GRI 405-2, en función de su intencionalidad similar con relación a los datos reportados.

Es importante tener en cuenta que como se trata de personas, existen movimientos continuos. Estamos creando mecanismos que nos ayuden a llevar adelante esta tarea durante el año, y que las admisiones y movimientos también tengan un impacto para eliminar esa diferencia.

Diversidad más allá del RR.HH.

Para impulsar la agenda de diversidad para otros grupos además de nuestros colaboradores, en 2021 creamos el Proyecto Transformación Radical, con representantes de diferentes áreas de la compañía. Teniendo como foco la temática étnico racial, las acciones deben reflejarse en nuestra conducta empresarial, en las estrategias de desarrollo de productos y en las iniciativas para nuestra red de consultoras y representantes.



Inversión social privada

Instituto Natura y el apoyo a la educación

El Instituto Natura evolucionó en su trabajo por mejorar la educación pública a lo largo de 2021, intensificando y expandiendo su actuación en Latinoamérica, a pesar del fuerte impacto aún impuesto por la pandemia de Covid-19.

En el primer semestre, avanzamos en las acciones de apoyo a las políticas públicas en 21 estados brasileños pese a que las escuelas estaban cerradas y, posteriormente, brindamos soporte y soluciones en el proceso de reapertura gradual de las instituciones. Nuestro enfoque se concentró principalmente en la búsqueda conjunta de soluciones para la recomposición del aprendizaje y el combate a la evasión escolar.

También ampliamos nuestra presencia en el estado de São Paulo al ingresar en el segmento de alfabetización en la región, y alcanzamos una mayor cobertura en la iniciativa orientada al nivel secundario.

El Instituto Natura, que empezó a en los países de Hispanoamérica en 2020 (Argentina, México y Chile), cerró 2021 con su bandera por la promoción de la educación en otros dos países: Colombia y Perú.

El desempeño anual forma parte de una planeación elaborada para el período 2020 a 2027, con el objetivo

es contribuir a una transformación de la educación que sea capaz de garantizar un aprendizaje de calidad para todos los niños y jóvenes. Para ello, optamos por apoyar importantes políticas públicas, con la finalidad de influenciar acciones sistémicas y escalables para la educación.

En Brasil, nuestro enfoque principal está en implementar alianzas con estados y otras entidades, basados en cuatro compromisos:

- **Alfabetización a la edad correcta:** en 2021, apoyamos a 11 estados. En ese frente ofrecemos, en asociación con otras instituciones, soporte técnico y apoyo a los ministerios provinciales de educación para la adopción de políticas públicas que promuevan un salto en el número de alumnos alfabetizados en el tiempo correcto. La meta del iN es apoyar el avance del índice nacional de alfabetización medido por el Sistema de Evaluación de la Educación Básica (Saeb 2019), pasando del 50% al 85% de los niños brasileños alfabetizados en el momento adecuado hasta 2027.
- **Nivel Secundario Integral:** en esta iniciativa el iN ofrece apoyo técnico a un modelo educativo orientado hacia el protagonismo del joven y estimulando a los estados a expandir la red de escuelas de Nivel Secundario Integral. En 2021, se implantaron 692 nuevas escuelas de Nivel Secundario Integral en todo el país. Ese fue un gran crecimiento anual, ampliando el alcance del Nivel Secundario Integral para 3.431 escuelas y 820.000 alumnos.
- **Articulación de las agendas prioritarias en educación:**

impulsamos las agendas prioritarias de la educación por medio de la articulación con la esfera pública y el tercer sector. El año 2021 marca un período de consolidación de esa actuación articulada con otros agentes, destacándose la estructuración de agendas como tecnología y enseñanza técnica. Otro punto fuerte fue el enfoque en acciones orientadas exclusivamente a las cuestiones de la pandemia, estimulando la reapertura de las escuelas en un primer momento y, después, difundiendo soluciones para la recomposición del aprendizaje y el combate a la evasión escolar.

- **Educación y movilización de las consultoras:** el Instituto ofrece, por medio de asociaciones, oportunidades de educación a las Consultoras de Belleza Natura, incluyendo becas de estudios, descuentos y, desde 2021, oportunidad de financiamiento para cursos técnicos, de grado e idiomas (*lea más en **Consultoras y Representantes***).

Avance en los países de Hispanoamérica

El primer año de actuación del Instituto Natura en Hispanoamérica estuvo marcado por el desafío de iniciar efectivamente el trabajo de construcción y apoyo a políticas públicas robustas en provincias de Argentina, Chile y México; y por la constitución de las sedes en Colombia y Perú. Así como en Brasil, el objetivo del Instituto es participar activamente de un cambio estructural que resulte en la oferta de una educación pública de calidad, diseñando estrategias acordes a las singularidades de cada país.

En Argentina, donde el foco del trabajo es la alfabetización y la enseñanza de nivel secundario, el Instituto ya actúa plenamente en tres provincias. En la provincia de Misiones, formó una alianza estratégica con la Fundación CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) con el objetivo de apoyar al gobierno en la transformación de la enseñanza de nivel secundario.

En México, que presenta la mayor la necesidad de mejoras en el estadio de la alfabetización, el Instituto comenzó a implementar una política integral de enseñanza fundamental junto a los Ministerios de Educación de las provincias de Veracruz y Yucatán. En Chile, la gestión de la educación pública se da por medio de "servicios locales", que actúan como instancias regionales del Ministerio de Educación. En 2021, el Instituto se asoció a dos servicios locales, y el comienzo de las actividades está previsto para 2022. En el caso chileno, la prioridad es la reducción de la desigualdad de aprendizaje entre escuelas más y menos vulnerables.

En Colombia y Perú, el Instituto cerró 2021 ya con sus representantes contratados, en fase de investigación y planeación del trabajo a realizarse a partir de 2022. En Colombia, el enfoque prioritario será la enseñanza de nivel secundario.



Creer Para Ver

GRI 3-3

Las inversiones realizadas por el Instituto Natura en educación provienen del recaudo de Creer Para Ver, línea de productos no cosméticos que destina a la educación todas las ganancias de sus ventas. La línea cuenta con la importante movilización de las Consultoras de Belleza Natura, que tampoco obtienen margen de la venta para que las ganancias sean totalmente destinadas a la educación.

En 2021, el recaudo totalizó R\$ 75,2 millones, teniendo en cuenta los resultados de todos los países de Latinoamérica donde la marca Natura está presente. El volumen es un poco inferior (5%) al registrado en 2020 –en Brasil, el recaudo fue 16,8% más bajo–. Esa diferencia da cuenta de una base muy elevada de 2020 (cuando hubo un crecimiento de casi el 50% en los recursos). Comparado con 2019, el recaudo de 2021 fue superior en más de 40%, lo que demuestra el mantenimiento del alto nivel alcanzado y que la línea y la inversión en

la causa de la educación siguen siendo atractivas y motivo de compromiso de los consumidores y de las consultoras, aun ante escenarios desafiantes, como la crisis económica generada por la pandemia.

La inversión en las acciones del Instituto Natura en 2021 también creció y alcanzó los R\$ 75,1 millones. Los valores invertidos difieren de lo recaudado el mismo año porque el Instituto considera el historial de los años anteriores y hace una gestión responsable de los recursos. El excedente permanece en un fondo y se invierte en los años siguientes. Todos los resultados son auditados.

El número de personas beneficiadas por las acciones también aumentó. En Brasil fueron 3,4 mil escuelas y alrededor de 2,5 millones de alumnos. En los países de Hispanoamérica llegamos a mil escuelas y 168 mil alumnos.

GRI 203-1 Inversiones en educación para beneficio público	2020	2021
Brasil		
Recaudación Programa Creer Para Ver ¹ (R\$ millones)	55,9	46,6
Penetración Creer Para Ver ² (% ciclo)	38,9	41
Operaciones en Hispanoamérica		
Recaudación Programa Creer Para Ver ¹ (R\$ millones)	23,3	28,6
Penetración Creer Para Ver ² (% ciclo)	17	17

1. Se refiere a las ganancias antes del descuento del impuesto a la renta (Lair) de la línea de productos Natura Creer Para Ver.
 2. Promedio de los 20 ciclos del indicador de porcentaje de Consultoras de Belleza Natura que compraron algún artículo del Creer Para Ver, entre el total de consultoras activas en Natura.

GRI 203-1 Acciones del Programa Natura Creer Para Ver ¹	2020		2021	
	Brasil	Hispano-américa	Brasil	Hispano-américa
Valor de los proyectos desarrollados y apoyados (R\$ millones)	37	12,2	49	27
Municipios involucrados	953	No disponible	2.902	No disponible
Escuelas	2.389	No disponible	3.431	1.084
Alumnos	1.383.572	No disponible	2.568.526	168.079
Secretarías estatales de Educación en asociación con el Instituto Natura	21	No disponible	21	9 ²
Consultoras de Belleza Natura impactadas por los beneficios de educación	145.020	47.093	154.433	76.387

1. Considerando la nueva estrategia del Instituto Natura adoptada en 2019 en Brasil, algunos datos, como profesores y secretarías municipales de educación impactados, dejan de ser monitoreados y reportados. Para los demás datos, hubo cambios en las métricas que hacen inviable la comparabilidad con los años anteriores.
 2. Considera provincias y un gobierno nacional involucrado en las acciones.

LEA MÁS SOBRE EL INSTITUTO NATURA EN SU INFORME ANUAL DE ACTIVIDADES, DISPONIBLE EN WWW.INSTITUTONATURA.ORG.BR

Inversión social privada

Instituto y Fundaciones Avon y el empoderamiento femenino

Desde hace 136 años Avon trabaja en pro del protagonismo y el empoderamiento de las mujeres como motor de transformación social. El Instituto Avon conduce esas acciones al promover el compromiso de su público y los diferentes sectores de la sociedad con dos causas que tienen impacto positivo en el bienestar, la salud física y psicológica de mujeres y niñas: la atención sobre el cáncer de mama y el enfrentamiento a la violencia contra mujeres y niñas.

Con un rol fundamental en la articulación de esos temas y la movilización de recursos, nos dedicamos a fomentar el avance de las causas desde adentro hacia afuera, es decir, a partir de nuestras colaboradoras y nuestros colaboradores, así como la red de representantes Avon, simultáneamente beneficiarias y fuerza motriz de la transformación social que promovemos.

Siendo así, nuestro objetivo es contribuir en la disminución de los actuales índices de femicidio y a la caída de subregistro de los casos de violencia contra la mujer, como también perfeccionar la atención al cáncer de mama, con enfoque en los diagnósticos precoces en Latinoamérica. Además, influenciamos políticas públicas, por medio del compromiso de una red movilizadora que abarca colaboradores, empresas asociadas, instituciones públicas y privadas, y organizaciones sociales, para obtener el mayor alcance posible en el apoyo a esas causas.

Estructura en Latinoamérica

Nuestra actuación en los diferentes países de la región sigue los mismos pilares para la atención al cáncer de mama y el enfrentamiento a la violencia contra la mujer, pero con autonomía administrativa en cada región. Para sensibilizar y ampliar la difusión de las causas entre las representantes y consumidoras se eligen "productos de recaudación" del catálogo, cuyas ganancias se destinan completamente al apoyo a los proyectos de las causas.

El Instituto Avon Brasil opera desde 2013, en todo el país. Desde 2020 invirtió más de R\$29 millones y apoyo 13 proyectos. Además de los recursos generados por la venta de los "productos de recaudo", el Instituto recibe una donación fija mensual de Avon.

En Argentina, la Fundación Avon existe desde 1999, y tiene como destaque el premio que todos los años reconoce y apoya financieramente cinco proyectos liderados por mujeres que ayudan a transformar la vida de otras, y que están alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El premio, que es muy valorado por la alta visibilización y capacitación que ofrece a las líderes, está en su 14ª edición y reconoció también con apoyo financiero desde su creación a 45 mujeres que lideran más de 1.500 proyectos. La Fundación en Argentina también es responsable de las acciones en Chile y Uruguay. Además de los "productos de recaudo", en esos países se comercializan tres productos con causa, que en sus empaques recuerdan la importancia de la realización de la mamografía, y difunden las líneas telefónicas de apoyo en caso de violencia doméstica.

De forma similar, existe la Fundación Avon Colombia opera, desde 2005, integrando a Perú y Ecuador. La excepción en el modo de organización es México, que no cuenta con una fundación, sino que es un brazo de Avon en el área de responsabilidad social y actúa por medio de alianzas con organizaciones y gobiernos para impulsar proyectos anclados en las causas femeninas en el país y en Centroamérica.

Orientado por las mismas causas en todos los países, nuestro objetivo es actuar de forma cada vez más unificada para fortalecer el impacto social que generamos en Latinoamérica, buscando además alcanzar las necesidades específicas de cada país. En los dos últimos años, la relevancia de nuestras causas se hizo aún más evidente debido al confinamiento durante la pandemia. Hubo una reducción de los estudios de diagnóstico del cáncer de mama y un aumento de los casos de violencia doméstica contra mujeres. Para cambiar ese escenario, nos comprometimos con medidas y acciones en todos los países donde estamos presentes.

Además de las estrategias de comunicación, las Representantes de Belleza Avon tienen un rol fundamental como embajadoras de las causas en sus entornos. Hacen el puente con su comunidad y colaboran para que mujeres se informen sobre el riesgo del cáncer de mama y amplíen el conocimiento sobre qué es la violencia contra la mujer y cuáles son sus derechos.

Violencia contra la mujer

En línea con los objetivos del segundo pilar del Compromiso con la Vida, de *Garantizar los Derechos Humanos y Ser Más Humanos*, y con el apoyo del Instituto y de las Fundaciones Avon, se desarrolló en 2020 el Protocolo Contra la Violencia hacia Mujeres y Niñas, que ofrece acompañamiento a colaboradoras en situación de violencia en Latinoamérica. En 2021, el Protocolo aumentó su alcance para la red de consultoras y representantes, por medio de un proyecto piloto en Argentina, que articula además una red de instituciones externas de apoyo y realiza el acompañamiento caso a caso.

Lanzada en 2020 para disminuir el número de casos y el subregistro (cuando no se hace la denuncia) de violencia doméstica, la campaña #AisladasSimSozinhasNão #AisladasNoSolas tuvo continuidad en 2021, reforzando el mensaje. Para respaldar la campaña, el proyecto Ángela, herramienta de inteligencia artificial creada por el Instituto Avon en Brasil, ofrece un abanico de servicios de orientación y acogida, como asistencia social, legal, material y psicológica para víctimas de casos de violencia. El servicio atendió a más 15 mil mujeres en 2021 y obtuvo el 90% de aprobación de las usuarias después de la atención vía chatbot. Ángela funciona como un número de celular que puede ser accionado de manera discreta por las mujeres vía WhatsApp.

En el ámbito de la conmemoración del Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer (25 de noviembre), se hizo una campaña conjunta entre las empresas signatarias de la Coalición Empresarial por el

Fin de la Violencia contra la Mujer, iniciativa liderada por el Instituto Avon. La comunicación, alineada en todos los países de Latinoamérica, impactó a más de 12 millones de personas por medio de las campañas realizadas por el grupo y del compromiso de 130 empresas con la causa.

Acciones de activismo

El 25 de noviembre marca el comienzo de los Días de Activismo: 16 días para los países hispanoamericanos hasta la celebración del Día de los Derechos Humanos, el 10 de diciembre; y 21 días para Brasil, donde la movilización comienza con la conmemoración del Día de la Consciencia Negra, el 20 de noviembre.

En 2021, la campaña se realizó de forma unificada en Latinoamérica y llamó la atención sobre la importancia del consentimiento. Diseños de artistas de diferentes países, bajo los hashtags #querqueeudesenhe (en portugués) y #SiNoHaySiEsNo (en español), se hicieron virales en internet y propagaron el mensaje de que el consentimiento debe ser explícito, consciente y renovado.

En Argentina, Chile y Uruguay la Fundación desarrolló una capacitación estructurada sobre la temática, no solo para colaboradores, representantes y consultoras, sino también para otras empresas e instituciones, alcanzando más de 19 mil personas en 2021 y ampliando la fuente de recursos para la causa. Asimismo, la Fundación apoya desde hace cuatro años a 23 instituciones del Programa de Fortalecimiento Integral de Hogares, de protección para mujeres que sufren violencia, y la elaboración del Informe Anual

de femicidios en Argentina, junto con la Asociación Consciencia.

Colombia trabaja desde hace cuatro años para difundir el mensaje de manera disruptiva, como sucedió en la apertura del evento de moda más importante de la región, Colombiamoda, cuyo impacto llega también a Perú y Ecuador. La alianza incluye el desarrollo de colecciones especiales, que recaudan fondos para la causa. También en Colombia se creó el primer programa virtual para la reducción de la violencia en las relaciones entre adolescentes, llamado "Por mí, Por Ti, Por los Dos". En asociación con la Fundación Natalia Ponce de León y la Universidad El Bosque, la acción alcanzó a más de 5 mil jóvenes, con potencial de extenderse a Ecuador y Perú.

En México, Centroamérica y República Dominicana se lanzó la convocatoria Promesa Avon de Poner Fin a la Violencia contra las Mujeres, premiación que tuvo 111 proyectos inscriptos y entregó donaciones a 16 ganadores. También fue realizada una campaña para promover el uso de una aplicación de celular para agilizar las denuncias, llamada SOSMex, que funciona como un botón de pánico para pedir ayuda en situaciones de violencia. La iniciativa se desarrolla en conjunto con la Red Nacional de Refugios AC y la Casa Gaviota AC. En el marco de la campaña #SiNoHaySiEsNo, una acción buscó alertar a la comunidad estudiantil sobre el consentimiento explícito y los riesgos en los ambientes digitales, haciendo foco en la gravedad del acto de compartir fotos. Las donaciones realizadas en México y Centroamérica para apoyar a programas de lucha contra la violencia doméstica beneficiaron a más de 2 millones de personas.



Cáncer de Mama

El cáncer de mama es la principal causa de muerte oncológica entre las mujeres en todo el mundo. Sin embargo, es una enfermedad que, si se identifica a tiempo, sobre todo a través de la mamografía, puede ser tratada y curada en el 90% de los casos. Pero en países menos desarrollados esa información no llega a las mujeres. Sumado al contexto de la pandemia, que limitó el acceso a estudios de imagen y diagnóstico, se acrecentó la detección de la enfermedad en estadios graves.

En Brasil, existen más diagnósticos en el estadio avanzado del cáncer de mama que en el inicial, y la red de cobertura mamográfica gratuita es insuficiente para atender a la demanda. Ese escenario llevó al uso de mamógrafos móviles que recorrieron diversas ciudades del país.

Entendiendo que la información permite articular las acciones de manera más estratégica y eficaz, promovimos una amplia investigación sobre el tema en siete países de Hispanoamérica, con más de 7 mil mujeres. Entre las barreras y brechas de información sobre el cáncer de mama, la investigación identificó que el 83% de las mujeres sienten miedo de ser diagnosticadas (*otros resultados en el cuadro a continuación*).

En Argentina, Chile y Uruguay, en el eje de la sensibilización se destacaron las charlas "Tet a Tet" con expertos y el lanzamiento de un nuevo hidratante corporal, que difundió también una alerta para la realización anual de mamografías, con información útil y contacto para agendar el estudio en cada región. En el eje de la detección, la unidad de mamógrafo móvil, que funciona desde hace 20 años en Argentina, se asoció a los ministerios de salud provinciales para realizar más de 10,4 mil mamografías gratuitas, el doble de lo previsto para el año. En Chile, la unidad móvil brindó mamografías gratuitas a 3,6 mil mujeres.

La Carrera de la Mujer (<https://www.carreradelamujercolombia.com>), que se realiza desde hace 15 años simultáneamente en Colombia, Perú y Ecuador, alertó sobre la importancia del diagnóstico temprano e inspiró a mujeres a cuidar y dedicar tiempo a sí mismas. En 2021 se hicieron más de 3 mil mamografías gratuitas en Colombia.

En México, la transformación de la Carrera de la Mujer al formato virtual permitió la expansión de la iniciativa para todo el país, convocando a organizaciones e instituciones para el reconocimiento de proyectos que promuevan la investigación, la educación y el tratamiento de la enfermedad. Eso llevó a un aumento de las donaciones para la causa, que benefició a 18 mil mujeres con detección y tratamiento tempranos.

La Primera Investigación de Opinión Pública sobre Cáncer de Mama entrevistó a 7 mil mujeres en siete países* y comprobó la desinformación respecto a la prevención del tema:

- 3 de cada 10 mujeres en edad de riesgo no realizaron la mamografía y solo el 30% reconocen al estudio como principal medio de detección (para el 50%, lo es el autoexamen).
- Solo el 25% de las mujeres se consideran muy bien informadas con relación a las medidas de detección temprana del cáncer de mama.
- 7 de cada 10 mujeres no hicieron la consulta médica anual debido a la pandemia.

**Fuente: investigación realizada por las Fundaciones Avon en Hispanoamérica con mujeres a partir de 16 años, en los siguientes países: Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú y Uruguay.*

Integración con Natura &Co

Con la integración de Avon al grupo Natura &Co, se amplió el impacto de las causas que lideramos. La política de acogida a la mujer pasó a dirigirse a todos los colaboradores, con la creación del Protocolo contra la Violencia de Género. Las acciones de concientización sobre el cáncer de mama y la actuación de un comité de enfrentamiento a la violencia contra la mujer fueron extendidas a todo el grupo.

Todos los beneficios de las campañas son difundidos primero para consultoras de Natura y representantes de Avon, reforzando el rol de la red como agente de transformación social capaz de influenciar positivamente a sus entornos. Así, creemos que nuestras acciones se traducen en capital social y ético a favor del grupo.

GRI 203-2 Inversión Instituto Avon Brasil

	Cáncer de mama	Violencia doméstica	Otros	Total
Recaudación con venta de productos	R\$ 6.617.675,05	R\$ 5.749.016,14	R\$ 2.286.928,78	R\$ 14.653.619,97
Valor donado (<i>grants</i> y donaciones a ONGs)	R\$ 2.625.771,44	R\$ 5.024.181,87	R\$ 545.150,41	R\$ 8.195.103,72
Total de investimentos Avon Brasil				R\$ 22.848.723,69

GRI 203-2 Inversión en Hispanoamérica^{1,2}

	Cáncer de mama	Violencia doméstica	Otros	Total
Campañas y acciones directas	R\$ 10.348.654,01	R\$ 5.817.213,29	R\$ 472.506,43	R\$ 16.638.373,73

1. Consolida los datos de las Fundaciones Avon de Argentina (incluye Chile y Uruguay), Colombia (incluye Perú y Ecuador) y México (incluye países de Centroamérica).
2. Valores convertidos a partir del dólar, por el cambio estipulado en US\$ 1,00/ R\$ 5,40.

Lea más sobre el Instituto Avon y las Fundaciones Avon

Brasil: www.institutoavon.org.br

Argentina (incluye Chile y Uruguay):
<https://fundacionavon.org.ar/>

Colombia (incluye Perú y Ecuador):
<https://www.avon.co/LaFundacion>

México y Centroamérica:
<https://www.avon.mx/avon-mx/responsabilidad-social.html>



Natura Musical fomenta cultura

GRI 3-3, 203-1

En 2021 llegamos a la 16ª versión de nuestro programa Natura Musical, por medio del cual apoyamos la música brasileña y fomentamos la reflexión y el diálogo de temas importantes para la sociedad. En el año, R\$ 14,6 millones fueron direccionados al programa (R\$ 8,6 millones en recursos propios y R\$ 5,9 millones en recursos provenientes de leyes de incentivo).

La convocatoria a Natura Musical 2021 recibió 3.720 inscripciones, 10% más que el año anterior. Seleccionamos 33 proyectos (19 de artistas y 14 de colectivos), que representan la pluralidad de la escena musical contemporánea brasileña. De los proyectos elegidos por nuestro equipo de curadores, diez eran de la Amazonía –juntos, recibieron R\$ 1,4 millones-. También se seleccionaron seis proyectos de pueblos originarios de cinco estados de Brasil, que sumados, tendrán el aporte de R\$ 1 millón.

A lo largo del año, se lanzaron 280 productos culturales con el apoyo del programa, como los nuevos álbumes de las cantantes Linn da Quebrada y Juçara Marçal.

En la Casa Natura Musical, seguimos privilegiando los conciertos y eventos digitales debido a la pandemia de Covid-19. Ubicado en la capital paulista, el espacio recibió una vez más el Sello Municipal de Derechos Humanos y Diversidad. Esta es la segunda vez que nuestro compromiso con la diversidad y la inclusión es reconocido por la Intendencia de São Paulo.

Mobilización contra la pandemia

GRI 2-29

En 2021, seguimos movilizados para apoyar a la sociedad y los gobiernos de los países donde estamos presentes en el enfrentamiento de la pandemia de Covid-19 y de sus consecuencias socioeconómicas.

En Brasil, durante los primeros meses de 2021, cuando el sistema hospitalario enfrentó una situación crítica por el alto número de casos graves de Covid-19, nos unimos a otras empresas para comprar concentradores de oxígeno para el Sistema Único de Salud (SUS). Con el inicio de la vacunación en el país, apoyamos a diferentes estados y ciudades para hacer factible la inmunización masiva de la población. También integramos el movimiento Unidos por la Vacuna, liderado por el grupo Mujeres de Brasil y el Comité Empresarial Solidario del gobierno de São Paulo.

Directamente y por medio de la Asociación Brasileña de Empresas de Venta Directa (ABEVD) y de la Asociación Brasileña de la Industria de Higiene Personal, Perfumería y Cosméticos (Abihpec), actuamos también para asegurar el reconocimiento de las autoridades sobre la esencialidad de nuestro sector de actuación, además de apoyar la elaboración de los protocolos para el retorno seguro a las actividades presenciales.

Las donaciones en Brasil fueron superiores a los R\$ 11,1 millones en 2021, entre mercados básicos, productos de higiene personal, alcohol 70%, insumos médicos (incluyendo los de soporte a la vacunación: algodón, cajas térmicas y cámaras frías para la conservación de las vacunas, entre otros), y apoyo financiero a las comunidades proveedoras de Natura y a las cooperativas de reciclaje que forman parte de los programas *Dê a Mão para o Futuro* (Dele una mano al futuro) y Natura Elos. La Central de Apoyo Social Unificada pasó a gestionar los aportes financieros a las consultoras Natura y representantes Avon (*lea más en [Consultoras y representantes](#)*).

En los demás países de Latinoamérica, realizamos donaciones en asociación con los Ministerios de Salud, la Cruz Roja y gobiernos nacionales y municipales, con el objetivo de apoyar la aceleración de la vacunación y fortalecer la capacidad de atención de la red hospitalaria de las regiones con menos recursos al proveer respiradores hospitalarios y oxígeno, así como donaciones en alimentos y artículos de cuidado personal para la población. El total de éstas donaciones alcanzó los R\$ 10 millones.

Donaciones en la pandemia Covid-19 – Brasil	Valor monetario (R\$)
Productos	
Productos Natura de higiene personal y alcohol ¹	315.452,32
Fondo de emergencia	
Comunidades proveedoras ²	874.352,00
Cooperativas de reciclaje ³ Brasil	179.087,14
Cooperativas de reciclaje Hispanoamérica ⁶	182.016,52
Asistencia y Auxilios financieros	
Canastas básicas ⁴	950.000,00
Insumos médicos ⁵	8.823.235,45
Insumos médicos ⁷ Hispanoamérica	10.000.000,00
Total Brasil	11.142.126,91
Total Hispanoamérica	10.182.016,52
Total América Latina	21.324.143,43

1. Insumos de higiene personal y alcohol ofrecidos para programas en Pará, intendencias de Cabreúva, Itupeva, Cajamar, São Paulo y Cruz Roja de Acre y Amazonas.

2. Insumos ofrecidos para comunidades extractivistas de Natura en Pará y otras diversas localidades.

3. Insumos ofrecidos para recolectores de materiales reciclables en el estado de São Paulo.

4. Insumos ofrecidos para el estado de São Paulo.

5. Insumos médicos ofrecidos para programas en Pará, Amazonas, Alagoas, Maranhão y ONGs en São Paulo, Bahía y Ceará.

6. Cambio utilizado para la conversión del Peso chileno (CPL) a reales (BRL): 150,41; del Nuevo Sol (S/), moneda corriente de Perú, a reales (BRL): 0,71; del Peso colombiano (COP) a reales (BRL): 701,51.

7. Insumos médicos ofrecidos para programas en Argentina, Chile, Perú, Colombia, México y países de Centroamérica.

Cadena global de proveedores

GRI 2-6, 3-3

La cadena de proveedores de Natura estaba compuesta por 4.822 socios comerciales en 2021, de los cuales 213 fueron responsables del 80% de nuestro volumen de compras en el año. El valor total de adquisición de productos y servicios alcanzó US\$ 1,5 mil millones.

La relación con la cadena de suministros está orientada por el Código de Conducta para Proveedores, lanzado en 2014 y revisado en 2020 para toda la base de proveedores de Natura &Co (excepto Avon). Explicitamos en el documento lineamientos para los aspectos sociales, ambientales y de calidad, describiendo las expectativas y reflejando el compromiso con el bienestar de nuestros socios, la sociedad y el planeta. En 2022, se relanzará el Código con la inclusión de la base de suministros de Avon, con lo cual existirá un Código de Conducta para Proveedores único y universal para todas las empresas del grupo, en todas las latitudes.

En cuanto a la gestión de riesgos, consideramos factores mercadológicos, financieros, sociales, ambientales, de salud y seguridad ocupacional y de calidad, además de otros requisitos legales. El 31 de diciembre de 2021, Natura identificó 739 proveedores elegibles, respectivamente, en nuestro proceso de evaluación y control de riesgos.

Los contratos firmados con proveedores contienen cláusulas sobre derechos humanos, como los riesgos del trabajo infantil y del trabajo forzado o análogo al trabajo esclavo. Natura mantiene una política de tolerancia cero para violaciones de derechos humanos.

Embrace

GRI 2-6, 2-25, 2-26, 2-29

Creemos que las relaciones de calidad generan valor compartido económico, social y ambiental, y buscamos expresar esa creencia en toda nuestra cadena. El grupo de proveedores estratégicos, formado por 163 socios que son responsables del 55% de los gastos totales con suministros, compone un programa de desarrollo destinado a crear relaciones duraderas y mantener la evolución continua.

Creado por Natura hace 17 años y con una importante reputación en Latinoamérica por el vínculo construido con nuestros socios y por atender al desarrollo sostenible, el Programa Qlicar (Calidad, Logística, Innovación, Competitividad, Medio Ambiente, Social y Relaciones) avanzó en 2021 para abrazar todas las marcas y latitudes de Natura &Co. Renombrada Embrace, la iniciativa homenajea el legado de Qlicar y preserva lo que es fundamental: nuestra creencia en el poder de las relaciones.

El programa Embrace refleja nuestra forma de abrazar e incluir a nuestros socios en el proceso de integración

del grupo y los invita a recorrer con nosotros esa nueva trayectoria en la que ampliamos nuestra presencia en el mundo y, por lo tanto, nuestra ambición de generar impacto positivo.

El lanzamiento del programa se realizó en el primer encuentro global de proveedores del grupo, en agosto. Durante los cuatro días de evento, 689 invitados, socios de Natura &Co provenientes de diferentes lugares del mundo, se encontraron para participar de reuniones estratégicas on-line con los CEOs y los líderes del grupo, en diálogos sobre Innovación, Marca, Logística, TI, Suministros y Sustentabilidad. La agenda también estuvo marcada por el alineamiento con el Compromiso con la Vida, la Visión 2030 de Natura &Co.

El programa de desarrollo evalúa a los socios en indicadores críticos de nivel de servicio, calidad y competitividad, además de cuestiones socioambientales, alineadas a nuestra estrategia de cadena de suministros sustentables. Acompañamos la inversión y el impacto socioambiental de largo plazo de dichos socios. El programa reconoce además la evolución de nuestros socios comerciales por medio de un premio anual.

Una categoría especial reconoce a nuestras comunidades proveedoras y, en 2021, tuvimos también otra categoría diferente, Special Awards, para proveedores que se destacaron por la superación de obstáculos y acciones resilientes durante la pandemia.

Compromiso con la Vida

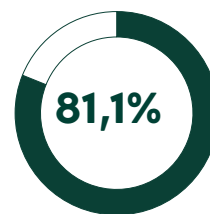
Circularidad y regeneración



de ingredientes
naturales o
renovables



Biodegradable*



del portafolio
reutilizable,
reciclable o
compostable

Materiales recuperados en logística reversa*

49%

Brasil

30%

Hispanoamérica

*Alcance Natura.



- Línea de productos sólidos
 - Veganos
 - Cero plástico
 - Hasta 100% de naturalidade
 - Aceite de palma (dendê) producido sin uso de agrotóxicos y en Sistema AgroFlorestal (SAF). Más de 6 años de investigación y tecnología aplicados.

AVON

7,2%

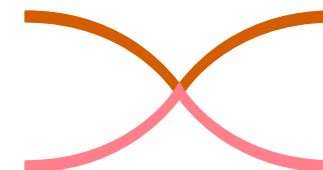
de los empaques
producidos con material
reciclado o renovable,
diagnóstico de la
categoría Moda y Casa,
novedad en el portafolio
Natura &Co.

GRI 2-25, 3-3, SASB CG-HP-410a.2

La unión de estética, funcionalidad y de la búsqueda por el menor impacto ambiental inauguró una estrategia mucho más amplia, que se concentra en la belleza de un modo nuevo de producir y consumir, que abraza la circularidad de los insumos y la regeneración de los sistemas naturales.

Por medio del **Compromiso con la Vida**, establecimos metas para asegurar que hasta 2030 el 100% de nuestros materiales sean reutilizables, reciclables o compostables. Además, nos comprometimos a recolectar y destinar adecuadamente el 100% de los residuos y a utilizar como mínimo el 20% menos de material de envase (en peso) y garantizar que la mitad de todo el plástico sea material reciclado posconsumo (en peso).

Para acelerar el alcance de esos desafíos en todo el grupo Natura &Co, creamos a fines de 2021 un hub de empaques, un mecanismo de colaboración con personas de todas nuestras marcas que nos ayudará a solucionar problemas urgentes de forma más eficiente, brindando nuevas ideas y tecnologías para hacer que los empaques sean más circulares. Como embrión de ese hub, un grupo de trabajo de las cuatro marcas armonizó los parámetros de reciclabilidad para facilitar la adopción de medidas en escala, basado en el concepto de RecyClass, una iniciativa multisectorial e internacionalmente reconocida que establece



estándares para cálculos de reciclabilidad, trazabilidad y comunicaciones.

Con criterios claros y unificados, los equipos de innovación y I&D de Natura &Co en todas las marcas y latitudes cuentan con protocolos y herramientas que aceleran la toma de decisiones al momento de desarrollar nuevos productos y empaques, en línea con nuestros compromisos de generar impacto positivo. La revisión de los pipelines de proyectos también ayudó a mapear en qué medida contribuyen las soluciones ya planeadas en el alcance de nuestros desafíos y cuán necesario es acelerar las investigaciones y el desarrollo tecnológico.

Además, en el ámbito global lideramos, junto con las principales marcas de belleza del mundo en el Consorcio EcoBeautyScore, la construcción de un sistema de evaluación capaz de ofrecer a los consumidores información clara, transparente y comparable sobre el impacto ambiental de los productos cosméticos (fórmula, envase y uso) y así ayudarlos a hacer elecciones más sustentables.

GRI 2-28

Se destaca también el comienzo de la integración de los procesos de Avon en la gestión de empaques en la región, que se intensificó en 2021 e involucra no solo la adaptación de empaques de productos y del proceso de fabricación, sino también el mapeo de nuevas categorías que no formaban parte del portafolio de Natura &Co hasta entonces, como la línea Moda y Casa.

El tema de residuos fue uno de los principales puntos destacados en los procesos de integración con Avon en el año. El trabajo de la Oficina de Transformación enfocada en la sustentabilidad, que reporta al Comité Ejecutivo y al Comité de Sustentabilidad de Natura &Co América Latina, nos ayuda a tomar decisiones y a poner las acciones sobre la gestión de residuos en el centro de las decisiones para todas nuestras empresas (*lea más sobre la estructura de decisión en **Gobernanza Corporativa***).

Entre los indicadores, estamos en línea para alcanzar los objetivos establecidos: mantuvimos la tasa del 81% del portafolio de Natura &Co América Latina como reutilizable, reciclable o compostable. Alcanzamos el 8,5% de uso de plástico reciclado posconsumo y reducimos en 8% el peso promedio de nuestros empaques. En las formulaciones, llegamos a 90,4% de ingredientes naturales. **SASB CG-HP-410a.1**



CASE

Biôme: una línea circular y regenerativa

GRI 2-25

En diciembre de 2021, la marca Natura lanzó su primera línea de productos sólidos en la categoría Belleza y Cuidados Personales con fórmulas veganas, plástico cero y hasta el 100% de naturalidad. Natura Biôme nace bajo una nueva lógica de soluciones regenerativas para las personas y el planeta, alineada a nuestros compromisos de generar impacto positivo.

Resultado de más de seis años de investigación y tecnología aplicadas, la marca materializa los principios regenerativos al emplear ingredientes derivados de soluciones basadas en la naturaleza y un accesorio hecho en bioresina a partir del gas metano.

El aceite de palma utilizado en los productos viene de la producción de la Cooperativa Agrícola Mixta de Tomé-Açu (Camta), del estado brasileño de Pará, sin uso de agrotóxicos, y del Sistema Agroforestal (SAF), que la asocia a otros cultivos como pimienta, mandioca y banana. La nueva técnica productiva forma parte de una investigación liderada por Natura en asociación con Embrapa, Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria.

**Primeros productos son
el shampoo de uso diario
y de hidratación,
acondicionador y jabones**





Con los resultados del cultivo y este lanzamiento, queremos ampliar la producción del aceite en dicho sistema, en perjuicio del uso de monocultivo. El aceite de palma es uno de los principales ingredientes de diversas industrias en todo el mundo, lo que hace que esta iniciativa sea aún más relevante.

El producto en barra también genera beneficios adicionales, como la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en todas las etapas del ciclo productivo –extracción de materia prima, producción y consumo–. El cultivo de la palma en el SAF tiene un menor impacto en carbono, y el transporte de los productos en barra es más eficiente. La línea cuenta además con un soporte exclusivo para las barras hecho con bioresina de tecnología inédita en el mundo. La técnica desarrollada para la producción del accesorio captura gas metano –que posee mayor impacto en el calentamiento global que el gas carbónico– y lo transforma en un polímero biodegradable (polihidroxialcanoato, o PHA). El accesorio fue desarrollado por Natura en asociación con la startup *Mango Materials*, de Silicon Valley (EE.UU.).

Empaques producidos en papel reciclable y reciclado posconsumo. Los productos van envueltos por una película celulósica biodegradable. Accesorio hecho en bioresina que captura gas metano: gas tóxico que tiene 28 veces más impacto en el calentamiento global que el gas carbónico y que se transforma en material compostable y reutilizable.

Un año en el que los desafíos generaron innovaciones

GRI 2-6, 2-25, 3-3 SASB CG-HP-410a.2

Los reflejos de la pandemia se intensificaron en la cadena productiva en 2021, afectando el suministro de diversos materiales y nos llevaron a buscar soluciones para no comprometer la evolución del desempeño del negocio. La integración de los procesos de suministro, ya 100% concluidos en el ámbito del grupo Natura &Co, creó las condiciones y la flexibilidad que facilitaron la gestión de ese contexto.

En Natura, alcanzamos la tasa del 10,4% en el uso de Material Reciclado Posconsumo (MRPC) en 2021 y, por otra parte, los equipos de innovación y compras buscaron gestionar temas de suministro, incluyendo la disminución de la oferta de insumos como el polietileno verde (PE Verde) y de MRPC. El suministro de vidrio fue uno de los principales puntos destacados –aceleramos los tests y la validación de nuevas especificaciones de materiales reciclados–. Natura fue pionera en la inclusión del vidrio reciclado en perfumería. En asociación con la cadena, sigue trabajando para optimizar los desafíos tecnológicos para garantizar los criterios de calidad y trazabilidad. Hoy, los frascos de la perfumería de Natura contienen hasta el 30% del material.

El equipo de Investigación y Desarrollo (I&D) creó una tecnología para ajustar varios tipos de vidrio a los estándares exigidos. Esta es una experiencia importante porque estableció una nueva mirada del desarrollo tecnológico de materiales reciclables, y como consecuencia de ello, ampliamos el número de cooperativas de reciclaje de vidrio en el Programa Natura Elos (eslabones), generando más inclusión de personas e ingresos en ese ecosistema (*lea más sobre el Programa Elos, a continuación*).

Otra iniciativa que sobresale en la agenda de circularidad fue el lanzamiento de una línea de bases con repuesto en la marca Natura Una, al comienzo de 2022. Se trata también de una innovación en la categoría de maquillaje, en la que el uso de repuestos resulta más complejo.

Fue un año en el que también avanzamos en la eliminación del plástico de uso único, con la retirada del celofán de los empaques, lo que ya habíamos hecho con las revistas y los kits de regalo.

GRI 301-2, SASB CG-HP-410a.1
Insumos reciclados usados en la
fabricación de los productos (%)

	2020	2021
Plástico reciclado posconsumo incorporado en envase de producto terminado – Total	15,0	16,0
Vidrio reciclado posconsumo incorporado en envase de producto terminado – Total ¹	10,0	14,3
Material reciclado posconsumo (MRPC) ² incorporado en empaques de producto terminado – Brasil	10,0	11,4
Material reciclado posconsumo (MRPC) ² incorporado en empaques de producto terminado – Hispanoamérica	7,0	8,1
Material reciclado posconsumo (MRPC) ² incorporado en empaques de producto terminado – Total	9,0	10,4
Material reciclable ³ en envase de producto terminado – Brasil	44,0	80,5
Material reciclable ³ en envase de producto terminado – Hispanoamérica	51,0	83,1
Material reciclable ³ en envase de producto terminado – Total	46,0	81,3

1. Medido a partir de 2020.

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

3. Porcentaje de la masa de material reciclable con relación a la masa total de materiales de empaques, ponderados por la cantidad facturada.

GRI 301-3 Recuperación de productos y
materiales de empaques (%) – Natura

	2020	2021
Natura - Brasil	52%	49%
Natura – Hispanoamérica	36%	29,5%
Natura América Latina	-	44,1%

Natura Elos, nuestra conexión con la reciclabilidad

GRI 2-25, 3-3, SASB CG-HP-410a.2

Natura Elos (eslabones) es un programa de logística inversa orientado a la estructuración de una cadena con fabricantes de empaques, industrias y cooperativas de reciclaje, con el objetivo de fomentar un ecosistema sustentable de suministro de material reciclado posconsumo (MRPC). Creado en 2017, actúa en el apoyo a la capacitación de todos los proveedores, impulsando la profesionalización y el protagonismo de toda la red para el cumplimiento de altos estándares de compliance y buenas prácticas –exigencias para ingresar al programa–, asegurando así la sustentabilidad y trazabilidad de los diversos eslabones productivos durante todo el ciclo de los materiales.

Además, promueve el desarrollo de cooperativas de recolectores, formalizando las relaciones de trabajo y los incrementos de eficiencia, además de valorar y reconocer el servicio que los trabajadores que actúan en la recolección y clasificación de materiales brindan a la sociedad.

Nuestras auditorías verifican que se cumplan los requisitos de gestión organizacional, de responsabilidad

social y ambiental, y de salud y seguridad. Evaluamos la capacidad de gestión, el nivel de transparencia en la gestión de recursos y las condiciones de seguridad en la operación de máquinas y clasificación, así como la legislación ambiental.

En 2021, nuestra actuación resultó en la recuperación de 13.200 toneladas de MRPC, un volumen cerca de 28% superior a 2020. La cantidad de cooperativas de relaciones creció, pasando a 25, y el total de cooperados más que se duplicó, alcanzando 1.332. En ese crecimiento se destacó la cadena del vidrio, en la que agregamos nueve nuevas cooperativas a las 12 existentes y tres empresas gerenciadoras de residuos.

Nuestras acciones de logística inversa de empaques son complementadas con el programa sectorial Dê a Mão para o Futuro (DAMF, Dele una mano al futuro), liderado por Abihpec, la Asociación Brasileña de la Industria de Higiene Personal, Perfumería y Cosméticos. El programa integra un acuerdo del sector para cumplir la Política Nacional de Residuos Sólidos (PNRS) que, a pesar de las restricciones impuestas por el Covid-19, también superó su meta de recuperación de residuos.

Con la pandemia, Natura ayudó a las cooperativas a afrontar los nuevos desafíos, brindando auxilio financiero a los participantes de Natura Elos y de DAMF, con pagos extras realizados en 2020 y 2021. También

se donaron jabones, alcohol líquido y alcohol en gel. Las cooperativas aliadas en Hispanoamérica recibieron también donaciones por medio de las asociaciones empresariales y convenios con gobiernos locales.

Nuevas alianzas

A lo largo del año, el Programa Elos amplió sus alianzas para fomentar el reciclaje y la movilización de personas y recursos para la causa, como el acuerdo con Green Mining, startup que desarrolló un algoritmo para mapear puntos de generación de residuos posconsumo. En Ilhabela, estado de São Paulo, el foco está puesto en el plástico y las acciones incluyeron la instalación de 20 puntos de recolección del material, además del pago para la clasificación del plástico y el flete hasta los fabricantes de resinas socios de Natura. En Alto Paraíso, estado de Pará, el apoyo de Natura viabiliza la separación del vidrio recolectado y financia el transporte del material hasta el beneficiador, ubicado en la ciudad de São Paulo.

Otro aliado es el Instituto Recicleiros, cuyo Programa Cidade+ está dedicado a la implementación de un modelo innovador de recolección selectiva y reciclaje para municipios. El enfoque de la asociación también es el vidrio, con financiación de la clasificación y el flete del material en 12 cooperativas, de diez ciudades.

Tiendas reciben empaques

Para motivar a los consumidores a descartar correctamente los empaques de nuestros productos, mantenemos un programa dirigido a las tiendas Natura y The Body Shop activas en Brasil y para tiendas Natura en todos los países de Latinoamérica. Cada cinco empaques vacíos llevados, los clientes reciben una pulpa hidratante para manos. Participan de la iniciativa, realizada en asociación con TerraCycle, 73 tiendas Natura y 53 de The Body Shop en Brasil. Los materiales recuperados son clasificados y reciclados para transformarse en macetas de plantas, conos de tránsito, cajas para verduras, entre otros utensilios.

La iniciativa fue parcialmente afectada por la pandemia debido a las restricciones de operación, sobre todo en el retail, pero sigue integrando nuestros esfuerzos. Desarrollamos también un piloto para incluir a las tiendas Aquí Hay Natura como punto de recolección de empaques de todas las marcas del grupo. Actualmente, siete de esas unidades cuentan con el programa.

Expansión del reciclaje en Hispanoamérica

GRI 2-25

En Hispanoamérica tuvimos un año de progreso en nuestra estrategia de gestión de residuos en los cinco países en los que actuamos –Argentina, Colombia, Chile, Perú y México– y alcanzamos una nueva etapa en el proceso de integración y estandarización de nuestro trabajo.

En esos países operamos en dos frentes: la unión con cooperativas de reciclaje, en las cuales aportamos recursos para el perfeccionamiento de prácticas operativas y de gestión; y el desarrollo de la cadena de reciclaje del vidrio para la perfumería. Avanzamos de forma consistente en las acciones integradas en el año. Todos los países implementan las estrategias de la causa Más Belleza, Menos Residuos, incluyendo iniciativas de movilización y *advocacy* para la causa.

En todos los países establecimos que nuestros indicadores de recuperación y destinación de residuos para reciclaje deben ser superiores a los determinados por las legislaciones locales y, a pesar de los impactos de la pandemia, logramos no solo alcanzar nuestros objetivos sino superarlos. Cerramos el año con más de 350 recolectores y 57 entidades asociadas (cooperativas, ONGs y empresas), el 30,6% de residuos destinados al reciclaje y 4.094 toneladas de material posconsumo recuperadas.

#ChauPlástico

Iniciado en Perú y ampliado para todas las operaciones de la marca Natura en Hispanoamérica, el movimiento #ChauPlástico identifica y elimina plásticos de uso único en la compañía. Materiales como los que envuelven regalos, la revista Natura y bolsas de regalo o el plástico utilizado para acomodar los pedidos en las cajas enviadas a las consultoras vienen siendo eliminados. En la caja, por ejemplo, los productos ahora se acomodan en papel kraft. En Brasil, eliminamos la película de plástico de los empaques de nuestros sets de regalos de Navidad y el del envase de Kaiak Oceano.

San Andrés

La iniciativa reactivada en 2021 a partir de la flexibilización del distanciamiento social adoptado en la pandemia moviliza a las consultoras de la Isla de San Andrés, en Colombia, para colaborar con el reciclaje. Ubicada en el Mar del Caribe, la isla cuenta con arrecifes de corales y una rica vida marina, que también sufren con los riesgos de la contaminación de los mares. Natura Colombia envía junto con sus pedidos bolsas para recoger materiales reciclables, limpios y secos, que son devueltos al operador logístico. La acción cuenta con la participación de otras empresas que actúan en la región y de la compañía aérea Latam para retirar el volumen de la isla.



Kaiak y la defensa de los mares

Establecimos el desafío de construir un modelo de negocio virtuoso que contribuya al mejor gerenciamiento y reaprovechamiento del plástico encontrado en áreas de riesgo, evitando así que contamine los océanos.

Reaprovechamos el plástico descartado y lo transformamos para no dejarlo llegar al mar. La línea de perfumería Kaiak es la embajadora de este mensaje desde el lanzamiento de Kaiak Oceano, en 2020. En 2021, al celebrar los 15 años de la línea, Kaiak clásico masculino pasó a utilizar el material retirado del litoral brasileño. En 2022, las demás versiones de Kaiak deben contar con la pieza plástica producida con material reciclado posconsumo.

Vale recordar que los frascos de perfumería femenina y masculina utilizan hasta 30% de vidrio reciclado. También eliminamos el uso de la película plástica, de uso único, que envolvía las cajas de esos productos. Vemos a nuestro negocio como una fuerza de transformación y nos ubicamos como parte de la solución. Apoyando también a quienes están con nosotros en esta jornada, seguimos asociados al Instituto Ecosurf, que hizo la limpieza de playas en la Unidad de Conservación Jureia-Itatins, en São Paulo.



Apoyo a la Familia Schurmann

En 2021, la línea Kaiak se unió a la Familia Schurmann en la realización de la expedición Voz de los Océanos, cuya misión es la preservación de los mares. El viaje, que tiene apoyo global del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) empezó en agosto, saliendo de Río de Janeiro, recorrerá 60 destinos alrededor del mundo hasta 2023, utilizando paneles solares y locomoción a vela. Los Schurmann están registrando la condición de los océanos e impulsando la concientización y el compromiso del público con el descarte de residuos y el consumo consciente.

Nuestras *marcas*





AVON



THE BODY SHOP

Aēsop®

Nuestras *marcas*

Para nosotros, una innovación solo existe si es capaz de generar impacto positivo. Esa visión está presente en la trayectoria de todos nuestros negocios, marcas icónicas que creen que belleza, tecnología y naturaleza deben caminar juntas.

En 2021, nuestra propuesta de valor auténtica y cada vez más omnicanal probó de nuevo su valor.

Nuestras *marcas*

Natura

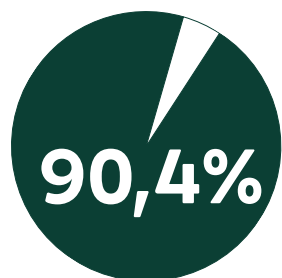
36%

aumento en las ventas digitales (ventas por e-commerce y en los espacios virtuales de las consultoras)

1,5 millones
de tiendas on-line

*de consultoras
(+ 45% con relación a 2020)*

Cada vez más vegetales



de nuestras fórmulas son de origen natural (Natura y Avon)

Ninguna de nuestras marcas hace pruebas en animales, ni compra de proveedores que apliquen esta práctica.



Avon

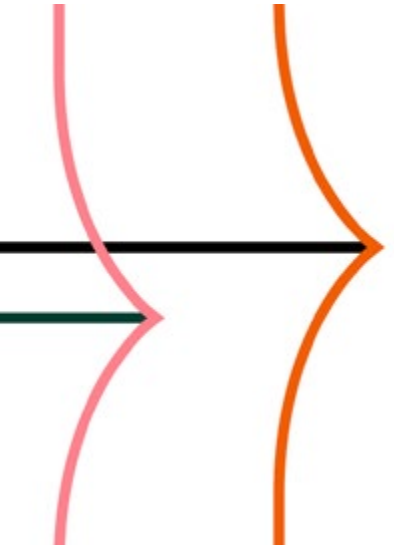
Modelo comercial para las representantes integralmente adoptado en Brasil, con expansión para Ecuador, Colombia y países de Centroamérica

The Body Shop

Primeros productos desarrollados exclusivamente para el mercado de América Latina

Aesop

Con el lanzamiento del e-commerce la marca vende ahora para todo Brasil.



En Brasil y en los demás países de Latinoamérica, nuestras marcas –Natura, Avon, The Body Shop y Aesop– llegan a millones de personas. Para ofrecer la mejor experiencia de compra a los diferentes perfiles de consumidores, apostamos cada vez más a la omnicanalidad, garantizando que nuestros clientes elijan, en cada momento, la mejor forma de adquirir nuestros productos: por medio de Venta por Relaciones con Natura y Avon y, con nuestras cuatro marcas, por e-commerce y presencialmente en nuestras tiendas.

Innovación

Propósito y belleza

Para nosotros, una innovación solo existe si es capaz de generar impacto positivo. Esa visión está presente en la trayectoria de todos nuestros negocios, marcas icónicas que creen que belleza, tecnología y naturaleza deben caminar juntas.

Esa es nuestra inspiración en el desafío de diseñar productos a partir de soluciones más disruptivas y regenerativas, conservando y restaurando ecosistemas, e impulsando la calidad de vida e inclusión de todos. Cada marca tiene su visión única en el desarrollo del portafolio, pero todas comparten los propósitos de buscar una mejor manera de vivir y hacer negocios. Natura asocia tecnología y ciencia a un modelo de negocios único, que valora el conocimiento tradicional de la selva amazónica y promueve la biodiversidad,

métodos productivos regenerativos y la generación de ingresos para comunidades locales y consultoras. Avon fue la primera empresa del mundo, hace más de 100 años, en empoderar a las mujeres que se convirtieron en representantes y, hasta hoy, difunden la propuesta de Avon con productos de alto desempeño y accesibles para todos. La belleza ética y el llamado a la acción están en los orígenes de The Body Shop, que promueve el autoamor, rompe estereotipos de género y utiliza tecnología innovadora a partir de la biodiversidad. Aesop, a su vez, une diseño inteligente y sustentable a ingredientes naturales y altamente sensoriales.

En el ámbito del grupo Natura &Co, iNEx, la Red de Excelencia interna enfocada en innovación, definió su estrategia, mapeando sinergias e identificando las áreas en las cuales cada marca actuará de forma autónoma y aquellas en las que la actuación conjunta puede traer beneficios. El objetivo es que el grupo disponga de un ecosistema abierto y ágil, conectado a las tendencias y expertises externos, y que promueva soluciones innovadoras para las marcas. Dos hubs de I&D recién creados serán grandes facilitadores de la innovación y de los avances en el Compromiso con la Vida: Tecnologías de Envase Circular y Regenerativo, e Inteligencia Regulatoria.

Sustentabilidad como palanca para innovar

Los objetivos asumidos en el Compromiso con la Vida nos ponen ante desafíos complejos y ambiciosos, altamente dependientes de innovación, colaboración y

cooperación en todo el grupo y en nuestra cadena de valor. Entre ellos, está el objetivo de aumentar los flujos de ingresos con 55 bioingredientes amazónicos hasta 2030 (partiendo de 38). En 2020 contábamos con 39 y cerramos 2021 con 41 bioingredientes en nuestra base tecnológica, lo que significa que están disponibles para los equipos de I&D para la creación de nuevos productos. Además, están entre los objetivos establecidos hasta 2030, están:

A porcentagem de utilização de ingredientes de origem natural e/ou renovável que em 2021, foi de

90,4%

considerando los productos facturados por Natura y producidos por Avon en Latinoamérica.

93%

Índice de productos Natura veganos

Actualmente, el único ingrediente no vegano todavía presente en el portafolio de Natura es la cera de abeja, utilizada sobre todo en maquillaje, y que está en proceso de reemplazo gradual.

La meta de biodegradabilidad del portafolio de productos enjuagables, en línea con nuestro compromiso de no utilizar ingredientes tóxicos o nocivos para el medio ambiente. La elección de ingredientes renovables y de origen natural es esencial para alcanzar la circularidad en las formulaciones, ya que permite la generación de valor teniendo en cuenta la capacidad del planeta de proveer recursos. La biodegradabilidad es igual de importante, asegurando la habilidad del planeta de reinsertar materiales en los ciclos biológicos. Además, ambos son conceptos de sustentabilidad ampliamente reconocidos y valorados por el consumidor.

Origen de las formulaciones	Natura ¹		Avon
	2020	2021	2021
Material con certificación de origen ¹	15,6	13,0	-
Material de origen natural ^{2 3}	93,4	94,0	85,2
Biodegradabilidad de productos enjuagables ^{3 4 5}	93,5	95,8	86,7
Productos veganos	84	93	-

1. Alcance consolidado de Latinoamérica para cada marca. Para Avon, no están disponibles en este ciclo los datos sobre productos veganos y material con certificación de origen, y tampoco los datos históricos.

2. Origen natural (vegetal, mineral o biotecnológico) del portafolio de productos (con base en la ISO 16128) ponderada por la masa de los componentes orgánicos de la fórmula facturada en el año.

3. El % de materiales con origen natural y % de productos enjuagables con biodegradabilidad tienen como base técnica las normas internacionales, como la ISO 16128 para el origen natural de las formulaciones.

4. Biodegradabilidad del portafolio de productos enjuagables ponderado por la masa de los componentes orgánicos de la fórmula facturada en el año. La masa orgánica se refiere a los ingredientes que contienen carbono en su estructura química.

5. El dato de 2020 fue corregido.

The Body Shop con lanzamientos locales

Además de realizar la adaptación de fórmulas globales para Latinoamérica, incluyendo cuestiones de disponibilidad y costo de las materias primas, un núcleo de proyectos de Natura participa activamente en la estrategia de expansión de The Body Shop en los países latinoamericanos.

Ese trabajo resultó en 27 lanzamientos exclusivos en 2021: ChoicePower, una fragancia chypre oriental, que combina frutas rojas, flor de azafrán y pachulí en las versiones Deo Colonia, Body Lotion y Hand Cream; la nueva línea de Home Fragrance, compuesta por aromatizador, difusor (regular y repuesto) y jabón líquido en las versiones Purify, Sleep, Breathe y Boost. Además, Body Oils de las líneas Moringa, Argan y Lolita, jabones estacionales para Navidad y alcohol en gel Sakura y Leche de Baobá completaron los lanzamientos.

Por el fin de las pruebas en animales



Nuestras marcas no hacen pruebas en animales. Utilizan los más variados métodos alternativos para garantizar la seguridad de las formulaciones, como testeos in vitro, modelos computacionales avanzados, piel sintética 3D creada en laboratorio y testeos de alergia en voluntarios humanos.

El bienestar animal es una causa importante para The Body Shop desde su creación, en 1976. Natura eliminó todas las pruebas en animales en 2006 y solo adquiere ingredientes de proveedores comprometidos con esa conducta.

Aesop jamás realizó o encargó la conducción de esos testeos, y sus productos son íntegramente veganos. Las tres marcas cuentan con la certificación Leaping Bunny, de Cruelty Free International, de portafolio libre de pruebas en animales, y de PETA (Personas por el Trato Ético de los Animales, en español), porque no hacen ese tipo de testeo en productos ni en materias primas.

Avon no hace pruebas en animales en Brasil ni en otras localidades desde hace más de 30 años. En 2019, anunció el fin de esos testeos en todo el mundo, incluso en China.

Innovación abierta

GRI 2-29

Natura hace evolucionar su modelo de innovación abierta desde 2001 y tiene como principales instrumentos: 1. Natura Campus: para promover la relación con el público académico científico; 2. Natura Startups: enfocado en la relación con empresas nacientes de base tecnológica para I&D (*lea más en **Natura Startups***); y, 3. Embrace: enfocado en estrechar las relaciones con nuestros proveedores (*lea más en **Cadena de proveedores global***). En 2021, Natura Campus junto a Emerge y otros socios probó un nuevo modelo de búsqueda de tecnologías en ambientes científicos para transformar la cadena de viabilización de ingredientes. Eso nos ayudó a mapear 148 tecnologías, de las cuales 30 tienen una potencial aplicación en el sector cosmético. Además, seleccionamos algunas para que sean *spin-off* científicas.

También en la búsqueda de soluciones relacionadas a ciencias de la vida y dedicadas a I&D, impulsamos prospecciones internacionales en Suecia, con Ignite, y en Israel, con Tech It Forward, para ampliar nuestro monitoreo de soluciones disruptivas. Además de los nuevos modelos piloteados, tuvimos 11 *scoutings* de menor tamaño realizados por el equipo interno y/o socios externos en procesos continuos de I&D.

Ejecutamos un nuevo ciclo de planeación tecnológica analizando tecnologías de diferentes segmentos para construir el futuro de la belleza, contando con análisis

de documentos de patentes, artículos, talleres virtuales con la red de científicos e invitados externos, lo que nos ayudó a orientar las nuevas directrices estratégicas y plataformas tecnológicas. Hasta 2021, Natura depositó 1.135 patentes y 680 diseños industriales. En 2021, se depositaron 43 patentes y 13 diseños industriales.

En Avon, la escucha de expertos externos y asociaciones sobre nuevos conocimientos también nos ayuda a realizar innovaciones relevantes. Nuestra variada paleta de maquillaje para diferentes tonos de piel se diseñó en asociación con la experta en maquillaje para piel negra, Daniele Da Mata.

El trabajo fue desarrollado en asociación con la marca en Brasil y científicos del laboratorio Avon de Suffern, de Nueva York, que buscaron oír y entender las necesidades de la población brasileña, conectando tecnologías innovadoras a la visión del consumidor. La colaboración resultó en lanzamientos de artículos de maquillaje en 2020 y 2021 elaborados para las pieles negras y pardas brasileñas, con nuevos tonos de polvo, base, corrector, rubor e iluminador.

Centros de Innovación en Latinoamérica

- **Centro de Innovación Natura:** ubicado en Cajamar (São Paulo), nuestro centro de I&D fue revitalizado en 2019 y 2020 para expandir la capacidad científica de la empresa, sobre todo con relación a los ingredientes de la biodiversidad

brasileña. Cuenta con laboratorios avanzados para la investigación de biotecnología, fórmulas y prototipos. El parque tecnológico dispone inclusive de un espacio colaborativo, que puede ser usado por diferentes equipos involucrados con innovación abierta, incluyendo actividades de co-creación con universidades, startups y proveedores y socios;

- **Núcleo de Innovación Natura Amazonía (NINA):** instalado en el Ecoparque, en Benevides (Pará), donde hay una biorrefinería que evalúa el potencial de extractos y aceites esenciales de la biodiversidad amazónica. Inaugurado en 2012 (inicialmente en Manaus), el NINA promueve la bioeconomía en la región y suma fuerzas con otras organizaciones para impulsar la ciencia y la tecnología que valoran la selva en pie y generan ingresos locales;
- **Centro de Innovación de Avon:** el desarrollo tecnológico de la marca tiene sede en Suffern, cerca de Nueva York, donde actúan más de 200 científicos, ingenieros y especialistas en belleza de nivel mundial, pero nuestra red de innovación cuenta además con laboratorios en Brasil, Argentina, México y países en Asia, Europa y África. Mantenemos en Suffern laboratorios de alta tecnología enfocados en colores, cuerpo y rostro, fragancias e insights –este último busca inspiraciones y captura tendencias, comportamientos y necesidades de los consumidores para generar ideas únicas e innovadoras en belleza–.

**En 2021,
se registraron**
43
patentes y
13
**Diseños
industriales**



Los productos
de Natura

94%

de nuestros productos
son de origen natural

93%

de nuestro portafolio
es vegano

En los productos
enjuagables,
el indicador de
biodegradabilidad
es del

96%

El modo único de Natura de hacer productos

Desarrollamos una manera única de hacer productos que une la prospección de ingredientes de la biodiversidad, el acceso al conocimiento tradicional de las comunidades y la ciencia avanzada para llegar a fórmulas naturales, con tecnología y activos potentes para los cuidados de belleza, y con impacto positivo en el medio ambiente y en nuestra red de relaciones.

Consolidamos nuestro ciclo de desarrollo de productos, conducido por equipos multidisciplinarios, organizados en grupos ágiles, para entregar productos con mayor diferenciación, conectados a las tendencias del mercado de belleza y con mejor *time to market* para nuestras innovaciones. El área de Investigación & Desarrollo (I&D) cuenta con profesionales dedicados al estudio de nuevas moléculas, cultivo de células, microbiota (ecosistema de bacterias que protege la piel), biomimética (concepto que utiliza la naturaleza como inspiración para la concepción de productos) y biotecnología (desarrollo de ingredientes renovables de alta performance).

Con técnicas de genómica, por ejemplo, realizamos el mapeo genético simultáneo de diversos activos, y los miles de datos generados amplían nuestro conocimiento sobre sus beneficios y nos permiten entregar al mercado, con cada vez más velocidad, fórmulas de alto desempeño.

Esa estructura es responsable de un ritmo promedio de lanzamientos que supera los 200 productos al año. Una

cantidad que no incluye las presentaciones especiales en fechas conmemorativas o innovaciones más incrementales, lo que hace que el equipo de I&D trabaje con casi 3 mil prototipos por año.

La ciencia de datos nos ayuda a tener formulaciones cada vez más asertivas. Para acelerar los procesos en 2021 y atender a la demanda reprimida durante el período más restrictivo de la pandemia de Covid-19, implementamos un trabajo de turno complementario en el Centro de Innovación de Natura, ubicado en Cajamar (São Paulo). El ciclo de trabajo fue rediseñado para garantizar la productividad y proporcionar más agilidad a los procesos.

Toda esa estructura dio como resultado un año muy marcado por lanzamientos relevantes. Un ejemplo de ese trabajo es el relanzamiento de la línea Ekos, en 2021, el cual marcó sus 20 años, con formulaciones veganas y tres veces más potentes, además de la introducción de un nuevo activo amazónico, el tukumã, que tiene importantes efectos antienvjecimiento de la piel. En los productos basados en el açaí, además del aceite bruto que viene de la pulpa del fruto, nuestros científicos descubrieron el potente efecto antioxidante del extracto concentrado de las semillas. Así, promovemos un mayor aprovechamiento del açaí y menos descarte de residuos.

En la línea Lumina, uno de los puntos destacados fue el desarrollo tecnológico del Shampoo Reequilibrante Anticaspa. Para llegar al producto, inédito en el portafolio de Natura, nuestros científicos analizaron profundamente la microbiota, el ecosistema natural de la piel formado por

bacterias y otros seres, realizó la secuenciación genética de hongos y un estudio inédito sobre la composición del cuero cabelludo. El resultado es un shampoo de alta eficiencia en el combate a la caspa que no reseca el cabello, y además trata las hebras con la exclusiva proteína vegana pro-tela desarrollada por Natura y presente en todos los artículos de la línea Lumina.

El lanzamiento más disruptivo de la marca en 2021 fue la línea Biôme, que inaugura una nueva categoría de productos de Natura, de artículos sólidos y totalmente basados en soluciones regenerativas. Los shampoos, acondicionadores y jabones utilizan el aceite de palma cultivado en el Sistema Agroforestal (SAF) en la Amazonía, pionero en Brasil. Su envase, libre de plástico, utiliza papel reciclable, y el accesorio para almacenar las barras se produce con tecnología que capta el gas metano y lo transforma en bioresina, desarrollo pionero de Natura en alianza con la startup norteamericana Mango.

En 2021, la inversión de Natura en innovación alcanzó los R\$ 262 millones, 12% más que el año anterior y manteniendo el indicador del 2% de los ingresos netos destinados a la innovación. La cantidad de nuevos productos creció un 74%, llegando a 367 lanzamientos. Nuestro indicador de innovación, que refleja la participación de productos lanzados en los últimos 24 meses en los ingresos brutos anuales, alcanzó el 66%, representatividad que demuestra la importancia continua de la innovación para nuestro negocio.

CONOZCA LOS PRINCIPALES LANZAMIENTOS DEL AÑO

2%
de los ingresos
netos aplicados
a I&D
**R\$ 262
millones**

Indicadores de innovación de Natura	2020	2021
Inversión en innovación (R\$ millones)	233	262
Porcentaje de ingresos netos en innovación (%)	2,1	2,2
Número de productos lanzados ¹ - Brasil	211	367
Índice de innovación ² - Brasil (%)	67,1	66,3

1. El número de productos lanzados se refiere solo a los productos que representan una nueva propuesta de valor para el consumidor, como nuevos empaques y formulaciones.
2. Participación de la venta de productos lanzados en los últimos 24 meses dentro los ingresos brutos totales de los últimos 12 meses.

Información ambiental en las etiquetas

GRI 417-1

Las líneas como Lumina, Tododia, Ekos, Mamá y Bebé, y Perfumería traen símbolos que comunican nuestras prácticas.



Seguridad de los productos

GRI 2-23, 3-2, 3-3, 416-1, SASB CG-HP-250a.3

Nuestra preocupación por la salud y la seguridad de los consumidores está presente desde la investigación de nuevos ingredientes y el diseño conceptual del producto hasta su lanzamiento, momento a partir del que seguimos acompañando su uso para identificar oportunidades de mejora – los productos pasan por evaluaciones de impacto en salud y seguridad–. Utilizamos herramientas tecnológicas de punta, basadas en modelos predictivos y ciencia de datos, que dan soporte a la gestión de la seguridad de los productos.

Os productos desarrollados son evaluados por especialistas en toxicología y siguen criterios científicos internacionales en el análisis de la seguridad de su uso. Además de cumplir los reglamentos sanitarios nacionales e internacionales, utilizamos en nuestro portafolio solamente ingredientes comprobadamente seguros, en consonancia con la comunidad científica internacional, y eliminamos los que generan preocupación para la salud humana y el medio ambiente. Nuestro listado va más allá de las prohibiciones regulatorias de los mercados en los que actuamos.

Para garantizar esos procedimientos, monitoreamos listados internacionales de ingredientes controversiales y los movimientos de la comunidad científica y de otros actores de la sociedad que influyen sobre esos

ingredientes, así como los cambios en las legislaciones internacionales. Ese seguimiento aporta insumos para nuestras decisiones: podemos, por ejemplo, optar por la eliminación gradual de un ingrediente de nuestro portafolio o por la prohibición de su uso en nuevos productos.

Entre los ingredientes controversiales ya eliminados por Natura están el triclosán, el parabeno y el ftalato. En 2021, excluimos de nuestras formulaciones el ácido bórico y una sustancia del grupo de los Nonoxynols (*polyethylene glycol nonyl phenyl ether*) –el primero siguiendo la clasificación de la Unión Europea resultante de la preocupación con la salud humana, y el segundo porque es una sustancia de preocupación ambiental–. También en 2021, todos los productos que contenían el ingrediente lyral fueron reformulados y ninguno de los nuevos productos desarrollados lo contienen.

Además, seguimos eliminando gradualmente el ingrediente MIT (metilisotiazolinona) de nuestro portafolio de productos enjuagables en línea con una recomendación de la Unión Europea. A partir de 2018, el MIT fue retirado de todos los productos no enjuagables –tampoco se utiliza en nuevos desarrollos–. Prohibimos también el uso de cualquier ingrediente considerado microplástico (polímeros y/o copolímeros sintéticos en forma sólida particulada, con tamaño de partícula inferior a 5 mm, insolubles en agua y no degradables), para evitar el riesgo de contaminación de ríos y océanos.

El proceso de evaluación de la seguridad se basa en la revisión bibliográfica de cada ingrediente, y siempre que es necesario obtener datos adicionales a la literatura, se realizan estudios *in-vitro* y/o se aplican modelos computacionales de predicción para identificar posibles preocupaciones resultantes de alertas estructurales de la molécula.

No registramos casos de no conformidad ni incidentes respecto a nuestros productos que puedan haber causado impactos en la salud y la seguridad de los consumidores. Tampoco hubo ninguna acción de *recall* de productos en los últimos años.

GRI 416-2

Monitoreo continuo

Clasificamos el riesgo de cada ingrediente según los aspectos de salud humana y ambiental, y la percepción del consumidor. Actualmente, monitoreamos el status de 67 ingredientes en nuestro portafolio. Además, seguimos a aproximadamente 10 mil ingredientes, a partir de 26 listas globales de seguridad. A la par del seguimiento técnico, realizamos el mapeo de la percepción de riesgo por parte del consumidor. Allí se analizan datos de 857 *stakeholders*, incluyendo influencers y organizaciones, distribuidos en 46 países.

Natura Startups

GRI 2-29

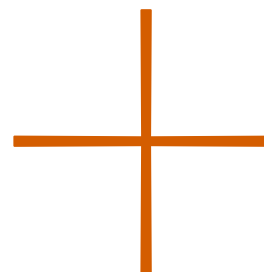
El ecosistema de startups es una importante herramienta de innovación para impulsar nuevos negocios, apalancar nuestra estrategia y ampliar la generación de ingresos y oportunidades para nuestra red. Creado en 2016, **Natura Startups** busca soluciones para los desafíos de la empresa por una vía colaborativa.

Nuestra metodología para promover esas conexiones y vivencias relevantes considera las características del ecosistema emprendedor y de innovación abierta, con etapas conceptuales y de análisis del negocio bien definidas, procesos más rápidos y plazos reducidos para la contratación y el pago de ese tipo de servicio. Además, buscamos acercarnos a diferentes equipos internos de innovación para actuar de manera integrada y coordinada, multiplicando sinergias en toda la organización. Del análisis inicial hasta la selección, realización de pruebas y decisión de contratación de una startup, seguimos una planeación que dura, en promedio, cuatro meses.

Esa búsqueda activa le ha proporcionado a la organización innovaciones relevantes en distintas áreas. Recurrimos al ecosistema de startups para implementar soluciones para las consultoras, como los proyectos de **Consultoras Entrenadoras**, e Influencers, y para avanzar en nuevas soluciones de circularidad de empaques y generación de residuos. En 2021, promovimos una nueva edición del Natura Innovation Challenge, esa vez con la participación

de socios externos: la CNI (Confederación Nacional de la Industria de Brasil) y la agencia internacional SOSA. El enfoque de esa edición fue avanzar en experiencias más personalizadas para los consumidores, potenciando la fuerza de la red de consultoras para generar mayor impacto y conversión. Se analizaron más de 250 soluciones y las finalistas tuvieron interacción con Natura. Por medio de un Pitch Day realizado con startups de diferentes países, se eligieron dos startups, que harán testeos en 2022. Además de las asociaciones, tuvimos la oportunidad de conocer nuevos ecosistemas, como los de Estados Unidos e Israel.

En línea con nuestra causa de inclusión y empoderamiento femenino, en 2021 apoyamos el evento ACE por Elas, que ofreció formación gratuita sobre emprendimiento para



Como parte de la cultura de innovación abierta y para contribuir con el ecosistema, Natura Startups realiza sesiones abiertas al público para compartir aprendizajes, buenas prácticas, metodologías y procesos, apoyando a grandes empresas y startups a realizar conexiones exitosas. Para participar, solo es necesario enviar un e-mail a startups@natura.net.

140 mujeres en Brasil –Natura ayudó a seleccionar a las participantes y entregó contenidos de aprendizaje y mentoría durante ese programa–.

Para direccionar algunos de nuestros principales desafíos socioambientales, también empezamos a estudiar la entrega de productos Natura y Avon por medio de drones, modalidad que, además de disruptiva, contribuirá a nuestra meta de emisiones netas de carbono cero hasta 2030. Se realizaron pruebas técnicas en 2021 y el proyecto tendrá continuidad en 2022.

Otro modo de actuación pasa por nuestras propias startups, como es el caso de Naomm, una plataforma creada por colaboradores de Natura que conecta personas a terapeutas que actúan en más de 40 tipos de prácticas integrativas y complementarias. En 2021, Naomm lanzó una nueva plataforma para las atenciones on-line y creció un 113% en cantidad de contratos firmados con empresas; los ingresos promedios de los terapeutas participantes subieron el 217%. Este es otro de los ejemplos de nuestro compromiso con la generación de impacto positivo para la red y la sociedad.

Los múltiples puntos de contacto del Natura Startups difunden la cultura de innovación, el mindset digital, el Emprendimiento, la colaboración y la agilidad de forma transversal en las diversas áreas de negocio. El número de colaboradores que tienen compromiso con alguna iniciativa del programa aumentó casi el 60% en comparación con 2020, reforzando el papel de transformación organizacional de la iniciativa.

Alto compromiso con startups

Natura forma parte del Top 100 **Open Corps**, ranking organizado por la organización 100 Open Startups que mide las empresas con más compromiso en la relación con startups.

En 2021, Natura conquistó la 1ª posición en la categoría Top 5 Salud y Bienestar y el 7o puesto en el ranking general. Somos la única empresa que se mantiene en el Top 10 del ranking desde el comienzo de la premiación, en 2018, lo que evidencia la solidez de nuestra relación con el ecosistema a lo largo del tiempo.

Canales de comunicación

*www.natura.com.br/startups
startups@natura.net*

Resultados de 2021

En 2021, Natura Startups contó con 51 startups activas, incluyendo aquellas cuyos emprendimientos estaban en instancia de prueba o esperando la definición postesteo y las contratadas como asociadas. Desde 2016, se analizaron más de 5,4 mil startups –309 en 2021– y se testearon más de 100 soluciones.

En la fase de análisis se realizan las evaluaciones iniciales y la identificación de potenciales conexiones con nuestros negocios. El alto nivel de interés de las startups confirma el gran potencial que Natura &Co ofrece para el desarrollo de negocios en etapas iniciales. La fase siguiente, de interacciones, comienza cuando el equipo de Natura Startups convoca a los emprendimientos para charlas más profundas con el objetivo de comprender el negocio y su contexto, siguiendo posteriormente con el contacto con las áreas expertas de

Natura. En la etapa de testeos, las soluciones propuestas son probadas en pequeña escala, con hipótesis e indicadores bien definidos para que, al final, la decisión de escalar la solución esté bien fundamentada y disponga de *feedbacks* claros para los emprendedores, lo que es esencial para el desarrollo de esas empresas y el aumento de su competitividad.

Estamos evolucionando también en nuestros mecanismos para evaluar el impacto y la calidad de nuestra relación con las startups, adoptando metodologías específicas del ecosistema de innovación, como el ROIi (retorno sobre la inversión de las innovaciones) y monitoreando el tiempo recorrido desde el inicio a la fase de testeos y la concreción de la asociación y la satisfacción (medida por medio del Net Promoter Score – NPS) de las áreas clientes de Natura y de las startups activas con relación a nuestros procesos, métodos y herramientas ofrecidas.

Natura Startups	2021	Desde el comienzo del programa¹
Evaluadas²	309	5.402
Interacciones³	79	1.179
Soluciones testeadas⁴	9	115
Startups contratadas⁵	6	47

1. Natura Startups comenzó en 2016, pero desde 2014 nos relacionamos con el ecosistema emprendedor.
2. Startups evaluadas: análisis inicial de la startup para conocer el negocio e identificar potenciales conexiones con nuestro negocio.
3. Interacciones: cuando el equipo Natura Startups convoca a las startups para iniciar charlas más profundas con el objetivo de comprender el negocio y analizar su contexto.
4. Startups testeadas: cuando se realiza algún tipo de testeo con la startup.
5. Contratadas/asociadas: contratación continua en un período de tiempo más largo, incluyendo startups in house y/o que reciben inversiones como Naomm y Singu. La primera es una app que conecta terapeutas con interesados en la práctica. La segunda es un emprendimiento que ofrece servicios de belleza a domicilio que recibió inversión de Natura en 2020.

&Co Pay: nuestra plataforma de servicios financieros

Una de las iniciativas que demuestra el potencial de generar nuevas oportunidades y ganancias a partir de la consolidación de las operaciones Natura &Co América Latina es la rápida evolución de nuestra plataforma de servicios financieros &Co Pay, creada para viabilizar la inclusión digital y financiera de nuestra red de consultoras y representantes.

En diciembre de 2021, más de 340 mil Consultoras de Belleza Natura contaban con su cuenta digital Natura Pay. Una de las novedades del año fue la transferencia por medio de PIX (herramienta brasileña que hace más sencilla la transferencia bancaria) –más de 120 mil consultoras usaron el PIX activamente para recibir pagos de sus clientes en 2021–. Mediante esta herramienta también pueden pagar cuentas, recargar el celular y la tarjeta de transporte público, realizar compras con tarjeta de débito, comprar y generar links de pago para enviar a sus clientes. Además, reciben en la cuenta los ingresos por las ventas realizadas en sus espacios digitales.

Nuestro próximo paso será ofrecer créditos a la red, que deberán ser utilizados exclusivamente en la adquisición de nuestros productos, apalancando su negocio. A lo largo del año también intensificamos las

campañas educativas sobre los servicios disponibles en la cuenta digital que ayudan a la consultora a administrar mejor su flujo de caja e impulsar sus ingresos. Ya estamos monitoreando los impactos de Natura Pay en el nivel de productividad de la consultora y, en el futuro, esperamos poder medir su impacto en el IDH-Consultora (*lea más sobre el indicador en **Representantes y Consultoras***).

A fines del año empezamos a testear la cuenta digital con un pequeño grupo de representantes de Avon en Brasil. En 2022, además de escalar la solución en Avon, llevaremos Natura Pay a Argentina y México.

Asimismo, la plataforma procesa los pagos del e-commerce de Natura, The Body Shop y Aesop en Brasil y de toda la operación del retail de The Body Shop en el país, además de algunas tiendas propias de Natura, y empezó a gerenciar los recursos del programa de crédito educativo que ofrecemos a las consultoras brasileñas, capitaneado por el Instituto Natura. También es por medio de la plataforma que transaccionamos con algunas comunidades amazónicas que proveen materia prima para Natura.

**&Co Pay
em 2021**

340

**mil cuentas digitales
hasta diciembre**

**R\$ 6,5 mil
millones**

**en TPV (Volumen
Total de Pago)**

*Piloto en
Avon Brasil*

Natura

Es por medio de la venta por relaciones llegamos a gran parte de nuestros consumidores en un modelo que genera ingresos y beneficios a una importante cadena de personas y organizaciones –desde los proveedores y comunidades proveedoras de activos de la sociobiodiversidad hasta la red de Consultoras de Belleza Natura, integrada por casi 2 millones de personas en Brasil, Argentina, Chile, Colombia, México y Perú–. Manteniendo a nuestras consultoras en el centro de nuestra estrategia, potenciamos sus negocios con el apoyo de la tecnología y las redes sociales.

Incluso nuestra actuación en los demás canales –e-commerce y retail– fue diseñada para involucrar a las consultoras: directamente, incentivándolas a mantener su tienda virtual en la web u ofreciendo la oportunidad de transformarse en empresarias de nuestra red de franquicias Aquí Hay Natura; e indirectamente, como cuando las alentamos a llevar a sus clientes a una de nuestras tiendas propias, donde ofrecemos soluciones diferenciadas de experimentación y conexión con la marca.

A partir de 2017, revisitamos nuestro modelo comercial para fortalecer el carácter emprendedor de la actividad de consultoría, en la que ellas cambian de nivel al evolucionar en su desempeño en ventas y tienen otras oportunidades de carrera. Una de ellas es convertirse en una Líder de Negocios, conciliando la venta de los productos con la actividad de gestión y apoyo a un grupo de consultoras. Cabe destacar que, actualmente, se ecualiza el porcentaje de ingresos, independientemente si la venta ocurre en el ambiente off-line u on-line.



En 2021, el número de consultoras creció en cuatro de los seis países en los que actuamos. Las excepciones fueron Brasil y Argentina, con reducciones del 10,5% y del 1,6%, respectivamente, lo que hizo que el total de Consultoras de Belleza Natura registrara una variación negativa del 4% en comparación con 2020. México se destacó entre los que más crecieron, con un aumento del 11,7% en la cantidad de consultoras.

Consultoras de Belleza Natura ^{1 2}	2020	2021
Brasil	1.229.186	1.100.162
Argentina	233.922	230.104
Chile	84.377	87.931
Colombia	130.636	132.701
México	285.661	319.189
Peru	95.777	101.950
Total	2.059.559	1.972.037

1. Considera a las consultoras disponibles, es decir, las que hicieron uno o más pedidos en los últimos cuatro ciclos de venta.
2. El indicador no considera a las consultoras de Malasia ni de Bolivia, operaciones administradas por socios locales.

Líderes Natura ¹	2020	2021
Brasil	4.608	4.311
Chile	388	360
Colombia	656	614
Peru	475	439
Total	6.127	5.724

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

Preferencia de la marca Natura

GRI 2-29

Natura se posiciona en el liderazgo de preferencia de marca en cinco de los seis países en los que está presente en Latinoamérica (Brasil, Argentina, Colombia, Chile y México) y alcanzó el más alto nivel histórico de preferencia en Brasil, Argentina, Colombia y México. La marca es referente en productos sostenibles en todos los países de la región, según estudios de Kantar.

Lealtad

GRI 2-29

Monitorear periódicamente la satisfacción y lealtad de las consultoras forma parte de nuestro modelo y, en base a los resultados, se identifican oportunidades para mejorar nuestra relación con la red.

La satisfacción es uno de los ítems del indicador de lealtad, que también tiene en cuenta la intención de la consultora de dar continuidad a su relación con Natura y la probabilidad de recomendar nuestra empresa a otras personas. En 2021, empezamos a difundir los resultados de manera consolidada para Latinoamérica. Las mediciones para las consultoras ocurren en cada ciclo de ventas y, para líderes, cada dos ciclos. Avon mide la satisfacción de las representantes de manera continua.

En 2021, los indicadores de satisfacción y lealtad entre las consultoras siguieron en ascenso, con un crecimiento del 4 puntos porcentuales, reflejando las diversas acciones comerciales implementadas y que evolucionaron a lo largo del año, la garantía de disponibilidades de productos para la compra y las acciones de cuidado con la red. Entre las líderes, los resultados permanecieron prácticamente estables respecto a 2020, con un aumento de 1 punto porcentual en el índice de satisfacción y una leve caída en el índice de lealtad

Calidad de las relaciones¹ – Natura América Latina	2020	2021
Consultoras		
Satisfacción²	76,04	80,03
Lealtad³	24,28	28,27
Líderes		
Satisfacción⁴	81,05	82,08
Lealtad⁵	35,72	35,52

1. El resultado consolidado considera el peso por país, según la proyección de consultoras disponibles en el año (promedio de los ciclos). Fuente: Investigación Ciclal, realizada por los institutos Kantar (Brasil) y Questmanager (Hispanoamérica).

2. Porcentaje de consultoras y líderes "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 a otras personas.

Nuestra red multicanal

GRI 3-3, 203-2

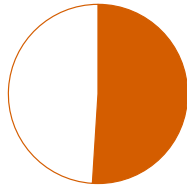
Así como el año anterior, la digitalización de las consultoras siguió en aceleración en 2021. Cerramos el año con más de 1,5 millones de consultoras con tiendas digitales, un crecimiento del 45% con relación al año anterior. Los espacios digitales están disponibles para las consultoras de Brasil, Argentina, Chile, Colombia y Perú.

También vimos crecer el número de consultoras que adoptaron nuestra estrategia de *social selling*, comercializando nuestros productos por medio de la versión digital e interactiva de la Revista Natura – comparten la revista con sus clientes por WhatsApp y otras aplicaciones de mensajes y ellos pueden elegir si quieren concretar la compra directamente en nuestro *e-commerce* o por medio de la consultora–. Entre las facilidades, las consultoras logran generar y enviar el link de pago para el cliente y definir si la venta se realizará desde su propio inventario o si hará la entrega Natura.

La estrategia de *social selling* incluye además la sección Mis Posteos, en la aplicación de la consultora, donde es posible customizar una serie de contenidos de Natura y compartirlos en las redes sociales. En 2021, empezamos a probar una plataforma de compras en vivo. En Navidad, por ejemplo, realizamos una *live shopping* para que las consultoras conocieran y compraran nuestros productos con descuentos y, a lo largo del año, algunas de las consultoras que son influencers en las redes sociales también hicieron transmisiones en vivo desde sus perfiles para presentar y vender los productos Natura a sus seguidores.

Cada vez más digitalizadas

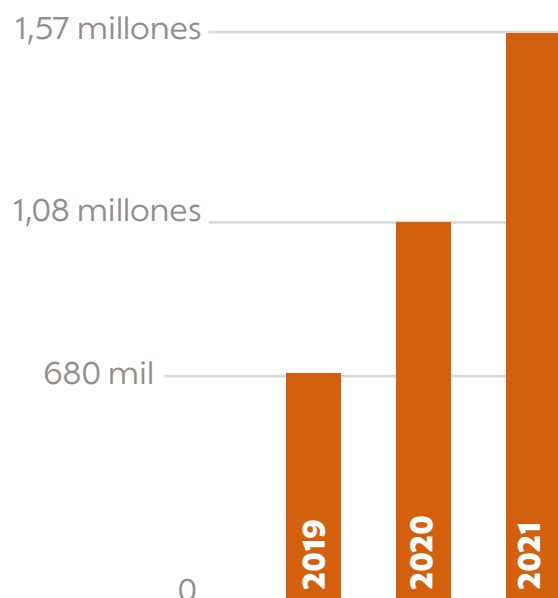
Más de 1,5 millones de tiendas virtuales



51% de las consultoras utilizan las herramientas de social selling (revista interactiva y funcionalidad Mis Posteos).

Nuestro contacto con las consultoras, en los diferentes momentos de la relación, también es cada vez más digital. Nuestras trivias de entrenamiento, canales de atención y eventos de reconocimiento son algunos ejemplos de ello. Ese cambio de conducta de nuestra red nos llevó a discontinuar, en 2021 en Brasil, la versión impresa de la revista Mi Natura, publicación exclusiva para la consultora.

Tiendas digitales de las consultoras¹



1. En México el formato todavía no está disponible.

Aceleración de las ventas on-line

Nuestras ventas on-line, que consideran tanto el canal de ventas directo para el consumidor final como las ventas realizadas por las consultoras en sus espacios digitales, crecieron el 36% en comparación con 2020.

En 2021, estrenamos el e-commerce en México y en Argentina, siendo que hasta entonces en el segundo país operábamos en la web solo mediante las tiendas virtuales de las consultoras. En cuanto a México, estamos trabajando para que las consultoras puedan tener sus tiendas virtuales a la brevedad.

Para mejorar el proceso en el que nuestros consumidores compran Natura por internet, trabajamos de modo permanente para hacer evolucionar la calidad de nuestros canales on-line. En 2021, nuestra página web se hizo más interactiva, pasó a cargarse más rápido y el campo de búsqueda fue reformulado. Una de las novedades lanzadas en Brasil y en Hispanoamérica fue el Tradutons, una trivia disponible en la página web y en la aplicación que, según las respuestas de cada consumidora, indica el tono más adecuado de base para ella. Brasil también lanzó una trivia que ayuda a elegir una mejor opción a quienes buscan un regalo. La idea es que esas soluciones estén disponibles también en la sección Mis Posteos de la aplicación de la consultora, para que pueda compartirlas con sus clientes. La trivia de regalos debe llegar a Hispanoamérica en el corto plazo.

La página web natura.com.br fue elegida como el mejor e-commerce de Brasil (categoría Diamante Azul) en la edición 2021 del premio Ebit|Nielsen.

La tecnología mejora la experiencia post compra

GRI 2-25, 2-26, 203-2

Nuestro enfoque de la atención es proactivo. Además del trabajo humano altamente calificado, diseñamos nuestros procesos con apoyo de inteligencia artificial para identificar las posibles necesidades de nuestras consultoras y consumidores, y anticipamos las soluciones.

Desde agosto de 2021, consultoras y consumidores de Brasil son alertados anticipadamente por Natura cuando hay algún inconveniente durante la entrega del pedido. Nat, nuestra asistente virtual, hace un contacto proactivo por WhatsApp y comunica temas como dirección no encontrada, ausencia del cliente para recibir el pedido y anticipo o retraso de la fecha de entrega. Todo se soluciona por medio del intercambio de mensajes en la aplicación, evitando que la consultora o el consumidor deban contactarse con nuestro centro de atención. El cliente también recibe actualizaciones sobre cada etapa logística. Solo en el primer mes posterior al lanzamiento de la solución, el indicador de contactos relacionado a los pedidos de las compras on-line cayó un 52,6% en nuestro centro de atención. El nivel de satisfacción con el nuevo proceso fue de 80 puntos, en una escala de -100 a 100.

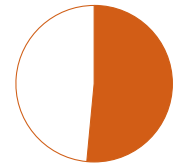
Actualmente, el monitoreo preventivo está en etapa de prueba en Natura Argentina y Natura Chile, y debe llegar a los demás países de Hispanoamérica hasta fines de 2022. Con el éxito de la iniciativa, Natura ya comenzó a extender la tecnología hacia otros frentes, enviando alertas por WhatsApp a las consultoras de Brasil sobre fechas de vencimiento de pagos y pagos vencidos, entre otros temas

relacionados a cobros. El centro de atención también mapea otras soluciones que emplean inteligencia artificial y *analytics* para perfeccionar aún más la experiencia de consultoras y consumidores.

Es importante resaltar que pusimos a disposición varias opciones de autoservicio en nuestros sitios y aplicaciones (de la consultora y para consumidor final), como la emisión de segunda de vía de facturas y consulta sobre créditos y del status de los pedidos. Solamente en 2021, Nat registró 3 millones de contactos. En las llamadas telefónicas, cada vez más utilizadas únicamente para situaciones complejas, trabajamos con los objetivos de atender al 80% de estas en hasta 30 segundos y mantener un indicador de abandono (cuando el cliente desiste del contacto por la demora) inferior al 5%.

Nuestros esfuerzos para mejorar continuamente nuestro nivel de atención están siendo reconocidos externamente. En 2021, en Brasil Natura fue la vencedora de la categoría Belleza, Estética y Cosméticos del premio Reclame Aqui y de la categoría Higiene Personal, Perfumería y Cosméticos del premio Empresas Que Mais Respeitam o Consumidor.

Ventas de Natura



51,5%

se caracterizan
como habilitadas
digitalmente

Ventas habilitadas digitalmente

Con la creciente conexión entre los mundos on-line y off-line, empezamos a monitorear las ventas habilitadas digitalmente, que suman nuestros dos modelos de e-commerce y las ventas de las consultoras impulsadas por las herramientas digitales, como la revista interactiva y Mis Posteos.

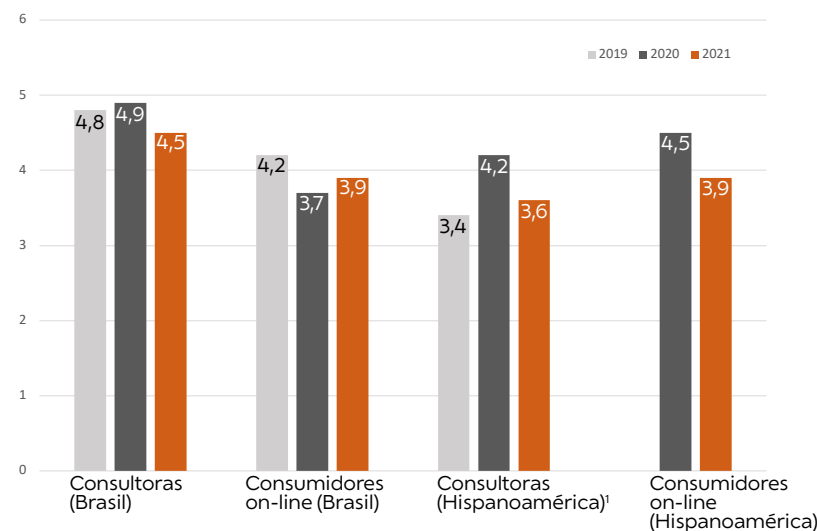
Comprometida con el mejor nivel de servicio

Además de hacer evolucionar nuestra atención a consultoras y consumidores en la etapa post compra, seguimos enfocados en ofrecer el mejor nivel de servicio a esos públicos. En 2021, se entregaron en hasta 48 horas el 28% de los pedidos de las consultoras en Brasil y el 58% en Hispanoamérica.

El tiempo promedio de entrega para las consultoras en Brasil fue el más bajo de la historia de Natura. Para los consumidores brasileños, el tiempo promedio de entrega fue dos puntos porcentuales más alto que el alcanzado en 2020, especialmente por el gran volumen de ventas registrado durante Natura Friday. En el acumulado de enero a octubre, mes anterior a Natura Friday, nuestro tiempo promedio de entrega al consumidor se mantuvo en 3,7 días (el mismo número de 2020).

Aprovechando la capilaridad del retail, en 2021 iniciamos un proyecto piloto para entregas *same day* en la capital del estado de São Paulo: los consumidores adquieren sus productos en el canal de ventas on-line de Natura, pero la entrega en el mismo día la realiza una de nuestras tiendas propias. El objetivo ahora es escalar la solución hacia la red franquiciada Aquí Hay Natura y para otras grandes ciudades del país.

Tiempo promedio de entrega (días)



1. Las operaciones de e-commerce fueron implementadas en 2018 y 2019 en Chile, Colombia y Perú, y no hay datos consolidados para 2019. Las ventas on-line directamente para el consumidor empezaron en 2021 en Argentina y México.

Varios formatos en el retail

En el retail, marcamos nuestra presencia con formatos diferenciados, lo que nos permite atender a varios perfiles de consumidores y momentos de compra distintos. Tres formatos están vigentes hoy:

- Tiendas concepto, en las que exploramos la conexión con la marca y nuestras causas, y ofrecemos experiencias exclusivas de experimentación. Nuestras consultoras y consultores de tiendas son capacitados para proveer a los clientes la misma experiencia diferenciada de las consultoras de las ventas por relaciones.
- Tiendas Aquí Hay Natura, red de franquicias administradas exclusivamente por consultoras que

alcanzan el Nivel Plata de nuestra propuesta de valor y deciden seguir la carrera emprendedora, abriendo su propio negocio. Ubicadas en regiones comerciales de alto flujo, además del portafolio de Natura, en algunas tiendas se encuentra parte del portafolio de Avon. Son tiendas de conveniencia, en barrios de fácil acceso para nuestros clientes.

- Intermedio. Creado en 2020, este formato busca combinar los diferenciales de las tiendas concepto con la versatilidad de la red Aquí Hay Natura. Por lo general, esas tiendas se ubican en *shoppings centers* y centros comerciales con gran flujo de personas. La expectativa es poder adoptar el modelo de franquicia también para ese formato.

Aun impactado por las nuevas olas de Covid-19, que llevaron al cierre y al funcionamiento parcial del comercio en determinados períodos del año, el canal de retail de Natura registró un crecimiento del 50% en 2021, impulsado por nuestra estrategia de crecimiento y por la inauguración de seis tiendas propias en México. También abrimos nuevas unidades en Chile. En Brasil, seguimos expandiéndonos en la región Nordeste: se inauguraron nuevas unidades en Recife (Pernambuco), en 2020, y nuestra primera tienda en Aracaju (Sergipe). Cerramos el año con 91 tiendas propias, 75 en Brasil y 16 en Hispanoamérica.

Además, expandimos la red Aquí Hay Natura, administrada por consultoras –eran 499 tiendas en 2020 y a fines de 2021 había 558 unidades, una en Perú y las demás en

Brasil–. Seguimos apoyando a las empresarias de la red para que superen los desafíos generados por la pandemia y la crisis económica. Como reflejo de ese trabajo, en 2021 solo cerraron diez tiendas Aquí Hay Natura.

Para los próximos años, seguiremos buscando apalancar nuestra operación en el retail. En Brasil, uno de los próximos pasos es llegar a la región Norte. Otro objetivo es aumentar nuestra presencia en Argentina, Chile y México, y alcanzar nuevas latitudes. Paralelamente, estamos diseñando nuevos formatos para el retail, siempre con la finalidad de ofrecerle a los consumidores la mejor propuesta de valor.

Natura en el mundo

Fuera de Hispanoamérica, es posible encontrar el portafolio Natura en Estados Unidos, Europa (por medio de la operación en Francia), Malasia y, más recientemente, también en Canadá.

La llegada al país asiático, en 2019, simbolizó una nueva etapa de nuestra estrategia de internacionalización y le abre puertas a Natura en el continente donde el mercado de cosméticos tiene el mayor potencial de expansión en el mundo.

Desde su creación, la actuación multicanal constituye uno de los principales pilares del modelo de negocios Natura en Malasia. Los consumidores pueden adquirir nuestros productos en el retail, el *e-commerce* y la venta por relaciones. Cerramos 2021 con aproximadamente

Retail

91

tiendas propias

558

tiendas Aquí Hay
Natura (de las
consultoras)

400 consultoras, cuya actuación ya nació pautada por el *social selling* y por la utilización de herramientas digitales. En el retail, contamos con una tienda en la capital, Kuala Lumpur, que une la tecnología con la biodiversidad brasileña para ofrecer experiencias diferenciadas a los visitantes.

En Malasia el portafolio está alrededor de 300 productos (todos veganos) de las marcas Ekos, Chronos, Lumina, Mamá y Bebé, Natura Homem y las principales marcas de la Casa de Perfumería de Brasil. Uno de los artículos más exitosos es el bioactivo Patauá, de Ekos, fruto amazónico que proporciona más fuerza y resistencia al cabello.

En Europa, mantenemos una tienda en *Le Marais*, en la capital francesa, y actuamos por *e-commerce*, atendiendo a consumidores de Francia, Alemania, España, Italia, Reino Unido y Portugal. En el mercado estadounidense, actuamos por medio del *e-commerce* propio y por el *marketplace* de Amazon. Además, venimos intensificando asociaciones con curadoras de belleza especializadas por medio de *marketplaces* digitales y *subscription boxes* (clubes de suscripción), con el objetivo de aumentar la capilaridad en canales afines a la propuesta de nuestra marca. Las dos operaciones registran relevantes aumentos de ingresos año tras año. En el último día de 2021, iniciamos las ventas por *e-commerce* para Canadá.

Próxima parada: Ecuador

A lo largo de 2021, estuvimos enfocados en otro proyecto de expansión internacional. El país elegido fue Ecuador, que contará, hasta fines de 2022, con la marca Natura de la mano de la marca Avon. Se trata de la nueva estrategia de internacionalización del grupo, en la que utilizaremos la estructura existente de Avon en el país y el amplio conocimiento de la empresa sobre el mercado ecuatoriano.

El portafolio Natura fue diseñado para potenciar las ganancias del grupo y de la red, privilegiando artículos complementarios a Avon.

Luego de ser probado en Ecuador, el nuevo modelo podrá ser replicado en otros países de Latinoamérica y del mundo.



Avon

Somos la primera empresa del mundo enfocada en las mujeres. En 2021 cumplimos 135 años en 2021, más de 60 de presencia en Brasil, donde tenemos nuestra mayor operación a nivel mundial. Nuestro nuevo posicionamiento, #MiraDeNuevo (#OlhadeNovo), lanzado en 2021 señala un importante momento de renovación, al celebrar y valorar la fuerza y la autoestima de las mujeres, conectando sus trayectorias con la historia de transformación de nuestra marca.

El plan forma parte de nuestro proceso de *turnaround*, que comenzó en 2020 con nuestra llegada a la familia Natura &Co, junto a otras marcas icónicas de belleza, y se basa en tres ejes: revitalización de la marca, revisión del portafolio y transformación del modelo comercial.

En Brasil, el movimiento #MiraDeNuevo (#OlhadeNovo) empezó con la campaña #AvonTáOn, lanzada en el *reality* Big Brother Brasil, BBB 2021, que ayudó a actualizar la percepción de la marca y a presentar a una nueva Avon, aún más diversa, contemporánea, digitalizada y con un portafolio de altísima calidad y accesible. Aunque nuestra marca ya tiene el 100% de *awareness* en Brasil, una de nuestras expectativas era reconectarnos con el público, sobre todo el más joven, y estar presentes en los hogares brasileños en el prime time, dejando nuestros productos a prueba las 24 horas del día en el *reality*.

Además de la experiencia de producto, vimos en el BBB la oportunidad de invitar a los televidentes a mirar otra vez a una marca centenaria que nunca dejó de innovar, manteniéndose accesible, con calidad y propósito. Ofreciendo una charla relevante sobre temas que apoyamos, como el estímulo al Emprendimiento y el empoderamiento femenino, a la diversidad y la inclusión en un momento en el que solo se hablaba de la cultura de la cancelación, nuestra marca reafirmó ese posicionamiento activista en causas sociales y lanzó la plataforma #ConversaTáOn, con el objetivo de promover diálogos e intercambios más profundos en sus redes sobre temas que suscitaban debates a partir que lo que sucedía en la casa del reality, proponiendo diálogo y acogida.

Como primera marca de maquillaje patrocinadora del BBB, construimos una comunicación visionaria y sólida, dialogando con el público en diferentes plataformas y eliminando las barreras entre el ambiente digital y el off-line. Tal integración apalancó la recomendación y la proximidad del público con Avon, aumentando significativamente la intención de compra y la recomendación de la marca en un espacio relativamente corto de tiempo. Triplicamos la facturación de nuestro e-commerce en el período, fuimos líderes de share of voice entre los auspiciantes

de la edición y lideramos el compromiso entre todas las marcas de belleza en Instagram y Twitter.

La campaña #AvonTáOn en el BBB 2021 fue seleccionada como una de las tres mejores en el premio Caboré 2021, se destacó con un oro y un bronce en el Effie Awards Brasil y fue elegida la mejor de 2021 por el mercado, en un sondeo realizado por Propmark. Nuestro enfoque en 2022 seguirá siendo ampliar la penetración y activación en canales digitales, incluyendo tanto el constante perfeccionamiento de las herramientas para nuestras Representantes, como la reformulación de nuestro e-commerce. Seremos socios del BBB nuevamente en 2022, con la campaña #VemDeAvon, que promueve el orgullo de comprar y vender los productos de la marca. Así, valorizamos aún más a nuestras Representantes de Belleza Avon, además de fomentar la compra consciente, que genera oportunidad de trabajo e ingresos, actuación en red con sororidad, autonomía financiera y realización de los sueños de miles de mujeres.

	2020	2021
GRI 2-2g Consideración de marca Avon ¹	40,60	39,22

1. Indicador de *awareness* (consideración) de la marca proveniente de investigación cuantitativa realizada con consumidores. El resultado es el consolidado de las dos aplicaciones realizadas en el año. Resultado consolidado de la marca Avon en Latinoamérica.

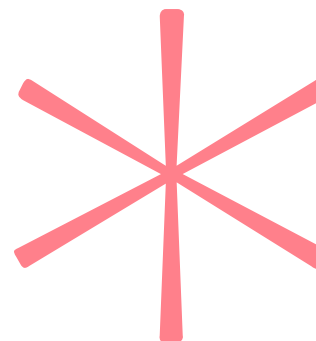
Historia de pionerismo e innovación

En 2021 Avon cumplió 135 años. A lo largo de sus 63 años de historia en el mercado brasileño, la empresa acompañó muchos de los logros y transformaciones sociales del país.

Esa trayectoria, construida por centenas de miles de personas, es la inspiración para este nuevo momento en el que damos comienzo a una gran acción de revisitar nuestra historia, en busca de las esencias que aún hoy están presentes en nuestra forma de vivenciar el mundo.

El proyecto Memoria Avon nace con contenidos históricos relacionados a nuestra presencia en Brasil y el mundo, nuestros principales proyectos, productos, campañas y causas, que conectan pasado, presente y visión de futuro, en tres pilares principales que forman parte de nuestra historia: Pionerismo e Innovación; Empoderamiento y Emprendimiento Femenino; y Democratización de la Belleza.

CONOZCA MÁS EN:
AVON.COM.BR/MEMORIA



Renovación del portafolio

Nuestro proceso de optimización del portafolio de productos, que tuvo inicio en 2018, se aceleró en los últimos dos años. Revisamos productos, arquitectura de marcas y segmentos según el retorno financiero, la estrategia de la compañía y de la marca, además de la adecuación al mercado actual.

El plan estratégico de reducción de las marcas y categorías buscó simplificar el portafolio y enfocarnos en los productos más relevantes y valorados por los consumidores. Definimos así los productos héroes en todas las marcas, que nos diferencian y son hitos en nuestra trayectoria,

y decidimos salir de la categoría ropas. El portafolio de Moda y Casa (Fashion & Home) también pasó por una revisión detallada.

Maquillaje, la categoría en la que somos líderes, sigue siendo una de nuestras locomotoras. Lanzamos al comienzo de 2021 la nueva línea Bonita, en asociación con nuestra embajadora, Juliette Freire, vencedora del Big Brother Brasil 2021. Parte de la venta de la línea Bonita, que contiene 11 productos, se destina a acciones de apoyo al combate de la violencia doméstica y a favor de mujeres ligadas a cooperativas de cactus en la región Nordeste de Brasil.

Nuevo modelo comercial

GRI 3-3, 203-2

Nuestro modelo de negocios basado en las ventas por relaciones no solo fue revolucionario por cruzar fronteras y generaciones a lo largo de los años, sino también por haber ayudado a impulsar la autonomía y la libertad de elección de las mujeres, al ofrecer una fuente de ingresos en un período en el que no tenían oportunidad de trabajo.

Pionera en el modelo de ventas directas con enfoque en el emprendimiento femenino, desde 1886, Avon cree que el modelo es un agente transformador en la vida de muchas mujeres. Tanto por la posibilidad de ser la primera actividad profesional, como por la de obtener ingresos extras o abrir caminos para el empoderamiento de las mujeres, ese modelo forma parte de nuestra historia y de la estructuración de nuestra marca.

En 2021 empezamos por Brasil el lanzamiento de la nueva propuesta de valor para las Representantes de Belleza Avon, un trabajo que comenzó en los años anteriores y se sumó a la expertise de Natura, que revitalizó el modelo de venta por relaciones en 2017.

Innovamos ese formato comercial y pasamos a privilegiar la calidad de la venta, por medio de la reformulación de estrategias, incentivos, indicadores de ganancias y, sobre todo, por el cambio de mindset del equipo de Representantes y Empresarias de Belleza Avon.

Básicamente, el nuevo modelo comercial recupera la esencia de Avon, fortaleciendo el carácter emprendedor de la venta directa y la posibilidad de crecimiento profesional y de mayor generación de ingresos. Es un modelo lifetime value, es decir, de retención de ganancias a lo largo del tiempo.

A partir de una segmentación, el nuevo modelo comercial de Avon cuenta con estadios en los que la comisión por ventas y los beneficios evolucionan a medida que las representantes desarrollan sus operaciones y su productividad. Quien decide invertir más tiempo en Avon tiene la oportunidad de crecer más con nosotros. El enfoque de las Empresarias de Belleza deja de ser solamente la captación de nuevas representantes para involucrarse además en el apoyo y el desarrollo de la red. Con la revisión de roles, la estructura de las Empresarias también se hizo más sintética, pero el volumen de negocios bajo su responsabilidad aumentó, lo que garantiza mayores ganancias para esas profesionales.

Las Representantes de Belleza Avon cuentan con beneficios extras, además de las comisiones, como entrenamientos para desarrollar sus emprendimientos, incluyendo educación digital y financiera; beneficios de educación, como becas para carreras de grado, posgrado, cursos de idiomas y cursos profesionalizantes; y de salud, como descuentos en estudios médicos.

La unión con Natura &Co, en 2020, trajo aprendizajes y expertise para la renovación de nuestro modelo comercial, lanzado en enero de 2021, sin olvidarnos de las especificidades y la identidad de la marca. Durante el primer semestre, el enfoque estuvo puesto en la implantación del proyecto con las Representantes y Empresarias. A partir de los aprendizajes de la primera fase, ya en el tercer trimestre del año hubo ajustes para consolidar el nuevo modelo comercial, que resultaron en la recuperación de nuestros resultados en el cuarto trimestre.

En paralelo, también realizamos un cambio en el portafolio de productos: el catálogo fue optimizado en perfumería, Moda y Casa, considerando el branding de la marca.

Después de la efectivización del nuevo formato en Brasil, realizamos la operación en Ecuador y empezamos a implementarlo en Colombia y en parte de Centroamérica. En Hispanoamérica, esa reformulación comercial generó alteraciones en el portafolio de productos, en el compuesto promocional y en la forma de ofrecer cuotas al consumidor. Uno de los principales cambios de la nueva propuesta de valor es potenciar los beneficios y la rentabilidad para las representantes más comprometidas con el desarrollo de sus negocios. También avanzamos en las ventas digitales y facilitamos el ingreso a la red de nuevas Representantes de Belleza –actualmente, el proceso de registro tarda menos de 10 minutos, habilitando a la representante a hacer su primer pedido en hasta 2 horas, un comienzo casi inmediato.

Nuestra red	2020		2021	
	Representantes	Empresarias	Representantes	Empresarias
Brasil	1.503.174,0	9.489	1.299.227	6.028
Argentina	375.142	17.471	319.138	9.297
Chile	86.294	3.676	80.417	1.408
Uruguay	16.336	283	15.073	245
Ecuador	90.097	1.754	68.472	743
Perú	120.014	2.268	111.086	2.028
Colombia	257.294	5.091	212.843	3.679
Centroamérica (CA) ¹	174.967	2.925	149.317	2.251
México	549.041	25.789	508.016	23.055
Total	3.172.359	68.746	2.763.589	48.734

1. No considera República Dominicana.



Quien vende #representa

La nueva propuesta de valor para nuestra red también cambió la manera en la que identificamos a nuestra red comercial. Las representantes comenzaron a llamarse Representantes de Belleza Avon, indicando la relevancia de su rol para la empresa, representando la historia, el presente y el futuro de Avon. Viven nuestros valores y es a partir de ellas que nuestra visión de una belleza diversa, inclusiva

y transformadora llega a las consumidoras.

Las Empresarias de Belleza, a su vez, actúan con un doble rol más allá de las ventas: atraen a otras representantes hacia la red y las apoyan en su desarrollo y entendimiento del modelo, estimulándolas a través de activaciones y herramientas a evolucionar en el plan de crecimiento propuesto.

Entre nuestros desafíos para 2022, queremos compartir los aprendizajes de la trayectoria en Brasil, que comienza a reflejarse en la mejora de la satisfacción de las representantes. Uno de los principales desafíos es estabilizar el modelo, sincronizando todas las transformaciones (marcas, categorías, modelo comercial y estrategias comerciales) ante un contexto externo complejo. Los desafíos son similares en los demás países. El nuevo modelo seguirá implantándose en 2022 de forma gradual, contemplando las diferencias en la madurez de las operaciones y los niveles de digitalización de la red de representantes entre los países. Eso hace que las transformaciones del modelo tengan distintos ritmos, en línea con las especificidades de cada mercado y su contexto competitivo.

GRI 2-29 Satisfacción de las Representantes ¹	2020	2021
	57,15	58,83

1. Índice de Satisfacción de las Representantes de Belleza Avon medido por una investigación cuantitativa trimestral, considerando top2box en México y top3box en los demás países de Latinoamérica.

Avance digital

GRI 203-2

Uno de los principales avances en el proceso de digitalización de Avon fue el autoregistro on-line para convertirse en Representante de Belleza. Además de facilitar el proceso, reduciendo la cantidad de documentos para lograr un inicio casi inmediato –el registro queda listo en hasta dos horas– el autoregistro dispone de una herramienta de inteligencia artificial, Bella, que facilita el paso a paso. Sin embargo, para quienes lo prefieren, existe la opción del registro físico por medio de una Empresaria de Belleza. Quedó en evidencia que uno de los resultados de la digitalización fue que el perfil de la Representante de Belleza sea más diverso, expandiendo la marca hacia nuevos públicos.

Con la evolución de la venta directa en los canales digitales durante la pandemia, se creó una estrategia omnicanal para que la representante pueda actuar de modo integrado tanto off-line como on-line.

En Avon Conecta, espacio digital desarrollado para impulsar las ventas de las representantes, hay más de 180 mil tiendas abiertas en las que es posible hacer el pedido, acceder al historial de ventas, verificar el crédito y enviar la revista digital a los clientes, entre otras funciones que facilitan el flujo de la venta digital. A partir de abril de 2021, las representantes pasaron a disponer de *cards* para auxiliar en la difusión de los productos,

incluso en redes sociales como Instagram, Facebook, etc. Avon también habilitó la herramienta de CRM por *WhatsApp* para una mejor interacción con sus clientes, y se produjo un aumento en el uso de la aplicación Mi Avon por parte de las representantes.

Evolución estratégica para 2022

Desde la fundación de Avon, tenemos el compromiso con causas femeninas, como el combate al cáncer de mama (con su punto destacado en el Octubre Rosa) y la violencia contra la mujer. Este año también ganaron espacio pautas sobre diversidad, con acciones como capacitación en temas raciales. En los diversos países en los que está presente, el Instituto y la Fundación Avon mantienen esos temas cercanos a las representantes, que son tanto beneficiarias como impulsoras de dichos valores (*lea más en Instituto y Fundaciones Avon*).

Con los ajustes realizados en el nuevo modelo comercial, para 2022 vislumbramos la aceleración del aumento de la productividad y la rentabilidad, la elevación de los índices de lealtad y satisfacción entre las profesionales y las clientes, y el fortalecimiento de los vínculos entre ellas. Otra prioridad es continuar la optimización del portafolio y la aceleración de la estrategia digital, que colaboran para el nuevo modelo comercial.

Representantes con app Mi Avon

2020: 42%
2021: 52%

Tiendas digitales en Avon Conecta

2020
100 mil

2021
180 mil

*Números de Brasil.



En Avon Brasil, buscamos desarrollar el canal on-line de forma integrada al modelo de negocios, capacitando e instrumentalizando la red de representantes para que sea un motor relevante de crecimiento. Así, potenciamos la relación entre las representantes y los consumidores por medio de las posibilidades de interacción permitidas por las herramientas.

Actualmente, el 80% de nuestra red ya es digital, lo que significa que utiliza los medios digitales como la página web, la app, la revista digital o Avon Conecta para relacionarse con Avon y sus clientes.

Las ventas digitales siguieron creciendo en 2021. Las ventas de las representantes por medio de los espacios en Avon Conecta subieron el 75% en comparación con 2020, mientras que las ventas realizadas con el apoyo de la revista digital aumentaron el 4% en el mismo periodo. Los niveles de ventas digitales son más altos que en el período de mayor restricción del comercio en 2020, lo que muestra que el crecimiento del formato es sólido y continuo.

Para impulsar el crecimiento de The Body Shop en Latinoamérica, privilegiaremos las estructuras ya existentes de Natura y Avon. La estrategia, además de optimizar recursos, aprovechará el conocimiento acumulado de las marcas hermanas en la región.



The Body Shop

La marca británica de cosméticos llegó al grupo Natura &Co en 2017. Así como Natura, desde su fundación en 1976, The Body Shop se basa en la premisa de que las organizaciones empresarias tienen el rol y la responsabilidad de generar impacto positivo para la sociedad y el planeta. Desde 2019 está certificada como Empresa B y es pionera en el activismo contra las pruebas en animales. Contando en la actualidad con 60% de su portafolio vegano, la empresa anunció en 2021 que alcanzará a ser 100% vegana, con todos sus productos certificados hasta 2023 por The Vegan Society.

En el portafolio de The Body Shop hay productos para el rostro, cuerpo, cabello, maquillaje y para el hogar. En 2021 contaba con 152 tiendas en Brasil, Chile y México –está presente en más de 100 países–. Las unidades son administradas sobre todo por socios franquiciados.

Con su principalmente enfocado en *retail*, la empresa fue impactada por las medidas de restricción impuestas para evitar la propagación del nuevo coronavirus. Sin embargo, esa coyuntura aceleró la digitalización y permitió su llegada a un mayor número de consumidores. En Chile y México se implementó el *e-commerce*, y en Brasil sigue su trayectoria de expansión. En comparación con 2019 (antes de la pandemia), los ingresos generados por el *e-commerce* en Brasil crecieron 146% en 2021. A lo largo de 2021, en los tres países firmamos alianzas con los *marketplaces* digitales Amaro (Brasil), Falabella (Chile) y Liverpool (México).

Así como en el año anterior, seguimos apoyando a los franquiciados, con la ampliación de los plazos de pago y el soporte para la gestión de inventarios. En Brasil, el e-commerce pasó a incluir al socio: el consumidor elige y compra su producto por la página web, pero la entrega es realizada por la tienda más cercana, lo que asegura parte de los ingresos para el franquiciado. En la página web también están disponibles los números de WhatsApp de las tiendas para los consumidores que deseen comprar directamente en una unidad específica.

El nuevo concepto de las tiendas The Body Shop llega a Latinoamérica

Dos tiendas inauguradas en 2021, en Chile y Brasil, fueron diseñadas con el nuevo concepto de tienda workshop, creado como parte de la estrategia global de revitalización de la marca y que se está implementando poco a poco alrededor del mundo.

Además de hacer explícitas las causas activistas de la marca, las nuevas tiendas llaman la atención hacia el origen y la historia de algunos de los activos más icónicos de The Body Shop, como la manteca de karité, la moringa y el jengibre. Los espacios también cuentan con una pileta, donde se puede probar los productos y aprender rutinas de autocuidado.

La tienda de Brasil, en la ciudad de Río de Janeiro, también reúne algunos trabajos en cerámica del atelier Casa da Mãe Joana, que resaltan el valor de la feminidad y el rol de las mujeres en la sociedad.

Productos exclusivos para la región

Como parte de la estrategia de ventas para Navidad y fin de año, y con el objetivo de ofrecer una línea exclusiva para el consumidor brasileño, la marca desarrolló un set de jabones fabricado en la unidad de Benevides (Pará), de Natura.

Existe también un núcleo de proyectos del área de I&D de Natura enfocado en el desarrollo de productos de The Body Shop, adaptando fórmulas globales y creando productos exclusivos para la región (*lea más en Innovación*).

En otro ejemplo de sinergia entre las marcas, a fin de año la línea Home Fragrance de The Body Shop fue comercializada en algunas tiendas Aquí Hay Natura.



Aesop

Fundada en 1987 en Australia, Aesop fue la primera empresa en formar parte de nuestro grupo, en 2013. Marca del segmento *premium* de cosméticos, es reconocida por unir la botánica con la ciencia en el desarrollo de productos de alta calidad y eficacia. Su portafolio de productos veganos incluye artículos para la piel, cabello y cuerpo, además de fragancias y artículos para el hogar.

Manteniendo el compromiso con la sustentabilidad desde su creación, en 2020 Aesop se convirtió en una Empresa B. También está certificada por el programa Leaping Bunny, de Cruelty Free International, por PETA (Personas por el Trato Ético de los Animales, en español) y por el programa australiano Climate Active, certificando que sus operaciones en Australia y Nueva Zelanda son carbono cero.

A fines de 2021 existían 268 tiendas alrededor del mundo, en 28 países. Su tienda en Brasil, abierta en 2015 en la calle Oscar Freire, en la ciudad de São Paulo, fue diseñada por Metro Arquitetos Associados con la colaboración del renombrado arquitecto Paulo Mendes da Rocha.

Recientemente, la operación brasileña de Aesop empezó su trayectoria omnicanal. El *e-commerce* (aesop.com.br) fue lanzado en diciembre y desde octubre el portafolio de la marca también puede adquirirse en el *marketplace* Iguatemi 365. Esta alianza permitió también la apertura de una pop-store en el *shopping* Iguatemi, en la capital paulista, enfocada en la experimentación –los clientes elijen sus productos y concretan la compra en el espacio y luego los reciben en sus casas–.

Aprovechando la estructura ya disponible de las demás marcas Natura &Co, planeamos llevar a Aesop a otros países de Latinoamérica en los próximos años. La expansión en Brasil también forma parte de la planeación.

Principales lanzamientos



Principales lanzamientos de Natura

Ekos

Natura mejoró toda su línea Ekos con nuevas fórmulas veganas, ahora tres veces más potentes, e introdujo un nuevo bioactivo de la selva amazónica: el tukumã. La línea Ekos Tukumã está compuesta por diversos productos de baño y cuidados para el cuerpo con doble acción antienvjecimiento. Mientras el aceite de tukumã bruto combate la pérdida de ácido hialurónico en la piel, la manteca de tukumã aumenta su producción natural en hasta un 77%. Símbolo de resistencia y resiliencia, la palmera tukumã puede nacer en áreas degradadas, aun después de incendios, regenerando el suelo de la selva (lea más en **Amazonía y el clima**).



Súper Sérum Chronos *Reductor de Arrugas*

Con prebióticos extraídos de jatobá y caseária –ingredientes de la biodiversidad brasileña– y un potente probiótico para generar un cuidado de triple acción, el nuevo artículo del portafolio de Natura Chronos combate todos los tipos de arrugas, de las líneas profundas a las finas. La marca, que celebró sus 35 años en 2021, fue pionera en el concepto relacionado a que las mujeres pueden tener una piel con aspecto más saludable al nutrirla con los ingredientes necesarios en cada etapa de la vida.



Essencial *Oud Vanilla*

Posee el raro y sofisticado oud, que se extrae de la esencia resinosa del árbol de agar encontrado en las densas selvas del Sudeste Asiático.



El aceite esencial es combinado con la "Vanilla bahiana", de la selva Atlántica brasileña, utilizada por primera vez en la perfumería y que pasa por un proceso de polinización hecho a mano. La fragancia femenina combina los dos ingredientes con un magnífico aroma floral de rosa, muguet y jazmín, mientras la fragancia masculina se compone también de notas de sándalo y musk. El resultado es una fragancia amaderada y envolvente, ideal para ocasiones especiales.

Principales lanzamientos de Avon



Power Serum y Renew Hydra Vita-D

Dos nuevos productos se unieron a la revolucionaria y accesible línea de cuidados con la piel Renew. Renew Power Sérum trata líneas finas y arrugas y cuenta en su composición con la premiada tecnología Protinol™, exclusiva de Avon, que rellena y deja más firme la piel con su exclusiva activación doble de colágeno. La fórmula también contiene niacinamida, que ayuda a renovar la piel en la superficie. El nuevo gel crema Hydra Pro Vita-D tiene el poder de hidratar la piel por 72 horas, con una fórmula liviana, sin dejar la piel grasa, además de estimular la activación de la vitamina D, que refuerza la barrera de hidratación y es perfecto para prepararla para recibir el maquillaje.

Labiales Ultra

Artículo icónico de Avon y número uno en ventas, los labiales Ultra fueron elegidos para inaugurar el nuevo momento de la marca y relanzados con fórmula renovada, además de una paleta de 60 colores. El labial ahora viene en formato moderno y sofisticado, facilitando la precisión de acabados mate o cremosos aterciopelados. La fórmula actualizada posee una mezcla exclusiva de aceites nutritivos, incluyendo el aceite de aguacate, y revela una nueva fragancia, mocha crême, para un aroma reconfortante, además de FPS 15.



Avon Power Stay Máscara



Para ampliar una de las líneas favoritas de los consumidores, la Power Stay Máscara Extra Volumen garantiza una mirada con hasta 9x más volumen, sin la sensación de pestañas pesadas.

Con la larga duración que caracteriza la línea, la máscara para pestañas contiene colágeno, proteínas y aminoácidos, que envuelven las hebras con su fórmula súper negra, fijando las pestañas con volumen en su lugar por hasta 24 horas y tecnología ColorLock. El exclusivo pincel Power VL tiene cerdas largas y cortas para alcanzar todas las hebras y garantizar un volumen sin grumos.

Principales lanzamientos de *The Body Shop*



Choice *Power*

La nueva fragancia de la línea desarrollada exclusivamente para Brasil es una combinación impactante de frutales rojos, flor de azafrán y pachulí. Además de la deo colonia, la línea está compuesta por crema para las manos e hidratante corporal –todas las fórmulas son 100% veganas, certificadas por The Vegan Society–. El lanzamiento es un ejemplo de la integración entre el conocimiento sobre los consumidores, las características del mercado local y las avanzadas prácticas de I&D que permitieron la sinergia entre las marcas Natura y The Body Shop.

Home *Fragrance*



Compuesta por aromatizador, difusores ambientales y jabones líquidos para las manos, esta es otra creación exclusiva para Brasil. Son cuatro familias: Sleep, Boost, Breathe y Purify. La nueva línea de Cuidados para el Hogar se inspiró en la línea de Wellness de The Body Shop global, trayendo las mismas fragancias –la excepción es la Purify, exclusiva para el público brasileño–. La línea es 100% vegana y certificada por The Vegan Society, un sello importante que asegura que toda la cadena de producción de los productos es 100% vegana.

Aceites corporales de argán, moringa y lolita

Los nuevos aceites corporales de la marca son 100% veganos, con textura liviana e hidratación asegurada por 24 horas. Los aceites de Moringa y de Argán provienen, respectivamente, de Ruanda y Marruecos. El bioglitter le confiere al aceite corporal Lolita un brillo en la tonalidad naranja rosé. Una de las indicaciones de la línea es utilizar los productos en masajes relajantes, porque ayudan a reducir el estrés y la ansiedad.



Principales lanzamientos de AESOP



Rôzu Eau de Parfum

Lanzada en Brasil en mayo, la fragancia de rosas tiene acordes de shiso, maderas y especias, siendo levemente terrosa y ahumada.

Sublime Máscara *Renovadora Noturna*



Enriquecida con vitaminas B, C, E y F, proporciona una hidratación inmediata y duradera, otorgando equilibrio y brillo a la piel. Llegó al mercado brasileño en julio.

Otros lanzamientos de Aesop en Brasil fueron la Loción Facial Protectora Solar FPS25 y el Bálsamo Labial con Protección Solar FPS30, disponibles desde octubre.



Información *corporativa*



Gobernanza

Independencia y experiencia

GRI 2-1, 2-9

El grupo Natura &Co se consolidó y avanzó en la integración de sus diferentes negocios en 2021, orientado siempre por el equilibrio entre autonomía e interdependencia.

Natura &Co Holding es la controladora integral de Avon Products, Inc. y de Natura Cosméticos S.A. (que a su vez controla a Aesop y The Body Shop). El Consejo de Administración de Natura &Co responde por ambas subsidiarias, que en la estructura de negocios están organizadas en cuatro unidades, entre ellas, Natura &Co América Latina (vea el gráfico en **Perfil**).

Las prácticas de gobernanza corporativa se revisan todos los años, con el objetivo de reafirmar continuamente nuestro pionerismo y el compromiso con nuestros públicos de relaciones. Desde 2004, formamos parte del Nuevo Mercado en B3, que establece el más alto estándar de gobernanza corporativa para las empresas en la lista de ese

segmento. También cumplimos las recomendaciones del Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa (IBGC) y evolucionamos de manera continua el nivel de adhesión de la compañía al Código Brasileño de Gobernanza Corporativa.

La composición del Consejo de Administración fue ampliada de 12 a 13 miembros en 2021, a partir de la elección de Georgia Garinois-Melenikiotou. Hoy cuenta con nueve hombres y cuatro mujeres, todos elegidos y destituibles por la Asamblea General, con mandato unificado de dos años. La reelección está permitida por el estatuto social. De los 13 integrantes, seis residen en Brasil, seis viven en EE.UU. y uno en el Reino Unido. Conforme a las reglas del Nuevo Mercado, por lo menos un tercio de los consejeros deben ser independientes –en Natura &Co, ese porcentaje es del 69,23%–.

Los tres cofundadores de Natura participan del Consejo como copresidentes, manteniendo el legado de la empresa original y contribuyendo a la visión de largo plazo del grupo, lo que es clave para nosotros. Se turnan como Presidente de las reuniones del Consejo y cuentan con el apoyo de Roberto Marques* como Presidente Ejecutivo del Consejo y CEO del Grupo Natura &Co. Lea más en la publicación relacionada al [Código Brasileño de Gobernanza Corporativa](#). **GRI 2-11**

Entre reuniones ordinarias y extraordinarias, los administradores se reunieron diez veces en 2021 para

discutir temas estratégicos para el grupo, además de asuntos que abarcan desde los resultados trimestrales, la planeación estratégica, la sustentabilidad y riesgos, hasta personas y cultura.

El Consejo examina y aprueba nuevas políticas corporativas sobre transacciones con partes relacionadas y gestión de conflictos de intereses, gestión de riesgo empresarial y distribución de dividendos, así como nuevas políticas de conformidad, tales como las políticas anticorrupción y las políticas de sanciones comerciales del grupo. El Comité de Auditoría lo apoya en la revisión de esas políticas.

Apoyo al Consejo

GRI 2-16

Para garantizar su mejor desempeño, el Consejo de Administración cuenta con cinco comités, siendo dos estatutarios, y cuatro subcomités para responder a demandas específicas. Anualmente, realizan una autoevaluación con la participación activa de los Consejeros, que comparten sus opiniones y recomendaciones para mejorar la composición, el flujo de trabajo y las responsabilidades de dichos comités. Como resultado de ese feedback, por ejemplo, ingresó al Comité de Gobernanza en 2021 el consejero W. Don Cornwell.

Durante el año, el Comité de Auditoría realizó nueve reuniones y se concentró en fortalecer los procesos y controles de conformidad y seguridad cibernética, además de analizar los temas de riesgo y control, auditorías internas y

** Roberto Marques dejó las funciones de presidente ejecutivo y CEO de Natura &Co en junio de 2022, siguiendo como miembro del Consejo de Administración. El consejero Fábio Barbosa, presidente del Comité de Personas, asumió como principal líder ejecutivo del grupo Natura &Co. Un Comité de Transición se creó en el Consejo para apoyar el rediseño de la estructura corporativa y de gobernanza del grupo.*

Comités de asesoramiento**GRI 2-9**

- Comité Estratégico
 - *Subcomité de Asia*
- Comité de Personas y Desarrollo Organizacional
- Comité de Gobernanza Corporativa
- Comité de Auditoría, de Gestión de Riesgos y de Finanzas
 - Subcomités:*
 - Finanzas
 - Impuestos y Legales
 - Auditoría Interna
 - Seguridad de la Información y Remediación
- Comité Operativo del Grupo (GOC, sigla en inglés)

externas, ética y conformidad, estructuración de operaciones financieras y estructura de capital.

El Comité Estratégico concentró sus análisis en temas como la expansión digital y en Asia, fusiones y adquisiciones durante siete reuniones. El Comité de Personas y Desarrollo Organizacional se reunió seis veces para discutir sucesión, cultura, remuneración, diversidad, inclusión y organización. El Comité de Gobernanza analizó temas relacionados a la evolución del sistema de gobernanza del grupo y reportó sus avances al mercado en el *Informe de Gobernanza Corporativa*. Condujo además la autoevaluación del Consejo de Administración, y la revisión y análisis de la composición de los comités de asesoramiento al Consejo.

GRI 2-13

El Comité Operativo del Grupo (GOC, sigla en inglés) auxilia en la definición e implementación de la estrategia global y supervisa cada unidad de negocios de Natura &Co, identificando sinergias y oportunidades entre ellas. El GOC también es responsable de observar los aspectos organizacionales para garantizar fluidez y eficiencia y de hacer recomendaciones sobre estructuras administrativas y operativas. Es liderado por el Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración y CEO del Grupo, y cuenta entre sus miembros con los CEOs de las unidades de negocios y representantes de áreas clave del grupo. En 2021, el GOC realizó seis reuniones con duración de dos días para garantizar procesos robustos y ágiles para Natura &Co.

GRI 2-13

Análisis económico, social y ambiental

GRI 2-12, 2-13, 2-16, 2-17

Hace parte de las funciones del Consejo de Administración determinar y acompañar la implementación de la estrategia y evaluar la actuación del principal ejecutivo del grupo y de los principales liderazgos de manera periódica. Entre las informaciones, pasan por el análisis de los consejeros la evaluación de desempeño trimestral y el Informe Anual de Administración Natura &Co, que incluyen los resultados socioambientales 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 de los colaboradores de Natura &Co en las ganancias.

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

Evaluación de temas críticos

GRI 2-12, 2-13, 2-16, 2-17

La evaluación del desempeño trimestral y del Informe Anual de Administración de Natura &Co, que incluye a Natura &Co América Latina, pasan por el análisis del Consejo de Administración. El Consejo también sigue periódicamente el desempeño de las metas del Compromiso con la Vida, que abarca los objetivos de sustentabilidad, contando además con acciones de compromiso y presentaciones sobre su proceso de recolección y evolución.

También pasan por el Consejo la definición y la revisión del plan estratégico, de los proyectos de expansión y de los programas de inversión, la gestión de riesgos y la definición del valor de la participación de los colaboradores en las ganancias.

Papel en la validación del reporte

GRI 2-14

La divulgación del Informe Anual Natura &Co América Latina cuenta con el seguimiento de dos vicepresidencias, integrantes del Comité Ejecutivo de la unidad de negocios: VP de Marketing, Innovación, Internacionalización y Sustentabilidad, y VP de Medios, Contenido y Comunicación, por medio de la Gerencia de Comunicación y Creación. El documento pasó por aseguración de tercera parte independiente, proceso llevado adelante por PwC. La aseguración externa del informe sigue principios de transparencia compartidos desde la alta gestión, así como las buenas prácticas de mercado.

Criterios para la composición

GRI 2-9, 2-10

La nominación de los consejeros para la decisión de la asamblea general de accionistas considera calificaciones, complementariedad de vivencias ejecutivas, identificación con los principios de actuación empresarial de Natura y ausencia de conflictos de interés, conforme lo previsto en la Política de Nominación de Administradores. El mandato es de dos años y está permitida la reelección. El proceso de

identificación de potenciales candidatos al Consejo también considera la disponibilidad de tiempo de los miembros para el ejercicio de sus funciones y la diversidad de conocimientos, experiencias, comportamientos, aspectos culturales, rango de edades y género. La propuesta de reelección de los consejeros debe considerar los resultados del proceso de autoevaluación periódica del Consejo de Administración, así como las conclusiones respecto a la adecuación o necesidad de ajustes en su composición.

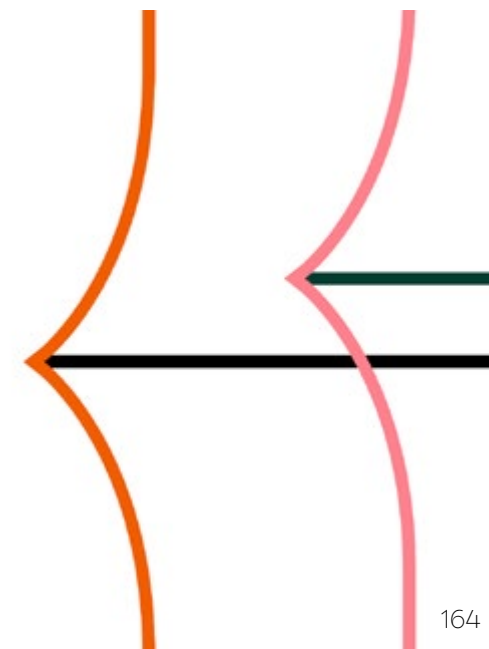
Evaluaciones

GRI 2-18

Todos los años, el Consejo de Administración hace una autoevaluación con la participación activa de los consejeros al compartir sus opiniones y recomendaciones para mejorar la composición, el flujo de trabajo y las responsabilidades de los comités. Como resultado de ese *feedback*, por ejemplo, el miembro del consejo W. Don Cornwell ingresó al Comité de Gobernanza en 2021, brindando su contribución independiente y su amplia experiencia en el área.

Las evaluaciones de desempeño se realizan anualmente, después del análisis y las recomendaciones presentadas por el Comité de Gobernanza Corporativa al Consejo de Administración, abarcando diversos aspectos relacionados al funcionamiento de tales órganos durante el período en análisis, entre los cuales está la calidad de la participación y del desempeño, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora en el funcionamiento de estos.

Las evaluaciones se realizan por medio de entrevistas con los miembros de cada órgano y nuestros principales ejecutivos, que también hacen una autoevaluación sobre su desempeño en el ejercicio de sus funciones, aunque sin evaluar de manera individual los demás miembros de la administración y/u otros organismos.



Nuestro Consejo de Administración



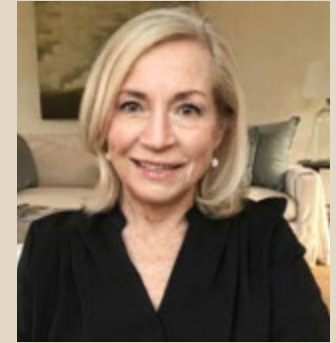
Luiz Seabra



Jessica Herrin



Don Cornwell



Nancy Killefer



Guilherme Leal



Pedro Passos



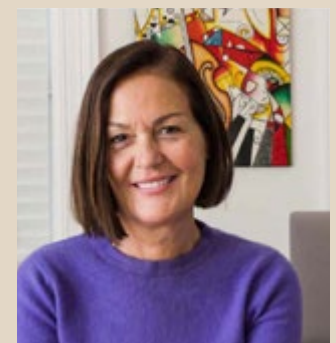
Roberto Marques



Fábio Barbosa



Gilberto Mifano



Georgia Garinois Melenikiotou



Carla Schmitzberger



Ian Bickley



Andrew McMaster Jr.

Consejo de Administración GRI 2-9	NEGOCIO									SECTOR ESPECÍFICO		GEOGRAFÍA			
	Finanzas y con- tabilidad	Ventas, mar- keting y marca	Estrate- gia e inno- vación	Digital	Líderes / Expe- riencia interna- cional	Jurídico y regula- torio	ESG	Riesgos, ética y confor- midad	Opera- ciones	Venta directa	Segmen- to bienes de con- sumo, belleza y salud	Nor- teaméri- ca y América Central	América Latina	APAC	EMEA
Luiz Seabra		o	o		o		o	o	o	o	o		o		
Guilherme Leal		o	o		o		o	o	o	o	o		o		
Pedro Passos	o	o	o		o	o	o	o	o	o	o		o		
Roberto Marques	o	o	o		o		o	o	o	o	o	o	o	o	o
Carla Schmitzberger		o	o	o	o				o		o	o	o		o
Fábio Barbosa	o		o		o	o	o	o					o		
Gioberto Mifano	o				o	o	o	o					o		
Jessica Herin	o	o	o		o		o		o	o	o	o			
Ian Bickley	o	o	o		o		o	o	o		o	o	o	o	o
Andrew Mc Master Jr.	o		o		o	o		o	o			o			
Don Cornwell	o		o		o	o		o	o		o	o			
Nancy Killefer	o	o	o		o			o	o		o	o			
Georgia Garinois Melenikiotou		o	o	o	o						o	o	o	o	

Consejo de Administración
Natura &Co¹
Perfil de la composición
GRI 2-9, 405-1

1. Lea el curriculum detallado de cada consejero, incluyendo la información sobre sus participaciones en otras empresas, en el página web de Relaciones con Inversionistas.

69,2% De consejeros independientes

Género (%)



Rango de edades (%)



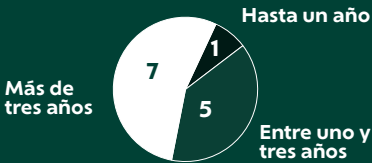
Por color/etnia (%)



Origen, por país (unidade)



Tiempo de permanencia en el Consejo (años)



Natura &Co América Latina

GRI 2-24

Natura &Co América Latina reúne las operaciones de Avon, The Body Shop y Aesop en la región, y de la marca Natura en todas sus latitudes. Este modelo busca acelerar el crecimiento y garantizar las prioridades estratégicas en Latinoamérica, especialmente por las sinergias y potencialidades de Natura y Avon en esos países (*lea sobre todas las **Unidades de negocios***).

El Comité Ejecutivo (Comex) de Natura &Co América Latina está liderado por João Paulo Ferreira, CEO de Natura &Co América Latina y líder global de la marca Natura. Trabajan junto a él 13 ejecutivos, ocho hombres y cinco mujeres, con actuación clave en el proceso de integración de las cuatro marcas en la región. Además del CEO, el Comex tiene como miembros a los líderes de las marcas (Avon Brasil, Natura Brasil, Avon Hispanoamérica y Natura Hispanoamérica), además de liderazgos de áreas estratégicas: Mercado Minorista; Finanzas; Legales; Marca, Innovación, Internacionalización y Sustentabilidad; Medios, Contenido y Comunicaciones; Operaciones y Logística; Personas, Cultura y Organización; Integración y Expansión de Nuevos Negocios; y &Co Pay y Nuevos Negocios.

Esta gobernanza ejecutiva cuenta además con estructuras de apoyo en temas estratégicos para nuestros negocios. En 2021, creamos el Comité de Sustentabilidad para colaborar con la integración de las cuatro marcas en la región, apoyada en la agenda del Compromiso con la Vida y la promoción del impacto positivo. El grupo se compone

por el alto liderazgo, realiza reuniones bimestrales y busca mantener la atención en la agenda de innovación de la marca Natura en su trayectoria como *leading company* de sustentabilidad. La otra instancia es la Oficina de Transformación (TO, sigla en inglés), enfocada en las prioridades de ganancias de sinergias, optimización de los activos de Natura y Avon, y en nuevas oportunidades a partir de la integración.

Comité de Sustentabilidad

con 13 integrantes fijos, incluyendo vicepresidentes y directores de áreas claves en la compañía, el colegiado forma parte de la gestión de los objetivos estratégicos de sustentabilidad y es responsable de garantizar que Natura & Co América Latina incorpore los compromisos en la gestión de todos los negocios y toma de decisión de temas relevantes para garantizar el alcance de las metas establecidas en el Compromiso con la Vida. Con reuniones de seguimiento bimestrales, en 2021 el Comité condujo diagnósticos en temas como la gestión de emisiones de gases de efecto invernadero y el impacto de las nuevas categorías incorporadas al grupo con la llegada de Avon, y definió prioridades de acción y KPIs, sobre todo relativos a la reducción de emisiones de CO₂. La participación de los líderes de negocios y procesos estratégicos como operaciones y logística, además de la integración con la Oficina de Transformación (TO), garantizan la mirada integral de la gestión –se creó un frente exclusivo de la TO para debatir los procesos socioambientales y hacer la interlocución con el Comité–. Fueron objeto de debate en

el Comité de Sustentabilidad, por ejemplo, el lanzamiento de portafolio sustentable en Moda y Casade Avon y la racionalización de los tamaños de las cajas de cartón combinados con Natura para acelerar la reducción de CO₂, decisiones sobre la elección de productos y diagnósticos sobre emisiones de GEI y empaques de Natura & Co América Latina. **GRI 2-13**

Lea más sobre la gobernanza y la estrategia de sustentabilidad en [Compromiso con la Vida](#).

Oficina de Transformación (TO, sigla en inglés) GRI 2-13

La oficina reporta directamente al CEO de Natura & Co América Latina y gestiona diferentes aspectos prioritarios de negocio para capturar ganancias de sinergia y optimización de los activos de Natura y Avon, además de vislumbrar nuevas oportunidades para generar valor a partir de la mirada combinada de las dos marcas. La TO tiene representación global, en el ámbito de Natura & Co, y las dos estructuras actúan de forma coordinada y conectada.

La TO de Natura & Co América Latina controla la ejecución de diversos proyectos, desde la optimización de las estructuras organizacionales, pasando por la gestión de suministros con visión de armonización y ganancia financiera y de servicios, y mejoras logísticas y de aumento de productividad de los activos combinados, prácticas comerciales y de relación con representantes, hasta por las experiencias digitales. En conjunto con

las áreas responsables de esas funciones, la TO asegura la asignación de recursos financieros y humanos, y monitorea todos los indicadores relacionados, además de asegurar que proyectos y procesos interdependientes reciban tratamiento transversal, eliminando la duplicidad y el retrabajo. En los dos primeros años de actuación, se iniciaron más de 600 proyectos en toda Latinoamérica, la mitad ya concluidos, en 17 frentes de trabajo.

Los resultados obtenidos por la optimización y sinergia previstos por Natura &Co en la integración con Avon siguen las proyecciones y nos hacen confiar en que pueden ser maximizados. Así, anticipamos la entrega de los impactos de sinergia en diez puntos porcentuales versus el compromiso inicial.

En 2022, el alcance de la TO se extiende a proyectos estratégicos y transformadores de Natura &Co América Latina con el objetivo de garantizar una cadencia disciplinada en la gestión en pro de la excelencia en la ejecución y agilidad en la toma de decisión. Para ello, se creó una gobernanza enfocada en la orquestación del nuevo modelo organizacional según misiones (*lea más sobre el nuevo modelo organizacional en Estrategia*).
LEA MÁS SOBRE LA INTEGRACIÓN EN LATINOAMÉRICA EN GANANCIAS DE SINERGIA

Conocimiento colectivo y global

GRI 2-24

Muchos de nuestros desafíos son compartidos con las demás unidades de negocio de Natura &Co, que poseen

una estructura para mantener el diálogo y la interacción de los equipos en todas las latitudes, como palancas de conocimiento y colaboración del grupo. Dos mecanismos claves de esa gobernanza de los equipos del grupo para impulsar el avance de las agendas son las Redes de Excelencia (NEx) en temas de alta relevancia estratégica para el grupo y los hubs para servicios funcionales comunes para las cuatro marcas, capturando economías de escala.

En el primer formato está la Sustainability-Nex (S-Nex), red de sustentabilidad que reúne a 16 grupos de trabajo y a más de 90 personas de todo el mundo definiendo y orquestando métricas y KPIs, y haciendo el seguimiento de los proyectos prioritarios. El grupo cuenta con 27 líderes, que se reúnen con una periodicidad bimensual y, al menos dos veces al año, comparten con los demás miembros del alto liderazgo el status de la implementación de los proyectos.

Participan por marca en la S-Nex el Chief Marketing Officer (CMO) y líderes de Sustentabilidad, de I&D y de Operación y Logística. Desde la gestión global y transversal del Grupo participan los liderazgos de personas, finanzas, operaciones y logísticas, y sustentabilidad. El liderazgo de S-Nex está a cargo de la titular de Sustainable Growth del Grupo, Silvia Lagnado. También existen Redes de Excelencia para los temas Innovación en Productos y Servicios de Belleza (incluyendo I&D), Transformación de TI, Transformación Digital (con foco en clientes, representantes, consultoras y gerentes de tiendas), Venta por Relaciones y Mercado Minorista.

Los hubs fueron diseñados para proveer servicios comunes a todas las unidades de negocio de Natura & Co. Un hub existirá siempre que sea mejor apalancar una configuración de expertise en lugar de duplicar cuatro equipos en cuatro negocios distintos. Ejemplos de hubs son Legales y Conformidad, la Oficina de Transformación, Adquisición y Empaques.

Además de Nex y Hubs, se fomenta la creación de grupos de interés espontáneos para compartir conocimiento y experiencia sobre temas específicos, tales como calidad y control para las fábricas y medidas de seguridad contra el Covid-19.

Sustentabilidad y finanzas

GRI 2-24

En 2021, Natura Cosméticos realizó una exitosa emisión por US\$ 1 mil millones en títulos relacionados a metas de sustentabilidad, en lo que constituyó la más grande emisión de este tipo ya realizada hasta entonces en Latinoamérica. Los llamados *Sustainability-Linked Bond* (SLB's) son Instrumentos de deuda con intereses diferenciados vinculados a indicadores clave de desempeño –en el caso de Natura, compromisos ligados a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y al aumento del uso de plástico reciclado posconsumo en los empaques–. Esas metas también forman parte del plano de remuneración variable de todos los colaboradores.

Para la emisión de los títulos, Natura se comprometió, hasta 2026, a:

Reducir la intensidad relativa de las emisiones de GEI en

13% (tCO₂ por tonelada de producto facturado)

Considera los alcances 1, 2 y 3 (toda la cadena de valor de Natura).

Meta basada en la ciencia e intermedia en el camino hacia las emisiones netas de GEI hasta 2030.

Año base: 2019.

Alcanzar



En línea con el Compromiso con la Vida y las acciones de Natura en el marco del Compromiso Global de la Nueva Economía del Plástico de la Fundación Ellen MacArthur.

Año base: 2019.

[Lea más sobre la iniciativa.](#)

La demanda por los títulos de Natura es un reconocimiento por parte del mercado a su trayectoria de integración de la sustentabilidad a la gestión de negocios y la confianza en nuestra estrategia, ahora como parte del grupo Natura &Co.

Estrategia de remuneración

GRI 2-19, 2-20

Considerando la estructura y complejidad del negocio del Grupo, resulta fundamental contar con un equipo de gestión altamente calificado para liderar la organización en nuestra trayectoria de crecimiento, ejecutando una estrategia de negocios orientados por propósitos y generando valor para todas las partes interesadas. Estas premisas están presentes en la estrategia de remuneración.

El plan considera normas de remuneración y niveles competitivos específicos del mercado de talentos de la función, requisitos regulatorios, estrategia de negocios y alineamiento con demandas de las partes interesadas. En línea con la norma del mercado y acorde a nuestros objetivos de talento, nuestra estructura de remuneración se compone de remuneración fija y variable, esta última con incentivos de corto y largo plazo. La remuneración del liderazgo se proyecta para que sea predominantemente variable y de largo plazo, la cual no se abona si no se alcanzan los niveles de desempeño establecidos.

Además de metas de largo plazo, el programa de remuneración variable de la organización incluye metas anuales vinculadas a las iniciativas de sustentabilidad como reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y el aumento del plástico reciclado posconsumo (MRPC) en los empaques de los productos. Ya presentes para la marca Natura, estas metas formaron parte de la revisión de la estrategia de remuneración global y, para 2022, pasaron a integrar el plan de remuneración variable de toda Natura &Co. Esa construcción se produjo bajo la supervisión del Consejo de Administración y con el apoyo del Comité Operativo del Grupo (GOC).

Creemos que esos incentivos crean un círculo virtuoso de responsabilidad de las personas, garantizan disciplina en el monitoreo de KPIs e impulsan las iniciativas necesarias para alcanzar nuestra ambición de carbono cero.

Más información sobre la remuneración total del Consejo de Administración del grupo Natura &Co y de las Direcciones Estatutarias para los ejercicios que terminaron el 31 de diciembre de 2020 y 2021, respectivamente, se encuentran disponibles en el Apartado III – Formulario de Referencia, ítem 13.1.

Ética y Compliance

Más transparencia

GRI 2-29

Lanzamos una nueva página web de Relaciones con Inversionistas en 2021 para mejorar la comunicación con ellos y con los analistas.

Natura &Co: rankings y reconocimiento del mercado

Como Grupo, seguimos mejorando nuestra posición en los índices de sustentabilidad y buscamos desafíos aún más ambiciosos.

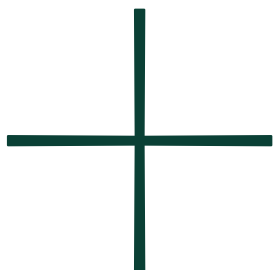
El grupo Natura &Co integra el Índice de Sustentabilidad Empresarial (ISE) de B3, en la quinta posición, e incluye por primera vez los datos de The Body Shop. También integramos el Índice Dow Jones de Sustentabilidad, en la NYSE de la bolsa de valores de Nueva York. Además, fuimos calificados como AA+ por la MSCI ESG, convirtiéndonos en la única empresa en Latinoamérica con esa calificación.

GRI 3-2, 3-3, 205-2, 205-3

Alineadas a la premisa de que nuestro negocio debe contribuir para mejorar la vida de las personas y el mundo, nuestras prácticas de ética e integridad van más allá del combate a la corrupción y abarcan aspectos vinculados a la relación con la cadena de valor, respeto por los derechos humanos, civiles, de las mujeres y de grupos subrepresentados (negros, comunidad LGBTQIA+ y personas con discapacidades), contabilidad correcta y precisa, y preservación del medio ambiente, entre otros.

Desde 2018 el grupo Natura &Co mantiene una estructura global de *Ética & Compliance*. Con el ingreso de Avon, en enero de 2020, la estructura pasó a contar con equipos que se dedican a cada mercado de actuación del grupo –un líder y su respectivo equipo especializado atienden, además de a Latinoamérica, a Norteamérica (NA); Europa, África y Medio Oriente (EMEA); y Asia y Oceanía (APAC)–.

Como parte de una iniciativa inédita, a esos líderes se les fue atribuyendo Centros de Excelencia (COEs) temáticos de alcance global y relacionados con los pilares de nuestro Programa de *Compliance*, que impulsan la interacción de los equipos y brindan más agilidad a las entregas y direccionamientos hacia nuestros *stakeholders*. Mantenemos activos tres Centros de Excelencia: COE de Comunicación y Entrenamiento, COE de Protección de Datos y COE de Anticorrupción, Monitoreo e Investigación.



En 2021 realizamos el primer *e-learning* sobre el Código de Conducta para todos los colaboradores de las cuatro empresas del grupo. Específicamente en Natura &Co América Latina, 93% de los colaboradores de las áreas administrativa y operativa concluyeron la formación en el plazo establecido.

Dando seguimiento a los procesos de integración, después de una amplia comunicación en los meses de julio y agosto, en septiembre entró en vigor nuestra Política Global Anticorrupción, unificada y actualizada para todas las empresas del grupo. Como parte de dicho proceso, todos los colaboradores que tienen o podrían tener interacción directa o indirecta con agentes públicos en el ejercicio de sus funciones recibieron entrenamiento específico sobre la nueva política y sus procesos relacionados.

Cabe destacar que el área de Ética y *Compliance* es responsable de aprobar todas las interacciones con representantes oficiales del gobierno y todos los ofrecimientos de regalos, viajes, entretenimiento y donaciones. Además, sigue la efectividad de la Política Anticorrupción por medio de procesos de monitoreo, *risk assessment* y de los registros del canal de denuncias (Línea Ética Natura &Co).

La Línea Ética se extiende a todas las empresas del grupo y está disponible 24/7, en el idioma del país donde se realiza la llamada. Con garantía de anonimato y confidencialidad, el canal es

administrado por una compañía externa especializada. Los casos más críticos son llevados a discusión en el Comité de Ética y, trimestralmente, los indicadores del canal son reportados tanto al Comité de Auditoría del grupo como a los comités de liderazgo organizados por las unidades de negocio. Todas las denuncias registradas en la Línea Ética Natura &Co son investigadas con imparcialidad y confidencialidad por el área de Ética y *Compliance*. **GRI 2-26**

Así como en los años anteriores, en 2021 no hubo ningún caso de corrupción confirmado en Natura &Co América Latina.

Además, como parte del programa de auditoría orientado hacia la ley Sarbanes-Oxley (SOX), somos sometidos a evaluaciones regulares para chequear la efectividad de nuestros sistemas y controles internos (*lea más en **Controles Internos***).

Reconocimientos

Una de las empresas más éticas del mundo

A lo largo de los años, Natura viene siendo reconocida como una de las empresas más éticas del mundo por el Ethisphere Institute. En 2021, además de Natura, Avon también integró el listado por primera vez.

En 2022, ese importante reconocimiento ya no fue otorgado individualmente a nuestras marcas sino al grupo Natura &Co. Fuimos el único grupo de origen brasileño presente en el listado, compuesto por 136 empresas, de 22 países y 45 sectores.

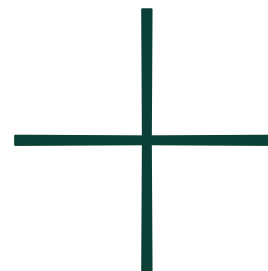
Considerando toda la trayectoria de Natura, fue la 12ª vez que la compañía (y ahora el grupo) se destacó en la categoría Salud

y Belleza, certificando nuestro compromiso de mantener las mejores prácticas de ética, gobernanza y *Compliance*.

El listado completo de las empresas más éticas del mundo en 2022 está disponible en: [Ethisphere Institute](#).

Sello Pro Ética

Otro punto destacado de 2021 fue la obtención del sello Pro Ética por parte de Natura. Esta es una iniciativa de la Contraloría General de la Unión (CGU), órgano de control interno del Gobierno Federal de Brasil, que reconoce públicamente a las empresas que más se comprometen con la prevención, identificación y resolución de casos de corrupción y fraude. Natura figura en el listado desde la creación de la iniciativa, en 2010.



Ética en la cadena de proveedores

GRI 205-2

La relación con nuestra cadena de suministros se basa en los lineamientos del Código de Conducta Global de Proveedores, cuya adhesión es obligatoria para cualquier empresa interesada en convertirse en nuestro socio comercial y que se registra en nuestros portales específicos.

Antes de la formalización y durante la vigencia de los contratos de suministro, realizamos procesos de *due diligence* –todos los eventuales puntos de atención identificados son analizados en el Foro de Proveedores, del que participan los vicepresidentes de las áreas de Suministros, *Compliance* y Finanzas–. Actualmente, los procesos de *due diligence* de Natura y Avon son distintos, pero unificarlos en los próximos años forma parte de nuestra agenda de integración.

En el plan anual de capacitación del área de Ética y *Compliance*, también están previstos entrenamientos dirigidos a nuestros socios comerciales.

Prácticas tributarias responsables

GRI 3-3, 207-1, 207-2, 207-3

Como consecuencia de nuestra representatividad en Latinoamérica y del impacto que los impuestos tienen en el ambiente económico, la infraestructura y las condiciones de vida en los países en los que actuamos; es muy importante llevar adelante nuestros negocios tributarios con ética e integridad. Así, también contribuimos a la calidad de vida de nuestras consultoras, representantes y clientes, al mismo tiempo que maximizamos nuestra posición financiera de largo plazo y protegemos nuestra reputación.

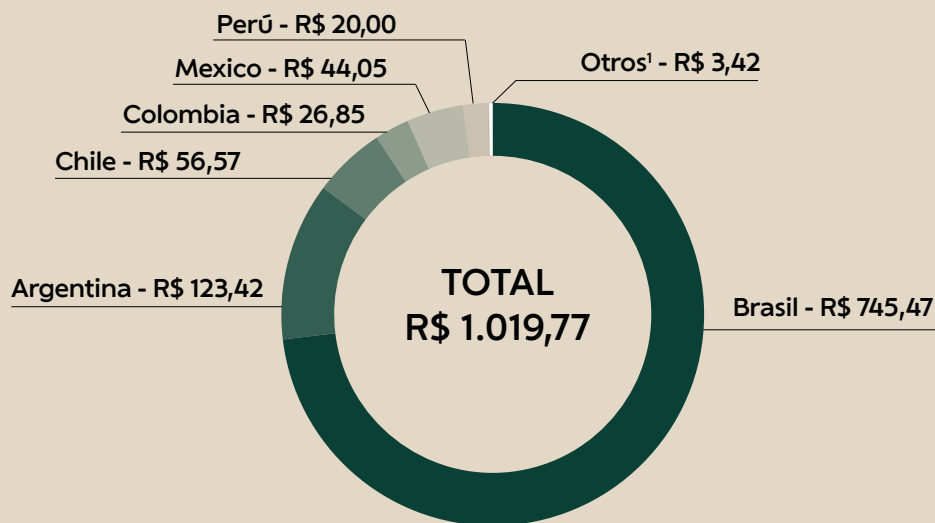
Cumplimos todas las legislaciones internacionales y locales relativas a impuestos. La gestión de los aspectos impositivos materiales de nuestro negocio, incluyendo la identificación de riesgos y oportunidades, está a cargo de una vicepresidencia global (Vicepresidencia Tributaria), con la participación de las áreas financiera y jurídica. Al menos tres veces al año, el alto liderazgo de esas tres áreas actualiza el Comité de Auditoría del Grupo sobre nuestra planeación y estrategia Tributaria, y el impacto para nuestro negocio de eventuales cambios en la legislación.

En Natura &Co América Latina, mantenemos activo un Grupo de Gestión Tributaria, que se reúne regularmente para debatir y tomar las principales decisiones relacionadas a ese tema. Siempre que resulta necesario, contamos con el soporte de especialistas jurídicos y tributarios externos.

La configuración innovadora del IP&L (Integrated Profit & Loss) de Natura también contribuye a profundizar nuestra comprensión sobre el tema y resalta la relevancia de los impuestos en la promoción de la salud y el bienestar social (*lea más en IP&L*). Además, Natura forma parte de un compromiso global para impulsar la transparencia sobre los tributos, que busca difundir estrategias y prácticas tributarias responsables, incluyendo información sobre la efectiva carga tributaria en los países.

A continuación, presentamos el total referido al pago de impuesto a las ganancias para el año 2021:

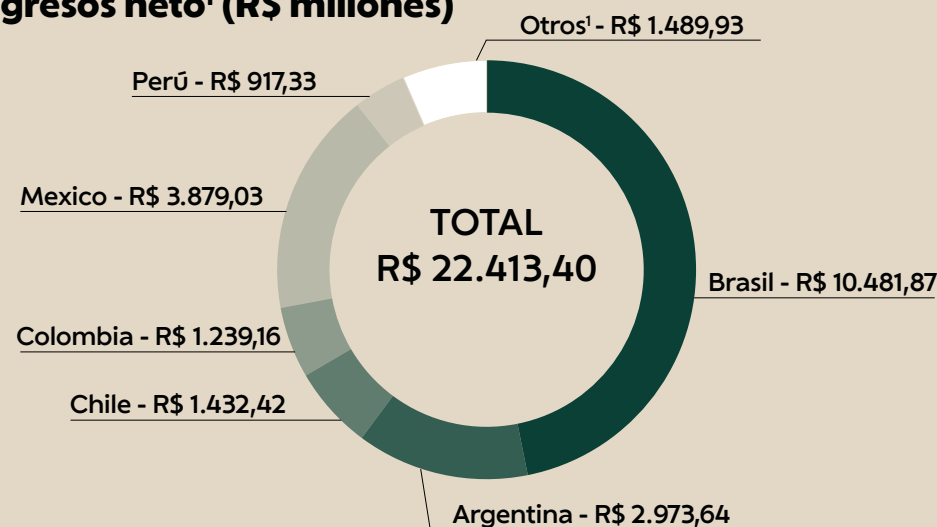
GRI 207-4 Impuesto de renta debido (R\$ millones)¹²



1. Incluye Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá y Uruguay. No hubo pago de IR para Bolivia, Nicaragua ni República Dominicana.

2. 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.

Ingresos neto¹ (R\$ millones)



1. Incluye Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, República Dominicana y Uruguay. No hay monto de ingresos netos en Bolivia, Panamá ni República Dominicana.

Gestión de riesgos

GRI 2-12

La Dirección de Gestión de Riesgos y Controles Internos apoyó los principales frentes involucrados en el proceso de integración en 2020 y 2021, especialmente en el mapeo de los riesgos más importantes que podrían influir en la entrega exitosa de la iniciativa, medidas de monitoreo y control existentes, y los conjuntos de las mejores acciones a adoptar. Construido por ese grupo multidisciplinario, los riesgos también forman parte del seguimiento regular de la Dirección de Gestión de Riesgos y Controles Internos. Se realizan reuniones recurrentes para seguir el estadio de implementación de los planes.

Los escenarios de riesgos se evalúan cuantitativamente en términos de impacto y probabilidad, teniendo en cuenta los cambios en el contexto de los negocios, la existencia de controles y la implementación de las acciones de respuesta a los niveles de exposición. Los resultados son acompañados por el Comité Ejecutivo y, al menos una vez al año, discutidos y presentados por el CEO de Natura &Co América Latina, en el GOC (Comité Operativo del Grupo, sigla en inglés) y en el Comité de Auditoría, Gestión de Riesgos y de Finanzas, órgano de asesoramiento del Consejo de Administración de Natura &Co.

Visión integrada Natura &Co

Dirección de Gestión de Riesgos y Controles Internos

*Dirección de Gestión de Riesgos y Controles Internos
América Latina*

Frentes de actuación:

- Gestión de riesgos
- Controles internos
- Seguros
- Seguridad de la información

Nuestro mapa de riesgos abarca además diversos temas relacionados con el Compromiso con la Vida, como el cambio climático. En 2021, pasamos a adoptar objetivos de la estrategia de sustentabilidad como variable de influencia en la clasificación y priorización de escenarios de riesgo. Aunque de manera cualitativa, los gestores responsables de los temas son estimulados a evaluar como la materialización de determinado escenario podría dificultar o impedir el alcance de un compromiso. También contratamos una consultoría para apoyar el mapeo de los riesgos físicos y de transición resultantes del cambio climático. El objetivo es realizar un mapeo piloto en Natura y expandirlo gradualmente a las demás marcas y unidades de negocios (*lea más a seguir en Riesgos emergentes*).

La Política de Gerenciamiento de Riesgos, disponible en la página web, establece los lineamientos, principios, roles y responsabilidades en el gerenciamiento de

riesgos corporativos, así como la orientación a los negocios en la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de los riesgos y oportunidades. Uno de los principios adoptados es el de la corresponsabilidad de los profesionales en conocer los riesgos de su área y administrarlos de acuerdo con los conceptos y lineamientos que siguen el modelo de tres líneas de defensa: la primera se compone de las áreas de negocio, la segunda de las estructuras de control y la tercera, la auditoría interna, adopta una mirada independiente para verificar la eficacia del modelo.

Riesgos emergentes

GRI 3-3, 201-2

En 2021, iniciamos el desarrollo de un amplio proyecto para hacer evolucionar la forma en la que la compañía realiza la gestión del riesgo climático, asegurando el amplio compromiso y entendimiento del alto liderazgo de una visión amplia sobre cómo las cuestiones asociadas al clima pueden influenciar nuestro negocio y las posibles implicaciones financieras fruto de esos efectos.

El proyecto permitirá que la empresa evolucione en los pilares de Gestión Estratégica y de Riesgos del TCFD (Task Force on Climate Related Financial Disclosures) y llevará a una mayor integración de los riesgos y oportunidades de cambio climático en la matriz global de gestión de riesgos. También avanzará en el proceso de corresponsabilidad entre las áreas de gestión de riesgos, finanzas y sustentabilidad en la gestión del riesgo asociado al cambio climático, además de incluir

los riesgos relacionados con el clima en otros procesos de áreas como planeación estratégica y desarrollo de productos. Entre los objetivos específicos del proyecto están: i) Definición de escenarios climáticos, mapeando riesgos y oportunidades; ii) Entendimiento de la materialidad de los riesgos climáticos; iii) Roadmap para la implementación de un plan de control en sintonía con los lineamientos TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures); y, iv) Medición del impacto financiero del cambio climático.

En un proceso de mapeo de riesgos y oportunidades realizado anteriormente por Natura, identificamos cuatro factores de riesgos climáticos (amenazas), sobre todo de transición: Mercado, Reputacional, Regulatorio y Tecnológico. Para los riesgos físicos, las cuatro amenazas más importantes identificadas fueron inundaciones, incendios forestales, sequías y olas de calor. Los ejemplos de riesgos climáticos mapeados son: restricciones tecnológicas y aumento del costo de los productos por unidad; el alza de los gastos en investigación y desarrollo; y daños a la infraestructura, equipos y stock de productos; entre otros.

El análisis contó con el modelado de escenarios considerando distintos contextos para hacer evolucionar el entendimiento de la transición y los riesgos físicos. Utilizamos como referencia los escenarios climáticos determinados por el IPCC, con previsiones que fueron desde la peor situación, en la que no se hace nada para limitar el calentamiento del planeta, hasta el escenario menos extremo, en el que se realizan cortes importantes

en las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en todo el mundo hasta 2030. También consideramos las trayectorias futuras de crecimiento económico, poblacional y feedbacks climáticos. El análisis de riesgos y oportunidades de transición considera esos escenarios en un horizonte de tiempo hasta 2030 –para riesgos físicos se trabaja con tres períodos (2030, 2050, 2070)–. Las posibilidades de que ocurra un determinado riesgo siguieron la misma regla de probabilidad adoptada en Natura y los diferentes impactos que surgieron de cada escenario serán utilizados como insumo para la toma de decisión en el proceso de riesgos y oportunidades relacionados con el clima.

Evolucionaremos nuestra matriz de riesgos climáticos en 2022 a fin de mantener siempre actualizado un plan de gestión y medidas de control para garantizar que la empresa y sus inversionistas tengan una visión sistémica de cómo afrontamos la exposición al cambio del clima.

Los resultados de ese trabajo permitirán que las estrategias de negocios y la planeación financiera de Natura incorporen los riesgos y oportunidades identificados, minimizando el impacto y maximizando el beneficio de estas últimas, especialmente para riesgos físicos asociados a los centros de distribución y fábricas en Latinoamérica y para riesgos de transición, a nivel regional. Así haremos evolucionar nuestra matriz de riesgos climáticos en 2022 a fin de mantener actualizado el plan de gestión y medidas de control para garantizar que la empresa y sus inversionistas tengan una visión sistémica

Realizamos el trabajo con el apoyo de las siguientes herramientas y frameworks: COSO® ERM for ESG Related Risks, Framework TCFD, Modelos Climáticos Globales (CMIP6) y Escenarios de Transición (IEA, NGFS, IRENA).

2. IPCC: Grupo Intergubernamental de Expertos Sobre el Cambio Climático, organismo vinculado a la ONU. Los escenarios son identificados por la sigla SSP, que significa Trayectorias Socioeconómicas Compartidas, en inglés.

sobre cómo afrontamos la exposición a los riesgos inherentes a los cambios del clima.

Cómo gerenciamos

En Natura, los riesgos relacionados al cambio climático abarcan los activos físicos, la transición hacia una economía de bajo carbono y regiones donde se encuentran nuestros proveedores de activos de la sociobiodiversidad (sobre todo de la Amazonía), de palma y de alcohol orgánico. Los reflejos del cambio del clima ya se sienten en todas las regiones de Brasil, pero con mayor incidencia en las regiones productoras, y ese impacto podría empeorar en los próximos años. Otro aspecto que amplía los riesgos de efectos adversos es la deforestación, que sigue creciendo en Brasil, donde están ubicados gran parte de esos proveedores.

Los impactos del cambio climático para nuestros negocios involucran el remplazo de productos y servicios por opciones de menor emisión de GEI (riesgo tecnológico), la suba de costos de materias primas (riesgos de mercado) y el impacto en la producción de insumos (riesgo de paralización). Todos esos aspectos pueden aumentar nuestros costos directos y afectar nuestra reputación.

Los más de 20 años de experiencia de Natura en la región y su compromiso con el mantenimiento de la selva en pie y la promoción de su bioeconomía forman parte de nuestra estrategia para mitigar esos efectos, incluyendo

el compromiso de transformarnos en una empresa con cero emisiones netas de gases de efecto invernadero (GEI) hasta 2030.

Para reducir el riesgo de falta de insumos o aumento de costos, el área de suministros se dedica a la relación con las comunidades proveedoras y ayuda en la estructuración y conducción de esas cadenas.

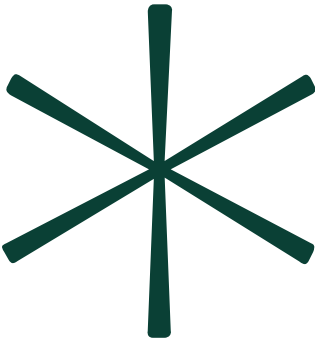
Métricas relacionadas al cambio climático están presentes en todos los proyectos de I&D, que utilizan la calculadora de impacto para ayudar en la elección de materiales e ingredientes. Nuestro ciclo de innovación prioriza conceptos de ecodiseño y circularidad en el desarrollo de empaques y fórmulas. El alcohol orgánico, por ejemplo, está presente en el 100% de la perfumería que contiene alcohol, así como en desodorantes en spray. Un comité multidisciplinario formado por las áreas de diseño, medio ambiente, desarrollo de empaques, experiencia del consumidor y sustentabilidad busca identificar soluciones y definir el compromiso y los lineamientos para reducir nuestra huella ambiental.

Entre las oportunidades trabajadas por Natura, nuevos productos y servicios con fórmulas renovables y empaques de menor impacto generan diferenciación para la marca y, consecuentemente, más ingresos. En 2021, Natura lanzó la línea Biôme, de artículos en barra para el cuidado corporal y el cabello con una formulación

que utiliza aceite de palma producido en un sistema agroforestal y un accesorio para almacenar el producto hecho con bioresina fabricada a partir de gas metano. Seguimos con compromisos de evolución en nuestros empaques, como menos plástico y más materiales reciclados posconsumo (lea más en **Circularidad y Regeneración**).

Otras oportunidades pueden reducir costos operativos. Natura mantiene estándares de ecoeficiencia y certificaciones en su sede administrativa, en la ciudad de São Paulo, en el principal centro de logística, en Itupeva (São Paulo), e implementa acciones en el centro de distribución de México.

Lea más sobre las acciones de Natura &Co América Latina para las emisiones de GEI en **Gestión de la agenda climática**.



Principales riesgos acompañados GRI 2-16	Acciones de monitoreo y mitigación	Riesgo emergente
Complejidad del modelo de negocios, incluyendo el modelo comercial, marcas, canales, internacionalización y atracción para las consultoras y representantes	A partir de la formación del grupo Natura &Co –y de Natura &Co América Latina– ampliamos nuestra presencia multicanal y fortalecimos nuestro liderazgo en Latinoamérica en el mercado CFT y de venta directa. Eso también creó nuevas oportunidades a partir de la combinación de estructuras y capacidades. En 2021, Avon lanzó su nuevo modelo comercial para las representantes de ventas, una propuesta que aumenta la generación de valor para ellas que se construyó con el apoyo del conocimiento de Natura, cuyo modelo actual fue lanzado en 2017. Además, seguimos ampliando continuamente nuestra participación digital. Monitoreamos permanentemente nuestro sector de actuación, incluyendo la preferencia y el estándar de gastos de los consumidores, atributos de valor, indicadores de innovación y poder de la marca. Lea más en Nuestras marcas .	
Implantación de la estrategia	Nuestra Planeación Estratégica y nuestras metas de corto, mediano y largo plazo son revisadas anualmente, incluyendo las decisiones de inversión en adquisiciones, participaciones y la entrada a nuevos mercados. Alineada a un nuevo diseño organizacional que estructuró los negocios en cinco misiones, Natura &Co América Latina buscó priorizar las necesidades de cada uno de los negocios y apalancar la obtención de sinergias. El plan estratégico y sus revisiones son presentados y debatidos en el Comité Ejecutivo de Natura &Co América Latina y en el Comité Operativo del Grupo (GOC), en el ámbito de Natura &Co, y aprobados en el Consejo de Administración. Lea más en Estrategia .	
Competidores	Monitoreamos comportamientos y tendencias por medio de la lectura periódica de la participación de mercado y de los movimientos de la competencia.	

Principales riesgos acompañados GRI 2-16	Acciones de monitoreo y mitigación	Riesgo emergente
Cambio climático	Lea arriba.	x
Sociobiodiversidad	Lea arriba.	x
Pandemias (Covid-19)	Lea arriba.	x
Legales, reglamentación sectorial y carga tributaria	Monitoreamos activamente las modificaciones reglamentarias en todas las esferas jurídicas para administrar impactos de eventuales cambios en nuestros resultados operativos y financieros. Seguimos la tributación en todas las esferas y latitudes en las que actuamos, además de tener representación en entidades sectoriales. <i>Lea más en gestión tributaria.</i>	
Otros riesgos externos (tasa de intereses, variación cambiaria, inflación, etc.)	Monitoramento permanente dos riscos externos de conjuntura econômica pela alta liderança, com redefinições do planejamento estratégico, se necessário.	
Capacidad de innovación	Innovamos en diferentes dimensiones de los negocios, desde la estrategia comercial, plataformas digitales, red logística, hasta en los procesos de gestión. En I&D nuestra visión transforma los desafíos de la sustentabilidad en palancas de valor, aliando conocimiento científico, el uso sustentable de los activos naturales y el compromiso con la generación de valor para diferentes públicos de relaciones. También mantenemos un estricto control sobre el registro de propiedad intelectual, especialmente patentes, diseños industriales y marcas. <i>Lea más en Innovación.</i>	
Investigación, desarrollo, fabricación y calidad de producto	Mantenemos el compromiso permanente con la salud y seguridad de nuestros consumidores, rigurosos procesos internos desde el desarrollo conceptual del producto hasta su llegada al mercado, además de un posicionamiento diferenciado y del compromiso con la verdad y la transparencia, rutinas para monitoreo de ingredientes y la adopción del principio de precaución. <i>Leia mais em Innovación.</i>	

Principales riesgos acompañados GRI 2-16	Acciones de monitoreo y mitigación	Riesgo emergente
Interrupción de sistemas de TI, incluyendo ciberataques.	Administramos los principales sistemas de TI con acciones para mantener la estabilidad de la operación. Tenemos 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 curso. Con relación a la seguridad de la información, contamos con una gestión estructurada, 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 evaluados en servicios de terceros y testeo regular del Plan de Recuperación de Desastres en ambiente tecnológico.	x
Conformidad con la Ley General de Protección de Datos Personales (LGPD)	Mantenemos diagnósticos con consultoras especializadas en derecho digital, agenda de talleres con los agentes impactados por la ley, generación de documentación de usos y compartición de datos, bases legales, mapeo de potenciales mejoras de procesos, rutinas e ítems de consentimiento. Diseño y conducción de proyectos/acciones de mejora, incluyendo la revisión de políticas, normas y procedimientos. <i>Leia más en Ética y compliance.</i>	x
Desarrollo de personas y liderazgos	La actuación en red, los nuevos formatos de trabajo basados en metodología ágil, con más autonomía y menos jerarquizados avanzan junto con nuestra cultura. El mapa de sucesión es revisado regularmente y abarca a los profesionales con potencial para ocupar posiciones ejecutivas a corto, mediano y largo plazo. También identifica necesidades de aceleración y desarrollo para posiciones críticas de liderazgo. <i>Leia más en Más humanos.</i>	

Principales riesgos acompañados GRI 2-16	Acciones de monitoreo y mitigación	Riesgo emergente
Ética y Cultura (Compliance)	Las áreas de <i>Compliance</i> , Legales, Auditoría Interna, Controles Internos y Gestión de Riesgos actúan de manera coordinada y directamente conectada a la estructura global. Con prácticas, políticas y normas también unificadas y en línea con las principales buenas prácticas internacionales, incluyendo el Código de Conducta y la Política Anticorrupción. Además, mantenemos un Código de Conducta para los proveedores. Todos los Documentos están disponibles en inglés, español y portugués. <i>Lea más en Ética y compliance.</i>	
Cadena de suministros y materias primas y cadena de distribución	La auditoría frecuente de proveedores estratégicos y cadenas críticas incluye el seguimiento regular de la salud financiera de los principales proveedores productivos y <i>due diligence</i> de integridad. Los resultados son seguidos periódicamente. En 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, detección de fallas e implementación de acciones correctivas en tiempo real. Con la integración de operaciones y logísticas de Avon y Natura en proceso, esa malla se está ampliando, además de capturar ganancias sinérgicas. <i>Lea más en Amazonía y el clima y Cadena de proveedores global.</i>	

Controles internos

En 2021, trabajamos intensamente en entrenamientos con todas las áreas involucradas en el proceso de evaluación del ambiente de controles internos sobre elaboración y divulgación de la información financiera. Aumentamos la interacción con los responsables de los controles para abordar temas relevantes y tratar cuestiones recurrentes en los ciclos de pruebas. Como resultado, hubo crecimiento en el porcentaje de efectividad de los controles internos.

El número de reuniones con las áreas de negocio también creció a lo largo del año, realizadas para debatir y relatar resultados y definir planes de remediación. Creamos un nuevo formato de informe resumido con información de las áreas de controles (Auditoría Interna, Controles Internos y Gestión de Riesgos) para el seguimiento mensual del Comité Ejecutivo. Se mantuvieron los ciclos de alineamientos con el equipo de auditores independientes.

El área de Controles Internos de Natura &Co América Latina también asumió el liderazgo de los testeos del ambiente de controles internos relacionados con la elaboración y difusión de la información financiera de Avon en la región.

Nuestra estructura de controles se basa en el COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), con revisiones anuales, testeos de la eficacia del ambiente de controles internos sobre la elaboración y divulgación de las demostraciones financieras y, ante eventuales no conformidades, acciones de remediación, monitoreo de la implementación y nuevos procedimientos de testeo.

En el ámbito de Natura &Co, nuestras prácticas cumplen los requisitos de la ley norteamericana Sarbanes-Oxley (SOx), aplicable a las empresas con acciones en la bolsa de valores de Nueva York (New York Stock Exchange). La regulación tiene como objetivo velar por la confiabilidad de la elaboración y difusión de los informes financieros.

Divulgaciones *complementarias*



Divulgaciones complementarias Índice

Desempeño de la Visión 2030	186
Gestión de personas	189
<i>Salud y seguridad</i>	
Consultoras Natura y Representantes Avon	194
Ética y derechos humanos	195
Salud y seguridad del consumidor	201
Liderazgo e influencia social	202
<i>Abordaje para el compromiso de stakeholders</i>	
Gestión ambiental	205
<i>Resíduos</i>	
<i>Energía</i>	
<i>Agua</i>	
<i>Biodiversidad</i>	

Desempeño de la Visión 2030

Acompañe a seguir el estatus de las metas presentes en el Compromiso con la Vida

Enfrentar la crisis climática y proteger la Amazonía

Objetivos	Métricas y metas	Plazo previsto	Estadio
Emisiones netas cero de gases de efecto invernadero	Emisiones netas cero, entregando 1,5°C 20 años antes del compromiso de Naciones Unidas	2030	1.304.877 toneladas CO2 eq ¹
	Adoptar la iniciativa de Metas Basadas en la Ciencia (Science Based Targets Initiative, SBTi) para todas las empresas, alcances 1, 2 y 3	2022	Estamos en proceso de presentación de nuestras metas basadas en la ciencia a la SBTi y esperamos recibir su aprobación en los próximos meses.
Proteger la Amazonía	Expandir la influencia en la conservación: de 1,8 millones de hectáreas a 3 millones hectáreas	2030	2 millones de ha ²
	Expandir la influencia en la conservación de la selva de 33 a 40 comunidades	2030	40 comunidades ²
	Aumentar los flujos de ingresos con 55 bioingredientes (línea de base 38) hasta 2030	2030	41 bioingredientes ^{2,3}
	Compartir R\$ 60 millones (o más) en valor con las comunidades (línea de base R\$ 33 millones)	2030	R\$ 39,9 millones ²
	Incentivar esfuerzos colectivos con relación a la deforestación cero	2025	1,3 millones de ha ² (Tasa anual de deforestación)

Enfrentar la crisis climática y proteger la Amazonía

Biodiversidad	Ayudar a crear metas con una red de asociaciones (UEBT, SBTN, BfN/WEF)	2025	Participamos del compromiso corporativo de la Science Based Target Network (SBTN). Para ayudar a desarrollar la metodología de la SBTN, optamos por llevarla adelante con nuestra línea Natura Ekos, cumpliendo con el Paso 1 de 5.
	Expandir el pago del Acceso y Distribución de Beneficios (ABS, sigla en inglés) de Natura, que existe desde hace 16 años, a todo el grupo –conforme el Protocolo Nagoya y la Convención sobre a Diversidad Biológica (CBD), de la ONU–.	2025	R\$ 10.762.838 pagados.

1. Resultados del inventario de GEI 2020 del grupo, excluyendo la fase de uso (indirecto) y considerando el enfoque de elección de compra para el alcance 2.

2. Solo Natura Cosméticos.

3. Se refiere a productos que pertenecen al área de innovación y tecnología, no es exclusivo para productos ya lanzados.

Desempeño de la Visión 2030

Acompañe a seguir el estatus de las metas presentes en el Compromiso con la Vida

Defender los Derechos Humanos y ser más humanos

Objetivos	Métricas y metas	Plazo previsto	Estadio Natura &co América Latina
Nuestras personas	Igualdad de género: 50% de mujeres en el alto liderazgo y 35% en el Consejo de Administración	2023	51% en posiciones de liderazgo y 30,8% en el Consejo de Administración
	Pagos equitativos: reduciendo la diferencia por motivos de género	2023	La brecha actual es de -1,3%
	Avanzar hacia el 30%, en niveles de gerencia, de grupos subrepresentados	2030	A lo largo de 2021, analizamos varias soluciones para examinar los datos de D&I, pues enfrentamos cuestiones legislativas y de privacidad de datos en muchos de los mercados en los que actuamos. Con el apoyo de una consultora, será utilizada una herramienta de investigación on-line para recolectar de forma anónima los datos de nuestros colaboradores como insumo al establecimiento de nuestra línea de base. Aún está en proceso.
	Salario digno (living wage) o más para todos	2023	82%* *Considera renta familiar.

Defender los Derechos Humanos y ser más humanos

Nuestra red más amplia	Ganancias medibles de las consultoras, representantes y comunidades proveedoras (en ingresos, educación, salud e inclusión digital)	2030	En 2021, concluimos un proyecto piloto inicial para medir el impacto socioeconómico que Natura y Avon generan en la vida de sus consultoras y representantes.
	Aumentar las inversiones en las principales causas en un 20%, alcanzando los US\$ 600 millones	2030	La inversión actual es de cerca de US\$ 33,4 millones ²
	Promover nuestro modelo justo y confiable para el futuro de las ventas directas	2030	Como presidente del Comité de Ética de la WFDSA (Federación Internacional de las Asociaciones de Venta Directa, sigla en inglés), Natura lidera actividades para promover la ética más allá de la conformidad, subiendo continuamente los estándares autorregulatorios de la WFDSA y DSAS ("El Código") a niveles superiores de la legislación/ reglamentación local.
Derechos humanos	Certificação e/ ou rastreabilidade integral para:	2025	80,0%
	Óleo de palma		
	Mica ¹	2025	26,8%
	Papel	2025	87,0%
	Alcohol	2025	69,0%
	Soja	2025	0,0 %
	Algodón	2025	0,0%
	Adoptar una política de derechos humanos robusta acorde a los Principios Orientadores de Naciones Unidas.	2023	La nueva política de Derechos Humanos de Natura &Co fue aprobada por unanimidad por el Consejo de Administración en 2021 y fue divulgada en 2022. Disponible aquí.

1. Solo Natura Cosméticos.
2. No existe estándar de certificación global disponible para Mica.

Desempeño de la Visión 2030

Acompañe a seguir el estatus de las metas presentes en el Compromiso con la Vida

Abrazar la **circularidad** y la **regeneración**

Objetivos	Métricas y metas	Plazo previsto	Estadio Natura &co América Latina
Circularidad integral de los empaques	20% (o más) menos material de empaques (en peso)	2030	7,9%
	50% de todo el plástico utilizado debe ser de contenido reciclado (en peso)	2030	8,5%
	100% de todo el material de empaques debe ser reutilizable, reciclable o biodegradable	2030	81,1%
	Compensación, por medio de programas de recolección y reuso, para alcanzar la meta de 100% de descarte responsable donde no existe infraestructura	2030	30,7%
Circularidad de fórmula	95%+ ingredientes naturales o renovables	2030	93,5% ¹
	95%+ fórmulas biodegradables	2030	95,8% ¹
	100% de las nuevas fórmulas tendrán menos huella ambiental, medida acorde al análisis de ciclo de vida (Life Cycle Analysis, LCA)	2025	En 2021, se creó un equipo con miembros de todas las empresas del Grupo, se contrató una consultora (Quantis) y se definió el alcance de construcción de la herramienta en línea con el Consorcio EcoBeautyScore.
	Invertir US\$ 100 millones (o más) en el desarrollo de soluciones regenerativas, como: biotecnología, por ejemplo, de residuos a ingredientes, plástico, etc.	2030	USD 8.762.634,36*

1. Solo datos Natura.

* El dato corresponde a la suma de inversiones realizadas en 2020 y 2021.

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Gestión de personas

Total de colaboradores

GRI 2-7, 2-8

En 2021, del total de colaboradores de Natura &Co América Latina, el 60% estaba constituido por mujeres y el 72% tenía entre 30 y 50 años. Los países que concentraban mayor número de colaboradores eran Brasil, México y Argentina. Considerando las empresas del Grupo, el 57,9% actuaba en Avon, 40,6% en Natura y 1,6% en The Body Shop. Los seis colaboradores de Aesop no están contemplados en el indicador.

Considerando los colaboradores de Brasil (Natura &Co), Argentina (Avon y Natura), Chile (solo Avon), México (solo Avon) y Perú (solo Avon), el 64,2% contaba con cobertura de acuerdos de negociación colectiva.

GRI 2-30

Colaboradores por contrato de trabajo y género	2021		
	Temporario	Permanente	Total
Hombres	203	6.864	7.067
Mujeres	300	10.304	10.604
No declarado ¹	0	1	1
Total	503	17.169	17.672

1. Natura &Co adopta la autodeclaración de identificación de género. Una de las personas de la plantilla de empleados del grupo optó por la no declaración.

Gestión de personas

Colaboradores por país y género ¹	2021		No Declarado
	Hombres	Mujeres	
Brasil	3.813	5.427	0
Argentina	844	1.327	1
Chile	90	388	0
Colombia	340	797	0
El Salvador	17	59	0
Ecuador	106	126	0
Guatemala	252	154	0
Honduras	14	58	0
México	1.279	1.533	0
Nicaragua	11	60	0
Panamá	14	41	0
Perú	65	319	0
República Dominicana	58	64	0
Uruguay	5	25	0
Venezuela	156	215	0
Total por género¹	7.064	10.593	1

1. Hay además 3 hombres y 11 mujeres ubicados en Estados Unidos y Francia, totalizando 17.672 colaboradores. La suma difiere del total de colaboradores que es de 17.672.

Nuevas contrataciones y rotación GRI 2-7, 3-3, 401-1

En 2021, Natura &Co América Latina contrató a 3.208 colaboradores y desvinculó a 3.094 profesionales. En los recortes de género y rango de edad, los indicadores de contratación y desvinculación fueron más altos entre las mujeres y entre los colaboradores de 30 a 50 años, que son la mayoría en el total de la empresa. Considerando las diferentes latitudes en las que actuamos en la región, las contrataciones y desvinculaciones fueron más significativas en Brasil, México y Argentina –son los tres países que concentran la mayor cantidad de colaboradores–.

Los gastos por contrataciones de puestos fueron de R\$ 2,5 millones, con un resultado en Equivalente en Tiempo Integral (FTE, sigla en inglés) de R\$ 4,4 millones. El monto tiene en cuenta la inversión en contrataciones ejecutivas o no, costos de consultorías puntuales para programas de atracción y costos con el equipo interno de reclutamiento.

Gestión de personas

GRI 401-1 Tasa de rotación (turnover) ¹	2021		
	Nº de contratados	Nº de desligados	Tasa (%)
Por género			
Hombres	1.256	1.247	18
Mujeres	1.952	1.848	18
Por rango de edad			
Menos de 30 años	1.404	873	39
De 30 a 50 años	1.766	1.958	15
Más de 50 años	39	264	7
Por país			
Brasil	1.486	1.504	16
Argentina	385	202	13
Chile	72	72	15
Colombia	240	309	24
El Salvador	15	21	24
Ecuador	13	39	11
Guatemala	19	37	7
Honduras	12	17	20
México	884	474	24
Nicaragua	15	21	25
Panamá	6	9	14
Perú	43	124	22

República Dominicana	16	20	15
Uruguay	2	2	7
Venezuela	-	243	33

General

Tasa de rotación	18
------------------	----

1. Los datos se calcularon con base en el headcount presentado en la divulgación 2-7.
2. Base de cálculo para tasa de turnover: (contratados+desvinculados/2)/total equivalente del headcount.

Gestión de personas

Remuneração e benefícios

GRI 2-19, 2-20, 2-21

En 2021, la remuneración anual total del colaborador mejor pagado de Natura superó en más de 30 veces la remuneración anual total promedio de los demás colaboradores (exceptuando el mejor pagado). El indicador considera el cálculo integral para valores anualizados.

También realizamos un seguimiento de los promedios salariales a partir de la métrica del *living wage*, que considera un ingreso adecuado para cubrir las necesidades básicas de un individuo. En 2021, tuvimos evoluciones en las métricas, adopción de la fuente de datos del Wage Indicator e inclusión de los beneficios de comida/alimentación o canasta en la evaluación del *living wage*. Además, adoptamos el valor de referencia por estados/regiones.

Lea más sobre prácticas de remuneración en [Nuestras personas](#). Detalles sobre la remuneración del Consejo de Administración y de la Dirección Estatutaria están disponibles en el [Formulario de Referencia](#).

Living wage	Valor mínimo de ingresos dignos por país (R\$/mes) ^{1 2 3}	Colaboradores con remuneración igual o superior
Brasil ⁴	2.514,00	81%
Argentina ⁴	2.832,00	100%
Chile	3.940,00	85%
Colombia ⁴	2.192,00	81%
El Salvador	2.401,00	100%
Ecuador	4.241,00	61%
Guatemala	3.340,00	87%
Estados Unidos	8.903,00	100%
Francia	7.735,00	92%
Honduras	2.192,00	100%
México ²	2.934,00	67%
Nicaragua	1.421,00	83%
Panamá	5.935,00	44%
Perú	2.424,00	97%
República Dominicana	2.415,00	63%
Uruguay	4.741,00	100%

1. Todos los colaboradores, excepto practicantes y aprendices, del headcount de julio de 2021.

2. Al no ser una operación propia, Natura no monitorea el indicador en Malasia.

3. Dato calculado a partir de la información de Wage Indicator Foundation, que utiliza como referencia el menor valor mensual de la categoría familia (dos miembros económicamente activos y el número de hijos basado en la tasa de natalidad del país) <https://wageindicator.org/salary/living-wage/regional-living-wages-1>.

4. En Brasil, Argentina, Colombia y México, donde actuamos en más de una región, los valores presentados son promedio, ya que el valor cambia por provincias/regiones. Para Venezuela no tenemos acceso a la referencia de living wage, por lo tanto no es posible hacer un análisis.

Gestión de personas

Licencias por maternidad y paternidad

GRI 3-3, 401-3

En 2021, Natura &Co América Latina registró una tasa de retorno después del fin del período de licencia del 96,9% entre los hombres y del 88,9% entre las mujeres. El indicador de retención, que considera a los que seguían empleados después de 12 meses del fin de la licencia, correspondió al 92,1% entre los hombres y al 83,2% entre las mujeres. Natura, The Body Shop y Aesop ofrecen licencia parental para parejas homoafectivas y familias monoparentales.

Licencias por maternidad y por paternidad¹	2021	
Colaboradores que se tomaron la licencia	Hombres	144
	Mujeres	212
Colaboradores que volvieron a trabajar, en el período del informe, después que terminara la licencia	Hombres	128
	Mujeres	105
Colaboradores que volvieron a trabajar luego de la licencia y que siguieron empleados 12 meses después de su retorno al trabajo	Hombres	421
	Mujeres	236
Tasa de retorno	Hombres	96,9%
	Mujeres	88,9%
Tasa de retención	Hombres	92,1%
	Mujeres	83,2%

1. Los datos abarcan a los colaboradores de Natura y también a los de Avon y de The Body Shop en las operaciones de Latinoamérica.

Salud y seguridad

Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales

GRI 3-3, 403-1, 403-2, 403-3, 403-4, 403-5, 403-6, 403-7, 403-9, 403-10

La gestión de la seguridad del trabajo, incluyendo todas las herramientas y procedimientos, es monitoreada por el Protocolo de Auditoría del Sistema de Gestión de SSO (Salud y Seguridad Ocupacional), basado en tres aspectos principales: compromiso del liderazgo con el tema, prevención y mejora continua.

En 2021, la tasa total de casos reportados (TRC) de accidentes en Natura &Co América Latina fue de 0,18. Los hechos ocurrieron en las fábricas y centros de distribución. En el año, hubo 51 casos considerados accidentes de trabajo: 37 provocaron la licencia de los profesionales, ocho generaron restricción de trabajo y seis exigieron tratamiento médico.

Además, registramos siete casos de enfermedades ocupacionales, la mayoría relacionada a aspectos osteomusculares, resultando en una tasa de frecuencia de enfermedades ocupacionales (OIF, sigla en inglés) de 0,03. La tasa se calcula mediante la razón entre el número de casos de enfermedades ocupacionales en el período y el número de horas trabajadas, multiplicada por 200.000. Esos colaboradores son acompañados por los programas de salud del trabajo.

Salud y seguridad

Les ofrecemos a todos los colaboradores un plan privado de asistencia médica y servicio de telemedicina. Este último está disponible también para los profesionales que brindan servicios temporarios en la compañía. Específicamente en Natura Brasil contamos con el Programa de Atención Primaria, que acompaña la salud del colaborador a lo largo del tiempo con acciones de prevención y seguimiento de grupos de riesgo. Como parte del programa, en las unidades de Benevides (Pará), Cajamar (São Paulo) y NASP, en la capital paulista, está disponible el Espacio Salud, con un equipo que presta atención primaria, de urgencia y emergencia. Es importante resaltar que la atención de urgencia y emergencia está garantizada a todas las personas que estén adentro de las instalaciones de Natura, colaboradores y proveedores de servicios.

GRI 403-9 Licencias por accidentes de trabajo

2021	Colaboradores	Trabajadores que no son empleados, pero cuyo trabajo y/o lugar de trabajo es controlado por la organización
Número de horas trabajadas	39.831.506	12.956.507
Base de número de horas trabajadas ¹	200.000	200.000
Cantidad de accidentes de trabajo ²	35	16
Indicador de accidentes de trabajo ² – TRC	0,18	0,25

1. La base de número de horas trabajadas adoptada por Natura &Co América Latina pasa a 200.000 en 2021. No existen datos históricos disponibles.
2. La compañía mide la tasa de accidentes por el cálculo de TRC (Total Recordable Cases) y clasifica los accidentes en tres categorías: accidentes con licencia (37 casos); accidentes con restricción de trabajo (8 casos); y accidentes con tratamiento médico (6 casos). No hubo muertes como resultado de accidentes de trabajo.

Consultoras Natura y Representantes Avon

Entrenamientos

En 2021, el 34% de las consultoras de Natura en Brasil concluyeron al menos un entrenamiento –un aumento del 4% con relación a 2020–. La expansión se explica, entre otros factores, por lo atractivo de los contenidos, la constante activación digital sobre las capacitaciones y la estrategia de *social learning* (*lea más sobre social learning en **Red entrena red y produce contenido***). De las 153 mil consultoras que ingresaron a la red en 2021 en el país, 123,6 mil realizaron el entrenamiento inicial previsto. En los países de Hispanoamérica, el número de consultoras Natura entrenadas fue superior a 135 mil –el 67% de las consultoras de la región realizó al menos un entrenamiento durante el año–. El crecimiento de la penetración de los entrenamientos está asociado al lanzamiento de la plataforma Natura Aprende y a los nuevos formatos para la formación, que incluyen talleres y el uso de herramientas como YouTube, WhatsApp y Spotify.

En Avon, más de 1,1 millones de representantes se capacitaron en 2021, destacándose México, que registró 529,5 mil representantes entrenadas en el año (*lea más en **La inclusión digital avanza***).

Consultoras Natura y Representantes Avon

Número de consultoras en entrenamiento – Natura Brasil	2020 ¹	2021
Consultoras iniciantes	253.000	153.000
Entrenamiento inicial	43.000	123.617
Porcentaje de consultoras únicas entrenadas (penetración) ¹	30%	34%
Entrenamientos realizados	7.800.000	7.700.000

1. Número de consultoras únicas entrenadas dividido por el registro promedio del año.

Número de consultoras en entrenamiento – Natura Hispanoamérica ^{1 2}	2020	2021
Argentina	12.128	39.609
Chile	3.879	21.791
Colombia	6.393	12.549
México	-	19.856
Perú	4.562	31.375
Total	26.963	125.180

1. Promedio de consultoras entrenadas por ciclo, sin repetición, incluyendo acciones presenciales y digitales.
2. El crecimiento significativo en 2021 se produce porque pasamos a considerar entrenamientos ofrecidos en los rituales comerciales, que antes no se sumaban.

Número de representantes en entrenamiento – Avon	2021
Brasil	106.709
México	529.568
Argentina, Chile y Uruguay	128.272
Colombia, Perú y Ecuador	81.713
Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana	278.834
Total	1.125.096

Ética y derechos humanos

Combate a la corrupción GRI 3-3

Nuestro compromiso con la integridad también se traduce en las acciones en pro de las comunidades en las que estamos presentes, como por ejemplo en nuestra participación activa en el Consejo de *Alliance for Integrity* en Brasil y en la Comisión de Responsabilidad Corporativa y Anticorrupción de la *International Chamber of Commerce* (ICC Brasil).

En el ámbito de la Comisión de Responsabilidad Corporativa y Anticorrupción del ICC Brasil, en 2021 emitimos un comunicado oficial confirmando buenas prácticas de mercado en el combate a la corrupción, además de mantener el compromiso activo en la comunicación y difusión para pequeñas y medianas empresas (Pymes).

También somos signatarios del Pacto Empresarial por la Integridad y Contra la Corrupción, del Instituto Ethos y del *Partnering Against Corruption Initiative* (PACI), del Foro Económico Mundial.

Actualmente, el CEO de Natura &Co América Latina ocupa la presidencia del Comité de Ética de *World Federation of Direct Selling Association* (WFDSA), con fuerte actuación para aumentar la ética y la transparencia en el sector de venta directa.

Ética y derechos humanos

Operaciones sometidas a evaluación de riesgos relacionados a la corrupción

GRI 205-1

Nuestro nivel de interacción con el poder público es considerado bajo, como suele suceder con las empresas que comercializan bienes de consumo. Así, no observamos riesgos significativos relacionados con la corrupción, ya que los procesos y procedimientos vigentes son acordes con las mejores prácticas del mercado (o, inclusive, por encima).

De todos modos, entendemos que no estamos totalmente inmunes a una exposición a ese riesgo en las operaciones –procesos de industrialización, logística, importación/exportación, etc.–. Por eso, actuamos de manera proactiva, seleccionando solamente proveedores y socios comerciales que estén en consonancia con nuestros principios y valores, y que hayan sido aprobados por un exigente proceso de *due diligence*, renovado regularmente.

Por la madurez de las políticas y procedimientos internos sobre el tema y por el alcance de nuestras acciones de *Ética & Compliance*, consideramos que existe el monitoreo adecuado para impedir y/o mitigar ventuales riesgos relacionados con la corrupción en todas nuestras operaciones.

Casos confirmados de corrupción y fraude y medidas tomadas

GRI 205-3

En 2021, Natura y Natura &Co América Latina no recibieron manifestaciones comprobadas relacionadas a casos de corrupción (ofrecer, prometer, proveer o autorizar cualquier persona a dar dinero u otros ítems de valor a agentes públicos) y de fraude (actos de mala fe con el objetivo de dañar o engañar a la organización).

Todas las denuncias de corrupción y fraude son debidamente investigadas por el equipo de *Ética & Compliance*, con el apoyo y soporte de la Auditoría Interna. Las medidas disciplinarias previstas incluyen desde una advertencia oral hasta el despido por justa causa del colaborador, según la gravedad del caso.

Ética y derechos humanos

Políticas públicas

GRI 3-3, 415-1

Natura &Co América Latina no hace contribuciones para campañas, partidos y/o candidatos durante o afuera de procesos electorales, conforme su política interna. La norma vale para todas las operaciones. El Código de Conducta del grupo Natura &Co explicita esa regla y detalla que la compañía no contribuye de forma directa o indirecta a favor de partidos políticos, movimientos, comités, organizaciones políticas o sindicatos, sus representantes o postulantes, excepto conforme lo exigido por la ley aplicable. El documento señala además que Natura &Co actúa como agente de transformaciones sociales positivas, impulsa la participación política como fuerza transformadora de la sociedad e incentiva el voto consciente.

Casos de discriminación y medidas correctivas tomadas

GRI 2-26, 3-3, 406-1

Contamos con diferentes documentos sobre el tema de no discriminación: Código de Conducta Global, Política Global de Conducta en el Lugar de Trabajo, Natura &Co *Group Human Rights Statement*, Política de Enfrentamiento a la Violencia de Género Natura &Co América Latina y Política de Diversidad, Equidad e Inclusión Natura &Co América Latina, además del Comité

de Enfrentamiento a la Violencia Contra la Mujer. También se cuenta también con el Protocolo de Prevención e Intervención contra la Violencia de Género y Protección de la Mujer en Situación de Violencia. Todos los colaboradores y profesionales tercerizados pueden contactarse con la Línea Ética del grupo Natura &Co para reportar denuncias de discriminación, con garantía de anonimato y no represalias. También es posible relatar los casos directamente al área de Ética y Compliance, al gestor directo o a representantes del área de Personas.

Todas las denuncias son investigadas por el área de Ética y *Compliance* y, en los casos confirmados, están previstas diferentes acciones disciplinarias, inclusive hasta el despido de los involucrados. Si las violaciones constituyen crimen, las autoridades son notificadas.

Además de comunicaciones constantes sobre la intolerancia a la discriminación, la empresa realiza cada vez más entrenamientos y talleres para abordar temas como discriminación, acoso y racismo. En 2021, hubo un caso de discriminación reportado y un caso confirmado.

Ética y derechos humanos

Compliance con leis e regulamentos

GRI 2-27, 3-3

Estamos comprometidos con el cumplimiento de todas las legislaciones relacionadas al tema ambiental. Por medio de algunas herramientas, como el tablero de *Compliance*, seguimos con nuestra adhesión a todas las legislaciones pertinentes. En 2021, no registramos sanciones no monetarias o multas significativas (valor superior a R\$ 100 mil o con riesgo mediano/alto para la imagen de la empresa).

No identificamos casos ni acciones judiciales o multas significativas por competencia desleal o por suministro y uso de productos y servicios, ni tampoco en años anteriores.

GRI 206-1

Privacidad del cliente

GRI 3-3, 418-1

El Programa de Privacidad de Datos de Natura &Co sigue las mejores prácticas globales y las especificidades regulatorias de cada lugar de actuación. En 2021, recibimos, en promedio, 40 solicitudes al mes relacionadas con la protección de datos en nuestros canales de privacidad. Las quejas realizadas en Brasil por medio de E-GOV y Procon tratan, en su mayoría, de aviso de fraude de datos o pedidos de exclusión de los datos, un derecho garantizado por la Ley General de Protección de Datos (LGPD).

Violación de derechos de pueblos indígenas

GRI 3-3, 411-1

La relación con pueblos indígenas está inserta en los instrumentos, procesos y lineamientos de nuestra relación con poblaciones tradicionales, como el Sistema de Verificación de Cadenas de la Sociobiodiversidad, el protocolo Unión para el Biocomercio Ético (UEBT) y nuestra política de relaciones con las comunidades proveedoras.

Actualmente, Natura mantiene una relación con el grupo indígena Cinta Larga, en la región de Aripuanã (Mato Grosso). En 2021, no hubo registro de incidentes o casos de violación de derechos de los pueblos indígenas en los lugares donde la empresa actúa.

Ética y derechos humanos

Violaciones a prácticas laborales

GRI 3-3, 407-1, 408-1, 409-1

GRI 3-3, 407-1, 408-1, 409-1

No tuvimos ningún caso de trabajo infantil reportado en las operaciones de Natura &Co ni en nuestra cadena de proveedores. Tampoco fueron identificadas operaciones ni prácticas que violen o pongan en riesgo el derecho a la libertad sindical y a la negociación colectiva.

Nuevos proveedores seleccionados con base en criterios sociales y ambientales

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

En 2021, 1.026 nuevos proveedores fueron considerados para su contratación, y 22,8% de ellos fue evaluado con base en criterios socioambientales.

Todos nuestros proveedores pasan por una evaluación de riesgo en criterios socioambientales y prácticas anticorrupción. Los identificados como de mayor riesgo pasan por una auditoría obligatoria, que evalúa aspectos como salud y seguridad de los trabajadores y adhesión a la legislación. Todo nuevo proveedor realiza una adhesión

formal a nuestro Código de Conducta Global para Proveedores, hoy válido para Natura, The Body Shop y Aesop. En la homologación, además de la auditoría, también se realizan evaluaciones de salud financiera, consulta a listas públicas y auditorías de calidad. Nuestro compromiso es de tolerancia cero con puntos que afecten a los derechos humanos, como el trabajo infantil y el trabajo forzado.

Específicamente en el caso de las comunidades proveedoras de Natura, todas las nuevas comunidades que pasan a integrar la cadena de suministro de la empresa son seleccionadas con base en criterios socioambientales, en línea con los requisitos de la Unión para el Biocomercio Ético (UEBT) y con la Política Natura para la Sociobiodiversidad. En 2021, con nuevas comunidades en nuestra red, llegamos a 52.

*Lea más en **Amazonía y el clima**.*

Ética y derechos humanos

Proveedores con impactos negativos potenciales y reales GRI 308-2, 414-2	2020	2021
Impactos ambientales		
Proveedores evaluados	241	234
Proveedores identificados como causantes de impactos negativos reales y potenciales	126	148
Número de impactos significativos identificados – reales y potenciales	30	310
Proveedores con los que se acordaron mejoras	36	30
% de proveedores con los que fueron acordadas mejoras¹	28,6%	20,3%
Proveedores que tuvieron su relación terminada como consecuencia de la evaluación²	0	34
% de proveedores que tuvieron su relación terminada como consecuencia de la evaluación³	0	23,0%
Impactos sociales		
Proveedores evaluados	241	234
Proveedores identificados como causantes de impactos negativos reales y potenciales	97	217
Número de impactos significativos identificados – reales y potenciales	0	145
Proveedores con los que fueron acordadas mejoras	30	71
% de proveedores con los que fueron acordadas mejoras¹	30,9%	32,7%
Proveedores que tuvieron su relación terminada como consecuencia de la evaluación	0	37
% de proveedores que tuvieron su relación terminada como consecuencia de la evaluación³	0%	17,05%

1. El porcentaje calculado considera el número de proveedores con los que se acordaron mejoras entre el total de proveedores identificados con impactos negativos reales o potenciales en las dimensiones ambientales y/o sociales.
2. Las relaciones se terminaron porque no hubo retorno sobre los planes de acción de medidas correctivas en el plazo establecido para las no conformidades identificadas.
3. El porcentaje calculado considera el número de proveedores con los que se terminó la relación entre el número total de proveedores identificados con impactos negativos reales o potenciales en las dimensiones ambientales y/o sociales.

GRI 204-1 Valor total del gasto con proveedores locales por unidad operativa (R\$ millones) – Natura ¹ ² ³	
Cajamar	218,73
Benevides	31,99
Valor total del gasto con proveedores locales	250,72
Valor total pagado a proveedores	8.160,19
% del presupuesto gastado con proveedores locales	3,07

1. Los datos reflejan solo informaciones de Natura, sin contar las operaciones de las demás marcas del grupo.
2. Como definición de proveedor local se considera al ubicado en la misma ciudad de las unidades fabriles (Cajamar y Benevides) y que provee para cualquier unidad Natura. Las operaciones en Hispanoamérica, cuya producción está a cargo de proveedores tercerizados, no forman parte del cálculo.
3. Factor de conversión cambiaria utilizado 1 US\$/R\$ 5,40.

Salud y seguridad del consumidor

Requisitos para información y etiquetados de productos y servicios

GRI 3-3, 417-1

Los empaques de los productos de nuestras cuatro marcas traen información sobre el modo de uso, así como datos sobre su impacto socioambiental, orientación sobre las formas correctas de disposición del producto, indicación del número recomendado de reutilizaciones del envase y todas las exigencias legales de la legislación vigente. Específicamente los de la línea Natura Ekos cuentan con el sello UEBT (Unión para el Biocomercio Ético –Union for Ethical Biotrade) y la página web oficial de la organización. Natura Ekos está certificado por UEBT desde 2018 (*lea más en [Amazonía y el clima](#)*).



Lista de ingredientes prohibidos por Natura* GRI 416-1, SASB CG-HP-250a.3

2-Bromo-2-Nitropropane-1,3-Diol (Bronopol)
5-Bromo-5-Nitro-1,3-Dioxane
Boric acid
Diazolidinyl Urea
Dimethyl Oxazolidine
Dodecamethylcyclohexasiloxane (D6)
Formaldehyde
Ginkgo Biloba
Glutaraldehyde
Isoamyl p-Methoxycinnamate
Methyldibromo Glutaronitrile
Musk xylene
Nonoxynol
Octamethylcyclotetrasiloxane (D4)
Parabenos
Phenylmercury
Phthalates
Polyaminopropyl Biguanide (PHMB)
Polyethylene terephthalate
Quaternium-15
Thimerosal
Triclosán

**Además de las prohibiciones arriba nombradas, tenemos ingredientes controversiales prohibidos para nuevos desarrollos o con uso restringido (solo se pueden utilizar en determinadas condiciones).*

Liderazgo e influencia social

Participación en asociaciones

GRI 2-28

Mantuvimos nuestra actuación en la Asociación Brasileña de Empresas de Ventas Directas (ABEVD), con enfoque en las agendas de digitalización de la venta por relaciones, emprendedurismo y condiciones dignas de trabajo, entre otras. Uno de nuestros vicepresidentes, Erasmo Toledo, ocupa la función de presidente del Consejo Directivo de la entidad para el bienio 2020-2022. Nuestro CEO, João Paulo Ferreira, integra el Consejo de la World Federation of Direct Selling Association (WFDSA), y es presidente del Comité de Ética.

También seguimos actuando en la Asociación Brasileña de la Industria de Higiene Personal, Perfumería y Cosméticos (Abihpec), con énfasis en las agendas Tributaria y de simplificación y desburocratización de las normas regulatorias para productos del sector.

También mantenemos la participación en asociaciones de venta directa afiliados de WFDSA y asociaciones nacionales cosmética y cuidado personal en todos los países en los que operamos en América. En el ámbito de las entidades involucrados en la agenda de sustentabilidad, nuestro vicepresidente de Marca, Innovación, Internacionalización y Sustentabilidad, Andrea Alvares, sigue integrando el Comité de Líderes del Consejo Empresarial Brasileño de Desarrollo Sostenible (CEBDS), además de participar de la coalición Business for Nature y ser asesor de Global Fondo de Medio Ambiente. Nuestra directora de sustentabilidad Denise Hills, es vicepresidente de la junta directiva de la

Red Brasileña del Pacto Mundial, miembro del Consejo de Administración del CEBDS (Consejo Brasileño de Negocios de Desarrollo Sostenible), y del Comité Técnico de las empresas de la red Concertación por la Amazonía, además de ocupar la posición de Copresidente de Sistema B Brasil.

También estamos presentes en los consejos Deliberativo y Orientador del Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, así como en los grupos de trabajo sobre Clima, Empresas y Derechos Humanos, Integridad, Combate a la Corrupción, y Trabajo Digno en Plataformas Digitales de la entidad. En el CEBDS también somos líderes de los Comités de Trabajo de Cambio Climático y Biodiversidad, e integramos la CT de Derechos Humanos, con ejecutivos especializados sobre cada uno de los temas. Otro punto culminante del rendimiento es la Coalición Brasil Clima Bosques Agricultura, donde participar en los Grupos de Trabajo de Deforestación, Pago por Servicios Ambientales, Carbono y Bioeconomía. En la agenda ambiental también integramos la ICC Brasil, participando de la cámara ambiental.

También cabe resaltar el involucramiento institucional de los cofundadores del grupo Natura &Co. Pedro Passos sigue siendo miembro del consejo del Instituto de Estudios para el Desarrollo Industrial (Iedi) y del Comité de Líderes Empresariales de la Movilización Empresarial por la Innovación (MEI), de la Confederación Nacional de la Industria de Brasil (CNI), mientras que Guilherme Leal es uno de los miembros del board del Pacto Global, instancia máxima responsable de establecer las estrategias y políticas de la iniciativa, participa del B Team (Sistema B) y es uno de los asociados curadores del Instituto Ethos.

Principales organizaciones con las que mantenemos relación

Pacto Global, de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)
| <https://www.unglobalcompact.org/> |

World Business Council for Sustainable Development
(WBCSD) | <https://www.wbcsd.org/> |

CEBDS (Consejo Empresarial Brasileño para el Desarrollo
Sustentable). | <https://cebds.org/> |

World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA)

UEBT (Unión para el Biocomércio Ético)

B-team, además de participar en la organización, Natura
&Co es signataria de **Net-zero**, coalición para acelerar
la transición hacia una economía de bajo carbono hasta
2050. | <http://www.bteam.org/> |

Movement Builder

- B Movement Builders (BMB), Natura & Co
se unió no programa B
- Movement Builders de B Lab como mentor junto a
Natura, por su madurez en el Movimiento B y en la
Certificación BCorp.

TCFD (Task Force on Climate Finance Disclosures)
| <https://www.fsb-tcfd.org/about/> |

Science Based Target (SBTi) | <https://sciencebasedtargets.org/companies-taking-action/> |

Fundación Ellen MacArthur, además de signatarios de la
iniciativa **New Plastics Economy**, que prevé metas para
2025 relacionadas con los empaques plásticos | <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/> |

Instituto Ethos | <https://www.ethos.org.br/> |

PPA (Socios por la Amazonía) | <https://ppa.org.br/> |

Abihpec (Asociación Brasileña de la Industria de Higiene
Personal y Cosméticos) | <https://abihpec.org.br/> |

Coalizão Brasil Clima Florestas Agricultura
| <https://www.coalizaobr.com.br/home/index.php> |

Concertação pela Amazônia
| <https://concertacaoamazonia.com.br/> |

Personal Care Products Council (PCPC)

Lea más en <https://ri.naturaeco.com/esg/representacoes-indices-e-certificacoes/>
GRI 2-23

Abordaje para el compromiso de *stakeholders*

Principales preocupaciones y tópicos relevados

GRI 2-25, 2-29

Realizamos regularmente encuestas de escucha con nuestras principales audiencias, con resultados evaluados y planes de acción para direccionar los puntos indicados en esas evaluaciones.

Con las consultoras y líderes de Natura acompañamos los indicadores de satisfacción y lealtad, que además tienen en cuenta la intención de la consultora de mantener su relación con Natura y su probabilidad de recomendar nuestra empresa a otras personas. Las mediciones se realizan en cada ciclo de ventas. Avon mide la satisfacción de las representantes Avon de forma continua.

La lealtad también es el indicador elegido para evaluar la relación con las comunidades proveedoras –en este caso, se hace dos veces al año–.

La encuesta de compromiso con los colaboradores pasó por ajustes en 2021 que acompañan la integración y el compromiso de los colaboradores de Natura &Co América Latina al abarcar todas las marcas en Latinoamérica. El relevamiento pasó a realizarse dos veces al año para capturar percepciones sobre experiencias recientes y responder de manera más ágil a las demandas.

También hacemos el seguimiento de indicadores de preferencia de las marcas Natura y Avon. Conozca los resultados y la comparación con las encuestas anteriores en las siguientes páginas:

Colaboradores: pág. 80

Consultoras y líderes: pág. 136

Representantes: pág. 148

Comunidades proveedoras: pág. 60

Consumidores Natura: pág. 136

Consumidores Avon: pág. 144

Mecanismos de queja*

GRI 2-25

El servicio de atención en Brasil recibió más de 2 millones de interacciones en 2021, el 66% por teléfono y el 34% por chat on-line. En Hispanoamérica, los registros en los canales de Argentina, Chile, Colombia, México y Perú sumaron 1.123.300. El tiempo promedio de respuesta no superó los cuatro días hábiles. Las interacciones recibidas por los canales son dudas o quejas relacionadas con cobranzas, posventa, pedidos, apoyo a la actividad, registro y transporte.

**Los datos consideran las operaciones de la marca Natura.*

Gestión ambiental

Emisiones

GRI 305-1 Emisiones directas (Alcance 1) de gases de efecto invernadero (tCO ₂ equivalente) ^{1 2 3 4 5}	2020	2021
Generación de electricidad, calor o vapor	583,18	651,81
Procesamiento físico químico	164	157,50
Transporte de materiales, productos, residuos, empleados y pasajeros	1.087,03	921,42
Emisiones fugitivas	2.943,16	1.580,92
Total de emisiones brutas de CO₂	4.777,22	3.311,67

1. El 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 la destinación de los empaques 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 concepción y desarrollo. La auditoría de aseguramiento del Inventario de GEI Natura en 2020 fue realizada por PwC.
2. Los cálculos consideran los gases CO₂, CH₄, N₂O y HFCs.
3. Se toma como año base 2020.
4. El inventario no considera las operaciones en Estados Unidos y Malasia.
5. Las premisas aquí presentadas son extensibles a las demás divulgaciones de la serie. **GRI 305.**

Emisiones biogénicas de CO ₂ (tCO ₂ equivalente)	2020	2021
Emisiones directas biogénicas (provenientes de la quema o biodegradación de biomasa) GRI 305-1	9.624	11.904
Emisiones indirectas biogénicas de CO ₂ GRI 305-3	10.015	9.727
GRI 305-2 Emisiones indirectas (Alcance 2) provenientes de la adquisición de energía (tCO₂ equivalente)	2020	2021
Generación de electricidad, calor o vapor	5.523,01	9.843,73

Gestión ambiental

Residuos

GRI 3-3, 306-1, 306-2, 306-3, 306-4, 306-5,
SASB CG-HP-410a.2

En línea con las acciones que buscan la circularidad completa de nuestros empaques, uno de los pilares del Compromiso con la Vida, trabajamos con metas anuales para reducir la generación de residuos resultantes de nuestros procesos internos. Existe también una comisión interna multidisciplinaria que se reúne quincenalmente para seguir la información pertinente e identificar oportunidades de reducción. Cabe resaltar que nuestro proceso de gestión de residuos está en conformidad con las legislaciones correspondientes.

En 2021, para cada unidad producida por Natura &Co América Latina se generaron 23,99g de residuos, un poco por encima de la meta establecida para el período (22,20g). Entre las iniciativas implementadas o en fase de estudio, podemos destacar los proyectos para la reducción de pérdidas en las fábricas, la devolución de cajas de cartón para proveedores, la recuperación de pallets de madera y el compostaje que se realiza en el Ecoparque, en Benevides (Pará), con la consecuente reducción del volumen de lodo generado en la unidad.

Considerando las operaciones del grupo en América Latina, 94% de los residuos generados se reaprovecharon mediante métodos de reciclaje.

GRI 306-3, 306-4 Residuos recuperados y destinados a disposición final	2021		
	Cantidad (t)	Residuos NO destinados a disposición final (t)	Residuos destinados a disposición final (t)
No peligrosos			
Vidrio	784,33	783,06	1,27
Plástico	2.440,88	2.436,85	4,03
Madera	2.624,87	2.618,07	6,8
Metal	243,95	242,88	1,07
Papel/cartón	15.596,43	15.596,38	0,05
Otros no peligrosos	12.684,62	10.774,06	1.910,56
Total não perigosos	34.375,09	32.451,31	1.923,78
Peligrosos			
Peligrosos	5.455,88	5.008,36	447,52
No Peligrosos + Peligrosos			
Total general	39.830,97	37.459,67	2.371,30

Gestión ambiental

GRI 306-5 Recuperación de residuos por reciclaje¹ (t)	2021		
	Dentro de la organización	Fuera de la organización²	Total
Peligrosos	4.470,34	538,02	5.008,36
No peligrosos	30.048,08	2.403,24	32.451,31
Total	34.518,41	2.941,26	37.459,67

1. Reciclaje: enviados para compostaje, coprocesamiento y reciclaje.

2. Son considerados los fabricantes tercerizados que produjeron el 80% del total de unidades producidas por tercerizados en 2021 para Natura y Avon.

GRI 306-5 Residuos destinados a la disposición final (t)	2021		
	Dentro de la organización	Fuera de la organización¹	Total
Peligrosos			
Incineración sin recuperación de energía	169,18	13,06	182,24
Relleno sanitario	106,96	158,32	265,28
Total peligrosos	276,14	171,38	447,52
No peligrosos			
Incineración sin recuperación de energía	365,38	62,52	427,91
Relleno sanitario	930,06	565,81	1.495,87
Total no peligrosos	1.295,44	628,33	1.923,78

1. Son considerados los fabricantes tercerizados que produjeron el 80% del total de unidades producidas por tercerizados en 2021 para Natura y Avon.

GRI 301-1, SASB CG-HP-410a.1 Materiales utilizados en la producción y empaques (ton)

Nombre del material	Natura Latam 2021	Avon Latam 2021	Total
Metal	1.215,55	892	2.107,55
Papel/cartón	11.828,10	1.930	13.758,10
Plástico	12.947,46	12.340	25.287,46
Vidrio	16.097,44	13.645	29.742,44

Energía

GRI 3-3, 302-1

Natura &Co América Latina monitorea los datos relacionados al consumo de energía proveniente de combustibles fósiles y de fuentes renovables. La gestión efectiva del consumo de energía, que incluye el reporte periódico a los liderazgos de las unidades, y nuestros esfuerzos de reducción contribuyen directamente a nuestras metas relacionadas con las emisiones de gases de efecto invernadero.

Considerando los datos de las cuatro empresas del grupo, 83% de toda la energía consumida por Natura &Co América Latina en 2021 provino de fuentes renovables.

En función del proceso de integración aún en curso, no es posible difundir la energía consumida afuera de la organización de manera consolidada para las cuatro empresas. Esa información está disponible solo para Natura y Avon. **GRI 302-2**

Gestión ambiental

GRI 302-1, 302-2 Energía consumida (MWh)	2021				
	Natura		Avon		Conso- lidado
	Natura Brasil¹	Natura Hispano- américa	Avon Brasil	Avon Hispano- américa	
Combustibles de fuentes no renovables	6.884	521	10.402	14.461	32.268
Combustibles de fuentes renovables	97168	4.817	26.648	31.477	160.110
Total	104.052	5.338	37.050	45.938	192.378

1. La energía consumida considera The Body Shop y Aesop. No incluye, sin embargo, los datos de tiendas de ninguna de las empresas del grupo ni de la energía consumida en la combustión móvil.

GRI 302-1, 302-2 Energía consumida (MWh)	2021
Electricidad¹	103.711
Calefacción²	14.792
Refrigeración³	25.928
Vapor⁴	47.947
Total⁵	192.378

1. El diesel se considera como energía eléctrica, ya que se utiliza solo en el caso de interrupción de suministro de la red o de inestabilidad en la red eléctrica (generadores).
2. Considera todo el consumo de GLP y todo el gas natural utilizado en la sede de Natura &Co América Latina, en la ciudad de São Paulo.
3. Consideramos que el 20% de la energía eléctrica utilizada en los espacios se destina a la refrigeración, ya que aún no tenemos mecanismos para medirla por separado.
4. Para la generación de vapor, además del alcohol y briqueta utilizados en las fábricas de Cajamar (São Paulo) y Ecoparque (Pará), se consideró el total de gas natural utilizado en las unidades fabriles de Moreno (Argentina), Interlagos (Brasil) y Celaya (México).
5. La energía consumida considera las cuatro empresas del grupo. Sin embargo, no incluye datos de tiendas de ninguna marca, ni la energía consumida en la combustión móvil.

GRI 302-1, 302-2 Consumo de energía en fabricantes tercerizados¹ (MWh)	2021
Fabricantes tercerizados Natura	9.422
Fabricantes tercerizados Avon	13.758
Fabricantes tercerizados (consolidado)	23.179

1. Se consideraron los fabricantes tercerizados que produjeron el 80% del total de unidades producidas por tercerizados en 2021 para las cuatro empresas del grupo.

GRI 302-1, 302-2 Matriz energética (%)						
2021	Natura		Avon		Consolidado Natura &Co América Latina (% e total em MWh)	
	Natura Brasil (%)	Natura Hispano- américa (%)	Avon Brasil (%)	Avon Hispano- américa (%)		
Fuentes renovables²						
Electrici- dad (red)	62,9	90,2	71,9	68,5	66,8	128.429
Briqueta	15,4	0,0	0,0	0,0	8,3	16.026
Alcohol	15,0	0,0	0,0	0,0	8,1	15.654
Total de energía prove- niente de fuentes renovables	93,4	90,2	71,9	68,5	83,2%	160.110
Fuentes no renovables						
Aceite pesado – BPF	1,0	0,0	3,2	0,0	1,2	2.232
Gasoil	0,8	1,0	0,2	0,5	0,6	1.210
Gás GLP	1,2	0,0	0,5	0,9	1,0	1.874
Gas natural	3,6	8,7	24,2	30,0	14,2	26.953
Total de energía prove- niente de fuentes no reno- vables	6,6	9,8	28,1	31,5	16,8%	32.268

1. El consumo total de energía, de fuentes renovables y no renovables, fue 192.378 MWh en 2021.
2. El consumo de energía eléctrica es considerado como proveniente de fuente renovable. La cantidad de energía considera las operaciones de las cuatro empresas del grupo. No incluye datos e tiendas de ninguna de las marcas, ni la energía consumida en combustibles móviles.

Gestión ambiental

GRI 302-3 Intensidad energética ¹	Natura	Avon
Consumo de energía dentro de la organización (MWh)	99.967	69.231
Intensidad energética dentro de la organización (Wh/ unidad producida)	107,5	120,6
Tipos de energía incluidos en la tasa de intensidad energética (combustible, electricidad, calefacción, refrigeración, vapor o todos)	Todos	Todos
Consumo de energía fuera de la organización (MWh)	9.422	13.758
Intensidad energética (fuera de la organización) (Wh/ unidad producida)	60,1	73,6
Tipos de energía incluidos en la tasa de intensidad energética (combustible, electricidad, calefacción, refrigeración, vapor o todos)	Todos	Todos
Consumo de energía total de la organización (MWh)	109.389	82.988
Intensidad energética (total de la organización) (Wh/ unidad producida)	100,6	109,1
Tipos de energía incluidos en la tasa de intensidad energética (combustible, electricidad, calefacción, refrigeración, vapor o todos)	Todos	Todos
Proporción de la intensidad energética dentro/fuera de la organización	1,07	1,11

1. La cantidad de energía consumida considera las cuatro empresas del grupo. Sin embargo, no incluye datos de tiendas de ninguna marca, ni la energía consumida en la combustión móvil.

Gestión ambiental

Agua

GRI 3-3, 303-1, 303-2, 303-3, 303-4, 303-5,
SASB CG-HP-140a.1, SASB CG-HP-140a.2

Mantenemos el compromiso con la protección de la calidad del agua, la implantación de estaciones de tratamiento de efluentes y de sistemas de reúso de efluentes tratados para finalidades menos nobles (descargas), y la reducción de consumo de manera continua, pero no contamos con una política formal sobre el agua.

Nuestros números relacionados con el uso del agua son seguidos mensualmente por los líderes de las áreas en que el consumo es más significativo. Todos nuestros espacios cuentan con metas de consumo mensuales, elaboradas según las particularidades de cada área y operación. En las fábricas, donde se verifica el mayor consumo, además del monitoreo continuo, trabajamos enfocados en la rápida identificación de pérdidas y de oportunidades de mejoras en equipos y con la implementación de iniciativas que permitan la reducción del consumo.

También realizamos el monitoreo y el tratamiento de efluentes, además de análisis internos y externos para garantizar que el descarte se produzca en línea con los parámetros legales.

El departamento de SHE (Salud, Seguridad y Medio Ambiente, sigla en inglés), en conjunto con las áreas

pertinentes, realiza el cierre de los datos y los compara con la meta propuesta. Cuando hay desvíos es necesario realizar el análisis de los planes de acción.

En 2021, el consumo del agua para Natura &Co América Latina, calculado con base en la diferencia entre el total captado y el total descartado, fue de 340 ML.

GRI 303-3, 303-4, 303-5, S ASB CG-HP-140 a.1 Volumen del agua retirada, descartada y consumida (ML) ¹	2021		
	Natura	Avon	Consolidado
Total de agua retirada	353,3	401,3	754,6
Total de agua descartada	192,7	222,1	414,8

1. Los datos incluyen las operaciones de The Body Shop y Aesop, sin embargo, no consideran información de las tiendas de ninguna de las empresas del grupo.

Gestión ambiental

Biodiversidad

GRI 304-1 Unidades operativas adentro o en las cercanías de áreas protegidas o con alto índice de biodiversidad – Natura			
Classificação	Cajamar	Ecoparque	NASP/CDSP
Ubicación geográfica	Cajamar (São Paulo)	Benevides (Pará)	São Paulo (São Paulo)
Áreas superficiales y subterráneas propias, arrendadas o administradas por la organización	Área propia	Área propia	Área alquilada
Posición en relación al área protegida	APP adentro de la unidad (áreas próximas al río Juqueri y una naciente)	APP adentro de la unidad (áreas próximas a un afluente del río Benfica y una naciente)	SIP (Zona industrial predominante)
Tipo de operación	Administrativa e industrial de producción de cosméticos	Administrativa e industrial de producción de masa básica de jabones	Administrativa y logística con almacenamiento y distribución de cosméticos
Tamaño de la unidad operativa (m³)	646 mil m³	1.729 mil m³	111,7 mil m³
Valor para la biodiversidad caracterizado de acuerdo con un listado de status de protección²	APP	APP	Não se aplica

1. No existen áreas de preservación en los centros de distribución de Natura porque estos están ubicados en regiones industriales. En Brasil, los centros de distribución se encuentran en espacios alquilados y son sede de actividades administrativas y de logística en las ciudades de Jaboatão dos Guararapes (Pernambuco), Simões Filho (Bahía); Castanhal (Pará), Mathias Barbosa (Minas Gerais) e Uberlândia (Minas Gerais).
2. La información sobre el valor de la biodiversidad y el tipo de ecosistema de las áreas no está disponible.

Especies incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listas nacionales de conservación con hábitats ubicados en áreas afectadas por operaciones de la organización – Natura

GRI 3-3, 304-4

En 2021, Natura utilizó 16 especies vegetales de la biodiversidad brasileña identificadas en la Lista Roja de la Unión Internacional para la Conservación de Naturaleza (IUCN, sigla en inglés) y en listas nacionales de especies amenazadas de extinción. Once son especies de la Amazonía, cuatro de la Mata Atlántica y una del Cerrado. La oscilación del número de especies en los últimos años se debe a la inclusión de nuevas especies en esas listas y a la variación en cuanto al uso de esos ingredientes por la empresa en cada año.

La gestión del uso de ingredientes naturales y sus derivados sigue los lineamientos y principios de la Unión para el Biocomercio Ético (UEBT, sigla en inglés) y del The Ethical BioTrade Standard. Además, adoptamos las mejores prácticas productivas, como los sistemas agroforestales y el manejo sustentable de los productos forestales no madereros. Nuestro modelo de negocios está comprometido con la conservación de la biodiversidad, la valorización del conocimiento tradicional asociado y la distribución equitativa de beneficios a lo largo de la cadena productiva.

Gestión ambiental

Número de especies incluidas en la Lista Roja de IUCN y en listas nacionales de conservación – Natura^{1 2}

Nivel de riesgo de extinción	2020	2021
Amenazadas de extinción ³	7	2
Vulnerables	5	4
Casi amenazadas	2	1

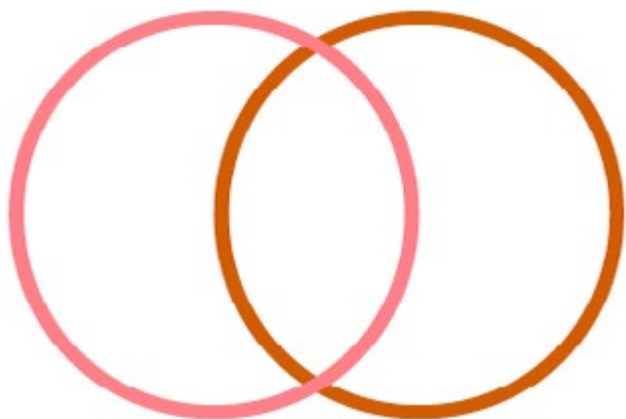
1. La información incluye únicamente datos de la región donde se ubica el Ecoparque, en Benevides (PA).
2. Las especies presentes en las listas oficiales de la Convención sobre el Comercio Especies Amenazadas Internacionales de Fauna y Flora Silvestres (CITES), no fueron considerados, ya que no están en la lista de la UICN o en las de listas de conservación.
3. En esta categoría se consideraron especies amenazadas y en peligro de extinción.

Especies vegetales presentes en el proceso productivo e incluidas en la lista roja de la IUCN ¹	Nivel de riesgo de extinción
Ucuuba – Virola surinamensis	En peligro
Castaña de la Amazonía – Bertholletia excelsa	Vulnerable
Andiroba – Carapa guianensis	Poco preocupante
Priprioca – Cyperus articulatus	Poco preocupante
Guaçatonga – Casearia sylvestris	Poco preocupante
Jatobá – Hymenaea courbaril	Poco preocupante
Sapucainha – Carpotroche brasiliensis	Poco preocupante
Açaí solteiro - Euterpe precatoria	Poco preocupante
Pitanga - Eugenia uniflora	Poco preocupante
Cumaru - Dipteryx odorata	Datos insuficientes
Copaiba - Copaifera reticulata	Poco preocupante
Copaiba - Copaifera langsdorffii	Poco preocupante
Capitui - Siparuna guianensis	Poco preocupante
Candeia - Eremanthus erythropappus	Poco preocupante
Breu/Mirra - Protium heptaphyllum	Poco preocupante
Babaçu - Attalea speciosa	Poco preocupante

1. Considera la operación de Natura.

Acerca *del informe*





Acerca *del informe*

El Informe Integrado Natura &Co América Latina presenta esa unidad de negocios del grupo Natura &Co, y retrata los principales puntos destacados de desempeño y nuestras iniciativas que integran el Compromiso con la Vida de Natura, que es nuestra Visión 2030.

También son observadas en esta publicación referencias internacionales como los principios del Pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas, iniciativa de la que somos signatarios, y los

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). **GRI 3-1**

Este informe está alineado a las normas de informe de la *Global Reporting Initiative (GRI Standards)* y *Value Reporting Foundation (VRF)*, que incluye SASB y IIRC.

Base de preparación

El detalle técnico sobre la información reportada puede ser verificado en el documento complementario, llamado Base de Preparación, disponible en la [página web del informe](#).

Período cubierto

1º de enero al 31 de diciembre de 2021

GRI 2-3

Alcance GRI 2-2

Unidad de negocios Natura &Co América Latina, comprendida por el negocio de Natura, en todas sus latitudes, y las representaciones en Latinoamérica de Avon, The Body Shop y Aesop.

Prioritariamente, las divulgaciones son presentadas de manera consolidada. En el caso de no disponibilidad o no aplicabilidad de información consolidada, hay especificaciones en los textos y notas que indican claramente el alcance presentado.

Hable con nosotros

Se puede enviar dudas, comentarios y otras informaciones sobre el Informe Anual al e-mail **relatorioanual@natura.net**. También contestamos comentarios sobre nuestro desempeño y prácticas de gestión en nuestros perfiles en las redes sociales y en los encuentros presenciales con los diferentes públicos.

GRI 2-3

Los datos financieros son presentados de manera consolidada Natura &Co América Latina, que abarca las cuatro marcas del grupo en la región: Natura en todas sus latitudes y las operaciones en Latinoamérica de Avon, The Body Shop y Aesop. El Informe de Administración fue publicado en la edición del 10 de marzo de 2022 del periódico brasileño Valor Econômico, con alcance global y período de cobertura también anual, del 1º de enero al 31 de diciembre de 2021. Como parte del proceso de divulgación de resultados, Natura &Co publica además un informe anual consolidado, disponible [aquí](#).

GRI 2-2

Conozca la lista de información en el Índice de Contenido GRI y SASB. En la sección específica al final de la publicación, incluimos también otros detalles de la GRI y propios ([Divulgaciones complementarias](#)).

GRI 3-2

La planeación y la estructuración del Informe Integrado Natura &Co América Latina 2021 cuentan con acompañamiento por parte de las vicepresidencias de Marketing, Innovación, Internacionalización y Sustentabilidad, y de Medios, Contenido y Comunicación, por medio de la Gerencia de Comunicación y Creación, que coordinaron la participación de las distintas áreas y marcas de la compañía en el relevamiento de la información y el análisis de los resultados. Nuestros objetivos del Compromiso con la Vida, que orienta la construcción del informe, así como la inclusión de las principales referencias internacionales de divulgación como GRI, SASB y los principios del informe integrado, evidencian

una mirada holística y transversal sobre las diferentes dimensiones que afectan a nuestro negocio y nuestra actuación sobre la sociedad. Convivimos con el dilema de ofrecer datos cada vez más abarcadores en medio de un proceso de integración y estructuración de Natura &Co América Latina y, al mismo tiempo, comunicar con más objetividad, facilitando la comprensión del lector. Presentamos al público un contenido relevante para la comprensión de nuestra estrategia y nuestros resultados y una completa base de datos, pero entendemos que avanzar en la concisión sigue siendo un desafío. El documento pasó por proceso de aseguración externa realizado por PwC. **GRI 2-14, 2-5**

Alineación sobre materialidad

GRI 2-29, 3-1, 3-2

Somos una empresa basada en relaciones, con una fuerte actuación integrada con nuestro ecosistema, incluyendo colaboradores, proveedores y comunidades proveedoras, consultoras y representantes, consumidores y las muchas organizaciones asociadas. La proximidad, el compromiso y el diálogo son procesos continuos de Natura y, ahora, de Natura &Co América Latina.

Ese proceso ocurre continuamente, sin una frecuencia definida, siempre que es necesario definir proyectos estratégicos que involucren a nuestro ecosistema. Un ejemplo de esa preocupación es la construcción del Compromiso con la Vida, nuestra manifestación que expresa la Visión 2030 y las metas osadas que establecimos para el avance de la empresa y de todo nuestro ecosistema.

Esa construcción fue el primer trabajo colectivo del

grupo Natura &Co, iniciado en 2019 por Natura, The Body Shop y Aesop y, desde 2021, realizado también por Avon. Inspirado por la Visión 2050 de Natura y por los aprendizajes acumulados en el primer ciclo de Ambiciones, de 2014 a 2020, el Compromiso con la Vida también abarcó el análisis de referencias internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las metas del Acuerdo de París para el clima, compromisos como los de la Fundación Ellen MacArthur para residuos, el Future Fit-Business, además del apoyo de consultoras internacionales.

Un grupo de trabajo con representantes de las diferentes áreas impactadas por esos temas, en todas las marcas, se reunió a lo largo de un año y medio para la construcción de esos objetivos, que se convirtieron en marcos de decisiones de negocio y la fijación de prioridades de las inversiones para los próximos años.

El Compromiso con la Vida también sirvió de orientación para definir la materialidad de los temas que tratamos en este informe (vea tabla a continuación).

El proceso anterior consideraba solo la marca Natura. Fue realizado en 2014, a partir de consultas con las partes interesadas, con más de 4,2 mil respuestas a la encuesta on-line brindadas por los diferentes públicos de relaciones, 40 entrevistas presenciales y por teléfono, y un panel de discusión multistakeholder con 18 participantes. Posteriormente, la matriz fue revisada en análisis interno, que agregó dos nuevos temas a la materialidad de Natura, totalizando ocho: 1. agua, 2. diversidad, 3. equidad y generación de trabajo e ingresos, 4. educación para el desarrollo de

colaboradores y consultoras, 5. cambio climático, 6. residuos, 7. transparencia y, 8. origen de los productos y valorización de la sociobiodiversidad.

El grupo Natura &Co está realizando el primer proceso de materialidad, iniciado en 2021 y que sigue en 2022. Además de la visión global, incluye una mirada más detallada de cada una de las cuatro unidades de negocios del grupo (Natura &Co América Latina, Avon Internacional, The Body Shop Internacional y Aesop Internacional), para que sea posible capturar de manera más precisa la percepción de los públicos de relaciones en todas las regiones en las que el grupo está presente.

En Natura &Co América Latina, nuestros principales públicos de relaciones son nuestros colaboradores, la red de Consultoras de Belleza Natura y de Representantes de Belleza Avon, nuestra cadena de suministros, incluyendo las comunidades proveedoras de activos de la sociobiodiversidad, consumidores finales, inversionistas y entidades asociadas (vea el *listado de apoyos y asociaciones en Liderazgo e*

Compromiso con la Vida, impactos y métricas GRI 2-29, 3-1, 3-2. 3-3

Pilar	Sub-pilar	Temas y aspectos relacionados	Divulgaciones		ODS
			GRI	SASB	
Enfrentar la crisis climática y proteger a la Amazonía	Emisiones netas cero de GEI	Energía y Emisiones	302-1 a 302-3; 305-1 a 305-7	No se aplica	1, 3, 8, 10, 12, 13, 15, 17
	Proteger a la Amazonía	Impactos Económicos Indirectos, Comunidades Locales	203-1 e 203-2; 413-1 e 413-2	No se aplica	
	Ayudar a crear metas para la biodiversidad con base científica	Agua y efluentes, Biodiversidad, Políticas Públicas	303-1 a 303-5; 304-1 e 304-4; 415-1	CG-HP-140a.1, CG-HP-140a.2	

Compromiso con la Vida, impactos y métricas GRI 2-29, 3-1, 3-2. 3-3

Pilar	Sub-pilar	Temas y aspectos relacionados	Divulgaciones		ODS
			GRI	SASB	
Defender los Derechos Humanos y ser Más Humanos	Nuestras personas	Empleo, Salud y Seguridad del Trabajo, Capacitación y Educación, Diversidad e Igualdad de Oportunidades	401-1 e 401-3; 403-1 a 403-7; 403-9 e 403-10; 404-1, 404-2 e 404-3; 405-1 e 405-2;	No se aplica	1, 3, 4, 5, 8, 10, 12
	Red más amplia	Impactos Económicos Indirectos, Prácticas de compras, Capacitación y Educación, Comunidades Locales	203-1 e 203-2; 204-1, 404-1, 413-1, 413-2	No se aplica	
	Intolerancia a la violación de los derechos humanos en nuestra cadena de suministro	Evaluación ambiental de proveedores, No discriminación, Libertad sindical y negociación colectiva, Trabajo Infantil, Trabajo forzado o análogo al esclavo, Derechos de los pueblos indígenas, Evaluación social de proveedores	308-1 e 308-2; 406-1; 407-1; 408-1; 409-1; 411-1; 414-1 e 414-2	No se aplica	
Abrazar la circularidad y la regeneración	Circularidad completa de empaques	Materiales y Residuos	301-2 e 301-3; 306-1 a 306-5	CG-HP-410a.1, CG-HP-410a.2	1, 3, 9, 11, 12, 14, 15
	Circularidad de las fórmulas	Salud y seguridad del consumidor	416-1 e 416-2	Não se aplica	
	Inversión en soluciones regenerativas	Marketing y Etiquetado, Formulaciones	417-1	CG-HP-250a.3	
Aspectos transversales, negocio y Gobernanza	No se aplica	Desempeño económico, Impuestos	201-1; 207-1 a 207-4	Não se aplica	16
		Combate a la corrupción y la competencia desleal	205-1, 205-2 e 205-3; 206-1	Não se aplica	

Índices *de contenido*



El Informe Integrado Natura &Co América Latina sigue las siguientes referencias de reporte:

Global Reporting Initiative (GRI) Universal Standards –

Vea el listado completo de las divulgaciones a partir de la página 220.

Sustainability Accounting Standards Board (SASB) –

Complementamos la información de desempeño con indicadores del segmento de Productos de uso personal y doméstico, del sector de Bienes de Consumo. Vea el listado completo de indicadores abordados a partir de la página 234.

Reporte Integrado – Reforzamos el alineamiento con los principios de reporte integrado (Integrated Reporting Framework). Basado en principios, la referencia no indica métricas o divulgación de asuntos individuales, señalando la necesidad de considerar ocho elementos de contenido: Visión General y Organizacional y Ambiente Externo; Gobernanza; Modelo de Negocios; Riesgos y Oportunidades; Estrategia y Asignación de Recursos; Performance; Perspectiva; y Base para la Presentación. Para presentar de mejor manera dicho abordaje al lector, indicamos al comienzo de cada tema relevante los elementos considerados.

El informe fue auditado por un auditor independiente, conforme determina la Orientación CPC 09, del Comité de Pronunciamientos Contables (CPC), y la Resolución 14 de la Comisión de Valores Mobiliarios (CVM).

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y Principios del Pacto Global –

Nuestras iniciativas están alineadas con las agendas globales, que reúnen desafíos relevantes de la sociedad, del poder público y del sector productivo. Los principales ODS considerados están integrados al Índice de Contenido GRI. La lista de los 10 Principios del Pacto Global es presentada a partir de la página 235.

Índice de contenido GRI



CONTENT INDEX
ESSENTIALS SERVICE

2022

Para Content Index - Essentials Service, los Servicios de GRI han revisado que el Resumen de contenido de GRI se presenta clara y consistentemente de acuerdo con las normas, y que las referencias para las informaciones 2-1 a 2-5, 3-1 y 3-2 corresponden a las secciones apropiadas en el cuerpo del informe. El servicio fue realizado originalmente en el idioma portugués.

Los indicadores marcados con un asterisco (*) fueron asegurados por PwC.

SUMÁRIO DE CONTEÚDO GRI - CONTEÚDO GERAL			Omissão		
El Informe Integrado Natura &Co América Latina 2021 fue elaborado de acuerdo con las normas de reporte GRI. Período cubierto: 1 de enero de 2021 a 31 de diciembre de 2021.					
GRI 1: Fundamentos 2021					
GRI Standards	Contenido	Página/URL	Requisitos omitidos	Razón	Explicación
Contenidos generales					
La organización y sus prácticas de reporte					
GRI 2: Contenidos generales 2021	2-1 Datos de la organización	Natura &Co Holding, de la que Natura &Co América Latina es una unidad de negocios, es una compañía de capital abierto en B3 (São Paulo, Brasil), bajo el código NTCO3, y ADRs (Recibos de Depósito Estadounidenses) negociados en la Bolsa de Valores de Nueva York (EE.UU.). La sede del grupo está ubicada en São Paulo (estado de São Paulo), Brasil. Lea más en las páginas 15, 18 y 160.			
	2-2 Entidades incluidas en el reporte de sustentabilidad	Las Demostraciones Contables se refieren a Natura& Co Holding S.A. Las información es global. Este informe tiene como alcance la unidad de negocios Natura &Co Latam. Lea más en las páginas 215.			
	2-3 Periodo de reporte, frecuencia y punto focal	Frecuencia anual. Lea más en la página 215.			
	2-4 Reformulaciones de información	Não se aplica. Primeiro relatório de Natura &Co América Latina, unidade de negócios do grupo Natura &Co.			
	2-5 Verificación externa	216			

SUMÁRIO DE CONTENIDO GRI - CONTENIDO GENERAL					
GRI Standards	Contenido	Página/URL	Requisitos omitidos	Razón	Explicación
Atividades e trabalhadores					
	2-6 Actividades, cadena de valor y relaciones de negocio*	Este es el primer informe de Natura &Co América Latina, con alcance de suministro considerado para esta unidad. Hasta el informe anterior, el recorte consideraba solo a Natura. Lea más en las páginas 5, 18, 57, 105, 106 y 112.			
	2-7 Empleados	18, 88, 189 y 190.			
	2-8 Trabajadores que no son empleados	189	Número de trabajadores tercerizados.	Datos no disponibles de manera consolidada.	Existen trabajadores tercerizados en las operaciones de Natura &Co en América Latina, pero esta modalidad de contratación es una excepción y no existen, en este ciclo, datos consolidados con la cantidad total de trabajadores en dicha modalidad.
Gobernanza					
GRI 2: Contenidos generales 2021	2-9 Estructura de gobernanza y composición	160, 162, 163 y 166			
	2-10 Nombramiento y selección del más alto organismo de gobernanza	163			
	2-11 Presidente del más alto organismo de gobernanza	161			
	2-12 Atribuciones del más alto organismo de gobernanza en el control de la gestión de impactos	162, 163, 177			
	2-13 Delegación de responsabilidad por la gestión de impactos	162, 163 y 168			
	2-14 Atribuciones del más alto organismo de gobernanza en el reporte de sustentabilidad	El Consejo de Administración da la directriz estratégica, aprueba la planeación, incluso el Compromiso con la Vida (Visión de Sustentabilidad 2030) y asegura que sus objetivos y metas estén en la agenda de los ejecutivos y en los principales proyectos de la empresa. El Comité de Estrategia, ligado al CA, sigue periódicamente e informa a los consejeros sobre el desempeño de la Visión 2030. Lea más en las páginas 163 y 216.			

SUMÁRIO DE CONTENIDO GRI - CONTENIDO GENERAL			Omissão		
GRI Standards	Contenido	Página/URL	Requisitos omitidos	Razón	Explicación
Gobernanza (continuación)					
GRI 2: Contenidos generales 2021	2-15 Conflictos de interés*	Las decisiones sobre las operaciones son sometidas a la administración, según las competencias definidas por el Estatuto Social. En el caso de posible conflicto de intereses entre las materias bajo análisis y un miembro de nuestros organismos deliberativos, seguimos lo dispuesto en la Ley de Sociedades por Acciones, debiendo el respectivo miembro abstenerse de votar. Más información en el Informe sobre el Código Brasileño de Gobernanza Corporativa.			
	2-16 Manifestaciones críticas*	Las preocupaciones críticas están presentes en el mapa de riesgos de la compañía y en el Compromiso con la Vida, integrado por 31 metas de sustentabilidad que deben ser alcanzadas hasta 2030. Los comités de apoyo al Consejo también tienen, entre sus atribuciones, el análisis de los principales temas críticos en su agenda de encuentros, incluyendo el Comité de Personas. Lea más en las páginas 161, 163 y 181.			
	2-17 Conocimiento colectivo del más alto organismo de gobernanza	49, 162 y 163			
	2-18 Evaluación del desempeño del más alto organismo de gobernanza	164			
	2-19 Políticas de remuneración	171 y 192			
	2-20 Procesos para la determinación de la remuneración	La política de remuneración es evaluada en la Asamblea General Ordinaria, para la aprobación de los accionistas. Natura &Co se comprometió a alcanzar el pago del salario digno (<i>living wage</i>) para todos sus colaboradores y viene profundizando su conocimiento sobre remuneración y equidad de salarios entre géneros y étnico-racial, con el apoyo de una consultora especializada. Lea más en las páginas 79, 89, 90, 171 y 192.			
	2-21 Proporción de la remuneración total anual	192	Aumento de la remuneración total anual	Información confidencial	El aumento salarial es considerado información confidencial y, por lo tanto, no es difundido por la unidad de negocio Natura &Co América Latina.

SUMÁRIO DE CONTENIDO GRI - CONTENIDO GENERAL			Omissão		
GRI Standards	Contenido	Página/URL	Requisitos omitidos	Razón	Explicación
Estrategias, políticas y prácticas					
GRI 2: Contenidos generales 2021	2-22 Información sobre la estrategia de desarrollo sustentable*	6 y 9			
	2-23 Compromisos	32, 60, 69, 129 y 203			
	2-24 Internalización de compromisos	32, 36, 62, 167, 169, 170			
	2-25 Procesos para remediación de impactos negativos	23, 32, 40, 42, 51, 54, 55, 56, 60, 61, 62, 69, 73, 75, 76, 77, 106, 108, 110, 112, 113, 115, 139 y 204			
	2-26 Mecanismos para la búsqueda de información y manifestaciones	23, 61, 73, 77, 80, 83, 106, 139, 173 y 197			
	2-27 Cumplimiento de la legislación*	198			
	2-28 Participación en asociaciones	54, 55, 70, 109 y 202			

SUMÁRIO DE CONTENIDO GRI - TEMAS MATERIALES			Omissão			
GRI Standards	Contenido	Página/URL	Requisitos omitidos	Razón	Explicación	ODS
Compromiso con las partes interesadas						
GRI 2: Contenidos generales 2021	2-29 Abordaje para el compromiso de las partes interesadas*	23, 49, 51, 56, 59, 60, 61, 66, 71, 73, 75, 76, 77, 78, 80, 83, 104, 106, 125, 131, 136, 144, 148, 172, 204, 216 y 217				
	2-30 Acuerdos de negociación colectiva	189				
TEMAS MATERIALES						
Desempeño económico						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	20, 178				
GRI 201: Desempeño económico 2016	201-1 Valor económico directo generado y distribuido*	22				8, 9
	201-2 Implicancias financieras y otros riesgos y oportunidades debido al cambio climático*	178				13
Impactos económicos indirectos						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	56, 61, 67, 103, 137 y 146				
GRI 203: Impactos económicos indirectos 2016	203-1 Inversiones en infraestructura y apoyo a servicios *	56-59, 61, 67, 96 y 103				5, 9, 11
	203-2 Impactos económicos indirectos significativos*	57, 72, 73, 102, 137, 139 y 149				1, 3, 8

SUMÁRIO DE CONTENIDO GRI - TEMAS MATERIALES			Omissão			
GRI Standards	Contenido	Página/URL	Requisitos omitidos	Razón	Explicación	ODS
Prácticas de compras						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	105				
GRI 204: Prácticas de compras 2016	204-1 Proporción de gastos con proveedores locales	200				8
Combate a la corrupción						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el temas material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	172 y 195				
GRI 205: Combate a la corrupción 2016	205-1 Operaciones evaluadas respecto a riesgos relacionados a la corrupción*	196				16
	205-2 Comunicación y capacitación en políticas y procedimientos de combate a la corrupción	172 y 174				16
	205-3 Casos confirmados de corrupción y medidas tomadas*	172 y 196				16
Competencia desleal						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	198				
GRI 206: Competencia desleal 2016	206-1 Acciones judiciales por competencia desleal, prácticas de <i>trust</i> y monopolio	198				16

SUMÁRIO DE CONTENIDO GRI - TEMAS MATERIALES			Omissão			
GRI Standards	Contenido	Página/URL	Requisitos omitidos	Razón	Explicación	ODS
Tributos						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	175				
GRI 207: Impuestos 2019	207-1 Abordaje impositivo	175				1, 10, 17
	207-2 Gobernanza, control y gestión de riesgo fiscal	175				1, 10, 17
	207-3 Compromiso de stakeholders y gestión de sus preocupaciones	175				1, 10, 17
	207-4 Informe país por país	176				1, 10, 17
Materiales						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	108, 112 y 113				
GRI 301: Materiales 2016	301-1 Materiales utilizados en la producción y empaques	207				
	301-2 Materiales utilizados, discriminados por peso o volumen*	113				8, 12
	301-3 Productos y empaques recuperados*	113 y 117				8, 12
Energía						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	51 y 207				
GRI 302: Energía 2016	302-1 Consumo de energía dentro de la organización*	207 y 208				7, 8, 12, 13
	302-2 Consumo de energía fuera de la organización*	207y 208				7, 8, 12, 13
	302-3 Intensidad energética*	209				7, 8, 12, 13

SUMÁRIO DE CONTENIDO GRI - TEMAS MATERIALES			Omissão			
GRI Standards	Contenido	Página/URL	Requisitos omitidos	Razón	Explicación	ODS
Agua y efluentes						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	51 e 210				
GRI 303: Agua y efluentes 2018	303-1 Interacciones con el agua como un recurso compartido*	210				6, 12
	303-2 Gestión de los impactos relacionados al descarte de agua*	210				6
	303-3 Captación de agua*	210				6, 8, 12
	303-4 Descarte de agua*	210				6
	303-5 Consumo de agua*	210				6
Biodiversidad						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	51, 56, 60 y 211				
GRI 304: Biodiversidad 2016	304-1 Unidades operativas propias, arrendadas o administradas dentro o en las cercanías de áreas de protección ambiental y áreas de alto valor de biodiversidad ubicadas fuera de áreas protegidas*	211				6, 14, 15
	304-4 Especies incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listas nacionales de conservación con hábitats en áreas afectadas por operaciones de la organización*	211				6, 14, 15
Emisiones						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	47, 51, 62 y 64				

SUMÁRIO DE CONTENIDO GRI - TEMAS MATERIALES			Omissão			
GRI Standards	Contenido	Página/URL	Requisitos omitidos	Razón	Explicación	ODS
Emisiones (continuación)						
GRI 305: Emisiones 2016	305-1 Emisiones directas (Alcance 1) de gases de efecto invernadero (GEI)*	65 y 205				3, 12, 13, 14, 15
	305-2 Emisiones indirectas (Alcance 2) de gases de efecto invernadero (GEI)*	65 y 205				3, 12, 13, 14, 15
	305-3 Otras emisiones indirectas (Alcance 3) de gases de efecto invernadero (GEI)*	65, 66 y 205				3, 12, 13, 14, 15
	305-4 Intensidad de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)*	65				13, 14, 15
	305-5 Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)*	66				13, 14, 15
	305-6 Emisiones de sustancias que destruyen la capa de ozono (SDO)	Emisiones de sustancias que destruyen la capa de ozono (SDO)	Datos consolidados no disponibles.	No hay evidencias de que este tipo de emisión sea significativa para las operaciones de Natura & Co en Latinoamérica. De todos modos, no existen datos consolidados disponibles hasta el cierre de este informe.		3, 12
	305-7 Emisiones de NOx, SOx y otras emisiones atmosféricas significativas	Emisiones de NOx y SOx y otras emisiones atmosféricas significativas	Datos consolidados no disponibles	No hay datos consolidados disponibles hasta el cierre de este informe.		3, 12, 14, 15
Residuos						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	108, 113 y 206				

GRI 306: Residuos 2o2o	306-1 Generación de residuos e impactos significativos relacionados a residuos	206				3, 6, 11, 12
	306-2 Gestión de impactos significativos relacionados a residuos	206				3, 6, 11, 12
	306-3 Residuos generados*	206				3, 6, 12, 14, 15
	306-4 Residuos no destinados a disposición final*	206				3, 11, 12
	306-5 Residuos destinados a disposición final*	206 y 207				3, 6, 11, 12, 14, 15

SUMÁRIO DE CONTENIDO GRI - TEMAS MATERIALES	Omissão
---	---------

GRI Standards	Contenido	Página/URL	Requisitos omitidos	Razón	Explicación	ODS
---------------	-----------	------------	---------------------	-------	-------------	-----

Evaluación ambiental de proveedores

GRI 3: Temas Materiales 2o21	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	60, 105 y 199				
GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores 2o16	308-1 Nuevos proveedores seleccionados con base en criterios ambientales*	199				
	308-2 Impactos ambientales negativos en la cadena de proveedores y medidas tomadas*	199 y 200				

Empleo

GRI 3: Temas Materiales 2o21	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	78, 84, 190 y 193				
GRI 401: Empleo 2016	401-1 Nuevas contrataciones y rotación de empleados	190 y 191				5, 8, 10
	401-3 Licencia por maternidad/ paternidad	193				5, 8

GRI Standards	Contenido	Página/URL	Requisitos omitidos	Razón	Explicación	ODS
---------------	-----------	------------	---------------------	-------	-------------	-----

Capacitación y educación

GRI 3: Temas Materiales 2o21	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	78, 79, 81, 82 y 84				

SUMÁRIO DE CONTENIDO GRI - TEMAS MATERIALES			Omissão			
GRI Standards	Contenido	Página/URL	Requisitos omitidos	Razón	Explicación	ODS
Capacitación y educación (continuación)						
GRI 404: Capacitación y educación 2016	404-1 Promedio de horas de capacitación por año, por empleado	81 y 84				4, 5, 8, 10
	404-2 Programas para el perfeccionamiento de competencias de los empleados y asistencia para transición de carrera	84				8
	404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares de desempeño y de desarrollo de carrera		Porcentaje de colaboradores que recibieron evaluación de desempeño durante el ciclo.	Datos no disponibles de manera consolidada.	Como parte del plan de integración entre las operaciones, revisamos políticas y procedimientos para acompañar el proceso de desempeño y desarrollo. No hay datos disponibles de manera consolidada. Se espera que el reporte integral sea posible en 2022, una vez que los sistemas de gestión ya se estén integrando.	5, 8, 10
Salud y seguridad del trabajo						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	193				
GRI 403: Salud y seguridad del trabajo 2018	403-1 Sistema de gestión de salud y seguridad del trabajo	193				8
	403-2 Identificación de peligrosidad, evaluación de riesgos e investigación de incidentes	193				3,8
	403-3 Servicios de salud laboral	193				3,8
	403-4 Participación de los trabajadores, consulta y comunicación a los trabajadores sobre salud y seguridad laboral	193				8,6
	403-5 Capacitación de trabajadores en salud y seguridad ocupacional	193				8
	403-6 Promoción de la salud del trabajador	193				3
	403-7 Prevención y mitigación de impactos en la salud y seguridad del trabajo directamente relacionados a relaciones de negocio	193				8
	403-9 Accidentes de trabajo*	193 y 194				3, 8, 16
	403-10 Enfermedades profesionales*	193				3, 8, 16

SUMÁRIO DE CONTENIDO GRI - TEMAS MATERIALES			Omissão			
GRI Standards	Contenido	Página/URL	Requisitos omitidos	Razón	Explicación	ODS
Diversidad e igualdad de oportunidades						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	84, 85, 89 y 90				
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades 2016	405-1 Diversidad en organismos de gobernanza y empleados*	88, 89, 166				5, 8
	405-2 Proporción entre el salario base y la remuneración recibida por las mujeres y la recibida por los hombres	89 y 92				5, 8, 10
No discriminación						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	197				
GRI 406: No discriminación 2016	406-1 Casos de discriminación y medidas correctivas tomadas*	197				5, 8
Libertad sindical y negociación colectiva						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	199				
GRI 407: Libertad sindical y negociación colectiva	407-1 Operaciones y proveedores en los que el derecho a la libertad sindical y la negociación colectiva puede estar en riesgo	199				8

SUMÁRIO DE CONTEÚDO GRI - TÓPICOS MATERIAIS			Omissão			
GRI Standards	Contenido	Página/URL	Requisitos omitidos	Razón	Explicación	ODS
Trabajo infantil						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	60 y 199				
GRI 408: Trabajo infantil 2016	408-1 Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil*	199				8, 16
Trabajo forzado o análogo al esclavo						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	60 y 199				
GRI 409: Trabajo forzado o análogo al esclavo 2016	409-1 Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzado o análogo al esclavo*	199				8
Derechos de los pueblos indígenas						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	60 y 198				
GRI 411: Derechos de los pueblos indígenas 2016	411-1 Casos de violación de derechos de pueblos indígenas*	198				2
Comunidades locales						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	56, 60, 61 y 71				

SUMÁRIO DE CONTENIDO GRI - TEMAS MATERIALES			Omissão			
GRI Standards	Contenido	Página/URL	Requisitos omitidos	Razón	Explicación	ODS
Comunidades locales (continuación)						
GRI 413: Comunidades locales 2016	413-1 Operaciones con compromiso, evaluaciones de impacto y programas de desarrollo orientados a la comunidad local *	56, 60, 61, 71, 73 y 77				5, 8, 10
	413-2 Operaciones con impactos negativos significativos –reales y potenciales– en las comunidades locales*	No se identificó ningún impacto negativo en la relación con las comunidades proveedoras de la sociobiodiversidad con las que Natura mantiene relación. Lea más en la página 61.				1, 2
Evaluación social de proveedores						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	105, 198 y 199				
GRI 414: Evaluación social de proveedores 2016	414-1 Nuevos proveedores seleccionados con base en criterios sociales*	199				3, 6, 11, 12
	414-2 Impactos sociales negativos en la cadena de proveedores y medidas tomadas*	199 y 200				3, 6, 11, 12
Políticas públicas						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	197				
GRI 414: Políticas Públicas 2016	415-1 Contribuciones políticas	197				16

SUMÁRIO DE CONTENIDO GRI - TEMAS MATERIALES			Omissão			
GRI Standards	Contenido	Página/URL	Requisitos omitidos	Razón	Explicación	ODS
Salud y seguridad del consumidor						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	129 y 201				
GRI 416: Salud y Seguridad del Consumidor 2016	416-1 Evaluación de los impactos en la salud y seguridad causados por categorías de productos y servicios	129 y 201				
	416-2 Casos de no conformidad respecto a los impactos en la salud y seguridad causados por productos y servicios	130				16
Marketing y etiquetado						
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar el tema material*	214, 215 y 216				
	3-2 Lista de temas materiales*	214, 215 y 216				
	3-3 Gestión de los temas materiales	129 y 201				
GRI 417: Marketing y Etiquetado 2016	417-1 Requisitos para informaciones y etiquetado de productos y servicios	129 y 201				12

Objetivos del Desarrollo Sostenible
1. Fin de la pobreza
2. Hambre cero
3. Salud y bienestar
4. Educación de calidad
5. Igualdad de género
6. Agua limpia y saneamiento
7. Energía asequible y no contaminante
8. Trabajo decente y crecimiento económico

Objetivos del Desarrollo Sostenible
9. Industria, innovación e infraestructura
10. Reducción de las desigualdades
11. Ciudades y comunidades sostenibles
12. Producción y consumo responsables
13. Acción por el clima
14. Vida submarina
15. Vida de ecosistemas terrestres
16. Paz, justicia e instituciones sólidas
17. Alianzas para lograr los objetivos



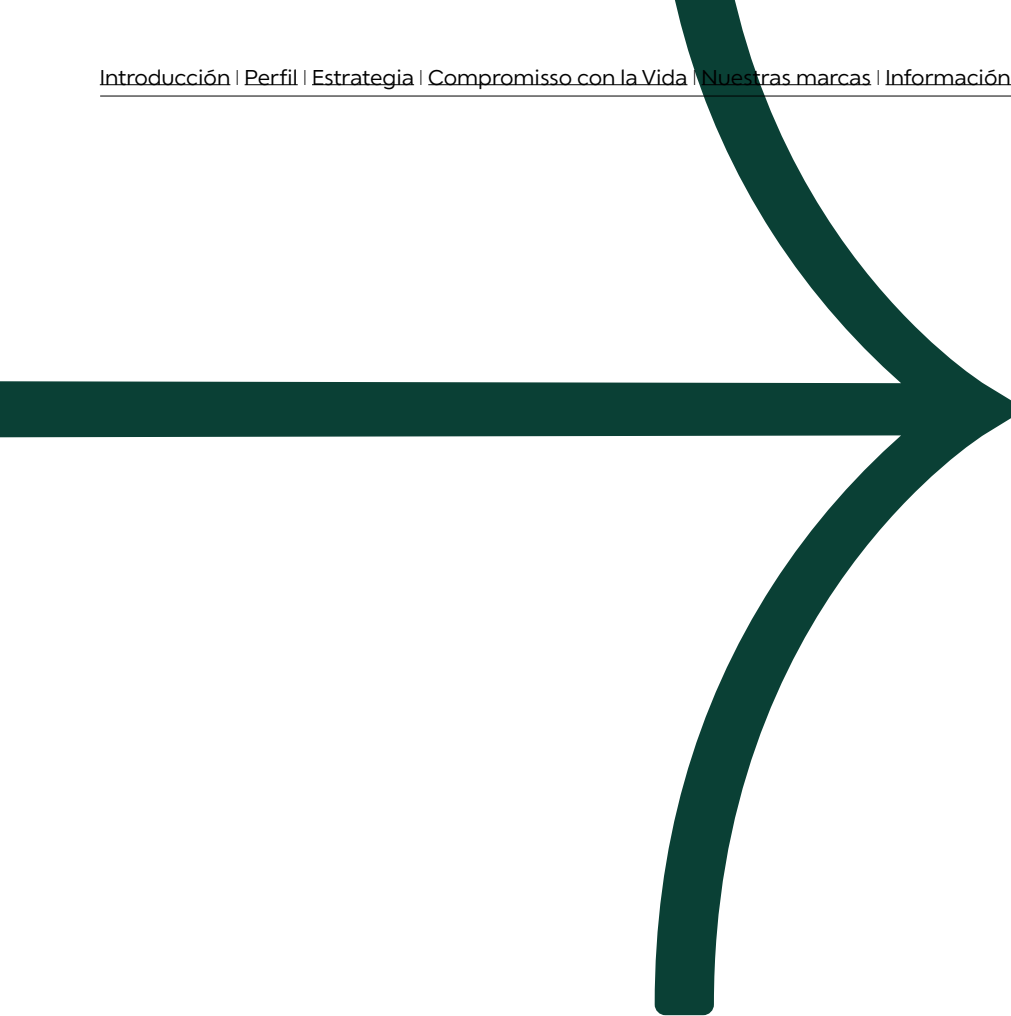
Índice

SASB

Temas y métricas contables para la divulgación de sustentabilidad Sector: Bienes de Consumo Subsector: Productos de uso personal y doméstico				
Tópico SASB	Código	Métrica contable	Correlação GRI	Respuesta/Página
Gestión hídrica	CG-HP-140a.1	(1) Total de agua retirada, (2) total de agua consumida, porcentaje de cada uno en regiones con Estrés Hídrico de Referencia Alto o Extremadamente Alto	303-3, 303-4 e 303-5	210
	CG-HP-140a.2	Descripción de los riesgos de la gestión hídrica y discusión de estrategias y prácticas para mitigar dichos riesgos	303-1, 303-2	210
Desempeño ambiental, de salud y de seguridad de los productos	CG-HP-250a.3	Discusión del proceso para identificar y administrar materiales emergentes y productos químicos de interés	416-1	129 e 201
	CG-HP-250a.4	Discusión del proceso de identificación y gestión de materiales emergentes y productos químicos de interés.		86% de los ingresos siguen esos parámetros (datos relativos a la marca Natura).
Gestión del ciclo de vida del envase	CG-HP-410a.1	1) Peso total de empaques, (2) porcentaje producido con materiales reciclados y/o renovables, y (3) porcentaje reciclable, reutilizable y/o compostable	301-1, 301-2	109, 113 y 207
	CG-HP-410a.2	Discusión de estrategias para reducir el impacto ambiental de empaques a lo largo de su ciclo de vida	3-2, 3-3 301, 306	108, 112, 113 y 206
Impactos socioambientales de la cadena de aceite de palma	CG-HP-430a.1	Volumen de aceite de palma comprado; porcentaje con certificación, por la Mesa Redonda para el Aceite de Palma Sostenible (RSPO), de: (a) Preservación de identidad, (b) Segregación, (c) Balance de masa, o (d) Book & Claim.	417-1	Una de las metas de la Visión 2030 es la certificación y/o trazabilidad integral de ingredientes de la cadena crítica, como el aceite de palma. Hoy, el 80% del aceite de palma utilizado por Natura & Co América Latina sigue esta especificación.
CG-HP-000.B		Número de unidades industriales		18

1. Las nomenclaturas SASB y de las series 1, 2 y 3 de GRI (Estándar GRI Universal 2021) fueron traducidas del inglés al portugués de forma libre, ya que no existe, hasta el momento de la publicación de este informe, traducción oficial para esos requisitos.

2. Contextualizando el indicador para el país y operaciones de Natura, se utilizó la métrica "green revenue", que se refiere a los ingresos netos consolidados para todos los productos en los cuales por lo menos uno de los siguientes criterios es aplicable: materia prima certificada, alcohol orgánico, envase MRPC (material reciclado posconsumo), envase con plástico verde, materia prima de la biodiversidad brasileña, materia prima certificada RSPO Palm, repuestos, productos de la línea SOU (con empaques que utilizan 70% menos plástico –eficiencia de gases de efecto invernadero–) y productos de la línea Ekos.



10 Principios *Del Pacto Global*

PACTO GLOBAL		
Derechos huma- nos	Derechos humanos 01. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de derechos humanos reconocidos internacionalmente. 02. Asegurar su no participación en violaciones de estos derechos.	Páginas 69-70
Trabajo	03. Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. 04. Eliminar todas las formas de trabajo forzado u obligado. 05. Abolir efectivamente el trabajo infantil. 06. Eliminar la discriminación en el empleo.	Páginas 78-80, 85-91, 105-106 y 198-199.
Medio ambiente	07. Las empresas deben apoyar un abordaje preventivo a los desafíos ambientales. 08. Desarrollar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental. 09. Incentivar el desarrollo y la difusión de tecnologías ambientalmente amigables.	Páginas 50-67, 107-118 y 205-212
Anticorrupción	10. Las empresas deben combatir la corrupción en todas sus formas, incluso la extorsión y propina	Páginas 195-198 y 172-174

Natura & Co Holding S.A.

Relatório de asseguração limitada dos auditores independentes sobre as informações não financeiras contidas no Relatório Integrado Natura & Co América Latina 2021



Relatório de asseguração limitada dos auditores independentes sobre as informações não financeiras contidas no Relatório Integrado Natura & Co América Latina 2021

Ao Conselho de Administração e Acionistas
Natura &Co Holding S.A
São Paulo -SP

Introdução

Fomos contratados pela Natura &Co Holding S.A. ("Companhia" ou "Natura") para apresentar nosso relatório de asseguração limitada sobre as informações não financeiras constantes no Relatório Integrado Natura &Co América Latina relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2021.

Nossa asseguração limitada não se estende a informações de períodos anteriores ou a qualquer outra informação divulgada em conjunto com o Relatório Integrado Natura &Co América Latina 2021, incluindo quaisquer imagens, arquivos de áudio ou vídeos incorporados.

Responsabilidades da administração da Natura

A administração da Natura é responsável por:

- selecionar ou estabelecer critérios adequados para a preparação e apresentação das informações constantes no Relatório Integrado Natura &Co América Latina;
- preparar as informações de acordo com os critérios e diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI – GRI Standards 2021), com a base de preparação (disponível em <https://www.natura.com.br/relatorio-anual>), elaborada pela própria Companhia, e com a Orientação CPC 09 – Relato Integrado, emitida pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), correlata com a Estrutura Conceitual Básica do Relato Integrado, elaborada pelo International Integrated Reporting Council – IIRC;
- desenhar, implementar e manter controles internos sobre as informações relevantes para a preparação das informações constantes no Relato Integrado, que estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é expressar conclusão sobre as informações não financeiras constantes no Relatório Integrado Natura &Co América Latina com base nos trabalhos de asseguração limitada conduzidos de acordo com o Comunicado Técnico CTO 07/2022 – Trabalhos de asseguração limitada referente às informações não financeiras contidas no Relato Integrado, emitido pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), com base na NBC TO 3000 - Trabalhos de Asseguração Diferente de Auditoria e Revisão, também emitida pelo CFC, que é equivalente à norma internacional ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information, emitida pelo IAASB – International Auditing and

2 de 4

PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3732, 16º andar, partes 1 a 6, Edifício Adalberto Dellape Baptista B32, Itaim Bibi, São Paulo - SP, CEP 04538-132
T: 3674-8000, www.pwc.com.br



Natura & Co Holding S.A.

Assurance Standards Board. Essas normas requerem o cumprimento pelo auditor de exigências éticas, independência e demais responsabilidades referentes a ela, inclusive quanto à aplicação da Norma Brasileira de Controle de Qualidade (NBC PA 01) e, portanto, a manutenção de sistema de controle de qualidade abrangente, incluindo políticas documentadas e procedimentos sobre o cumprimento de requerimentos éticos, normas profissionais e requerimentos legais e regulatórios aplicáveis.

Adicionalmente, as referidas normas requerem que o trabalho seja planejado e executado com o objetivo de obter segurança limitada de que as informações não financeiras constantes no Relatório Integrado Natura & Co América Latina em conjunto, estão livres de distorções relevantes.

Um trabalho de asseguração limitada conduzido de acordo com a NBC TO 3000 (ISAE 3000) consiste principalmente de indagações à administração da Natura e outros profissionais da Natura que estão envolvidos na elaboração das informações, assim como pela aplicação de procedimentos analíticos para obter evidências que nos possibilitem concluir, na forma de asseguração limitada, sobre as informações tomadas em conjunto. Um trabalho de asseguração limitada requer, também, a execução de procedimentos adicionais, quando o auditor independente toma conhecimento de assuntos que o levem a acreditar que as informações divulgadas no Relatório Integrado, tomadas em conjunto, podem apresentar distorções relevantes.

Os procedimentos selecionados basearam-se na nossa compreensão dos aspectos relativos à compilação, materialidade e apresentação das informações contidas no Relatório Integrado Natura & Co América Latina, de outras circunstâncias do trabalho e da nossa consideração sobre atividades e sobre os processos associados às informações materiais divulgadas no Relatório Integrado Natura & Co América Latina, em que distorções relevantes poderiam existir. Os procedimentos compreenderam, dentre outros:

- (a) o planejamento dos trabalhos, considerando a relevância, o volume de informações quantitativas e qualitativas e os sistemas operacionais e de controles internos que serviram de base para a elaboração das informações constantes no Relatório Integrado Natura & Co América Latina;
- (b) o entendimento da metodologia de cálculos e dos procedimentos para a compilação dos indicadores por meio de indagações com os gestores responsáveis pela elaboração das informações;
- (c) a aplicação de procedimentos analíticos sobre as informações quantitativas e indagações sobre as informações qualitativas e sua correlação com os indicadores divulgados no Relatório Integrado Natura & Co América Latina; e
- (d) para os casos em que os dados não financeiros se correlacionem com indicadores de natureza financeira, o confronto desses indicadores com as demonstrações financeiras e/ou registros contábeis.

Os trabalhos de asseguração limitada compreenderam, também, a análise da aderência às diretrizes e critérios 1) da Global Reporting Initiative (GRI-Standards 2021); 2) ao disposto na base de preparação elaborada pela Companhia; 3) aos princípios do Relato Integrado, conforme a Orientação CPC 09 – Relato Integrado, correlata com a Estrutura Conceitual Básica do Relato Integrado, elaborada pelo International Integrated Reporting Council – IIRC aplicáveis na elaboração das informações constantes do Relatório Integrado Natura & Co América Latina.

Acreditamos que a evidência obtida em nosso trabalho é suficiente e apropriada para fundamentar nossa conclusão na forma limitada.



Natura & Co Holding S.A.

Alcance e limitações

Os procedimentos executados em trabalho de asseguração limitada variam em termos de natureza e época e são menores em extensão do que em trabalho de asseguração razoável. Consequentemente, o nível de segurança obtido em trabalho de asseguração limitada é substancialmente menor do que aquele que seria obtido, se tivesse sido executado um trabalho de asseguração razoável. Caso tivéssemos executado um trabalho de asseguração razoável, poderíamos ter identificado outros assuntos e eventuais distorções que podem existir nas informações constantes no Relatório Integrado Natura & Co América Latina. Dessa forma, não expressamos uma opinião sobre essas informações.

Os dados não financeiros estão sujeitos a mais limitações inerentes do que os dados financeiros, dada a natureza e a diversidade dos métodos utilizados para determinar, calcular ou estimar esses dados. Interpretações qualitativas de materialidade, relevância e precisão dos dados estão sujeitos a pressupostos individuais e a julgamentos. Adicionalmente, não realizamos qualquer trabalho em dados informados para os períodos anteriores, nem em relação a projeções futuras e metas. Da mesma forma, nossos trabalhos não incluíram análise ou testes detalhados que nos possibilitassem fornecer uma conclusão, ainda que limitada, sobre os resultados do Impact Profit & Loss (IP&L) apresentados ao longo do Relatório Integrado Natura & Co América Latina. Sobre esse tema, nossos trabalhos limitaram-se a indagações à equipe responsável para obter entendimento sobre os aspectos básicos da metodologia e realização de conciliações dos dados consolidados apresentados no referido Relatório com a ferramenta de cálculo consolidada do IP&L.

A preparação e apresentação das informações e indicadores não financeiros seguiu as definições da base de preparação elaborada pela Companhia e as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI-Standards 2021) e, portanto, as informações apresentadas no Relatório Integrado Natura & Co América Latina não possuem o objetivo de assegurar o cumprimento de leis e regulações sociais, econômicas, ambientais ou de engenharia. Os referidos padrões preveem, entretanto, a apresentação e divulgação de eventuais descumprimentos a tais regulamentações quando da ocorrência de sanções ou multas significativas. Nosso relatório de asseguração deve ser lido e compreendido nesse contexto, inerente aos critérios selecionados e previamente mencionados neste parágrafo.

Conclusão

Com base nos procedimentos realizados, descritos neste relatório e nas evidências que obtivemos, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a acreditar que as informações não financeiras constantes no Relatório Integrado Natura & Co América Latina para o exercício findo em 31 de dezembro de 2021 não foram preparadas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com os critérios e diretrizes da *Global Reporting Initiative - GRI (GRI-Standards 2021)*, com a base de preparação elaborada pela Companhia e com a Orientação CPC 09 – Relato Integrado.

São Paulo, 27 de junho de 2022

PricewaterhouseCoopers
Auditores Independentes Ltda.
CRC 2SP000160/O-5

Maurício Colombari
Contador
CRC 1SP195838/O-3

Créditos

NATURA &CO AMÉRICA LATINA

Vicepresidencia de Prensa,
Contenido y Comunicación
Carlos Pitchu

Head de Reputación
y Comunicación Corporativa
Michel Blanco

Coordinación del Informe Integrado
Ana María Lee

Comunicación Corporativa
Renata Vieira y Patricia Cury

Dirección de Sustentabilidad
*Denise Hills, Ines Francke,
Giovana Gouveia Costa y
Thais Espildora*

Dirección de Marca
Renato Winnig y Marcel Vieira

Informaciones financieras
*Andrea Santos, Walter Ribeiro da
Costa Junior y Everton Ribeiro Correa*

NATURA &CO

Vicepresidente de Sustentabilidad
y Asuntos Corporativos
Marcelo Bicalho Behar y Keyvan Macedo

Relaciones con Inversionistas
Viviane Behar, Luiz Palhares y Ana Sartori

COLABORARON EN ESTA EDICIÓN

Dirección de arte y diseño
*Manuela Novais y
Juliana Moreira (practicante)
Bruna Foltran (Modelo de Negócios)*

Texto Y Consultoría: Report Sustentabilidade

Socio Director
Estevam Pereira

Edición
Michele Silva

Reportaje
Talita Fusco

Colaboración
*Luciana Borges, Tuca Rosa
y Cristiane Nunes*

Gestión de proyectos y relaciones
Ana Souza

Consultoría ASG y Estándar
de Informe GRI
*Juliane Duarte, Daniel Thurler
(consultoría Modelo de Negocios)
y Fabiana Wütrich*

FOTOGRAFIA
Paulo Vitale

Traducción
Mastertexto

