



Natura &co

Ecoparque industrial
Planta de jabones Natura
en Benevides - Brasil

Informe Integrado
Natura &Co 2023

Sumario General



Sumario

PRESENTACIÓN	4
Acerca del informe	4
Mensaje del Consejo de Administración de Natura &Co	6
Mensaje del CEO del Holding	8
Destacados de 2023	11
Presencia global	12
Performance financiera en 2023	13
Reconocimientos y certificaciones	15
QUIÉNES SOMOS	16
Propósito y aspiración	18
Nuestro modelo de negocios	19
ESTRATEGIA	20
Nuestras personas	24
Remuneración	25
GOBERNANZA CORPORATIVA	26
Estructura y prácticas	27
Ética y compliance	34
Gestión de riesgos corporativos	40
Advocacy	48
SUSTENTABILIDAD	52
Materialidad	54
Compromiso con la Vida	56
Abordar la crisis climática y proteger la biodiversidad	60
Defender los derechos humanos y ser más humanos	68
Abrazar la circularidad y la regeneración	73



Presentación

Acerca del informe

Presentamos a nuestros colaboradores, socios, comunidades, proveedores y financiadores de capital la edición 2023 de nuestro Informe Integrado. Este es el primer ciclo en el que optamos por una comunicación unificada del Holding Natura &Co y de sus unidades de negocios:

- **Natura &Co América Latina**, que incluye a las marcas Natura y Avon y la operación máster franquiciada de The Body Shop en la región; y
- **Avon International**, que incluye todos los mercados en los que la marca tiene presencia a excepción de América Latina.

El documento cubre el período desde el 1º de enero hasta el 31 de diciembre de 2023. Nuestro Informe Integrado está construido con base en parámetros internacionales de difusión de desempeño. Los principales son las normas de Global Reporting Initiative (GRI)¹, de acuerdo con el OCPC 9, la estructura Internacional para Informe Integrado (<IR>)², y las normas SASB, de IFRS Foundation, así como los lineamientos de Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). En este informe, también comunicamos nuestras acciones en sintonía con los diez Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). También nos dedicamos al cumplimiento del Task Force on Nature-related Financial Disclosures (TNFD), enfocado en biodiversidad y ecosistemas, una directriz en cuyo desarrollo hemos contribuido en los últimos años.

¹ Datos de la unidad de negocios Natura &Co América Latina en conformidad con la Global Reporting Initiative (GRI) están disponibles en el [Databook América Latina](#).

² No hay omisiones en relación a los lineamientos.

Estamos preparándonos para la adopción de las normas IFRS de Difusión Financiera sobre Sustentabilidad (S1 y S2), respetando el cronograma previsto en la Resolución 193/2023 de la Comisión de Valores Mobiliarios de Brasil (CVM). Aquí también atendemos a las premisas de transparencia de índices y ratings relevantes en las áreas ambiental, social y de gobernanza (ASG), como el Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

El contenido de este informe está estructurado en cuatro bloques. En el primero se presentan los resultados unificados del año para el Holding Natura &Co. En el segundo y tercer bloques, respectivamente, se reportan los proyectos e indicadores de las unidades de negocio Natura &Co América Latina y Avon International. En el cuarto bloque están los resultados de Fable Investments.

Los temas priorizados están en sintonía con la matriz de materialidad, actualizada en 2022 bajo el concepto de Doble Materialidad. Otra referencia fundamental está en nuestra estrategia de negocios y nuestra agenda de sustentabilidad, reflejada en el Compromiso con la Vida, en la estrategia orientada al concepto de regeneración y en otras causas y actividades de nuestras marcas.

Este Informe Integrado sigue la misma periodicidad del informe financiero de la compañía. Los análisis financieros y de

sustentabilidad incluyen informaciones de las dos unidades de negocio: Natura &Co América Latina y Avon International. A lo largo de este Informe, mantenemos la consistencia al no ajustar información de interés minoritario, y las diferencias de alcance se detallan en notas al pie. Los administradores responsables de liderazgo de Natura &Co deben asegurar la completitud e integridad de este Informe Integrado y reconocen la aplicación del pensamiento colectivo y los principios del Framework en este documento.

Para garantizar transparencia y abarcamiento, en este informe hacemos referencia a otras fuentes de datos que complementan nuestra comunicación de desempeño, incluyendo las Demostraciones Financieras Consolidadas de 2023 de Natura &Co, los informes de Administración, el Compendium de Sustentabilidad de Natura &Co, el Databook América Latina y el ESG Scorecard.

Este informe fue verificado externamente por la auditora KPMG. El aseguramiento comprueba la adhesión del material a los principios del Informe Integrado de IFRS Foundation y a los contenidos y normas GRI (Global Reporting Initiative), según la norma ISAE 3000. **GRI 2-5**

¡Buena lectura!



Mensaje del Consejo de Administración de Natura &Co

GRI 2-3, 2-22

**Luiz Seabra, Guilherme Leal y Pedro Passos,
en nombre del Consejo de Administración**

"Dejemos de emitir mentiras y promesas falsas; terminemos con la contaminación de las palabras vacías y luchemos por un futuro y un presente que puedan ser vividos. Siempre es necesario creer que el sueño es posible. Que nuestra utopía sea un futuro en la Tierra."

Txai Suruí

El año más cálido de la historia del planeta, 2023 fue también uno de los más violentos desde la Segunda Guerra Mundial. Mientras la temperatura promedio global subió a punto de ponernos al borde del abismo climático, quedando 1,48° C por encima de los niveles preindustriales, la guerra entre Rusia y Ucrania, la eclosión de la guerra entre Israel y Hamas y diversos otros conflictos armados que involucran a actores no estatales hicieron del mundo un lugar más inestable, dividido y peligroso. La crisis humanitaria resultado de esos eventos es arrolladora y nos horroriza a todos y todas.

**Fundadores de Natura. De izquierda a derecha:
Guilherme Leal, Luiz Seabra y Pedro Passos**



Convivimos además con la profundización de la erosión democrática en vastas porciones del planeta, lo que nos aleja aún más del ideal de una sociedad más equilibrada, justa e inclusiva. Al mismo tiempo que nos entusiasma la rápida evolución y el enorme potencial de la inteligencia artificial para desencadenar cambios estructurales, nos preocupa el retroceso de los valores éticos en todo el mundo.

Ante esos retos, reafirmamos la confianza en nuestras creencias y propósito para orientarnos en el escenario de tanta complejidad en el que vivimos. Seguimos convencidos de nuestra vocación empresarial para hacer de los negocios una fuerza para la construcción colectiva de un mundo mejor, por medio de los lazos que establecemos en nuestra amplia red de relaciones. Tenemos el compromiso de enfrentar los problemas más urgentes de nuestro tiempo: el cambio climático y las desigualdades sociales.

En 2022, con una mayor complejidad de gestión, decidimos descentralizar nuestro modelo, hacer que la estructura del Grupo fuera más liviana, permitiendo que cada unidad de negocio, con mayor autonomía y agilidad, presentara mejores resultados. En 2023, un hito importante de nuestra estrategia fue la conclusión de la venta de Aesop y The Body Shop.

Si fuimos osados al formar el grupo Natura &Co y agrandarlo en busca del potencial del mercado mundial, también fue necesario tener coraje para reducir el número de frentes y consolidar el

negocio que más se conecta con nuestras competencias. Estamos convencidos de que la simplificación nos fortalece y revigora la salud de los negocios, proporcionando la mejor respuesta a los desafíos actuales y el mejor camino para potenciar los fundamentos sobre los cuales estas empresas fueron constituidas.

Encaramos 2024 en condiciones financieras sólidas, con asignación de recursos y estructura de capital consistentes, que permitirán que nuestros negocios avancen en el compromiso de generar impacto positivo en la sociedad.

La crisis climática está empeorando las condiciones de vida en el planeta, sobre todo para las más de 44 mil especies amenazadas de extinción –alrededor de 2 mil más que en el año pasado; el mundo evidentemente carece de regeneración en múltiples dimensiones–: en la recuperación de ecosistemas, en el retorno de las condiciones de equilibrio de la vida en sus diversas formas y en el rescate del diálogo, el respeto y el amor como base de las relaciones humanas. Al adoptar en 2023 la regeneración como centro de la estrategia empresarial, iniciamos un nuevo ciclo de compromisos con las personas y el planeta, reforzando nuestra manera de hacer negocios y reconectando con la esencia de Natura.

Nuestra razón de Ser, concebida desde hace más de 30 años, es más actual que nunca. Sintetiza la relación armoniosa del individuo consigo mismo, con el otro y con la naturaleza. Creemos que en esa conjunción está el principio para la valoración de la paz, la solidaridad y la vida en todas sus expresiones: el Bien Estar Bien.



Mensaje del CEO del Holding

Fábio Barbosa

2023 fue un año transformador para Natura &Co, marcado por la reconstrucción, el reposicionamiento y una notable recuperación. Pese a haber afrontado desafíos en varios frentes que pusieron a prueba nuestros valores, estoy orgulloso de nuestros logros y del direccionamiento estratégico que trazamos. Natura &Co perseveró sin comprometer sus principales valores, tomando decisiones difíciles, pero necesarias, que prepararon el camino para retomar el crecimiento.

Sin duda, los logros alcanzados en 2023 no hubieran sido posibles sin la dedicación excepcional de nuestro equipo. La disciplina y la resiliencia con la que afrontó un año de cambios profundos fueron realmente loables. Les agradezco profundamente los esfuerzos colectivos y el profesionalismo



Estamos orgullosos de la decisión de redireccionar el foco hacia nuestras principales competencias, a la vez que sostuvimos nuestros valores, afirmando a Natura &Co como un negocio que siempre mantuvo la agenda ESG en el centro de sus decisiones.

demostrado por todos, que ejercieron un rol fundamental para reposicionar a la compañía sobre bases más sólidas para el futuro.

En 2023, nuestro Ebitda ajustado registró un crecimiento de dos dígitos y revertimos con éxito nuestra generación de caja de negativa a positiva, en línea con nuestros planes.

También fuimos exitosos en la reducción de nuestra deuda por medio de una gestión más robusta de los pasivos.

La simplificación de la estructura de capital nos permitió la concentración en nuestras principales competencias, en especial, el cultivo de las relaciones.

En la última década, nuestra visión de buscar la expansión global fue inicialmente fomentada por un escenario económico vibrante, influenciado por bajas tasas de interés. Sin embargo, desafíos inesperados, tales como la pandemia y las presiones inflacionarias que la siguieron, configuraron obstáculos

significativos para nuestras ambiciones. A mediados de 2022, escenarios adversos en el consumo, en especial en el tránsito de clientes en tiendas de retail, combinados con nuestro índice de endeudamiento, dificultaron nuestra capacidad de hacer inversiones esenciales para que todas nuestras marcas pudieran crecer como debían. Consecuentemente, la decisión inicial fue optimizar la estructura del Holding, enfocarnos en la gestión del capital de trabajo y dar mayor autonomía a las unidades de negocio para asignar recursos y perseguir prioridades estratégicas. Más importante aún, priorizamos los márgenes y la generación de caja en detrimento del crecimiento de las ventas.

En 2023, dimos más pasos. La venta de Aesop ocurrió en agosto, liberando un valor significativo para la mejora de nuestra estructura de capital y disminuir el nivel de deuda de nuestro balance patrimonial. Al mismo tiempo, llegamos a la conclusión de que The Body Shop necesitaba de experiencia y enfoques adicionales para su transformación, lo que resultó en su venta en diciembre. Fue un verdadero privilegio compartir esa trayectoria con Aesop y The Body Shop, cuyos valores y propósitos están profundamente alineados a los nuestros.

Mirando hacia el futuro, esos movimientos estratégicos representan un retorno a lo básico para Natura &Co, renovar nuestro enfoque en nuestra principal fortaleza, el modelo de Venta por Relaciones, y su evolución hacia la omnicanalidad.



Con una estructura de capital simplificada y el compromiso con la rentabilidad, nuestro objetivo es proteger los márgenes y alcanzar el crecimiento sustentable de las ventas.

En Latinoamérica, bajo el liderazgo de João Paulo Ferreira, nuestra meta es seguir con la integración de las operaciones de Natura y Avon, capturando sinergias y alineando las marcas para el crecimiento futuro. Eso será alcanzado por medio de la innovación en productos y la diversificación de las experiencias de compra y ocasiones, facilitada por avances en la digitalización de la venta directa y la integración de la omnicanalidad. Avon International continuará optimizando sus operaciones y reduciendo los costos, y en paralelo mantendrá el foco en los principales mercados, para reanudar el camino del crecimiento. Transmitimos nuestra gratitud a Angela Cretu por su liderazgo, y recibimos calurosamente a Kristof Neiryndck, nuevo CEO de Avon International.

Para los próximos años, reconocemos el escenario en transformación respecto a la responsabilidad empresarial y la permanente importancia de abordar las cuestiones sociales y ambientales.

En 2025 será realizada la COP-30 en Belém, en el estado de Pará, en Brasil, y nos comprometemos a establecer asociaciones que revelen el potencial de las soluciones

basadas en la naturaleza. La colaboración y regeneración serán cruciales para lidiar con los desafíos urgentes impuestos por los cambios climáticos.

Durante toda esta trayectoria, seguimos comprometidos con los valores sobre los cuales Natura &Co fue construida. Pese a las circunstancias difíciles que enfrentamos, mantener la transparencia, el compromiso en cuestiones sociales y la priorización del impacto ambiental han sido la esencia de nuestro negocio. Estamos orgullosos de la decisión de redireccionar el foco hacia nuestras principales competencias, a la vez que sostenemos nuestros valores, afirmando a Natura &Co como un negocio que siempre tuvo la agenda ESG en el centro de sus decisiones.



Destacques de 2023

GRI 2-6

Destacques *Financieros*

Los resultados financieros de Natura &Co en 2023 reflejan los beneficios de una estrategia definida e implementada hace 18 meses para priorizar la rentabilidad y la conversión de caja en detrimento del incremento de los ingresos, consolidar las marcas Natura y Avon en Latinoamérica y realizar la venta de activos no esenciales buscando reducir el nivel de deuda y la simplificación de su estructura societaria.

Ingresos netos por

R\$ 26,7 mil millones

(+3,5% vs. 2022 en moneda constante)

Margen bruto de **63,8%**

(+410 puntos base vs. 2022)

Ebitda ajustado de **R\$ 2,7 mil millones**

Ganancias netas

por **R\$ 3,0 mil millones**

Posición de caja neta

R\$ 1,7 mil millones

Índice deuda/ Ebitda de **-0,79x**

(vs. 3,49x a fines de 2022)

Destacques *ESG*

1. Definimos metas basadas en la ciencia para los alcances 1, 2 y 3, en el ámbito de nuestra trayectoria Net Zero, con foco en una reducción absoluta de 42% hasta 2030
2. Garantizamos la igualdad salarial entre mujeres y hombres
3. Alcanzamos 100% en la meta de salario digno para nuestros colaboradores en más de 53 países*
4. Llegamos a 86,2% de envases reciclables, reutilizables y compostables
5. Superamos la marca de 10,1 mil familias impactadas positivamente por el programa Natura Amazonía
6. Anunciamos la incorporación del concepto de Regeneración a la estrategia de Natura
7. Realizamos una evaluación piloto regenerativa en seis ingredientes Natura &Co, con base en las premisas de la Union for Ethical BioTrade (UEBT)
8. IP&L: la metodología IP&L (Integrated Profit & Loss) determinó que, por cada R\$ 1 de ingresos, los negocios de Natura -incluyendo las operaciones integradas con Avon América Latina en 2023- R\$ 2,7 de impacto socioambiental positivo
9. Participación activa de Natura &Co en la COP28 y la Semana del Clima en nueva York

*El parámetro comprende el ingreso mínimo necesario para que una persona consiga cubrir las necesidades básicas como: alimentación, alquiler, salud, educación, entre otros. En el cálculo se consideran remuneraciones garantizadas y ticket alimentación. Se tienen en cuenta todos los colaboradores con contrato regular del año base 2023, excepto pasantes y jóvenes aprendices

Presencia *global*

GRI 2-1, 2-6





Performance financiera

en 2023

En 2023, Natura &Co obtuvo resultados* significativos en un año marcado por transformaciones llevadas adelante por iniciativas estratégicas. Los principales puntos incluyen la ejecución exitosa de nuestra estrategia de simplificación, demostrada por la venta de Aesop y The Body Shop, resultando en una estructura más simplificada y mayor autonomía de las unidades de negocio.

El foco en rentabilidad y conversión de caja, como había sido anunciado al comienzo del año, rindió resultados tangibles: el margen bruto fue de 63,8% (+410 puntos base), mientras que el Ebitda ajustado creció un 31,7%. Eso fortaleció nuestro balance, y ahora estamos con una posición de caja neta, lo que marca el giro hacia la generación de flujo de caja positivo en el ejercicio fiscal de 2023. Los ingresos netos consolidados fueron de R\$ 26.737 millones, gracias al desempeño sólido de la marca Natura, que compensó parcialmente la reducción esperada de Avon en América Latina y la reducción de un dígito medio en Avon International

En Natura &Co América Latina, los ingresos netos crecieron 6,4% en moneda constante (caída del 7,2% en reales), gracias al crecimiento de la marca Natura en Brasil, parcialmente afectada por el desempeño de la categoría Casa & Estilo y por el descenso de Avon en toda la región. El margen bruto fue de 63,8% (+410

puntos base respecto al año anterior), que continuó valiéndose de los aumentos de precios, un enriquecido mix de productos y esfuerzos de marketing. El margen Ebitda ajustado quedó en 12,5% (+250 puntos base respecto a 2022), beneficiándose de una fuerte mejora en el margen bruto y una significativa reducción de gastos generales y administrativos de un año al otro, pese a haber sido parcialmente impactada por un aumento en los gastos de ventas.

Las iniciativas de la Ola Dos del proceso de combinación de negocios Natura y Avon en Latinoamérica avanzaron, con el desempeño resiliente de la marca Natura en Brasil y una tendencia de recuperación de Avon en el contexto de una mejora operativa en curso. Los niveles de servicios progresaron en Perú y Colombia, y facilitaron una integración más amena de Natura y Avon en Chile, concluida al comienzo de 2024.

*Las informaciones financieras y operativas presentadas en este informe pueden encontrarse en la Gacetilla de Resultados de la compañía y, excepto alguna indicación contraria, se presentan en Reales nominales, siguiendo los criterios del International Financial Reporting Standards (IFRS). Esas informaciones deben leerse en conjunto con los informes financieros de la compañía para el ejercicio que terminó el 31 de diciembre de 2023, archivados en la Comisión de Valores Mobiliarios (CVM).

Avon International registró una reducción de los ingresos de 4,4% (en moneda constante) en comparación con el año anterior, sobre todo por el impacto de la categoría Casa & Estilo, mientras la categoría belleza tuvo un desempeño estable. A pesar de la disminución en las ventas, hubo una importante evolución en la rentabilidad, con el margen Ebitda ajustado alcanzando 7,6%, +330 puntos base comparado con el año anterior. El margen bruto fue de 63,6% (+380 puntos base sobre 2022), debido al aumento en los precios y a un mix favorable de productos.

Avon International sigue registrando avances en su estrategia digital, con el uso de herramientas digitales que alcanzan al 34,3% del total de las representantes. La penetración de las ventas digitales creció 2,2 puntos porcentuales respecto al año anterior, a 8,3% de los ingresos totales.

Mirando hacia el futuro, Natura &Co permanece enfocada en buscar más simplificación, conforme lo evidenciado en el deslistado de sus ADRs en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) y en la evaluación de una potencial cotización separada de Natura y Avon. Mientras siguen los desafíos, en especial la volatilidad en el desempeño de las ventas de Avon América Latina, continuaremos firmes en la búsqueda por mejoras en la rentabilidad y en la conversión de caja, a partir de los buenos resultados de 2023.

A medida que avanza 2024, nuestro compromiso de presentar un crecimiento sustentable y de crear valor permanece firme, orientado por nuestra dedicación a la excelencia operativa y la visión estratégica.



Reconocimientos y certificaciones



Desde 2020, Natura &Co está certificada como Empresa B por B Lab. Las empresas B cumplen los más altos estándares de verificación de desempeño social y ambiental, transparencia pública y responsabilidad legal al conciliar ganancias y propósito.



Sello Pró-Ética concedido a Natura por quinto año consecutivo.



Para el CDP Clima, Natura mantuvo una puntuación A- y Avon International logró una puntuación B por su primera difusión en cinco años.

Natura se destacó nuevamente en el índice de compromiso con proveedores (SER) del CDP por el trabajo con su cadena de valor.



Natura &Co forma parte del ISE (Índice de Sustentabilidad Empresarial de B3) por 18º año consecutivo (considerando las participaciones anteriores a 2019 de Natura Cosméticos S.A.)



Natura forma parte del ICO2 (índice Carbono Eficiente de B3) desde que fue creado, en 2010.



Globescan Top Sustainability Leaders le otorgó a Natura &Co el 4º lugar entre las empresas globales más reconocidas en sustentabilidad.

Conoce los premios y reconocimientos recibidos por nuestras marcas en las secciones de este informe dedicadas a las unidades de negocio

A detailed photograph of a natural perfume laboratory. In the center, a large glass cloche contains a bouquet of dried flowers and herbs. To its right, a tall glass vase holds a bouquet of yellow flowers, and next to it, a cylindrical container is filled with lemons and limes. On the left, a large, dark, textured object, possibly a piece of dried wood or bark, is in the foreground. The background is a large window with vertical blinds, showing a lush green forest. Various glass bottles and containers are arranged on wooden shelves in the background.

Casa de Perfumería Natura
Cajamar, São Paulo - Brasil

Quiénes somos



Natura &Co es um grupo orientado por propósitos que une a las marcas Natura y Avon, atrayendo a clientes por medio de 6 millones de consultoras y más de 1.000 tiendas (propias e franquicias) y 22.00 colaboradores.

Buscamos promover reales impactos económicos, sociales y ambientales positivos. Creemos que el mundo necesita otra gran compañía, sino símbolos de cambio, capaces de abrir nuevos caminos e inspirar a otros a seguir la misma trayectoria.

Confía en el poder de la cooperación, cocreaciones y colaboración para construir una mejor manera de vivir hacer negocios.

Somos Natura &Co.



Nuestro propósito

Cultivar la belleza y las relaciones para una mejor manera de vivir y hacer negocios.

Nuestra aspiración

Osaremos innovar para promover impactos económicos, sociales y ambientales positivos.



Nuestro Modelo de Negocios

Capitales Accedidos

Natural

- Recursos naturales (energéticos, hídricos y activos de la biodiversidad)

Financiero

- Recursos de accionistas e inversionistas para dar soporte a la ejecución de la estrategia
- Crédito y financiamiento
- Captación de US\$ 1 mil millones en *Sustainability-Linked Bond*

Social

- Relaciones orientadas por la creación de valor junto con nuestras Consultoras de Belleza
- Asociación con comunidades proveedoras de la sociobiodiversidad y otros proveedores de servicios y materias primas
- Conexión con los consumidores de nuestras marcas

Manufacturado

- Plantas de producción y centros de distribución de nuestros productos
- Tiendas físicas y operaciones de e-commerce y social selling

Humano

- Nuestra fuerza de trabajo de más de 19 mil personas
- Consultoras de Belleza
- Comunidades proveedoras de la sociobiodiversidad
- Atributos y valores de nuestra cultura organizacional

Intelectual

- Ecosistema de innovación abierta
- Patentes y nuevos productos
- Conocimientos tradicionales y los generados en nuestro relacionamiento con comunidades proveedoras de la sociobiodiversidad

Productos:

*nuestras entregas
y soluciones*

- Productos de belleza y bienestar en diversas categorías
- Redes de negocios para Consultoras de Belleza
- Modelo comercial multicanal

Unidades de negocio

Natura &Co América Latina
Avon International

Compromiso con la Vida

- Enfrentar la crisis climática y proteger a la Amazonía
- Defender los Derechos Humanos y Ser Más Humanos
- Abrazar la circularidad y la regeneración

Nuestra aspiración:

Osaremos innovar para promover impactos económico, social y ambiental positivos

Resultados:

Valor gerado e impactos

→ Sociedad y Medio Ambiente

Buscamos promover la sustentabilidad con una agenda que prioriza la transición climática, la protección de la Amazonía y la economía circular y regenerativa. Además actuamos en la defensa de los derechos humanos, la educación y las causas vinculadas a mujeres y niñas.

→ Inversionistas

Retorno financiero vinculado a los resultados de negocio.

→ Consumidores finales

Estrategias multicanales para experiencias únicas de compra, según la preferencia de cada consumidor.

→ Colaboradores

Trabajamos por el bienestar de los colaboradores eliminando diferencias salariales por género, adoptando el salario digno en todas nuestras relaciones de trabajo y actuando por la diversidad, con más de 50% de puestos de liderazgo ocupados por mujeres.

→ Consultoras de Belleza

Fomento a un poderoso ecosistema que apoya el emprendimiento y la generación de ingresos y promueve la independencia financiera, mejorando la calidad de vida de las mujeres.

→ Comunidades proveedoras y de relaciones

Apoyamos la generación de ingresos por medio del comercio justo con cooperativas y pequeños productores, promoviendo la conservación de la sociobiodiversidad el desarrollo local.

→ Proveedores

Trabajamos en el fomento a la sociobioeconomía con nuestra cadena de suministro, con foco en derechos humanos, innovación y trazabilidad para crear valor social y ambiental.

A photograph of a modern building's exterior featuring a series of bright orange, curved balconies or walkways that spiral around a central vertical axis. Two large, textured, grey cylindrical columns are visible in the foreground, framing the view. The building has large glass windows reflecting the sky and surrounding environment. The word "Estrategia" is written in a white, italicized serif font in the lower-left quadrant of the image.

Estrategia



Un nuevo ciclo para Natura &Co

A pesar de navegar en un escenario económico y político dinámico, ejecutamos nuestra estrategia en forma consistente, garantizando márgenes, simplificando las operaciones, mejorando nuestra estructura de capital y dando prioridad a iniciativas transformadoras. Los resultados actuales demuestran que estamos en el camino correcto.

Ejes *estratégicos*

A mediados de 2022, en un movimiento estratégico osado, volcamos nuestros esfuerzos a darle prioridad a los márgenes en lugar del crecimiento de los ingresos, junto con la conversión y generación de flujo de caja. La disciplina y la consistencia con las que los negocios recorrieron ese nuevo camino resultaron en la protección y el crecimiento de los márgenes. Para alcanzar ese objetivo, basamos nuestros negocios en los siguientes ejes, que sostuvieron a la compañía durante todo el 2023 (conócelos en la página siguiente):

Fábrica da Natura
Cajamar, São Paulo - Brasil



- **Autonomía operativa y comercial para que las unidades de negocio** decidan la mejor forma de ejecutar la estrategia en sus mercados y de acuerdo con la propuesta de valor de cada marca. Conforme lo esperado, Natura &Co América Latina y Avon International presentaron una mejora continua de la rentabilidad en la base ajustada, impulsada por el crecimiento del margen bruto.
- **Simplificación de la estructura del Holding y enfoque en nuestros puntos fuertes**, con varios proyectos e iniciativas que reducen su alcance a únicamente funciones y políticas corporativas, disminuyendo considerablemente el involucramiento en las operaciones diarias de las unidades de negocio. Esa decisión redujo los gastos corporativos en 42% con relación a 2021 (o 18% respecto a 2022) y mejoró drásticamente nuestra manera de trabajar y la capacidad de tomar decisiones más ágiles y asertivas. Además, el proceso de simplificación incluyó las ventas de Aesop y de The Body Shop, que generaron un valor significativo y fortaleció nuestro balance.
- **Mejora de nuestra estructura de capital**, como resultado del pago anticipado del 60% de nuestro endeudamiento, utilizando parte de los recursos obtenidos con la venta de Aesop. Con una gestión cuidadosa y consciente, pasamos de una posición de deuda neta en 2022 a una posición de caja neta al final de 2023. Además, no solo el balance

Áreas de enfoque 2023 | Natura

Ejecución eficiente de la estrategia de simplificación de los negocios, concentrando el enfoque en regiones importantes y en nuestro modelo de negocios principal.

Estructura de capital optimizada, resultando en una mejor conversión de flujo de caja, reforzando la resiliencia financiera.

Compromiso con la triple agenda de resultados que prioriza a las personas, el planeta y las ganancias en nuestras operaciones.

Natura &Co América Latina

- Implementación de la integración comercial y operativa
- Natura invirtiendo en marketing, investigación y desarrollo
- Avon ganando eficiencia y optimizando su portafolio

Avon International

- Conclusión de proyectos transformacionales en investigación y desarrollo y sistemas de TI
- Estabilización del nuevo modelo comercial
- Impulso a partir de la revitalización de la marca y de oportunidades omnicanal

patrimonial registró avances, sino que también el flujo de caja libre para la empresa (FCFF) tuvo valores positivos en 2023. Mirando hacia el futuro, mantenemos nuestras expectativas positivas para el flujo de caja, combinadas a un balance sólido, señalizando perspectivas aún más prometedoras al paso que finalizamos proyectos críticos.

- **Proyectos que aceleran la creación de valor** siguen a todo vapor, con la integración crucial de las actividades comerciales y operativas de Natura y Avon en Latinoamérica alcanzando la Ola Dos en 2023, ya con resultados positivos. Mientras tanto, Avon International sigue enfocada en su plan de transformación, que restauró radicalmente sus fundamentos en áreas como el portafolio de productos y el modelo comercial, además de la simplificación de los negocios y la presencia operativa.

A medida que seguimos implementando nuestra estrategia, esperamos que el crecimiento gradual de los ingresos empiece a ejercer un papel más relevante, en conjunto con la expansión de los márgenes, a partir de la materialización de proyectos que van a desbloquear valor y permitir la generación de caja. Seguiremos concentrando esfuerzos para simplificar los negocios y perfeccionar aún más nuestra estructura de capital.

Respecto a nuestro compromiso con la agenda ASG, estamos reimpulsando nuestra estrategia de sustentabilidad, que sigue siendo la esencia de nuestro negocio, por medio del compromiso regular del Consejo de Administración en este tema imprescindible.

Para obtener información detallada sobre nuestra gobernanza de sustentabilidad y su integración como un factor esencial en todas nuestras iniciativas, haz clic aquí



Nuestra gente

Ejecutar la estrategia con disciplina exigió grandes esfuerzos por parte de nuestro equipo, que respondió a la altura de las circunstancias y ejecutó el plan admirablemente. Después de la reestructuración de los negocios a mediados de 2022, que redimensionó el equipo del Holding Natura &Co a la mitad, en 2023 se buscó la estabilización de la nueva organización. La adopción del concepto de holding en vez de una estructura global de "grupo" le confirió mayor autonomía a las unidades de negocio, ofreciendo soporte en políticas y normas de las áreas de Finanzas, Jurídica, Sustentabilidad y Recursos Humanos. La auditoría Interna y la Gobernanza Corporativa son supervisadas por el Consejo de Administración, con el apoyo de los ejecutivos.

A pesar de los desafíos impuestos por cualquier reestructuración, la encuesta anual de compromiso de los colaboradores de nuestro Holding registró una puntuación positiva, con una mejora de 11 puntos en comparación con el año anterior, resultado de avances en nuestras metodologías de trabajo, promoviendo una mayor interdependencia entre los equipos y un mayor sentido de comunidad y participación. Buscamos establecer expectativas claras, garantizando la mayor transparencia posible. Una vez estabilizados, esos principios se formalizarán en nuestro nuevo proyecto de cultura corporativa, previsto para 2024.

Se observaron avances significativos en la implementación de nuestros planes de sucesión, con nombramientos para funciones clave realizados a partir del reclutamiento interno, priorizado frente a contrataciones externas. Destacamos los casos de Kristof Neiryneck, director de Marketing y director ejecutivo para Europa Occidental de Avon, quien asumió la función de CEO de Avon International a partir de 2024, y Mercedes Stinco, que fue nombrada directora global de Gestión de Riesgos y Controles Internos de Natura &Co. Natura &Co América Latina pasó por un rediseño organizacional en línea con los cambios estructurales buscando restablecer las bases para el crecimiento futuro de sus negocios.

También estamos orgullosos de haber alcanzado el objetivo de proporcionar un salario digno a todos los colaboradores de Natura &Co. Ese compromiso va más allá de la noción de salario mínimo, abarcando un entendimiento amplio de lo que es una vida digna. Natura &Co también mantuvo su compromiso de reducir la diferencia salarial entre hombres y mujeres.



Remuneración GRI 2-19, 2-20, 2-21

En 2022, realineamos la remuneración global de nuestra administración para conciliarla con nuestra estrategia de simplificación y priorizar conscientemente la rentabilidad y la generación de flujo de caja, en detrimento del crecimiento de los ingresos. Para tanto, se implementó una reducción del número de miembros del Consejo de Administración de 13 a 9 y un cambio fundamental al reemplazar la función acumulativa de Presidente del Consejo y CEO del Grupo por una única función de director presidente (CEO). Esta decisión fue ratificada por nuestros accionistas en Asamblea General Ordinaria, en la que también fue alineada la remuneración estimada para el período entre mayo de 2023 y abril de 2024. Ese ajuste estratégico representa otro paso para mejorar aún más nuestra estructura societaria y asegurar la presentación de datos de acuerdo con las prácticas establecidas entre las empresas globales de capital abierto.

Nuestra estrategia de remuneración se basa en la Misión Global de Natura &Co: conectar personas, planeta y ganancias, considerando los estándares de competitividad específicos del mercado, exigencias regulatorias, la estrategia de negocios y el alineamiento con los intereses de los accionistas. La estructura de remuneración abarca componentes fijos y variables. Estos últimos incluyen incentivos de corto y largo plazo. El segmento variable, diseñado para ser predominante, está

sujeto al cumplimiento de las metas de desempeño y está relacionado con iniciativas de sustentabilidad, como la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y aumento del uso de plástico reciclado posconsumo en los envases de los productos.

El proceso de remuneración involucró medidas rigurosas para garantizar equidad y alineación con los objetivos organizacionales. Evaluaciones de desempeño y revisiones periódicas garantizan la competitividad de la remuneración, manteniendo transparencia y continuidad en la comunicación.

La Asamblea General de Accionistas asegura que se consideren las opiniones de los stakeholders. Se involucra a consultores de remuneración independientes para asegurar una fijación imparcial de la remuneración. Además, los stakeholders, colaboradores administrativos y miembros del Consejo de Administración son consultados sobre las políticas de remuneración para garantizar que estas cumplan las expectativas y necesidades de todos los involucrados.

Para más detalles sobre nuestras políticas de remuneración de líderes, alta administración y colaboradores, puede navegar el website de Relaciones con Inversionistas de Natura &Co



Consejo de Administración Natura &Co
De izquierda a derecha: Georgia Melenikiotou,
Gilberto Mifano, Pedro Passos, Duda Kertész,
Luiz Seabra, Carla Schmitzberger, Guilherme Leal,
Bruno Rocha y Andrew McMaster Jr.



Gobernanza Corporativa

Estructura *y prácticas*

GRI 2-9, 2-11, 2-14, 2-17

Toma de decisión rápida y precisa

En un año transformador para Natura &Co, nuestra gobernanza corporativa ejerció un rol fundamental al tomar decisiones estratégicas y necesarias que consolidaron las bases para el crecimiento futuro.

En la Asamblea General Ordinaria de 2023, los accionistas aprobaron cambios estructurales significativos propuestos por la administración de la compañía culminando, entre otros, en la reducción del Consejo de Administración, la eliminación de las funciones de presidente ejecutivo del Consejo de Administración y CEO del Grupo y la creación de la posición de director presidente. Esos ajustes necesarios formaron parte del proceso de reestructuración de la gobernanza corporativa basado en las

expectativas de los accionistas para tener una estructura más ajustada. Los antiguos consejeros Ian Martin Bickley, Jessica DiLullo Herrin, Wyllie Don Cornwell, Nancy Killefer y Fábio Colletti Barbosa presentaron su renuncia, Bruno de Araújo Lima Rocha y Maria Eduarda Mascarenhas Kertész ueron elegidos en la Asamblea General de Accionistas. Para más información sobre la composición del Consejo de Administración, consulta nuestra página web de [Relaciones con Inversionistas](#).

La nueva composición del Consejo de Administración contempla tres copresidentes del Consejo, que también son cofundadores de Natura Cosméticos , que forman parte del grupo controlador y son signatarios del acuerdo de accionistas. Además, según los términos del estatuto social de la compañía, uno de los copresidentes actúa como presidente de las reuniones del Consejo. Actualmente, Guilherme Peirão Leal ejerce esa función. Los seis miembros remanentes son independientes, lo que excede el porcentaje de independencia establecido por el Nuevo Mercado



que debe ser observado por la compañía como empresa listada en B3 y según las reglas de la Comisión de Valores Mobiliarios (CVM) brasileña. El consejo también posee un tercio de las mujeres en su composición, dos miembros son extranjeros y ninguno de los consejeros es ejecutivo de la compañía. Observamos las recomendaciones del Código Brasileño de Gobernanza Corporativa, del Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa (IBGC). Además, operamos en línea con las exigencias de la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE), en la que, hasta febrero de 2024, teníamos Certificados de Depósito Estadounidenses (ADRs, en la sigla en inglés).

El Consejo de Administración dedicó gran parte de su tiempo discutiendo la venta de Aesop y The Body Shop, lo que demandó algunas reuniones extraordinarias. Además, en 2023 el Consejo discutió otros temas importantes como el plan de sucesión, la adquisición de talentos y su retención, iniciativas de diversidad e inclusión, gestión del flujo de caja y margen, estrategia del Grupo, evaluación de riesgos y esfuerzos de sustentabilidad. Para mejorar nuestras amplias y osadas metas de sustentabilidad, como las definidas en nuestro Compromiso con la Vida, el Consejo creó el Comité de Sustentabilidad como quinto comité consultivo, que realizará reuniones trimestrales.

Conoce nuestra Matriz de Competencias del Consejo y la página web de Relaciones con inversionistas para más información sobre la composición, biografías, áreas de conocimiento y detalles demográficos.

Composición *del Consejo*

En 2023, el mandato promedio de todos los miembros del Consejo quedó en 2,5 años, correspondiendo a la duración de la prestación de servicios dentro de Natura &Co Holding desde comienzos del mandato, en 2019. Para información sobre la composición completa del Consejo, consulta las actas de las Asambleas Generales Ordinarias (AGO) de 2022 y 2023.

La principal función del Consejo de Administración es multifacética e involucra el análisis de la eficacia de los procesos de la organización con relación a los impactos económicos, sociales y ambientales, la supervisión de la implementación de los procesos, la evaluación de resultados, la identificación de cualquier brecha u oportunidades de mejora y la toma de decisiones estratégicas. El órgano tiene la responsabilidad de asegurar que la organización opere de forma ética, responsable y en conformidad con sus objetivos y valores. Ese análisis se realiza durante los ciclos de planificación estratégica y eventos específicos.

El Consejo de Administración establece los valores, misión y cultura de la compañía, además de lineamientos relacionados al desarrollo sustentable, por medio de políticas y documentos corporativos. El Consejo garantiza el alineamiento de los



intereses de los accionistas y de los stakeholders. En ese sentido, el Consejo de Administración considera, entre otros, los intereses de corto y largo plazo de la compañía y sus accionistas, así como los efectos económicos, sociales, ambientales y legales sobre los colaboradores, proveedores, socios, clientes, otros acreedores y las comunidades en las que la compañía opera a nivel local o internacional.

Al elaborar y actualizar los lineamientos relacionados con el desarrollo sustentable, el Consejo de Administración es responsable de establecer dichos lineamientos, proveer supervisión estratégica y aprobar las políticas y objetivos. Los ejecutivos séniores son responsables del liderazgo estratégico, desarrollo de la estrategia, implementación y supervisión y comunicación externa.

El Consejo de Administración revisa y aprueba las informaciones relatadas en los informes de la organización. Además, analiza y aprueba los tópicos relevantes de la organización. La elaboración del Informe Integrado es monitoreada por los copresidentes del Consejo de Administración, que garantizan que el documento refleje adecuadamente el propósito, la cultura y otros contenidos de la compañía. Aunque esa función no sea obligatoria en nuestro estatuto social, es considerada relevante tanto por los copresidentes como por el Consejo de Administración. El análisis se concentra en los mensajes del CEO y de los fundadores, mientras que los equipos ejecutivos

son responsables de la preparación de los temas técnicos y de asegurar la calidad de las informaciones enviadas al mercado.

Para intensificar el tema del desarrollo sustentable dentro del Consejo de Administración, se adoptaron algunas medidas, incluso la creación de comités especializados y grupos de trabajo. El Comité de Sustentabilidad funcionará como una herramienta adicional para abordar mejor los temas ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), dando soporte al Consejo de Administración en esos tópicos y suministrando los informes periódicos.

Para más información sobre las calificaciones y responsabilidades de nuestros organismos de gobernanza, haz clic aquí.

Para más información sobre la selección, remuneración y responsabilidades de los consejeros y ejecutivos dentro del Holding, consulta el Informe de Gobernanza Corporativa haciendo clic aquí.

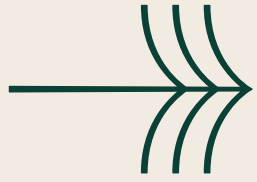
Actividades *en 2023*

En 2023, el Consejo de Administración realizó seis reuniones ordinarias y cuatro extraordinarias, con participación de todos los miembros, además de otros ejecutivos invitados de la Compañía. En esas reuniones, analizó las cuestiones bajo su responsabilidad según la ley o conforme lo establecido en el estatuto social, como resultados de desempeño trimestrales y anuales, definición de los paquetes de remuneración de la Administración, evaluación anual, matriz de riesgos, discusiones sobre planificación estratégica y deliberaciones sobre presupuesto. Como práctica estandarizada, el Consejo de Administración realizó sesiones ejecutivas exclusivas con sus miembros en cada reunión, garantizando así el diálogo enfocado y transparente sobre los temas en discusión.

Además, el Consejo de Administración hizo un amplio análisis del desafiante escenario externo, teniendo en cuenta nuestra posición financiera y la capacidad de expansión de los negocios, lo que finalmente llevó a la decisión estratégica de vender dos de sus cuatro operaciones, Aesop y The Body Shop. Esa decisión exigió un análisis extenso por parte de los equipos ejecutivos y deliberaciones minuciosas del Consejo de Administración,

conforme se comunicó al mercado. Las discusiones sobre los proyectos fueron recurrentes en la mayor parte de sus encuentros, en especial en las reuniones extraordinarias.

El Consejo de Administración también cuenta con el soporte crítico de cinco comités consultivos, conforme detallado a continuación. La autoevaluación anual del Consejo de Administración y de los comités implica en esfuerzos continuos de mejora, con conclusiones a ser discutidas en 2024.



Estructura de Gobernanza

Natura &Co

La gobernanza de Natura &Co está estructurada como se presenta a continuación





Los cinco comités activos y sus principales entregas en 2023:

Comité	Reuniones	Participación	Temas discutidos
Comité de Auditoría, Gestión de Riesgos y Finanzas	Ocho reuniones ordinarias. Cuatro reuniones extraordinarias. Los cuatro subcomités temáticos, todos ellos vinculados al Comité de Auditoría, totalizaron 17 reuniones adicionales en 2023.	100%	Además de los asuntos generalmente discutidos por medio de los subcomités (Finanzas, Fiscal y Legales, Auditoría Interna y Seguridad de la Información), el Comité también participó en el proceso de venta de Aesop y The Body Shop.
Comité de Organización y Personas*	Cinco reuniones ordinarias. Una reunión extraordinaria.	100%	• Planes de incentivo de corto y largo plazo • Planes de sucesión • Desarrollo de talentos • Estrategia de remuneración • Deslistado de ADRs de NYSE
Comité de Estrategia*	Una reunión ordinaria. Tres reuniones extraordinarias.	100%	• Portafolio • Revisión de la estrategia de negocios • Transición organizacional • Presupuesto
Comité de Gobernanza Corporativa	Cinco reuniones ordinarias	100%	• Estructura de Gobernanza Corporativa • Propuesta de la Administración para la Asamblea General Ordinaria • Composición de los Comités • Remuneración del Consejo • Revisión del Informe sobre Gobernanza Corporativa • Evaluación anual del Consejo y de la Gobernanza
Comité de Sustentabilidad	Cuatro reuniones ordinarias	100%	• Preparación de las normas del comité y dinámica de trabajo • Soporte para la reestructuración del área de Sustentabilidad • Revisión de las metas del Compromiso con la Vida

*La composición de estos comités fue alterada en mayo de 2023, después de la renuncia y el nombramiento de miembros para el Consejo de Administración.

Consejo Fiscal

Por segundo año consecutivo, el Consejo Fiscal fue instalado durante la Asamblea General Ordinaria realizada el 26 de abril de 2023. El mandato de un año de los tres miembros del Consejo Fiscal fue renovado, dos de ellos nombrados por el grupo controlador de Natura &Co y el tercer miembro por los accionistas minoritarios.

Durante el mandato de 2023, los miembros del Consejo Fiscal realizaron ocho reuniones, siendo cuatro ordinarias y cuatro extraordinarias. Según la legislación brasileña, los accionistas que representan más del 2% del capital de la Compañía tienen la prerrogativa de convocar un Consejo Fiscal, un organismo opcional e independiente tanto del Consejo como de la administración ejecutiva. El Consejo Fiscal representa los intereses de los accionistas y supervisa las acciones de la administración, así como el cumplimiento de sus obligaciones legales y estatutarias con principal enfoque en el aseguramiento de la calidad de los informes financieros trimestrales y anuales.



Compromiso con las mejores prácticas

A lo largo de los años, la Compañía evolucionó de forma significativa su sistema de gobernanza corporativa como parte de su compromiso permanente con las mejores prácticas.

Actualmente, tenemos una adhesión de 94% a las prácticas recomendadas por el Código Brasileño de Gobernanza Corporativa y en 2023 invertimos gran parte de los esfuerzos para adoptar una nueva estructura corporativa y garantizar el cumplimiento de todos los principios del código que ya cumplía la Compañía en años anteriores. El informe completo sobre gobernanza corporativa está disponible aquí.

Mercado de capitales *y accionistas*

Natura &Co Holding es una sociedad por acciones según la legislación societaria brasileña. Nuestras acciones son negociadas en el segmento de listado Novo Mercado de B3 (bajo el código NTCO3). El 31 de diciembre de 2023, la capitalización de mercado de la compañía sumaba R\$ 23.400 millones, con 1.386.848.066 acciones ordinarias. Las acciones en circulación ("free-float") representaron 61,02% del total de acciones, con 38,45% restante retenido por los accionistas controladores, 0,09% por el Consejo de Administración y directores estatutarios, y 0,45% por las acciones en tesorería.

Además de la cotización de las acciones en B3, negociábamos las Acciones de Depósito Estadounidenses (ADSs, en la sigla en inglés) en la Bolsa de Valores de Nueva York (bajo el código NTCO). El 18 de enero de 2024, anunciamos a los accionistas y al mercado en general la decisión del Consejo de Administración de deslistado voluntario de nuestros ADSs de NYSE, lo que ocurrió el 9 de febrero de 2024. Esa medida estratégica está alineada a los objetivos de simplificación operativa de largo plazo. Mantendremos nuestro registro según la ley estadounidense de valores mobiliarios ("U.S. Securities Exchange Act of 1934") y seguiremos cumpliendo las obligaciones de informe después del deslistado.



Ética y compliance

Promover un impacto positivo

La resiliencia de nuestros programas de Ética y Compliance se mostró imprescindible durante los importantes cambios que ocurrieron en el Holding en 2023. Durante ese período, mantuvimos firme nuestro compromiso con los estándares éticos más elevados, con un plan sólido de entrenamiento y comunicación, y la introducción de un nuevo Código de Conducta consolidado.

Además de afrontar las esperadas complejidades legales por la desinversión de las dos empresas, mantuvimos nuestro compromiso con la ejecución de la estrategia trazada en mediados de 2022. La implementación de varios controles en Emana Pay, nuestra plataforma de servicios financieros, y el monitoreo de actividades en otros países fortalecieron aún más nuestro compromiso de mantener la eficacia del programa.



Consecuentemente, mientras contamos con un centro simplificado en el ámbito del Grupo que garantizara la consistencia en la ejecución de políticas y gestión de riesgos, creamos equipos dedicados en las áreas Legales, Ética y de Compliance que atienden las necesidades de Natura &Co América Latina y Avon International, garantizando una mayor autonomía operativa para esas empresas.

El Comité de Auditoría del Consejo de Administración supervisa regularmente el programa de Ética y Compliance de Natura &Co, que una vez más fue reconocida por Ethisphere Institute como la empresa más ética del mundo. Es la segunda vez que nuestro programa consolidado obtiene este premio de Ethisphere, robusteciendo los 11 logros anteriores de Natura Cosméticos. Además, por quinto año consecutivo Natura Cosméticos fue premiada con el sello Pro-Ética, concedido por la Controladuría General de la Unión de Brasil.

Como parte de nuestros esfuerzos de simplificación, continuamente revisamos y perfeccionamos nuestras políticas y procedimientos para hacerlos simples y de fácil entendimiento. Esos documentos discuten temas como privacidad y protección de datos, conflictos de interés, sanciones comerciales, defensa de la competencia, política contra la corrupción y el soborno. Se puede acceder a los documentos acá.

En 2023, difundimos una nueva política sobre Divulgación de Informaciones y Negociación de Valores Mobiliarios en

cumplimiento de las reglas de la Comisión de Valores Mobiliarios (CVM) de Brasil. Esa política describe los procedimientos para la publicación de informaciones relevantes y la conducta esperada de las partes, garantizando el cumplimiento de leyes y reglamentos que prohíben las prácticas de insider trading (información privilegiada).

También iniciamos la implementación de herramientas de *compliance*, combinadas con un amplio entrenamiento y estrategias de comunicación, como las exitosas semanas de *compliance* en Latinoamérica para apoyar nuestros objetivos de sustentabilidad, discutiendo varios factores de riesgo como violación de los derechos humanos en nuestra cadena de suministros, acoso basado en género o etnia, o denuncias de discriminación, así como el cumplimiento de reglamentos que dirigen el compromiso de la comunidad y asociaciones.

El nuevo Código de Conducta Global de Natura &Co es clave en esa discusión y sirve de base para las expectativas de conducción de nuestro negocio en toda la organización. Introducido en 2023, ese documento integra perfectamente nuestros valores y creencias a nuestras políticas operativas, procedimientos y objetivos de nuestro Compromiso con la Vida, estructurado alrededor de cuatro ejes, de los cuales cada uno refleja un aspecto fundamental de nuestra ética corporativa:



1. Personas: este eje describe nuestras políticas de salud y seguridad, nuestro compromiso con la promoción de la diversidad, igualdad e inclusión, así como nuestro firme posicionamiento contra el acoso, la violencia y la discriminación;

2. Comunidades: acá detallamos cómo traducimos nuestros valores en políticas y procedimientos concretos relacionados con nuestras Consultoras y Representantes, Distribuidoras y Franquiadas, nuestro compromiso político y filantrópico, la protección de los derechos humanos, y una cultura de seguridad y transparencia dentro de nuestra cadena de suministros;

3. Operando con Responsabilidad: este eje enfatiza nuestra dedicación en mantener altos estándares de gobernanza y abarca políticas para compartir informaciones y seguridad de datos, gestión de conflictos de interés, y cumplimiento de las leyes comerciales y contra la corrupción;

4. Planeta: en línea con nuestra dedicación a la gestión ambiental, esta sección demuestra nuestro compromiso con el liderazgo ambiental, describe las políticas que orientan a nuestros colegas y socios, en particular a aquellos en las cadenas de suministros críticas, para minimizar nuestra huella ambiental colectiva.

Se puede acceder al Código de Conducta Global de Natura &Co en todas las plataformas intranet de las unidades de negocios (en 23 idiomas). Es un requisito indispensable para todos los colaboradores

(incluso nuestro Consejo de Administración) realizar la totalidad de las lecciones anuales de *e-learning* sobre el código. En 2023, 99,29% de los usuarios objetivos en Avon International y 96,95% en Natura &Co América Latina terminaron con éxito el proceso de certificación. El código es un punto focal de las sesiones regulares de entrenamiento sobre *compliance* general, que contaron con la participación de los niveles gerenciales y superiores. Esas sesiones, realizadas anualmente en varios países facilitan discusiones sobre los escenarios reales de *compliance* y promueven una cultura de conducta ética.

También priorizamos la integración de ejecutivos y el entrenamiento sobre *compliance* en nuevas contrataciones, garantizando el alineamiento con nuestras normas éticas desde sus comienzos. Todos los consejeros y directores pasan por una rigurosa verificación de antecedentes en el momento de su reclutamiento, y se realizan revisiones adicionales en cada reelección para mantener la aprobación de los accionistas.

Otra iniciativa importante es el programa de entrenamiento sobre la conducta en el ambiente de trabajo, que registró más de 2.300 participantes en Brasil en 2023, incluyendo desde directores hasta colaboradores en la línea de frente de las áreas y de logística. Asimismo, 267 personas registradas en nuestra plataforma de servicios financieros, Emana Pay, terminaron el entrenamiento en el formato *e-learning* sobre combate al lavado de dinero (94,38% el público objetivo). En Avon International, 236 asociados participaron del entrenamiento sobre *compliance*, en varios países.



Cultura *Hable Alto*

GRI 2-16, 2-25, 2-26, 205-1, 406-1

Mantenemos nuestro compromiso con promover una cultura en la que las personas se sientan cómodas para señalar cuestiones o buscar aclaraciones sobre ética y *compliance*, alentamos a la gente para que hable. Teniendo como base las garantías previstas en nuestra Política Global sobre Denuncia de Irregularidades, todas las personas son incentivadas a discutir con su superior jerárquico o el área de recursos humanos, legales, o socios del área de Ética & Compliance sobre posibles violaciones al Código de Conducta, incluyendo políticas internas, leyes o reglamentos aplicables a Natura &Co. Quienes prefieran hacer una denuncia anónima, pueden hacerla on-line o por línea telefónica gratuita, 24x7, vía una empresa independiente en la línea Ética, disponible en 23 idiomas.

Las investigaciones de denuncias que involucren potenciales violaciones al Código de Conducta son tratadas por el área de Ética y Compliance, en consulta directa con los sectores especializados siempre que sea necesario. Condenamos inequívocamente cualquier forma de represalia contra quien expresa una protesta o preocupación.

Reclamos relativos a terceros y proveedores son direccionados a los departamentos legales competentes (excepto cuando involucren a nuestros colaboradores o están relacionadas a

posibles violaciones de derechos humanos, caso en el que son supervisados por el departamento de Ética y Compliance), mientras cuestiones que involucran a Consultoras de Belleza o consumidores son tratadas por medio de sus respectivos canales.

La eficacia de este mecanismo es evaluada por medio de una encuesta anual, cuyo objetivo es entender cuál es la percepción de los colaboradores sobre el Programa de Ética y Compliance y sobre la ética e integridad de la empresa como un todo.

En 2023, la línea Ética recibió 1043 denuncias que fueron asignadas a profesionales experimentados que llevaron adelante investigaciones de acuerdo con protocolos establecidos, siendo 802 denuncias y 241 formularios de divulgación de conflicto de intereses. Por otro lado, las violaciones al Código fueron tratadas por un comité interno de remediación de la gestión (formado por los departamentos de Ética y Compliance, Legales y Recursos Humanos), con acciones customizadas según el nivel de riesgo para la empresa y legislaciones locales. Se pueden implementar medidas disciplinarias, incluyendo la rescisión de contrato de trabajo, a colaboradores que violen el Código. En 2023, Natura &Co no registró ningún caso que involucrara a personas en posición de gerente sénior o superior.



Conflicto de *Interés*

GRI 2-15, 2-23

Para prevenir o mitigar conflictos de interés, la empresa implementa y difunde una serie de procesos, incluyendo la implementación y divulgación de políticas y procedimientos claros, la promoción de educación y entrenamiento sobre esas políticas y procedimientos, la creación de un comité para el análisis de los casos que involucren transacciones con Partes Relacionadas, el mantenimiento de la de transparencia por medio de registros claros de todas las divulgaciones de posibles conflictos de intereses (reales o aparentes), la revisión regular de las políticas y procedimientos y la promoción de una cultura organizacional que valore el respeto a las leyes, políticas, procedimientos y, sobre todo, los valores de la compañía. La Política de Conflictos de interés de la empresa fue actualizada en diciembre de 2022 y comunicada internamente en enero de 2023. Se puede acceder al documento en diferentes idiomas en las intranets de las unidades de negocio. Con la actualización, se realizaron acciones como alertas a los líderes sobre la nueva versión y la incorporación de un módulo sobre conflictos de interés en el entrenamiento anual del Código de Conducta.

Los colaboradores son alentados a llenar un formulario on-line para la divulgación de conflictos de interés, evaluado por el equipo de Ética & Compliance, garantizando transparencia y anonimato.

Capacitación GRI 2-24, 205-2

Comunicamos y ofrecemos diversos entrenamientos sobre nuestras políticas y procedimientos. Además del entrenamiento anual obligatorio sobre nuestro Código de Conducta (que debe ser realizado íntegramente por todos los colaboradores, incluyendo el Consejo de Administración), en 2023 también se realizaron entrenamientos específicos para diversos momentos de nuestro público interno, incluyendo entrenamiento especializado sobre el Respeto en el lugar de trabajo para el equipo operativo (2,3 mil personas entrenadas) y lavado de dinero para los colaboradores de Emana Pay (267 personas entrenadas).

Después de la implementación de un nuevo proceso de registro de proveedores en 2022, hubo entrenamientos específicos por medio de webinars en el primer trimestre de 2023. La selección de los participantes tuvo en cuenta áreas con proveedores bajo *debida diligencia*, países de riesgo según Transparency International y jerarquías de colaboradores.

Además, se entrenaron 523 gestores y directores en ética, *compliance*, anticorrupción e interacción gubernamental.

También se destacó el rol de Natura como Copresidente de la Comisión de Integridad y Responsabilidad Corporativa de la International Chamber of Commerce (ICC), promoviendo la ética en los negocios y organizando eventos sobre corrupción, transparencia, *compliance* y gobernanza. Natura preside el Comité de Ética de la WFDSA (Federación Mundial de Venta Directa, en la sigla en inglés).



Monitoreando *mercados y proveedores*

GRI 205-1

Anualmente, la empresa realiza un proceso de *risk assessment* para analizar los principales riesgos de todas sus operaciones referentes a anticorrupción, lavado de dinero, competencia, privacidad de datos y sanciones comerciales. Las evaluaciones incluyen entrevistas, cuestionarios y consideración de indicadores como temores a represalias, gastos de alto riesgo, datos globales sobre investigación y el ranking de Corruption Perception Index (Índice de Percepción sobre la Corrupción) emitido por Transparency International. En 2023, evaluamos a 16 países de Latinoamérica y 36 de otros mercados de Avon International.

Nuestros proveedores también deben mantener la transparencia y la integridad, adhiriendo al Código de Conducta del Proveedor, Declaración sobre la Posición de Minerales en Conflicto, Políticas sobre Materiales Críticos, Declaración de Privacidad y Lineamientos de Compra Responsable. Por medio de un proceso riguroso de *due diligence*, los proveedores son evaluados en base a nuestros protocolos de integridad y reputación al momento de su selección, y cada dos años. En 2023, Natura &Co revisó 510 proveedores y cuatro distribuidores.

Después de la integración, los proveedores reciben soporte y entrenamiento continuos. Avon International brinda entrenamiento anticorrupción a los proveedores de alto riesgo, y Natura mantiene un comité que supervisa los próximos pasos con relación a los proveedores señalados.

Revisiones de *contribución política*

GRI 415-1

Natura &Co no hace contribuciones para campañas, partidos y/o candidatos durante o fuera de los procesos electorales, en línea con su política interna. No hubo ninguna contribución política en 2023. Esa regla vale para todas las operaciones.

El Código de Conducta de Natura &Co es explícito en ese sentido, agregando que la compañía no hace contribuciones ni directa ni indirectamente para partidos políticos, movimientos, comités, organizaciones políticas o sindicatos, sus representantes o candidatos, excepto cuando sea exigido por la legislación aplicable.

Revisiones de contribución filantrópica

En 2023, revisamos 453 donaciones propuestas para causas y grupos filantrópicos, que fueron seleccionados por nuestras operaciones de acuerdo a sus valores y son evaluados para que se pueda mantener la adhesión a nuestras normas éticas y de derechos humanos.



Gestión de Riesgos Corporativos

A lo largo de los años, reconocimos en Natura &Co la importancia de definir una estructura para la gestión de riesgos corporativos, estableciendo los que pueden afectar significativamente nuestro valor y reputación y los que son capaces de acelerar oportunidades para el negocio.

Uno de los desafíos afrontados por la gestión de riesgos de la empresa es garantizar la compatibilidad de las buenas prácticas de gestión de riesgos con las características de una empresa generadora de resultados económicos, sociales y ambientales positivos.

Lineamientos y metodología para el gerenciamiento de riesgos

Seguimos las directrices de reconocidas instituciones que orientan la gestión de riesgos y la adaptan a la organización de acuerdo con nuestros valores, estrategia y los avances de la sociedad. La gestión de riesgos corporativos

de Natura &Co aplica los lineamientos de COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), del Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa (IBGC) y de la ISO 31000.

Internamente, tenemos una Política Global de Gestión de riesgos disponible acá y un Procedimiento de Gestión de riesgos empresariales para cada unidad de negocios. Esas metodologías no representan un documento estático o inmutable, sino que son actualizadas y adaptadas continuamente.

En 2023, avanzamos con un manual global amplio llamado Fundamentos de Riesgo, que brinda una visión detallada de la metodología, garantizando transparencia y alineamiento en todos los niveles de gobernanza de la organización. En Latinoamérica, actualizamos nuestro Procedimiento de Gestión de riesgos Corporativos, enfatizando ajustes que tienen por objetivo aumentar la trazabilidad de los riesgos que pueden generar impactos materiales en la organización a partir de las unidades operativas, garantizando una mayor robustez en nuestra gestión de riesgos.



Nuestra estructura de gestión de riesgos sigue el Modelo de Tres Líneas propuesto por *The Institute of Internal Auditors* (IIA), ampliamente reconocido por las organizaciones. En la primera línea, las áreas de negocio, incluyendo subsidiarias y controladas, están directamente involucradas en las decisiones de riesgo y la ejecución diaria de la gestión de riesgos, implementando estrategias de negocio. La segunda línea actúa como orientadora, ofreciendo soporte a las áreas de negocio por medio de funciones como Gestión de Riesgos y Controles Internos, Compliance, Regulatorio y Seguridad de la Información. Su rol es brindar herramientas y lineamientos para que los gestores de la primera línea puedan gerenciar riesgos de forma eficaz y preventiva. Por último, la tercera línea, formada por la Auditoría Interna, verifica de manera independiente la eficacia del modelo de gestión, control y gobernanza de riesgos de la organización. Adopta un abordaje más investigativo, identificando posibles fallas o áreas de mejora en el sistema de gestión de riesgos.

Para simplificar el desarrollo y garantizar la perfecta integración de este proceso, la esencia de las actividades de gestión de riesgos empresariales (*Enterprise Risk Management*) consiste en identificar los riesgos que amenazan el desempeño de la organización, evitando que eventos con potencial destrucción de su valor pasen inadvertidos. Por lo tanto, monitorean y garantizan que la empresa disponga de las medidas y

controles mitigadores adecuados en vigor. Esas actividades son supervisadas a nivel ejecutivo operativo por el liderazgo de Controles Internos, Gestión de riesgos y Auditoría Interna, que reporta directamente al Comité de Auditoría, Gestión de Riesgos y Finanzas. Sus responsabilidades incluyen, además de supervisar la adecuación de los procesos relacionados a la gestión de riesgos y controles internos, evaluar y monitorear nuestra exposición al riesgo, acompañar los esfuerzos de gestión y mantener la alta administración correctamente informada sobre la eficacia de los procesos de administración de riesgos.

La evaluación, el monitoreo y la administración de los riesgos del negocio son orientados por el Comité de Auditoría, Gestión de Riesgos y Finanzas, organismo representativo del Consejo de Administración. Ese consejo es responsable de definir la filosofía de gestión de riesgos de la organización, brindando incentivos y estructuras organizacionales para una adecuada gestión de riesgos. Está integrado por siete miembros no ejecutivos con experiencia en gestión de riesgos empresariales (conoce más en la sección de Gobernanza Corporativa, en la pág. 26).

Nuestra metodología de evaluación de riesgos considera la evaluación de dos vectores relativos a los potenciales eventos adversos capaces de afectar nuestra organización: la dimensión de su impacto (en las perspectivas financieras

y reputacionales) y la probabilidad de que ocurran. La gestión y priorización de riesgos están vinculadas a la exposición residual de esos eventos adversos, es decir, después de la consideración de los controles o acciones implementadas.

El relato de nuestros riesgos depende del nivel de exposición de los negocios, como detallado a continuación

Nivel de Exposición al Riesgo	Foro de Compartición y Monitoreo
4. Severo	Consejo de Administración, Comité de Auditoría, Gestión de Riesgos, Finanzas y Liderazgo Ejecutivo
3. Alto	Comité de Auditoría, Gestión de Riesgos, Finanzas y Liderazgo Ejecutivo, y Vicepresidencias responsables de las Unidades de Negocios
2. Moderado	Directores responsables de las Unidades de Negocios
1. Bajo	Directores responsables de las Unidades de Negocios

Recorte de la obra "Eussência" , de Nicole Tomazi,
 en la planta de Natura en Cajamar, en Brasil,
 un "Jardín de Frascos",
 que reutilizó 1,5 mil envases de
 fragancias Natura



Riesgo y

factores de riesgo

Natura & Co evalúa riesgos y los factores asociados en base a cuatro principios. No aceptamos riesgos que puedan comprometerlos:

- **Sustentabilidad:** compromiso perenne con la sustentabilidad. Adoptamos prácticas de circularidad y regeneración para enfrentar la crisis climática y proteger a la Amazonía, buscando reducir emisiones de GEI (Gases de Efecto Invernadero), consumo del agua, contaminación, residuos sólidos, deforestación, consumo excesivo y nuestra huella ambiental.
- **Derechos Humanos:** tenemos el compromiso de defender continuamente los derechos humanos y promover la igualdad de género, incluyendo la garantía de remuneración justa y equitativa, especialmente para nuestra red de relaciones, esencial para el éxito de nuestros negocios.
- **Crecimiento:** mantener, modernizar, revitalizar y mejorar nuestras marcas es fundamental para expandir nuestra base de consumidores, proveedores y consultoras.

Conformidad: conformidad con el Código de Conducta, así como con leyes y reglamentos regionales y locales de las jurisdicciones en las que el Grupo mantiene operaciones y relaciones comerciales.

Como empresa de capital abierto que cotiza en la Bolsa de Valores de Brasil (B3) desde 2004, estamos sujetos a las reglamentaciones de la Comisión de Valores Mobiliarios (CVM) y hasta 2023 estábamos sujetos a las reglamentaciones de la SEC (conforme lo anunciado en el Hecho Relevante del 18 de enero de 2024) que exige el envío anual del Formulario de Referencia (20F).

Los dos formularios incluyen una sección crucial conocida como factores de riesgo, que compila información que proporcione una amplia y descriptiva comprensión de los elementos que pueden impactar a nuestra empresa. Esta práctica no solo promueve la transparencia, sino que además salvaguarda los intereses de las partes interesadas, permitiendo una evaluación más informada y precisa de la situación de la organización. Este informe también incluye una sección sobre Controles Internos que presenta los resultados de nuestro ambiente de controles auditados por profesionales externos independientes.



A continuación destacamos algunos de los principales factores de riesgo de nuestra organización según la exposición residual al riesgo. Para conocerlos todos, accede a nuestro [Formulario de Referencia](#).

El cambio climático también representa una amenaza significativa, dando origen a riesgos físicos y de transición que pueden afectar negativamente nuestras operaciones. Ello requiere un monitoreo diligente, en sintonía con el Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras Relacionadas con el Clima (TCFD, en la sigla en inglés) (Más detalles en la pág. 62).

1. Amenazas Cibernéticas

Las empresas que actúan con uso intenso de tecnología y ambientes virtuales enfrentan diversos riesgos de seguridad cibernética, como ataques de terceros, filtrado de malware y acceso no autorizado a datos confidenciales. Esas amenazas pueden resultar en pérdidas comerciales, robo de información y daños a la reputación, y exigen una evolución continua de las técnicas de prevención, detección y respuesta a ataques.

Natura &Co adopta una serie de medidas de mitigación, teniendo al director de seguridad de la Información (CISO) como líder del *Cyber Hub*. En 2023, el equipo siguió brindando dirección estratégica, aseguramiento, servicios operativos y mejoras en todas las unidades de negocio. Nuestra gobernanza continuó progresando, con frecuentes informes de nuestro CISO

al Consejo de Administración, directamente o por medio del Subcomité de Seguridad Cibernética que reporta al Comité de Auditoría, Gestión de Riesgos y Finanzas.

Las reuniones son presididas por Andrew McMaster, consejero independiente y miembro del Comité de Auditoría, Gestión de Riesgos y Finanzas, con amplia experiencia en tecnología de punta y programas de mejora organizacional. Cada unidad de negocios mantiene su Consejo Cibernético supervisado por un Director de Seguridad de la Información Empresarial. Esos consejos reciben soporte de una estructura de gestión de riesgos madura vinculada a *Enterprise Risk Management*.

Adoptamos un Programa Global de Seguridad Cibernética y, en los últimos dos años, desde la implementación de esa estructura global, se ejecutaron varias iniciativas, incluso la adopción de soluciones que son referentes de mercado, revisión y creación de nuevos procesos, además de la estructuración de equipos con responsabilidades definidas y modelos operativos claros. Esas acciones aumentan nuestro nivel de seguridad en el ambiente de control basado en los estándares de *National Institute of Standards & Technology* (NIST CSF). En 2023, actualizamos nuestra Política sobre Seguridad de la Información y publicamos nuevas normas técnicas sobre seguridad.

Concluimos un entrenamiento obligatorio actualizado para todo el equipo, con testeo periódico de phishing. Nuestros avances

en madurez de seguridad cibernética son evaluados de forma independiente utilizando la estructura de Seguridad Cibernética de NIST.

En 2023, nuestros avances en la madurez cibernética fueron una vez más impulsados por inversiones estratégicas en nuevas tecnologías y procesos. Destacamos la realización de ejercicios de Incidente Cibernético hasta el nivel del Consejo de Administración, fortaleciendo nuestra capacidad de respuesta a amenazas críticas y testeos de nuestros Planes de Continuidad. Además, las integraciones y automatizaciones en la gestión de identidad y accesos elevó la eficiencia en ese proceso. La expansión del Centro de Operaciones de Seguridad y del Servicio de Gestión de Vulnerabilidad resultó en reducciones en la cantidad de vulnerabilidades y en la mejora general de la posición de seguridad de la empresa. Reforzamos la protección en diversas tecnologías proporcionando un ambiente más seguro y confiable para todas las operaciones.

2. Carga impositiva

Nuestras principales actividades económicas hoy se originan en Brasil, donde rige un sistema impositivo complejo, en etapa de cambios. Hace poco fue aprobada una reforma impositiva en el país. El impacto total de esta reforma sobre nuestra organización aún es incierto y depende de la definición de su reglamentación. La seguimos de modo diligente para medir un eventual aumento de carga impositiva en nuestro negocio, siempre con el objetivo de alcanzar la justicia en el tema. La transición hacia el nuevo

sistema impositivo brasileño será gradual, con implementación desde 2026 hasta 2033.

Evaluamos detalladamente los posibles impactos financieros y consideramos medidas estratégicas para posicionar el negocio de la mejor forma ante nuevos contextos regulatorios y legislativos. Para garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones tributarias, mantenemos un equipo especializado para monitorear e interpretar nuevas reglamentaciones y garantizar su implementación y conformidad.

3. Condiciones Macroeconómicas y Geopolíticas

Las incertidumbres de las condiciones macroeconómicas junto con las geopolíticas, las presiones inflacionarias prolongadas y acentuadas, el aumento del desempleo y la caída del poder adquisitivo pueden afectar la demanda de los consumidores de nuestros productos, impactar las ventas y/o cambiar la rentabilidad de las operaciones.

Creemos que muchos años lidiando con condiciones de mercados con inestabilidades económicas y políticas nos capacitaron para operar y desarrollar nuestro negocio con éxito.

Monitoreamos constantemente la coyuntura político-económica en todos los países donde operamos, considerando todos los riesgos vinculados y los beneficios esperados en cada localidad. Mantenemos una conexión continua con la estrategia comercial de nuestra actuación, considerando las particularidades de cada



mercado. Para mejorar la resiliencia, implementamos varias medidas con el objetivo de diversificar nuestras inversiones y operaciones, reduciendo la exposición a eventos adversos en mercados específicos. Implementamos prácticas de gestión de riesgos sólidas, monitoreando continuamente eventos externos relacionados al tema.

4. Litigios

Estamos involucrados y podremos involucrarnos en procesos legales de diversas naturalezas en las latitudes donde actuamos. Empresas que actúan a nuestro nivel están sujetas a riesgos procedentes de procesos de naturaleza civil, administrativa, ambiental, laboral, impositiva, sanciones comerciales, conformidad sanitaria, entre otros. La alta litigiosidad, incertidumbre y volatilidad en el ambiente regulatorio de países donde actuamos pueden afectar la favorabilidad de esos procesos y generar impacto en nuestros resultados económicos, en virtud de un eventual ajuste de provisiones. De forma diligente, solemos visitar y actualizar en estas reservas para reflejar las decisiones judiciales, contando con la actuación y el análisis de estudios de primera línea en defensa de los derechos de la empresa.

Tenemos sectores legales especializados por temas. Entre sus responsabilidades está promover orientaciones sobre los estándares detallados de las reglamentaciones, leyes específicas y relevantes para el cumplimiento de sus funciones.

Nuestros equipos legales y regulatorios están involucrados en el monitoreo y revisión de nuestras prácticas para garantizar preventivamente que estamos alineados con las leyes aplicables a nuestra organización.

También realizamos, de forma proactiva, evaluaciones de las causas raíz de las principales disputas legales e implementamos planes de acción para mitigar riesgos y reducir los pasivos existentes, con análisis de la casuística, política de acuerdos, mediación y otras medidas para evitar y disminuir nuestro índice de litigiosidad.

5. Privacidad de datos

La operación de la empresa depende cada vez más de sistemas informáticos y la gestión de la información, sobre todo con el avance de la digitalización y la creciente adopción de la inteligencia artificial (IA), la recolección y el procesamiento de datos personales a gran escala, característicos de modelos de negocios como el nuestro, pueden exponer la organización a varios riesgos, como violaciones de datos personales e informaciones sensibles, así como el posible uso indebido por parte de terceros mal intencionados.

La privacidad y la seguridad actúan juntas para demostrar nuestro compromiso con la recolección responsable, uso, cuidado y protección de los datos personales según la legislación aplicable y nuestros valores éticos. La privacidad y la protección



de datos se entrelazan como facilitadores fundamentales para el crecimiento futuro del negocio.

Iniciamos un Programa Global de Privacidad y Protección de Datos unificado a partir de 2022, según el GDPR (*General Data Protection Regulation*) de la Unión Europea. Este programa también cumplirá con los requisitos reglamentarios, pues incorpora las herramientas de medición para demostrar la conformidad de forma eficaz para todas las operaciones de la empresa, incluyendo los proveedores. La privacidad de datos de Natura &Co es liderada por el Director de Privacidad y el Director del Grupo de Protección de los Datos, responsables de definir y gerenciar el abordaje estratégico de privacidad de datos, que incorpora los principios de legalidad, justicia y transparencia, limitación de propósito, minimización y precisión de datos, integridad, confidencialidad y limitación de almacenamiento, y responsabilidad a ser adoptada por toda la empresa.

El Programa, Política y Norma de Privacidad de Natura &Co, obtuvo el puntaje más alto posible en su subcategoría en el sector de Productos Domésticos y Personales según la evaluación Global de Sustentabilidad Corporativa de S&P en 2023. Diversas iniciativas están en curso para apoyar nuestra visión estratégica, junto con el monitoreo continuo del escenario regulatorio, en particular en lo que se refiere a las estructuras legales y tendencias de aplicación relativas a la privacidad e inteligencia artificial. Existen programas

de auditoría y monitoreo para garantizar que cumplimos los requisitos reglamentarios aplicables, tales como herramientas automatizadas y manuales, terceros y funciones de control interno, incluyendo la auditoría interna.

El cambio climático también representa una amenaza significativa, suscitando la transición y riesgos físicos que podrían afectar de forma adversa a nuestras operaciones, exigiendo el monitoreo diligente en línea con la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures o TCFD (más detalles en la pág. 62).

**Para un resumen completo sobre
nuestros factores
de riesgo, consulta nuestro
Formulario de Referencia, disponible aquí**



Advocacy

Compromisos para *cambios sistémicos*

En este momento crítico, para afrontar los retos presentados por las amenazas a la naturaleza, el cambio climático, la injusticia y la desigualdad, mantenemos nuestro firme compromiso de que las personas pueden unirse y utilizar sus esfuerzos colectivos como una fuerza para el bien. Reconociendo la urgencia de la situación, no solo nos enfocamos en la sustentabilidad de nuestros negocios, sino también en la defensa activa del cambio sistémico.





Principios que sostienen *nuestra estrategia*

Para auxiliarnos en el uso de nuestra fuerza e influencia para promover los cambios sistémicos necesarios, adoptamos cinco principios que nos orientadores:

Autenticidad. Elaborar una estrategia basada en la claridad sobre de dónde venimos y en dónde estamos ahora. Ser transparentes.

Ambición. Definir objetivos ambiciosos con base en lo que es necesario, sin limitarse a lo que es posible, y responsabilizarse por ello.

Representación. Empoderar a colaboradores, clientes y socios de la cadena de suministros en el entendimiento de las cuestiones y encontrar maneras de hacer algo a respecto.

Activismo. Comprometerse con movimientos sociales.

Solidaridad. Realizar asociaciones y alianzas, y amplificar las voces de otros por medio de nuestra plataforma, en especial de los que de otra forma no serían escuchados.

Para más información sobre estos principios, puedes leer el artículo de Harvard Business Review "[*Designing a Climate Advocacy Strategy*](#)" del que somos coautores con amigos de Patagonia y Ecosia.

Definiendo *nuestras prioridades*

Orientado por esos postulados, nuestro abordaje implica asumir una postura de principios en cuestiones importantes que están directamente relacionados a nuestro negocio:

Naturaleza y Clima. Promover el Marco Mundial de Biodiversidad de Kunming-Montreal y asociaciones con *Business for Nature*, TNFD, Zero Hour y varios otros que están enfocados en la importancia de tomar una decisión en relación a la naturaleza. Utilizamos las metas basadas en la ciencia para intensificar la carrera hacia el Net Zero. Participamos de discusiones sobre el futuro de la compensación vinculada a las soluciones basadas en la naturaleza y apoyamos activamente iniciativas como The Earthshot Prize.

Inclusión y solidaridad. Promover la gobernanza de stakeholders junto a nuestros socios en B Lab; defender la igualdad de género junto a nuestros socios en ONU mujeres y la organización Changes Climate.

Futuro del sector de belleza. Apoyamos activamente iniciativas para el futuro positivo del sector de belleza. Somos miembros de *B Corp Beauty Coalition*, *EcoBeauty Score Consortium* y *Cosmetics Europe*. También creemos en la importancia de elaborar modelos de negocio regenerativo y apoyamos los trabajos de UEBT y el desarrollo de la certificación de regeneración.



Negocio con propósito

Para que esas prioridades se hagan realidad, reconocemos el potencial transformador del poder colectivo de las personas, exploramos y experimentamos activaciones destinadas a movilizarlas en nuestro negocio. Así, nos posicionamos como un movimiento de personas listas para unir fuerzas y defender el cambio donde nuestro impacto puede hacer la diferencia.

Tomando acción: nuestro enfoque colaborativo

Reconociendo el enfoque de la influencia en el cambio sistémico, nuestra estrategia se basa en construir asociaciones internas y externas y crear una masa crítica para el cambio generalizado. Internamente, simplificamos los procesos para perfeccionar la acción colectiva por medio de sistemas para compartir informaciones, como actualizaciones periódicas y sesiones de "Pregúntame cualquier cosa" con nuestros socios. La estrategia de influencia interna incluye la comunicación de nuevas metas y la cocreación de programas de aprendizaje. Externamente, influenciamos el cambio por medio de asociaciones estratégicas, apoyando campañas y presencia coordinada en eventos que vinculen las oportunidades a la influencia para un cambio positivo en la política y cultura. La conexión con formadores de políticas, asociaciones comerciales y ONGs ayuda a los cambios regulatorios necesarios, mientras el compartir nuestra visión en los medios contribuye a la amplificación de nuevas normas, aumenta la concientización, educa a los consumidores



Liliane Oliveira y Leidiane, Consultoras de Belleza Natura, São Luís, Maranhão - Brasil

y direcciona el compromiso significativo para el cambio cultural. Además de las organizaciones mencionadas, nos enorgullece estar al lado de trabajos importantes del Pacto Global de las Naciones Unidas, Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), B20 India, We Mean Business Coalition y B Team.



Nuestra participación en 2023

Participamos de la Semana de Acción Climática en Londres y de la Semana del Clima en Nueva York. Nuestro CEO, Fábio Barbosa, fue orador en un panel que discutió estrategias para movilizar las acciones de diferentes empresas e inversiones para los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Otro punto destacado durante la Semana del Clima en Nueva York fue el lanzamiento de la Task Force for Nature-related Financial Disclosures (TNFD), especialmente importante para nosotros como una de las primeras empresas en adoptar a TNFD, involucrándonos en su desarrollo. Participamos en varios eventos relacionados con Empresas B, incluso en el B for Good Leaders y Encuentro +B. Enviamos oradores invitados a varias instituciones globales incluyendo Schumacher College, University of Oxford y University of Cambridge.

Durante la COP 28, nos unimos a una coalición diversa y creciente de más de 800 líderes exhortando al sultán Al Jaber y a todas las partes a limitar el aumento de la temperatura a 1,5 °C, en respuesta al Balance Global. Utilizamos el escenario de la COP 28 para presentar la Visión 2050 de Natura, cuyo principio fundamental es la búsqueda de la regeneración y del impacto positivo, es decir, la idea de que una compañía debe regenerar los sistemas, la sociedad y el medio ambiente. Natura cree que el concepto de sustentabilidad ya no es suficiente para tratar la restauración de lo que ya fue degradado por la acción humana.

Campañas que apoyamos en 2023

Apoyamos las siguientes campañas en 2023: Fossil to Clean campaign, Zero Hour campaign, B Lab Stakeholder Governance (UK Better Business Act, y/o Interdependence Coalition, Global B Movement Builders Stakeholder Governance), firmamos la carta que apoya al Consejo Internacional de Normas de Sostenibilidad, y miembros del equipo de Natura &Co adhirieron al Queue for Climate and Nature.



Sustentabilidad



La sustentabilidad sigue siendo la base y lo que orienta el propósito de Natura &Co. Con las preocupaciones ambientales y la urgencia de abordar el cambio climático intensificándose, es imperativo dar continuidad a nuestro trabajo, a medida que hacemos evolucionar y superamos los límites de nuestras prácticas sustentables. Esta sección del informe explora la importancia, los desafíos y avances de la sustentabilidad dentro de nuestra organización. Al analizar datos e *insights*, pretendemos destacar el rol central de la sustentabilidad en la formación de nuestros valores organizacionales y en el impacto social, brindando una actualización sobre nuestras metas desde 2022. Desde la conservación de recursos hasta el involucramiento con las comunidades, evaluaremos las iniciativas actuales y diseñaremos un camino hacia un futuro más sustentable.



Materialidad

GRI 3-1, 3-2

En línea con las mejores prácticas, realizamos en 2022 una evaluación de Doble Materialidad que abarca tanto los impactos ambientales y sociales de nuestras actividades en la economía, en el ambiente y en las personas, incluyendo los derechos humanos, como las implicaciones empresariales de las cuestiones ambientales y sociales en el éxito de nuestra operación, el desempeño financiero y el valor de la empresa. Aunque nuestras cuestiones prioritarias puedan no sufrir cambios importantes cada año, la evaluación sirve como insumo para analizar y, en última instancia, priorizar asuntos, y certifica que los temas que definimos en nuestra visión Compromiso con la Vida están alineados con la percepción de los *stakeholders*.

Basado en investigaciones cuantitativas –entrevistas internas en profundidad con líderes de sustentabilidad de cada unidad de negocio, investigación on-line con 590 respondedores integrada por stakeholders externos e internos, además de entrevistas en profundidad con stakeholders internos y externos en la etapa de validación–, el estudio también se basó en frameworks externos, análisis de materialidad de los competidores, clasificaciones, rankings, lineamientos de riesgo y entrevistas internas.

De allí, la acción climática surgió como una prioridad ampliamente reconocida por todos nuestros stakeholders y marcas. Mientras el cambio climático es una cuestión relevante para todas las empresas,

además tiene una importancia particular para Natura &Co. La evaluación indicó tres importantes grupos de temas relacionados al cambio climático considerados esenciales en el alcance de nuestro Compromiso con la Vida.

Nuestros temas materiales

1. Mudanza sistémica

- **Acción climática**

2. Impacto socioambiental

- **Regeneración de la naturaleza:** abordar la biodiversidad, promover la regeneración, combatir la deforestación.
- **Regeneración social:** defender los derechos humanos, combatir la desigualdad social.

3. Compromiso de la Cadena de Valor

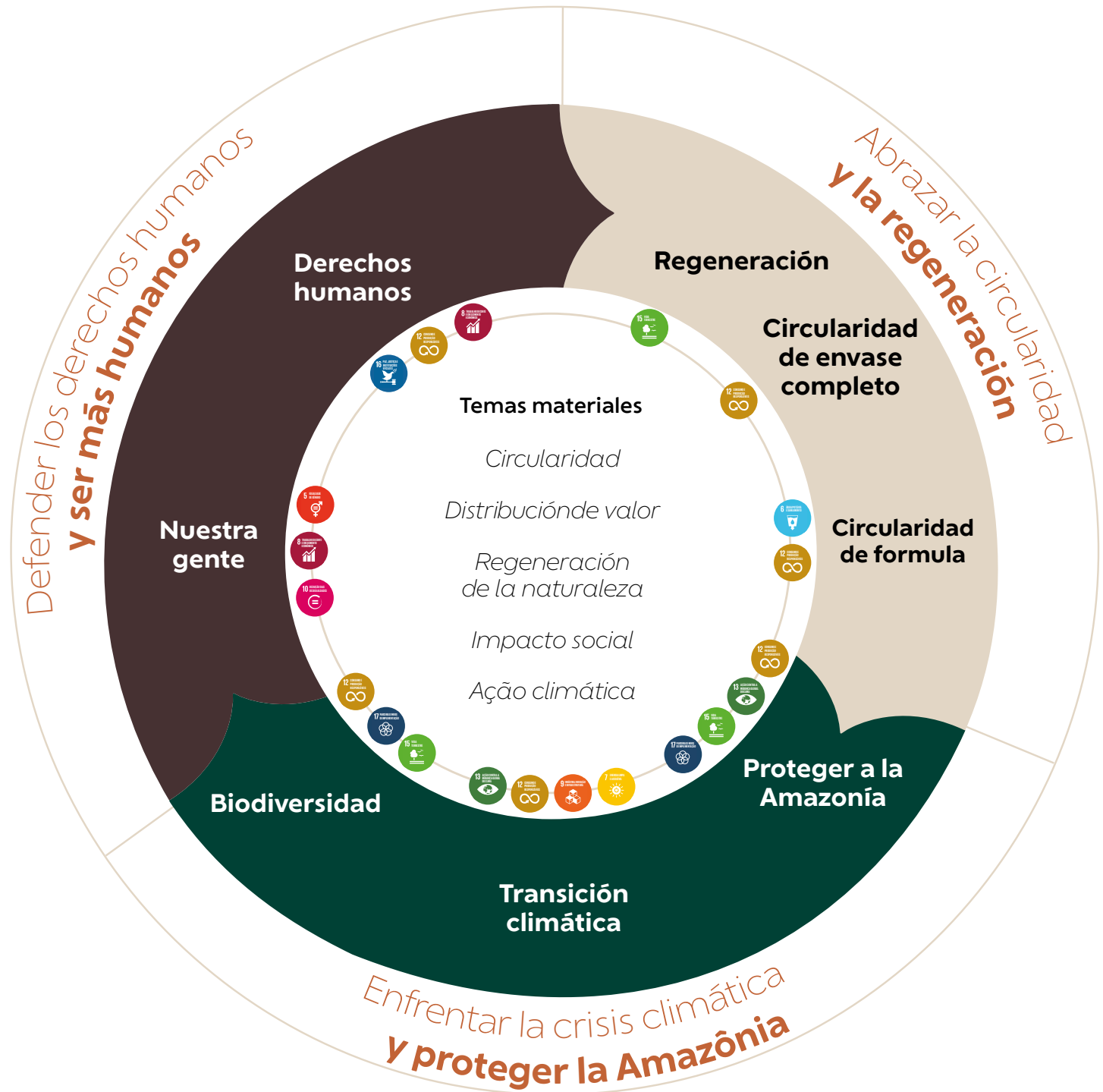
- **Circularidad:** estimular la sustentabilidad en el diseño del producto, promocionar el suministro sustentable, administrar los recursos hídricos, reducir el uso de plástico descartable, impulsar la innovación.
- **Distribución de valor:** tener un impacto positivo sobre la comunidad, promoviendo la diversidad e inclusión, priorizando la salud y el bienestar del colaborador .

Conoce las especificidades de los temas materiales en Latinoamérica en el **ESG Scorecard**.



Conectados a los desafíos globales

En Natura &Co, nuestros temas materiales y los Compromisos con la Vida se vinculan a la Agenda 2030 y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.





Compromiso con la Vida

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

En 2023, celebramos el tercer año del Compromiso con la Vida, lanzado en 2020, cuyo objetivo es abarcar algunos de los desafíos globales más urgentes.

En los últimos tres años, registramos avances significativos en nuestro compromiso -y es gratificante observar que este sigue firme-: el alineamiento con las necesidades urgentes de nuestro planeta y las personas discutiendo la crisis climática, la protección de los derechos humanos y la construcción de una economía circular y más regenerativa.

Teniendo en cuenta las metas que ya alcanzamos y el escenario en transformación, en 2023 revisamos nuestras metas del Compromiso con la Vida, para estar alineados a nuestro análisis de la materialidad.

Resultados del tercer año

Comenzando en 2023, los datos relatados ahora abarcan el desempeño consolidado de Natura &Co América Latina y Avon International. Para más información sobre los objetivos específicos de las unidades de negocios, desempeño e iniciativas, consulta los capítulos de este Informe Integrado referentes a Natura &Co América Latina (pág. 76) y Avon International (pág. 165).

Compromiso con la Vida Natura &Co: metas, métricas e estatus

Meta	Meta del Compromiso con la Vida	Plazo de la meta	Estatus de Natura &Co 2023
Transición climática	Alcanzar el Net Zero, en línea con los criterios de SBTi, de acuerdo con el escenario de 1,5° C	2050	Estamos trabajando en nuestro Plan de Acción para la Transición Climática (CTAP), que posee seis flujos de acción para abordar la descarbonización de nuestro negocio. Para los alcances 1 y 2, estamos implementando planes de acción para un único flujo de trabajo: operaciones. Con relación a las emisiones del alcance 3, nuestro plan de transición climática engloba cinco flujos: materiales de envase, Hogar & Estilo (aplicable solo a la marca Avon), distribución y transporte, materias primas y materiales de las Consultoras. Más información en la pág. 61.
	Definir metas basadas en la ciencia para los alcances 1, 2 e 3	2030	En mayo de 2023, Science Based Target initiative (SBTi) aprobó nuestra meta de corto plazo, con el compromiso de reducir nuestras emisiones absolutas de gases de efecto invernadero de los alcances 1 y 2 en un 42% hasta 2030, y disminuir nuestras emisiones absolutas de gases de efecto invernadero del alcance 3 resultantes de bienes y servicios, transporte aguas arriba y distribución, y tratamiento en el final de vida útil de los productos vendidos en un 42% hasta 2030 a partir del año base de 2020, en línea con el escenario de 1,5 °C según el Acuerdo de París. Más información en las págs. 60 y 157.
Proteger a la Amazonía	Contribuir a la conservación y/o regeneración de 3 millones de hectáreas de la selva amazónica (de 2 millones de hectáreas en 2020)	2030	2,2 millones de hectáreas
	Aumentar para 45 comunidades agroextractivistas (de 34 en 2020)	2030	44 comunidades
	Contribuir a la bioeconomía utilizando la innovación para desarrollar 55 ingredientes de la Amazonía con base en la biodiversidad (de 39 en 2020)	2030	44 ingredientes
	Cuadruplicar las compras de insumos de la sociobio-economía amazónica (respecto a 2020)	2030	R\$ 35,31 millones
	Duplicar los recursos compartidos con nuestras comunidades (respecto a 2020)	2030	R\$ 42,82 millones
	Comprometer a 20 millones de personas por año en la causa Amazonía Viva	2030	62 millones de personas

Meta	Meta do Compromiso con la Vida	Plazo de la meta	Estatus de Natura &Co 2023
Biodiversidad	Evaluar e informar nuestros impactos y dependencias en relación a la biodiversidad global hasta 2025	2025	En 2023, Natura &Co América Latina inició su trayectoria para mapear y reportar los riesgos y dependencias de sus negocios en relación a la naturaleza, siguiendo la metodología de Task Force on Nature-Related Financial Disclosures (TNFD). Más información en la pág. 142.
	Tener el 100% de nuestras cadenas críticas de suministro libres de deforestación y de conversión de la vegetación nativa, con verificación independiente	2030	Esta meta complementará las acciones de las metas de trazabilidad y/o certificación de materiales críticos que se extienden hasta 2025. La métrica y la metodología se definirán con más detalle en 2024.
Nuestras gente	Mantener el 50% de los puestos de liderazgo séniores en Natura &Co ocupados por mujeres a partir del final de 2023	-	49.3%
	Salario equitativo: eliminar la diferencia salarial de género no justificable a partir de 2023	-	-0.74% ¹
	Hacer evolucionar al 30% de grupos subrepresentados en niveles de gerencia	2030	En 2023, ambas unidades de negocios realizaron la segunda encuesta sobre diversidad e inclusión y el mapeo de datos comenzó a definir las comunidades subrepresentadas que incluyeron raza y etnia, LGBTQIAP+, personas con discapacidad. Considerando sus mercados principales, tanto Natura &Co América Latina como Avon International están definiendo metas adecuadas que aborden qué significa "subrepresentado" en un contexto local. Más información en las págs. 71 y 124.
	Salario digno, como mínimo, para todos los colaboradores a partir de 2023	2027	100% ²
Derechos humanos	Trazabilidad total y/o certificación – Aceite de palma	2025	Certificación – 87,9%
	Trazabilidad total y/o certificación – Mica	2025	Trazabilidad – 99,6%
	Trazabilidad total y/o certificación – Papel	2025	Certificación – 81,2%
	Trazabilidad total y/o certificación – Alcohol	2025	Certificación – 68,8%
	Trazabilidad total y/o certificación – Soja	2025	Trazabilidad – 86,7%
	Trazabilidad total y/o certificación – Algodón	2025	Trazabilidad – 97,6%

¹El dato refleja el resultado de nuestra encuesta anual sobre equidad salarial. Para más información sobre la metodología consulta las págs. 90 y 91 acá.

²El parámetro comprende el ingreso mínimo para que una persona pueda atender sus necesidades básicas como: alimentación, alquiler, salud, educación, entre otras. En el cálculo se consideran remuneraciones garantizadas y ticket alimentación. Son considerados todos los colaboradores con contrato regular del año base 2023, excepto practicantes y jóvenes aprendices.

Meta	Meta del Compromiso con la Vida	Plazo de la meta	Estatus de Natura &Co 2023
Circularidad de los envases	El 50% de todo el plástico de nuestros envases tendrá contenido reciclado (en peso)	2030	10,9%
	Los materiales de envases serán 100% reutilizables, reciclables o compostables	2030	86,2%
	Ofrecer esquemas de recolección en los principales mercados, donde no existe una infraestructura de reciclaje adecuada	2030	En 2023, Natura &Co inició una asociación con Veolia/CIRCPACK para mejorar los datos y conocimientos sobre la madurez de la infraestructura de reciclaje global en sus principales mercados. Esta decisión nos permitió elaborar mejores envases por medio de la combinación de un conocimiento profundo y know-how operativo, proporcionando el mejor conocimiento en datos y metodologías sobre reciclaje de envases.
Circularidad de las fórmulas	Más del 95% de fórmulas biodegradables	2030	96,1%
	100% de las nuevas fórmulas con menor huella ambiental, evaluadas por el análisis del ciclo de vida (LCA)	2030	Los últimos dos años, invertimos recursos para promover una cultura de ecodiseño en nuestra empresa y el primer paso fue desarrollar nuestra herramienta interna de LCA con el objetivo de permitir que los formuladores tomen decisiones inteligentes en la etapa de diseño de nuestros productos. Durante 2023, concluimos una etapa de testeos y aprendizaje que proporcionó una base de datos mejorada y refinada, sobre todo para considerar las cadenas de valor locales en diferentes latitudes y los respectivos impactos en el carbono, en la utilización de los suelos, en el agua y otros. Más información a partir de la pág. 73.
Regeneración	Trabajo en asociación buscando la concientización, funcionalidad y soluciones regenerativas que transforman los sistemas y que presentan impacto socioambiental positivo, posibilitando una vida próspera	2030	Queremos ir más allá de la mentalidad "sin daños" o "daño cero", buscando crear un impacto medible y positivo para la sociedad. En 2023, concluimos una evaluación piloto regenerativa con seis ingredientes de Natura &Co en relación a las normas éticas y regenerativas de UEBT, incluyendo la evaluación sobre el ingreso y salario digno en cinco países (Brasil, Ghana, Namibia, Perú y Suiza), cinco especies nativas, dos sistemas de producción y 14 mil agricultores y recicladores de materias primas y más de 200 mil hectáreas. Más información en la pág. 75.
	30% de ingredientes principales a ser producidos utilizando prácticas regenerativas (verificados/ certificados por un tercero externo)	2030	
	100% de las comunidades/pequeños agricultores adoptando prácticas regenerativas y de biocomercio en la producción de nuestros ingredientes principales	2030	



Abordar la **crisis climática** y proteger la **biodiversidad**

Acción Climática: **abriendo espacio para el *Net Zero***

Nuestro Compromiso con la Vida estableció metas osadas con relación a la transición climática en 2020: convertirnos en Net Zero¹-, reducir nuestras emisiones de acuerdo con el escenario de 1,5° C en línea con los criterios SBTi, definiendo metas basadas en la ciencia para los alcances 1, 2 y 3 en el corto plazo. Esa trayectoria de descarbonización requiere esfuerzos colectivos.

Alcanzar la meta de limitar el aumento de la temperatura a 1,5° C exige una reducción significativa de las emisiones de gases de efecto invernadero, del 90% hasta 2050. Hasta ahora, definimos nuestra meta basada en la ciencia para el corto plazo, establecimos la línea de base y mapeamos las fuentes de emisión. En mayo de 2023, la Science Based Target initiative (SBTi) aprobó nuestra meta, con el compromiso de reducción de nuestras emisiones absolutas de los alcances 1 y 2 en un 42% hasta 2030 respecto al año base de 2020, y disminuir las emisiones absolutas del alcance 3 con base en bienes y servicios adquiridos, transporte aguas arriba y distribución, y tratamiento del fin de vida útil de productos vendidos en un 42% hasta 2030 respecto al año base 2020, según el escenario de 1,5 °C previsto en el Acuerdo de París

¹ Terminar con las emisiones netas de GEI, conforme la definición internacionalmente adoptada por el Pacto Global (conoce más [aquí](#)).



Estamos ejecutando nuestro Plan de Acción para la Transición Climática (CTAP, disponible para consulta a partir de mayo de 2024 en nuestra página web institucional), que tiene seis flujos de trabajo para abordar la descarbonización de nuestro negocio. Para los alcances 1 y 2, estamos implementando planes de acción en un único flujo de trabajo: Operaciones. Exploramos todas las formas para aumentar la eficiencia en las instalaciones manufactureras y adquirir energía renovable, así como abordar alternativas para los gases refrigerantes. Con relación a las emisiones del alcance 3, nuestro plan de transición climática comprende cinco frentes de trabajo: Materiales de Envase, Casa & Estilo (aplicable solo a la marca Avon), Distribución y Transporte, Materias Primas y Materiales de las consultoras. Para cada flujo de trabajo, estamos definiendo lineamientos que contribuyan a la meta de reducción del 42%. Para alcanzar la reducción necesaria, es importante que tengamos el compromiso de los proveedores y la cadena de valor, y evaluar diferentes escenarios de bajo carbono. Las metas son adoptadas por nuestras unidades de negocios y tienen CTAPs desarrollados con los mismos flujos de trabajo, pero, en 2023, difundimos metas más ambiciosas y específicas de Natura &Co América Latina, considerando la relevancia y presencia de las operaciones en la región y la urgencia de acelerar una agenda de transformación relacionada al clima y la biodiversidad.

En los últimos tres años, nuestro principal desafío es entender el impacto de las emisiones del alcance 3, que representan más del 96% de nuestras emisiones. Así, mapeamos activamente y

comprometimos a nuestros proveedores en la elaboración de un plan de acción, identificando las emisiones y determinando las principales áreas de foco para los próximos años.

El cambio climático también es determinante en nuestra estrategia de remuneración para las cinco posiciones más altas de colaboradores. Nuestros ejecutivos cobran un salario mensual fijo, además de beneficios directos e indirectos. La remuneración variable combina planes de incentivos de corto y largo plazo, vinculados a resultados orientados por propósitos. Nuestro Incentivo de Largo Plazo es representado por el Plan de Unidades de Participación Accionaria por Desempeño (PSUs o Performance Share Units), que incorpora el KPI de Reducción de Intensidad de Emisión de Carbono. La PSU es otorgada con base en el desempeño; el valor recibido dependerá de la concreción de medidas de desempeño plurianual, y la concesión estará sujeta a las condiciones de desempeño en un período de tres años. Ese KPI, en línea con Compromiso con la Vida, evalúa 30% del otorgamiento de la PSU, reflejando un conjunto de metas basadas en la ciencia hacia el escenario de 1,5 °C incluyendo emisiones directas e indirectas. En 2022, conforme lo anticipado, también empezamos a remunerar a nuestra administración por el cumplimiento de las metas relacionadas con el Compromiso con la Vida. Todas las métricas fueron evaluadas punto a punto, y pretendemos concluir el primer ciclo de resultados hasta el final de 2024, abarcando el período de 2022 a 2024. Además, definimos un segundo ciclo de tres años (2023-2025).

Alcanzando la Meta Net Zero: un paso a la vez

Natura &Co América Latina y Avon International abordan los desafíos y detallan su trayectoria 2030-2050 rumbo al net zero. Para los certificados, la reducción del peso de los envases, la reducción del número de páginas de los catálogos y la digitalización. Para Avon International, las iniciativas incluyen el cambio del transporte aéreo por el marítimo, la utilización de materiales reciclados (menos materiales con menor intensidad de carbono), la adquisición de materiales/ingredientes certificados, la reducción del peso de los envases y la reducción de páginas y la digitalización.

Para Natura &Co América Latina, una de las principales estrategias para alcanzar la meta Net Zero es impulsar la Ola Dos de integración, buscando sinergias entre las operaciones de Natura y Avon.

Frentes de Acción:

Utilizando Software Contable de Carbono: para avanzar en los esfuerzos de gestión del carbono, adoptamos un software contable de carbono desarrollado por Sinai, una startup de soluciones para la gestión de carbono. Esta herramienta permite calcular la precificación interna de carbono y priorizar proyectos de reducción del carbono de forma eficaz, permitiendo decisiones conscientes en el alcance de la meta Net Zero.

Iniciativas de compras: nuestros equipos de compras están activamente comprometidos con la selección de proveedores de bajo carbono y la identificación de oportunidades que reduzcan su huella ambiental. Las colaboraciones con proveedores ya producen

resultados positivos, por ejemplo un proveedor que adoptó el combustible de horno, reduciendo el impacto del carbono sobre las fragancias.

Al implementar estas medidas, progresamos de manera concreta hacia nuestra meta Net Zero, demostrando el compromiso con la sustentabilidad y la gestión ambiental responsable.

Difusiones TCFD en Natura &Co

Estamos dedicados a seguir la adopción y el alineamiento con las recomendaciones del Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Este año, optamos por reportar las recomendaciones de TCFD en una base de "cumplir o explicar". Esa difusión es un paso en nuestra trayectoria para administrar mejor, responder a los riesgos relacionados al clima y capitalizar las oportunidades relacionadas. A continuación, presentamos un resumen de nuestro estatus respecto a cada recomendación y dónde se puede encontrar la información en nuestros informes de cada difusión.

Natura &Co Holding, Natura &Co América Latina y Avon International adoptaron un abordaje consistente para identificar y evaluar riesgos y oportunidades relacionados al clima y conducir análisis de escenarios climáticos. Dicho abordaje permitió que Natura &Co comprendiera mejor los potenciales impactos del cambio climático en toda su cadena de valor.

Más información en el Compendium de Sustentabilidad, que se lanzará en mayo de 2024. Otros detalles específicos de Latinoamérica están disponibles en el Databook y en el ESG Scorecard.

Eje	Recomendación TCFD	Estatus	Más detalles y referencias
GOBERNANZA Difunde la gobernanza de la organización sobre los riesgos relacionados con el clima y oportunidades.	a. Describir la supervisión del Consejo respecto a los riesgos y oportunidades relacionados al clima.	Cumple parcialmente	Consulta el Compendium de Sustentabilidad (que se lanzará en mayo de 2024) para obtener más información Detalles: - Los subcomités del Consejo deben definir la frecuencia apropiada de reuniones para discutir y abordar cuestiones relacionadas al clima. - En el futuro, empezaremos a incorporar consideraciones relacionadas al clima en nuestras revisiones estratégicas, procesos presupuestarios anuales y supervisión de grandes inversiones de capital, reforzando nuestro Compromiso con la Vida GRI 201-2 por medio de la Acción Climática. Consulta el Compendium de Sustentabilidad (que se lanzará en mayo de 2024) para obtener más información
	b. Describir el rol de la administración en la evaluación y la gestión de riesgos y oportunidades relacionados al clima.	Cumple parcialmente	Detalles: - Esperamos desarrollar procesos por medio de los cuales la gestión será informada sobre cuestiones relacionadas al clima y hará su monitoreo a lo largo del tiempo. - También esperamos articular mejor las formas por medio de las cuales los cargos de gestión y los comités reportan al Consejo. .
ESTRATÉGIA Divulgar el impacto real y potencial de los riesgos relacionados al clima y oportunidades de negocios, estrategia y planeación de la organización, cuando esas informaciones sean materiales.	a. Describir los riesgos y oportunidades relacionados al clima identificados por la organización a corto, mediano y largo plazo.	Cumple parcialmente	Consulta el Compendium de Sustentabilidad (que se lanzará en mayo de 2024) para obtener más información
	b. Describir los impactos de los riesgos y oportunidades relacionados al clima sobre los negocios, la estrategia y la planificación financiera de la organización.	Cumple parcialmente	Consulta el Compendium de Sustentabilidad (que se lanzará en mayo de 2024) para obtener más información Detalles: - Esperamos desarrollar procesos por medio de los cuales la gestión será informada sobre cuestiones relacionadas con el clima y hará su monitoreo a lo largo del tiempo. - También esperamos articular mejor las formas por medio de las cuales los cargos de gestión y los comités reportan al Consejo. .
	c. Describir la resiliencia de la estrategia de la organización, considerando diferentes escenarios relacionados al clima, incluyendo 2° C o menos.	Cumple	Consulta el Compendium de Sustentabilidad (que se lanzará en mayo de 2024) para obtener más información

Eje	Recomendación TCFD	Estatus	Más detalles y referencias
GESTIÓN DE RIESGOS Divulga cómo la organización identifica, evalúa y administra los riesgos relacionados al clima.	a. Describir los procesos de la organización utilizados para identificar y evaluar los riesgos relacionados al clima.	Cumple	Consulta el Compendium de Sustentabilidad (que se lanzará en mayo de 2024) para obtener más información
	b. Describir los procesos de la organización para administrar riesgos relacionados al clima.	Cumple	Consulta el Compendium de Sustentabilidad (que se lanzará en mayo de 2024) para obtener más información
	c. Describir cómo los procesos utilizados para identificar, evaluar y administrar los riesgos relacionados al clima son integrados a la gestión general de riesgos de la organización.	Cumple	Consulta el Compendium de Sustentabilidad (que se lanzará en mayo de 2024) para obtener más información
MÉTRICAS Y METAS Difundir las métricas y metas utilizadas para evaluar y administrar riesgos y oportunidades relevantes relacionados con el clima donde tales informaciones sean materiales.	a. Difundir las métricas utilizadas por la organización para evaluar riesgos y oportunidades relacionados al clima en línea con su estrategia y proceso de gestión de riesgos.	Cumple parcialmente	Consulta el Compendium de Sustentabilidad (que se lanzará en mayo de 2024) para obtener más información Detalles: · En 2024, Natura &Co realizará un análisis minucioso para cuantificar los impactos financieros de las cuestiones relacionadas al clima en su desempeño financiero, incluyendo posibles variaciones de ingresos y costos. En 2023, hicimos una evaluación cualitativa del escenario climático. Natura &Co planea integrar consideraciones relacionadas al clima en nuestros procesos de planificación financiera en el futuro, garantizando un alineamiento estratégico con nuestros objetivos de sustentabilidad
	b. Comunicar las emisiones de gases de efecto invernadero de Alcance 1, Alcance 2 y, si es apropiado, las de Alcance 3, y los riesgos relacionados a ellas.	Cumple	Consulta el Compendium de Sustentabilidad (que se lanzará en mayo de 2024) para obtener más información
	c. Describir las metas utilizadas por la organización para administrar los riesgos y oportunidades relacionados con el clima y el desempeño en relación a las metas.	Cumple	Consulta el Compendium de Sustentabilidad (que se lanzará en mayo de 2024) para obtener más información

Los parámetros de nuestro análisis de escenario climático

Las recomendaciones de TCFD alientan la consideración de diferentes futuros escenarios climáticos posibles para evaluar los potenciales impactos del cambio climático. Esto se debe a la incertidumbre inherente asociada a los cambios climáticos y la necesidad de ser capaz de tenerla en cuenta en la planificación empresarial. Estimamos que los resultados de los negocios de Natura &Co serán diferentes según los distintos resultados del calentamiento.

Para garantizar una amplia evaluación de los potenciales impactos, consideramos tres conjuntos de escenarios –Ambicioso¹, Intermedio² y Calentamiento Elevado³. Estos conjuntos de escenarios describen el nivel de intervención política climática y los cambios de mercado que pueden llevar a amplias gamas de resultados de temperatura. Nuestro análisis cualitativo del escenario climático fue realizado con datos proyectados disponibles públicamente de los escenarios del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio climático (IPCC), de la Agencia Internacional de Energía (IEA) y del Network for Greening the Financial System (NGFS), que reflejan el espectro de resultados potenciales, incluyendo escenarios ambiciosos, intermedios y de alto calentamiento.

Los riesgos y oportunidades climáticas fueron evaluados en los siguientes horizontes temporales:

- **Corto plazo:** de cero a tres años, alineado a los ciclos de planificación de negocios
- **Mediano plazo:** más de cuatro años hasta 2030, lo que se alinea a nuestro Compromiso con la Vida
- **Largo plazo:** más de diez años hasta 2050, reconociendo que los impactos climáticos ocurren durante períodos de tiempo más largos y en línea con el compromiso del grupo Natura &Co de alcanzar el Net Zero hasta 2050.

1 El escenario "ambicioso" refleja un escenario alineado al Acuerdo de París, donde las emisiones globales de CO2 son severamente reducidas, con esfuerzos graduales para limitar el aumento de la temperatura entre 1,4 – 1,8 C. Se alinea a la transición ordenada del NGFS, IEA NZE 2050 e IPCC SSP1-2.6.

2 El escenario "intermedio" se refiere a una acción política más lenta y menos ambiciosa, o a un intervalo de tiempo anterior a una acción súbita y ambiciosa. Asume que las emisiones siguen estancadas en el corto plazo, con cambios importantes ocurriendo entre 2030-2050. Eso se alinea con la transición desordenada del NGFS, los compromisos anunciados por la IEA y el IPCC SSP2-4.5.

3 Una trayectoria de "elevado calentamiento" se refleja en una acción limitada o nula, con la sociedad actuando igual a las tendencias pasadas y las emisiones aumentando significativamente, resultando en un calentamiento extremo. Eso está alineado con el NGFS Hot House World, las Políticas Declaradas por la IEA y el IPCC SSP5-8.5.

Nuestros comunicados financieros relacionados al clima GRI 201-2

Abarcar la crisis climática está en el corazón de nuestro Compromiso con la Vida, y Natura &Co reconoce la cuestión estratégica y el impacto potencialmente significativo que el cambio climático puede representar para el negocio. Para prepararnos para lidiar con ello, hacemos un análisis detallado del escenario climático para reportar nuestra comprensión de los impactos climáticos actuales y futuros. En 2024, la integración de los riesgos y oportunidades relacionados al clima en nuestros procesos de planificación estratégica será sustentada por cálculos de impacto financiero y por una mayor sensibilización y un desarrollo de capacidades en toda la empresa

para administrar los riesgos y oportunidades climáticos. Natura &Co Holding, Natura &Co América Latina y Avon International adoptaron un abordaje consistente para identificar y evaluar riesgos y oportunidades relacionados al clima y llevar delante análisis de escenarios climáticos. Dicho abordaje le permitió a Natura &Co comprender mejor los potenciales impactos de los cambios climáticos en toda su cadena de valor.

Para más información sobre Gobernanza Corporativa: págs. 27, 28, 29 y 88.
Gestión de Riesgos: pág. 40. Compromiso con la Vida: a partir de la pág. 56.
La comunicación completa del TCFD se realizará en el Compendio de Sustentabilidad, que se lanzará en mayo de 2024

2021 - Oct 2023

Oct 2023 - Mar 2024

2024

1. Pretrabajo	2. Revisión de pares	3. Entrevistas	4. Análisis de riesgo y oportunidades	5. Consolidación y puntuación	6. Próximos pasos
Comienzo del desarrollo de un proyecto buscando conducir a una mayor integración de los riesgos y oportunidades relacionados al clima en la matriz de riesgo global.	- Análisis realizado en cinco pares. - Investigación documental sobre el sector de bienes de consumo. - Análisis de fallas respecto a las recomendaciones de TCFD.	- Involucramiento con funciones de la empresa. - Realización de entrevistas con las partes interesadas en toda Natura &Co y sus subsidiarias. - Conocimiento profundo de la exposición en toda la cadena de valor	- Análisis de riesgo y oportunidades. - Identificación de una amplia lista de riesgos y oportunidades. - Validación del riesgo con las principales partes interesadas por medio de talleres.	- Finalización de una lista reducida de riesgos y oportunidades relacionados al clima. - Evaluación cualitativa de la lista reducida en 2024.	Realizar una evaluación cuantitativa del escenario del clima sobre los riesgos y oportunidades prioritarios para calcular los posibles impactos financieros.
Riesgos físicos evaluados	5 pares evaluados	24 entrevistas realizadas	191 riesgos y oportunidades relacionados con el clima fueron considerados	27 riesgos y oportunidades	



Resiliencia climática

Teniendo en cuenta los riesgos y oportunidades climáticas identificados, Natura &Co está desarrollando activamente su resiliencia para combatir una exposición más profunda y concretar las oportunidades presentadas.

Comprendemos que, a medida que el clima se haga cada vez más inestable, especialmente bajo temperaturas más altas, nuestras rutas de suministros quedarán más presurizadas, la disponibilidad de ingredientes esenciales podrá quedar comprometida y las tendencias de búsqueda podrán cambiar, debido a que el cambio climático desempeña un factor muy importante en los hábitos de compra. Tenemos en curso varios proyectos de resiliencia climática para mejorar nuestra resiliencia ante estos riesgos y para alinear nuestros productos con un mundo más verde. Para más información sobre esos proyectos, consulta la pág. 152.

Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras Relacionadas con la Naturaleza (TNFD)

Desde 2020, Natura &Co participa activamente de las discusiones que llevaron al lanzamiento del framework del *Task Force for Nature-Related Financial Disclosures* (TNFD), y Natura fue una de las primeras en adoptar ese marco.

La estructura, concebida para complementar y expandir la estructura de divulgación establecida por el Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras Relacionadas con el Clima (TCFD), brinda a las organizaciones lineamientos para la difusión de información relativa a riesgos, oportunidades e impactos financieros relacionados con el clima. Al alinearnos con los marcos TCFD y TNFD, reforzamos nuestro compromiso con la transparencia y la responsabilidad en el abordaje de los desafíos relacionados con el clima y la naturaleza, avanzando así con la transición hacia una economía más verde y resiliente.

Un estudio reciente de TNFD, lanzado durante la Semana del Clima de Nueva York, destacó el aumento de la búsqueda de datos relacionados a la naturaleza. En respuesta a esta necesidad creciente, unimos fuerzas con otras 11 organizaciones para evaluar la factibilidad de crear una plataforma global de datos públicos relacionados con la naturaleza. Esta iniciativa se concentrará inicialmente en el aumento de la disponibilidad, calidad y comparabilidad de los datos relativos al estado de la naturaleza. En 2023, Natura &Co América Latina inició su recorrido para mapear y relatar los riesgos y dependencias de sus negocios en relación a la naturaleza. Estamos trabajando en la etapa preliminar de la metodología *Locate, Evaluate, Assess, Prepare* (LEAP) y, a mediados de 2024, esperamos haber concluido la fase *Locate*. Para más información, consulta la sección Natura &Co América Latina a partir de la pág. 76.

Biodiversidad y deforestación

Natura &Co cree en la importancia de la defensa de la naturaleza. Como una empresa con profundas raíces en la Amazonía, comprendemos el valor extraordinario de la naturaleza para los individuos, comunidades, empresas y sociedad en general, así como la amenaza que enfrenta. La Amazonía desempeña un rol vital en el futuro de todos nosotros. Como el mayor depósito de carbono del planeta, la mayor fuente de biodiversidad y el hogar de 30 millones de personas cuyas culturas tradicionales, derechos y medios de vida dependen de ella, la naturaleza debe ser protegida. Es importante destacar que el desarrollo económico y la conservación de la selva no se excluyen mutuamente. Hoy, la pérdida de biodiversidad es una de las mayores amenazas tanto para el cambio climático como para la economía global, y el destino de la selva amazónica no es solamente una cuestión regional de Latinoamérica; por lo contrario, es indudablemente una preocupación de proporciones mundiales.

Impulsada por el urgente imperativo de impedir y revertir la pérdida de la naturaleza en esta década, abriendo así un espacio hacia un futuro positivo para la naturaleza, Natura &Co tomó medidas proactivas. Colaboramos con organizaciones con ideas semejantes a las nuestras para defender un ambicioso Marco Mundial de la Biodiversidad Pos 2020 en la COP 15 de la CBD en Montreal. Posteriormente, mantuvimos nuestro compromiso con las principales entidades, como Business for Nature y Union for Ethical BioTrade (UEBT) para defender la adopción e implementación de políticas de naturaleza, tanto a nivel gubernamental como corporativo.



Defender los **Derechos Humanos** y ser más humanos

Derechos Humanos

Desde la conformidad hasta la *due diligence* en Derechos Humanos

La transición de un abordaje enfocado en compliance para una estrategia amplia de *debida diligencia* es esencial en la protección de los Derechos Humanos en todas nuestras operaciones y cadena de suministros.

En 2021 nuestro Consejo de Administración presentó una Declaración de Derechos Humanos, destacando la necesidad de una sólida *due diligence* para los Derechos Humanos, brindando incluso acceso a la reparación eficaz, informando nuestra estrategia junto con las perspectivas de stakeholders externos, así como los titulares de derechos potencialmente afectados, comunicando los resultados de poner en práctica el abordaje de los Derechos Humanos.

Con base en ese fundamento, en 2023 iniciamos un recorrido para mejorar nuestra estrategia, en línea con los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas. Dicho avance nos direccionó hacia una meta ambiciosa: hasta 2027, nuestro objetivo será identificar, prevenir y mitigar riesgos





a los Derechos Humanos en toda nuestra cadena de suministros y operaciones .

Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas. Dicho avance nos direccionó hacia una meta ambiciosa: hasta 2027, nuestro objetivo será identificar, prevenir y mitigar riesgos a los Derechos Humanos en toda nuestra cadena de suministros y operaciones.

Priorizamos la inclusión de los titulares de derechos en todos los estadios de elaboración de la iniciativa, implementación y evaluación, facilitados por sólidos mecanismos de denuncias. Si el daño ocurre, o cuando haya posibilidades de que ocurra, estamos comprometidos con la reparación y con estimular nuestra influencia para los impactos positivos, como iniciativas contra la violencia basada en el género, en la extracción del aceite de palma y la promoción de ingresos de subsistencia en áreas críticas de minería. Como Grupo, creemos que todos deben sentirse seguros para expresarse. Colaboradores y prestadores de servicios tienen acceso a la Línea Ética de Natura &Co, a nuestro Código de Conducta Global para los colaboradores y al Código de Conducta Global para los proveedores. Estos documentos describen las reglas relacionadas con los temas de Derechos Humanos en la práctica, destacando la relevancia de cuestionar y buscar orientación sobre ética e integridad en los negocios, parte de nuestros valores.

Los derechos de las mujeres son Derechos Humanos

En el ámbito de la venta directa, en especial en un sector predominantemente compuesto por mujeres que suelen estar en contacto con desconocidos, diversos riesgos relacionados a los Derechos Humanos pueden surgir, incluyendo cuestiones de seguridad, violencia y control coercitivo.

Para debatir esos riesgos y mejorar nuestro compromiso con los derechos de las mujeres y los Derechos Humanos, realizamos asociaciones con consultores externos para llevar adelante una amplia evaluación que incluye:

- *Benchmarking con la competencia para identificar las mejores prácticas y áreas de mejora.*
- *Evaluación de los actuales controles comerciales y mecanismos de due diligence.*
- *Suministro de recomendaciones para fortalecer los esfuerzos de due diligence orientados por el negocio.*

Además, estamos estableciendo una estructura sólida de gobernanza de Derechos Humanos para promover una rendición de cuentas en el ámbito del Grupo y mejorar el registro y gestión de datos. Eso involucra nombrar sponsors e implementadores de la unidad de negocio para integrar las consideraciones sobre Derechos Humanos a las funciones comerciales, mejorando nuestros recursos para aplicar cambios significativos y garantizar la seguridad y el bienestar de todos los involucrados en nuestras operaciones de venta directa.



Certificación de materiales críticos como oportunidad estratégica

La certificación es una oportunidad estratégica para Natura &Co, que permite discutir riesgos sociales y ambientales en toda nuestra cadena de suministros y, a su vez, promover la transparencia y la rendición de cuentas. A continuación, detallamos algunos puntos importantes con relación a nuestros esfuerzos de certificación e iniciativas estratégicas:

Meta de *due diligence*: establecimos políticas y planes de acción en el ámbito del Grupo para abordar los riesgos asociados a seis materiales: palma, mica, alcohol, soja, algodón y papel. Estos planes incluyen trazabilidad específica y exigencias de certificación, con marcos anuales establecidos para lograr nuestras metas.

Certificaciones: en 2023, registramos avances significativos, alcanzando 87,9% de certificación para el aceite de palma y 81,2% para el papel.

Oportunidades estratégicas: identificamos oportunidades estratégicas para sustentar nuestros esfuerzos de certificación. Por ejemplo, financiamos iniciativas que promueven mejoras ambientales y de Derechos Humanos en las regiones productoras de palmeras, como Indonesia via Kaleka, una organización sin fines de lucro que trabaja con el suministro sustentable, conservación



y recuperación, sistemas agroalimentarios, desarrollo de la comunidad y gobernanza socioambiental.

Asociaciones del sector: Natura &Co América Latina y Avon International son miembros activos en organizaciones específicas del sector como, por ejemplo, la Mesa Redonda sobre Aceite de Palma Sustentable (RSPO, en la sigla en inglés), Acción para Derivativos Sustentables (ASD, en la sigla en inglés) y la Iniciativa Responsable de la Mica (RMI, en la sigla en inglés). Estas asociaciones aumentan la transparencia y promueven prácticas éticas en nuestra cadena de suministros.

Iniciativas contra la violencia basada en género: por medio de alianzas con organizaciones como Her Respect, debatimos la violencia basada en género en nuestra cadena de suministros. Brindamos educación, entrenamiento e intervenciones que empoderan a las mujeres y protegen sus derechos y dignidad.

Por lo general, nuestros esfuerzos de certificación e iniciativas estratégicas demuestran nuestro compromiso con la sustentabilidad, prácticas éticas y el bienestar de nuestros stakeholders en toda la cadena de suministros.

Diversidad e inclusión: foco en grupos subrepresentados

El compromiso de Natura &Co con la diversidad y la inclusión es un aspecto fundamental de nuestra visión sobre la sustentabilidad, con foco en los grupos subrepresentados y la promoción de la equidad en todos los niveles de la organización.

Registramos avances significativos en la búsqueda por alcanzar la igualdad de género en puestos de liderazgo. Logramos llegar a nuestra meta de tener a mujeres ocupando, por lo menos, el 50% de los cargos en el equipo sénior en 2022. Debido a una importante simplificación de la Compañía en 2023, que redujo considerablemente el número de colaboradores, cerramos 2023 con el 49,3%, un poco por debajo de nuestra meta.

En nuestra nueva estructura, más chica, esa caída en el porcentaje respecto al año equivale a un número único de colaboradores, pero reconocemos que el trabajo acá no está terminado. Pretendemos alcanzar, como mínimo, el 50% hasta fines de 2024. Así mantenemos el foco en la atracción y desarrollo de las mujeres en todos los niveles del negocio.

En reconocimiento a los logros sociales de Natura &Co, estamos orgullosos por haber alcanzado nuestra meta de ofrecer un salario digno a todos los colaboradores de Natura &Co en más de 53 países. Ese compromiso se extiende más allá del concepto del salario mínimo, con un entendimiento amplio de una vida digna que incluye el acceso a alimentación, agua, vivienda, educación,



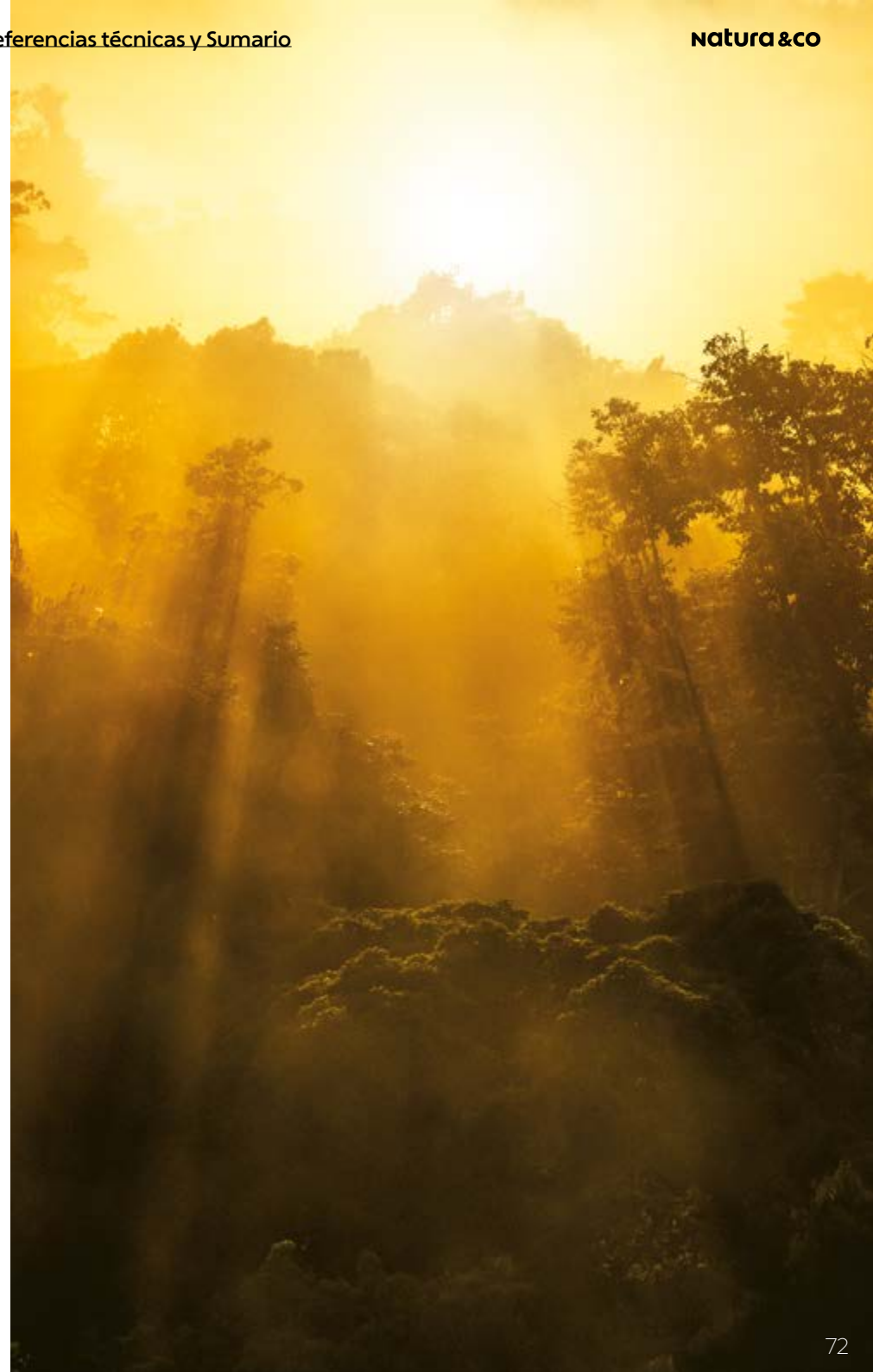
servicio de salud, transporte y otras necesidades. Nuestro abordaje refleja un profundo compromiso con la mejora de la calidad de vida de nuestros colaboradores y sus familias, contribuyendo a la construcción de una sociedad más igualitaria. Natura &Co también mantuvo su compromiso de eliminar la disparidad salarial injustificable entre géneros en el Grupo. Estamos comprometidos con alcanzar la inclusión del 30% de grupos subrepresentados en todos los niveles gerenciales y unidades de negocio.

Considerando sus principales mercados, Natura &Co y Avon International están definiendo metas que aborden qué significa "subrepresentado" en cada contexto local.

Comprometimos a los colaboradores por medio de encuestas sobre diversidad en todos los mercados en los que operamos, con índices de participación de más de 55%, lo que refleja un aumento de la participación en comparación con 2022, año de nuestra primera investigación sobre diversidad. Estas encuestas nos ayudan a obtener feedback e información para mejorar continuamente nuestras iniciativas de diversidad e inclusión.

Nuestro compromiso con la diversidad e inclusión va más allá de la retórica. Busca generar acciones tangibles e iniciativas que creen un ambiente de trabajo más igualitario e inclusivo para todos.

Conoce las acciones en los ejes de Derechos Humanos y diversidad en las secciones de este informe dedicadas a Natura &Co América Latina en la pág. 76 y a Avon International en la pág. 166





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

Circularidad y envase: el ecodiseño

Mantenemos firme nuestro compromiso con la circularidad y el envase sustentable, buscando alcanzar un impacto social y ambiental medible y positivo. Nuestra meta es garantizar que 100% de nuestros envases sean reciclables, reutilizables o compostables. En 2023, registramos 86,2% en comparación con 82,3% de 2022.

Reconociendo que gran parte del impacto ambiental de un producto puede ser determinado en la etapa de diseño, priorizamos decisiones ecológicas, como la selección de materiales, reciclaje, reutilización y compostaje. Buscamos incorporar, por lo menos, un 50% del material plástico reciclado en nuestro envase plástico, por lo general mediante el comercio justo con recicladores o cooperativas sociales, asegurando mejores condiciones de trabajo y precio justo para el residuo plástico recolectado.

También priorizamos la biodegradabilidad de las fórmulas, alcanzando un mínimo de 95% de biodegradabilidad en nuestros productos. Utilizaremos la metodología de Huella Ambiental del Producto (PEF, en la sigla en inglés) basada en la ciencia para evaluar todo el impacto ambiental de nuestras fórmulas a lo largo



del ciclo de vida del producto, desde la compra de ingredientes hasta el uso por parte del consumidor

Trabajando juntos para evaluar el impacto

En colaboración con alrededor de 70 empresas mundiales de belleza y cuidados personales, incluso líderes del sector como L'Oréal, P&D, Unilever, Beiersdorf, J&J y Shiseido, Natura &Co creó el Consorcio *EcoBeauty Score* (EBS), para desarrollar un sistema de puntaje y comunicar el impacto ambiental a sus consumidores. La complejidad de la evaluación del impacto en la industria de cosméticos, considerando la gran diversidad de ingredientes y variaciones geográficas, requiere una sólida metodología y abordaje orientados por datos.

Los últimos dos años, el consorcio EBS delineó la base y desarrolló la metodología, la base de datos y un prototipo de herramienta de TI. Hoy realizamos un piloto en amplia escala con más de 4 mil productos de miembros del consorcio para ajustar las escalas de puntuación y planeamos lanzar el sistema en 2024. El piloto incluye el testeo de productos en países estratégicos como Estados Unidos, China, Francia y Brasil para evaluar el entendimiento del consumidor, preferencias y feedback en relación a la marca.

La información obtenida con el piloto EBS será incorporada a nuestras herramientas internas, permitiendo optimizar nuestro portafolio y minimizar el impacto ambiental. Además, la metodología EBS facilitará la adopción de modelos circulares y respaldará reclamos ambientales (Green Claims).

Defendemos activamente la aprobación de ese sistema según la nueva directiva europea (Green Claim Directive), destacando nuestro compromiso con las prácticas ambientalmente responsables y transparentes dentro de la industria.

Regeneración: la nova frontera

Estamos comprometidos con la adopción de soluciones regenerativas y de circularidad en el tratamiento de los desafíos más urgentes, estimulando el cambio sistémico positivo, promoviendo ecosistemas más saludables y sociedades más resilientes.

Queremos ir más allá de la mentalidad "sin daños" o "daño cero", buscando crear un impacto medible y positivo para la sociedad. La regeneración es un concepto dinámico con un potencial inmenso para combatir el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, y a la vez reducir la desigualdad social y mejorar el bienestar. Esto implica promover la biodiversidad, restaurar los ecosistemas y explorar su capacidad de brindar servicios ambientales cruciales, como la captura de carbono, regulación climática, purificación del agua y fertilidad del suelo.

Nuestra trayectoria rumbo a la regeneración empieza con la agricultura regenerativa, según definición de la *Union for Ethical BioTrade* (UEBT) que enfatiza prácticas que mejoran la biodiversidad, recuperan el suelo, purifican el agua, regulan el



clima y sostienen la subsistencia. Nuestras metas son ambiciosas: tendremos por lo menos 30% de los ingredientes principales certificados como regenerativos hasta 2030, apoyando a los pequeños agricultores y las comunidades en la adopción de prácticas regenerativas y de biocomercio ético.

En 2023, concluimos una evaluación piloto regenerativa con seis ingredientes de Natura &Co en relación a las normas éticas y regenerativas de UEBT, incluyendo evaluación sobre el ingreso y salario digno en cinco países (Brasil, Ghana, Namibia, Perú y Suiza), cinco especies nativas, dos sistemas de producción y 14 mil agricultores y recicladores de materias primas, y más de 200 mil hectáreas. El primer ingrediente certificado fue la castaña brasileña.

Colaboramos activamente con socios estratégicos para acelerar no solo los ingredientes de la fórmula, sino también los materiales de envase, estimulando innovaciones biotecnológicas en la transformación de residuos en polímeros o productos químicos, haciendo avanzar los esfuerzos sustentables en todas nuestras operaciones.

Los indicadores y datos de nuestras acciones están detallados en las secciones de este informe dedicadas a Natura &Co América Latina (pág. 76) y Avon International (pág. 165).



Informe Integrado
Natura &Co
América Latina

natura &co
América
Latina

Sumario

ENTREVISTA CON ELCEO	78
NUESTRO NEGOCIO	84
Gobernanza y liderazgo en América Latina	88
Combinación de los negocios	89
Gestión por Impacto - IP&L (Integrated Profit and Loss): herramienta de gestión integrada	90
Omnicanalidad	91
Venta por Relaciones	92
Nuevos negocios	97
Nuestras marcas	100
Innovación, ciencia y conocimiento	112
Cultura Natura & Co América Latina: la trayectoria de nuestros colaboradores	120
Gestión de la cadena de valor	128
SUSTENTABILIDAD	132
Compromiso con la Vida: actualización en las metas de América Latina	135
Biodiversidad y naturaleza	140
Suministro ético y responsable	149
Envases y economía circular	152
Emisiones y descarbonización del negocio	156
Institutos e impacto social	161





Entrevista con el CEO

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

El 2023 fue un año de muchas transformaciones en los negocios globales de Natura &Co. ¿Cómo evalúas el rol de Natura &Co América Latina en los resultados alcanzados?

Globalmente, Natura &Co vive el cierre de un ciclo de aprendizaje y transformación. Veníamos de años desafiantes, lidiando con un desempeño por debajo del esperado que presionó nuestra estructura de capital. Formamos una gran corporación, pero nos dimos cuenta que tendríamos mayores beneficios y eficiencia con una estructura de *holding* más simple que promoviera autonomía en cada negocio. Ese proceso de revisión resultó en la reestructuración del *holding* y en la venta de Aesop y The Body Shop.

Latinoamérica es nuestro origen y constituye la mayor fuente de ingresos (76,5%), ganancias y generación de caja del grupo Natura &Co. En el ciclo de 2023, Natura &Co América Latina retomó las bases de su crecimiento futuro con un cambio estructural: dejó de ser una empresa de múltiples negocios y a partir de la estructura de Natura se transformó en una empresa multimarca y multicanal. Así, nos preparamos para un nuevo ciclo de expansión de nuestra capacidad de generar impacto positivo a partir de 2024.



Esos cambios, que aún están en curso, tienen dos movimientos: uno es retomar la eficiencia de la operación expandiendo los márgenes de productividad, y para eso integramos la operación de Natura y Avon, fortaleciendo la omnicanalidad. El segundo es abrir otra vez el camino hacia el crecimiento y la innovación. Ya en 2024 reconfiguramos los equipos para impulsar la omnicanalidad y hacer una gestión multimarca. Desde el punto de vista de innovación, nos enfocamos en el desarrollo de nuevos productos, sobre todo para la marca Natura, e impulsamos nuestra plataforma de servicios financieros, Emaná Pay.

Para garantizar que cada marca retomara la eficiencia y el desempeño de acuerdo con su potencial, implementamos la combinación de las operaciones de las marcas Natura y Avon. Esa integración nos permite enfocarnos en expandir la rentabilidad y los márgenes en los mercados clave y en mejorar la productividad de las Consultoras de Belleza –lo que ya logramos ver en los resultados trimestrales más recientes–.

[La integración] amplía el impacto social, económico y ambiental que generamos en la región, desde el desarrollo de las Consultoras de Belleza hasta el desarrollo de la sociobioeconomía en la Amazonía.

A la vez, amplía el impacto social, económico y ambiental que generamos en la región, desde el desarrollo de las Consultoras de Belleza hasta el desarrollo de la sociobioeconomía en la Amazonía.

Uno de los principales esfuerzos de 2023 fue la combinación de los negocios de Natura y Avon que comenzó en Perú, y luego en Colombia y Brasil. ¿Cuáles fueron los principales logros y dificultades que vivieron en esa integración, desde la operación hasta la red de Consultoras de Belleza?

Empezamos el año con la promesa de transformar a Natura &Co América Latina en una operación más integrada –lo denominamos la Ola Dos en la estrategia definida desde 2022–. Llegamos al final de 2023 con un consistente aumento de rentabilidad, impulsado por el robusto desempeño de la marca Natura en Brasil. En el último trimestre del año obtuvimos algunos resultados iniciales del modelo combinado en Perú, Colombia y Brasil, observando mayor productividad y ventas cruzadas. La combinación también amplió el impacto socioambiental de nuestra operación al iniciar el Programa Amazonía, en Perú, y expandir los beneficios de acceso a salud y educación de calidad para nuestra red combinada.

Renovamos la propuesta de valor para las Consultoras de Belleza, unificando las redes Natura y Avon, preservando lo mejor de cada marca. Logramos alcanzar un alto nivel de madurez en esa iniciativa a lo largo de los meses y del período previsto de ajuste. Eso se confirma cuando notamos las ganancias de productividad y de ingresos de las Consultoras de Belleza Natura y Avon.



Afrontamos desafíos en las áreas operativa y logística, algo que ya se esperaba en un proyecto de esa complejidad. Cuestiones relacionadas a la oferta de productos, suministro y plazos de entrega generaron contratiempos, pero actuamos rápidamente con la implementación de soluciones creativas que fueron bien evaluadas por nuestras Consultoras de Belleza en Perú y Colombia, donde registramos un aumento en los índices de satisfacción al final del año.

También como parte de la combinación de negocios, reevaluamos el mix de categorías y el portafolio de productos, en busca de la diferenciación para cada marca, aumento de rentabilidad y mayor foco en belleza. Eso derivó en un ajuste previsto en la categoría de Casa & Estilo, con reducciones planeadas en su portafolio, mientras aumentó la productividad del portafolio de belleza para ambas marcas. Vemos 2024 como un año de consolidación de la Ola Dos y de ampliación de los beneficios del modelo integrado.

La omnicanalidad es uno de los focos de diferenciación de Natura en la región y refleja los aprendizajes del Grupo con distintos modelos comerciales y de ventas. ¿Cuáles fueron los avances en retail y en e-commerce en 2023? ¿Cómo se inserta Avon en ese escenario y cuál es la estrategia para cada marca?

Natura y Avon tienen mucho que aprender una de la otra.

Nuestra historia de éxito en Natura está marcada por la fuerza de la Venta por Relaciones, que, con la incorporación de canales complementarios, genera aún más impacto social –como las

franquicias de consultoras–. Avon aporta una amplia presencia, capilaridad, conexión con otros públicos y la oportunidad de construcción de competencias para una operación multimarcas en la región.

En 2023, reafirmamos las bases de nuestra operación multimarca y omnicanal. El objetivo con la omnicanalidad es acercar las marcas a los clientes, de modo tal que logren elegir cómo experimentar nuestras marcas, dónde, cuándo y por el canal de su preferencia y conveniencia. Esto tiene una conexión intrínseca con la integración de las operaciones entre Natura y Avon.

Para lograr ese objetivo, apoyamos la Venta por Relaciones con una combinación de 1.054 tiendas propias y franquicias en Latinoamérica, herramientas digitales e e-commerce. En 2023, obtuvimos un crecimiento sorprendente en el retail de Natura en todos sus formatos. El éxito de los distintos modelos de tiendas Natura desarrolladas por consultoras es un punto destacado del año, con 153 unidades abiertas en América Latina, sobre todo en Brasil, además de Argentina, México, Chile y Perú.

A eso se suman el e-commerce y las ventas en las redes sociales, que dan oportunidad de incremento de ingresos y capilarización del negocio. Son frentes en los cuales aún necesitamos evolucionar, con una mirada menos tradicional para las ventas on-line y la eliminación de superposiciones entre canales con dinámicas bien distintas.



En 2023, hicimos importantes ajustes para apoyar las ventas de las Consultoras de Belleza por medio de redes sociales. En Avon, volvimos a hacer inversiones importantes en e-commerce y obtuvimos resultados positivos, sobre todo en el último trimestre de 2023. Creemos que la marca tiene mucho por ganar con la experiencia digital que traemos de Natura.

"Innovar solo tiene sentido si genera impacto positivo."

Entre las acciones globales del camino de transformación del Grupo está la venta de The Body Shop. Pero la marca seguirá siendo operada por Natura &Co América Latina en el modelo de franquicia. ¿Podría explicar ese modelo?

Estamos orgullosos de la historia que construimos globalmente con The Body Shop, una marca que nació inspirada por la sustentabilidad y el compromiso con un mundo mejor, en clara sintonía con el propósito de Natura. A partir de la venta, dejamos de conducir el negocio, pero en Latinoamérica, Natura seguirá como operadora de la marca en el modelo de máster franquicia, incluso con alguna producción local para la marca en nuestras fábricas.

La pasión por la innovación es uno de los pilares de crecimiento para Natura &Co América Latina. ¿Cuáles son los principales destaques del año para Natura y Avon?

Innovar solo tiene sentido si genera impacto positivo. Con esa

máxima, nuestro proceso de integración de las marcas permitió y estimuló que hiciéramos una amplia revisión de la estructura organizacional volcada a la innovación. En 2023, migramos el Centro de Innovación Global de Avon de Estados Unidos a Brasil, integrándolo al Centro de Innovación Natura. Eso transforma el escenario en América Latina, pues concentra acá el mayor polo de inversión tecnológica de la compañía en todo el planeta. Tenemos como meta preservar las distintas identidades y autonomías de ambas marcas, obtuvimos un ambiente simbiótico que optimiza las actividades de investigación y desarrollo. Con ese movimiento, buscamos expandir las fronteras de creación de tecnologías, activos y productos innovadores, para proporcionar al mercado beneficios perfeccionados y un desempeño superior.

¿Cómo el movimiento de integración de los negocios y los cambios estratégicos promovidos en 2023 le permitieron a Natura y Avon generar cercanía y diferenciación junto a sus públicos?

En la comunicación de la marca, Natura volvió a abrazar el Bien Estar Bien y a destacar los beneficios emocionales y funcionales de los productos. Ese movimiento dialoga con tendencias de conducta que observamos en Latinoamérica, donde en bienestar continua siendo alto en la pospandemia, así como el cuidado con el costo beneficio y la preocupación con el consumo consciente. No por casualidad, creamos la invitación "Y si" para que cada persona que vaya a experimentar nuestros productos piense sobre el poder de transformación de sus elecciones. Con la línea Natura Ekos



Tukumã probamos, con éxito, ese nuevo abordaje. En Avon, nuestra atención se concentró en el reposicionamiento, y ese trabajo será más visible para el público en 2024. En 2023, avanzamos en la revisión de portafolio y entregamos importantes innovaciones al mercado, como la línea Tratamake. El labial Hydramatic Matte es pionero en el mundo al adoptar en su formulación un complejo de ácido hialurónico y glicerina, que entrega alto poder de hidratación y rellena arrugas y pliegues labiales.

El año estuvo marcado por la inserción definitiva de la regeneración como un direccionador para la compañía. En la 28ª Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP28), en Dubái, se anunció la incorporación de ese concepto a la estrategia de la marca Natura. ¿Cómo dialoga eso con la Visión 2030 y con las ambiciones de sustentabilidad de Natura &Co?

Se trata de una nueva dirección estratégica de nuestros negocios: de la sustentabilidad a la regeneración. Cuando discutimos ese abordaje en la COP28, propusimos que la nueva frontera para los negocios esté en la economía regenerativa, yendo más allá de la gestión de impactos y la mitigación del agotamiento de recursos del planeta. Esa es la agenda de impacto en la que creemos, y optamos por iniciarla en la marca Natura.

Como sucedió hace dos décadas con la sustentabilidad, asumimos ese compromiso al mismo tiempo que la ciencia, la administración empresarial y la humanidad debaten y descubren los caminos para

concretar el concepto. De inmediato sabemos que hacer negocios de forma regenerativa involucra no solo a buenas prácticas de producción agrícola, gestión de la biodiversidad, modelo comercial y fomento de la sociobioeconomía. Regenerar es restaurar la vida, reevaluar relaciones, se trata de un nuevo software cultural que adoptaremos en los negocios, que nos reconecta con nuestra razón de ser desde hace más de tres décadas, el Bien Estar Bien.

Para ejemplificar y dar el primer paso concreto de esa trayectoria, lanzamos al comienzo de 2024 un producto pautado por la regeneración de punta a punta: Natura Ekos Concentrado de Castaña, el primer hidratante concentrado para el cuerpo del mundo, con 100% de plástico retirado de regiones ribereñas, reutilizable, un impresionante 81% de ahorro en plástico y 55% menos de residuos, además de beneficios para diez cooperativas y casi 200 familias de la región Norte de Brasil. GRI 3-3

Para regenerar también hace falta repensar la manera en la que medimos y reportamos resultados. Es necesario unir los resultados financieros a los económicos, permitiendo la evaluación completa de los impactos generados por toda la operación de una compañía. El Integrated Profit & Loss (IP&L) constituye una importante herramienta en ese sentido, que da visibilidad a las acciones que contribuyen o no para el propósito y la perennidad de los negocios.

Desde el punto de vista estratégico, el año estuvo marcado por el fortalecimiento del concepto de regeneración y por la

actualización de los objetivos del Compromiso con la Vida para Natura &Co América Latina. ¿Qué llevó a esas revisiones y cuáles son las ambiciones incorporadas?

El Compromiso con la Vida trae metas claras y objetivas para las pautas de defensa de la Amazonía y el combate al cambio climático; de protección a los derechos humanos y estímulo a la equidad e inclusión; y de sociobioeconomía y circularidad. La idea de la revisión fue elevar nuestras ambiciones en áreas en las que logramos avanzar más rápidamente y aumentar el foco sobre temas críticos específicos de la región.

Revisamos nuestras metas de carbono para 2030 con el propósito de adecuarlas a las premisas del Science Based Targets initiative (SBTi), con énfasis en la descarbonización de la cadena de valor y en eliminar la emisión neta de emisiones de gases de efecto invernadero de alcances 1 y 2. Propusimos cuadruplicar las compras de insumos de la sociobioeconomía Amazónica respecto a 2020. Además, nos desafiamos a alcanzar 25% de representatividad de personas negras en cargos gerenciales hasta 2025 y 30% hasta 2030, así como a aumentar el IDH de 4 millones de Consultoras de Belleza Natura y Avon.

También lanzamos la meta de generar R\$ 4 de impacto positivo por cada R\$ 1 de ingresos del negocio, medidos por la metodología del Integrated Profit & Loss (IP&L). Para eso, queremos incorporarlo al análisis de todos los resultados socioambientales y económicos alcanzados también por la marca Avon en la región.

La idea de la revisión fue elevar nuestras ambiciones en áreas en las que logramos avanzar más rápidamente y aumentar el foco sobre temas críticos de la región

¿Cuáles son las perspectivas para 2024 en Natura &Co América Latina en los aspectos financiero, ambiental, social y de gobernanza?

En 2023, concluimos un ciclo de construcción de las bases de un nuevo momento para la organización y, en 2024, la combinación de los negocios de Natura y Avon seguirá rindiendo incrementos de margen y eficiencia. Prosperidad, innovación y regeneración definen cómo Natura &Co América Latina vuelve a construir su historia de éxito y a entregar un valor que condice con su potencial para el grupo Natura &Co y toda nuestra red de relaciones.

Seguimos viendo un escenario complejo en la región, con dinámicas de mercado sujetas a contextos inflacionarios, cambiarios y políticos que difieren de mercado a mercado y continuaremos atentos a las dinámicas y tendencias comportamentales para entregar productos que sean únicos y diferenciados. Mantenemos un plan de innovación robusto para ambas marcas y de implementación de la estrategia omnicanal.

El concepto de regeneración y las metas actualizadas en 2023 del Compromiso con la Vida orientan nuestra actuación ante los desafíos y urgencias sociales, ambientales y económicas en Latinoamérica y refuerzan los diferenciales de nuestros productos.



Nuestro negocio



Nuestro negocio

GRI 2-6

Natura &Co América Latina es la unidad de negocios del grupo Natura &Co responsable por la gestión global de Natura y las operaciones latinoamericanas de Avon y de The Body Shop (esta última en calidad de máster franquicia).

La unidad mantiene la posición de liderazgo regional en el segmento de cosméticos y productos de belleza, higiene y cuidado personal, y fue responsable del 76,5% de los ingresos netos del Grupo Natura &Co en 2023.

A fines de 2023, contábamos con una fuerza de trabajo de 14,5 mil colaboradores, con operaciones en 14 países de Latinoamérica y un modelo omnicanal que privilegia la Venta por Relaciones, con una red de 3,5 millones de Consultoras de Belleza y Representantes, y más de 1.000 tiendas propias y franquicias, así como la operación de e-commerce.

Actuamos combinando pasión por innovar, promoción de impacto económico, social y ambiental positivos y la Misión de llevar belleza y bienestar a nuestra red de relaciones. La marca Natura es reconocida por su inversión y compromiso relacionados a la sustentabilidad y fue, en 2014, la primera compañía de capital abierto que obtuvo la certificación de Empresa B por el B Lab, que señala el compromiso en negocios que equilibran ganancias y propósito.

Desde 2019, se sumó a Natura la fuerza de la marca Avon, pionera global en venta directa y referencia en empoderamiento femenino. Además, nuestras marcas cuentan con el sello "The Leaping Bunny", de Cruelty Free International, concedido a organizaciones comprometidas con la no utilización de pruebas en animales para el desarrollo de productos o ingredientes.



Presencia *e impacto*

GRI 2-6, 2-7

14 países en la región

(Brasil, México, Argentina, Chile, Colombia, Perú, Ecuador, Uruguay, Panamá, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, República Dominicana)

3 operaciones en América del Norte, Europa y Asia

(Estados Unidos, Francia y Malasia)*

3,5 millones de Consultoras de Belleza y Representantes Natura y Avon en Latinoamérica

1.054 tiendas en América Latina

(932 de Natura y 122 de la operación de The Body Shop)

5 fábricas,

3 de ellas con operación integrada Natura y Avon

19 centros de distribución,

de los cuales 2 son hubs logísticos, en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Guatemala, República Dominicana y México

Sede administrativa en São Paulo (SP)

R\$ 20.440,8 millones en ingresos netos

14,5 mil colaboradores

* También tenemos operaciones de distribución en Bolivia (Natura) y en Costa Rica y Paraguay (Avon).



 Colaboradores

Estrategia en la región

En 2023, consolidamos el proceso de combinación regional de las operaciones de las marcas Natura y Avon, un proyecto que nos permitió sentar las bases del crecimiento futuro y de ampliación de nuestra capacidad de generar impacto positivo por medio de nuestro modelo de negocios y de nuestra red de relaciones en Latinoamérica. En línea con nuestras prioridades de negocios, unificamos la plataforma de Venta por Relaciones en Brasil, Perú, Colombia y, a comienzos de 2024, en Chile. Además, nos enfocamos en el posicionamiento de la identidad única de cada marca, impulsando sus valores y propósitos.

En el caso de Natura, se destacan las innovaciones en productos de categorías *premium*, con la entrada en el segmento de *home care* con la línea Bothanica, y la expansión del retail con la apertura de 153 tiendas en América Latina. En la gestión de marca, revisamos la estrategia de comunicación para ampliar interacciones con consumidores, dándole protagonismo a la esencia de los productos como puentes de conexión con el Bien Estar Bien.

Avon profundizó la revisión de su portafolio, buscando mayor eficiencia, según las especificidades de cada mercado en Latinoamérica, y siguió reforzando la nueva identidad de marca lanzada el año anterior, reapropiándose de la fuerza de lo femenino y de la democratización de la belleza.

Seguimos con la evolución de nuestra plataforma financiera Emana Pay, que alcanzó el punto de *break even* antes de

lo inicialmente proyectado y amplió su oferta de servicios orientados al apoyo y fortalecimiento de la red de consultoras.

Pilares estratégicos Natura &Co América Latina

1. Marcas y categorías *
2. Plataforma de venta directa *
3. Fortalecimiento de las marcas *
4. Omnidigital
5. Ecosistema y nuevos negocios
6. Internacionalización
7. Transformación organizacional

* Prioridades estratégicas.

El principal organismo ejecutivo de Natura &Co América Latina es el Comité Ejecutivo (Comex), responsable por conducir, ejecutar y rendir cuentas sobre la estrategia de negocios, además de contribuir a la formulación de los planes de largo plazo de la compañía para la región. El Comex fue reorganizado como parte del proceso de combinación de las actividades de las marcas Natura y Avon en Latinoamérica. En diciembre de 2023, contaba con diez miembros, incluyendo al CEO y a las y los líderes de las áreas de Finanzas; Natura y Avon Brasil; Omnicanalidad; Natura y Avon Hispanoamérica; Operaciones, Logística y Suministros; Marca, *Marketing* e Innovación Avon; Marca, *Marketing* e Innovación Natura; Emana Pay, Nuevos Negocios, Datos y Analytics; y Sustentabilidad, Jurídico, Relaciones con Gobierno, Reputación y Comunicación.

Governança e liderança na América Latina **GRI 2-9**



Nuestro Comex en 2023 (de izquierda a derecha):

Ana Beatriz Costa - VP Sustentabilidad, Jurídico, Relaciones con Gobierno, Reputación y Comunicación

Diego Fernando de Leone - VP Natura y Avon Hispanoamérica

Tatiana Ponce - VP Marca, Marketing e Innovación Natura

João Paulo Ferreira - CEO

Daniel Silveira - VP Marca, Marketing e Innovación Avon

Joselena Romero - VP Operaciones, Logística y Suministros

Agenor Leão de Almeida Junior - VP Natura y Avon Brasil

Silvia Vilas Boas - VP de Finanzas

José Manuel Silva - VP Emana Pay, Nuevos Negocios, TI, Datos & Analytics

Paula Ferreira de Andrade Romano - VP Omnicanalidad

Combinación

de los negocios **GRI 2-6**

Los aprendizajes y resultados obtenidos en los últimos cuatro años, desde la llegada de Avon al grupo Natura &Co, permitieron iniciar la implementación de la Ola Dos del proceso de integración operativo y comercial. El nuevo modelo tiene el potencial de impactar positivamente los ingresos y calidad de vida de la red de más de 3,5 millones de consultoras, manteniendo las experiencias de marca y producto individualizadas para nuestros clientes. La combinación de la operación de los negocios de las dos marcas incluyó a Brasil, Colombia, Perú y Chile –este último iniciado oficialmente en enero de 2024–.

En 2023 pasamos a ofrecer una única experiencia a las Consultoras de Belleza, con lo mejor de cada marca. Las fuerzas de ventas de Natura y Avon se unificaron y ahora comparten herramientas y procesos para potenciar la actividad de consultoría de belleza, con un portafolio optimizado más amplio y diverso, con condiciones comerciales más atractivas, además de mejor y mayor acceso a beneficios. Ese cambio central para el modelo de negocios perfecciona la propuesta de valor para la red de relaciones y ya muestra resultados positivos, con la mejora de la productividad y los indicadores de satisfacción en el último trimestre del año.

Aunque la integración de las operaciones de producción y logística hayan empezado en 2020, la entrada en vigor de la Ola Dos trajo nuevos desafíos. Enfrentamos contratiempos temporales de suministro y logística a lo largo de la implementación de la operación combinada, que logramos estabilizar rápidamente. Los aprendizajes obtenidos en las primeras implementaciones nos permiten desarrollar iniciativas de remediación más ágiles y asertivas en los siguientes procesos.

Como se esperaba, hubo una contracción del canal de ventas, al mismo tiempo que consultoras con negocios más desarrollados comprobaron un aumento de productividad con la venta cruzada. En 2023, la cantidad de Consultoras de Belleza alcanzó un total de 3,5 millones en los países donde actuamos. En el cuarto trimestre de 2023, Brasil contaba con alrededor de 1,8 millones de consultoras, 15,3% menos que en el año anterior, sobre todo por la salida de consultoras menos productivas. Hispanoamérica registró una reducción del 18,1% en la base de consultoras en comparación con el año anterior, consecuencia sobre todo de la disminución del número de consultoras con menor desarrollo de sus negocios en Perú y Colombia, pero ya mostrando señales de estabilización y recuperación. La red de México, a pesar de los ajustes en el modelo comercial, registra menores caídas trimestrales. Uno de los objetivos para 2024 es estabilizar la base de la red de Consultoras de Belleza Natura y Avon.



Gestión por Impacto - IP&L (Integrated Profit and Loss): herramienta de gestión integrada

GRI 2-25, 3-3, 203-2

La pasión por innovar, la misión de llevar belleza y bienestar a nuestra red de relaciones y la promoción de impacto económico, social y ambiental positivos están en la esencia de Natura. El Integrated Profit and Loss (IP&L) lo materializa al contabilizar los impactos, que van más allá de la tradicional demostración de ganancias y pérdidas, integrando las pérdidas procedentes de nuestro negocio en la economía, el medioambiente y la sociedad. Para esa medición, se tienen en cuenta todas las actividades de la empresa en el año, desde la cadena de proveedores y comunidades proveedoras en la región Amazónica hasta las operaciones directas, pasando por la actividad de las Consultoras de Belleza y el uso y descarte de los productos. Analizamos los resultados de dichas actividades y medimos sus impactos positivos y negativos, bajo un parámetro de cambio de calidad de vida y bienestar, que considera salud y expectativa de vida, así como los límites de uso sustentable de los recursos naturales, entre otros.

Entre sus diferenciales respecto a otras formas de medición de impactos está la valoración, es decir, la traducción en valores monetarios de los efectos positivos y negativos de los resultados del negocio, en términos de inversionistas y analistas, y permitiendo una comparación directa con los resultados financieros. Los impactos que generamos en todos los eslabones de nuestra cadena son monetizados en tres dimensiones: Capital Natural (recursos); Capital Social (relaciones); y Capital Humano (personas).

En 2023, Natura &Co América Latina generó impacto neto positivo de R\$ 39.500 millones para la sociedad. Los cálculos demuestran que, para cada R\$ 1 de ventas generadas por la compañía, se generan R\$ 2,7 en impacto socioambiental positivo. Esos resultados incluyen los impactos de los negocios Natura y también de Avon en los países donde ya se realizó la combinación de las operaciones: Perú, Colombia y Brasil.

Internamente, el IP&L es una valiosa herramienta de gobernanza, que califica nuestra evaluación sobre los costos y beneficios de proyectos e inversiones estratégicas. La extensión de la evaluación del IP&L a las operaciones combinadas permitirá orientar aún mejor nuestras decisiones estratégicas hacia el impulso de la sociobioeconomía regenerativa.

El primer resultado del IP&L, en 2021, constató que el impacto socioambiental absoluto del negocio supera en gran número su desempeño financiero. Desde entonces, seguimos perfeccionando la metodología, y creemos que la relación entre los ingresos y el impacto en el bienestar debe crecer al mismo tiempo que ampliamos cualitativamente nuestro negocio. Por eso, en 2023 lanzamos, como parte de la revisión del Compromiso con la Vida, nuestra estrategia de generar soluciones regenerativas y un impacto positivo neto cuatro veces mayor que nuestro resultado de ingresos hasta 2030.

**Conoce más sobre la metodología del IP&L [aquí](#).
Infórmate más sobre el desempeño del IP&L [aquí](#).**



Omnicanalidad

El modelo de negocios omnicanal le permitirá al consumidor acercarse a nuestras marcas dónde, cuándo y de la forma que más le convenga, respondiendo a los cambios acelerados de consumo y estilo de vida de nuestra sociedad.

Con el desarrollo de distintos canales de comercialización, como retail e e-commerce, así como la complementariedad entre ellos, favorecemos el aumento de clientes que se relacionan con nuestras marcas y, potencialmente, con las Consultoras de Belleza Natura y Avon.

Es una trayectoria en la que estamos evolucionando, pero entre las interacciones omnicanal que ya dieron buenos resultados, se destacan las iniciativas de *"ship from store"*, en las que el cliente compra en el canal de e-commerce y la tienda más cercana envía el producto, con el objetivo de minimizar el tiempo de espera del consumidor; y el modelo *"haz clic y retira"* –en el que el cliente compra en el ambiente on-line y retira en la tienda de su elección–.



Venta por Relaciones

GRI 2-6

La Venta por Relaciones, en la que actúan más de 3,5 millones de Consultoras de Belleza y Representantes de nuestras marcas en Latinoamérica, es un símbolo del emprendimiento y del empoderamiento femenino desde hace más de 130 años. Este modelo de negocios cuenta con una gran memoria afectiva en nuestra sociedad y viene siendo apalancado por la digitalización y el uso de las redes sociales. Con rituales, incentivos y capacitaciones actualizados para el siglo XXI y las nuevas tecnologías, es posible aumentar la productividad, el conocimiento sobre el consumidor y además, si se encuentran aliadas a la experiencia omnicanal, personalizar ofertas y estrategias de venta.

La Venta por Relaciones es un poderoso vector de prosperidad para millones de personas, sobre todo mujeres. Entendemos ese

concepto más allá de la generación del ingreso digno, involucrando aspectos relacionados a la calidad de vida de manera amplia.

Con el propósito de medir dicho impacto, implementamos desde 2014 el Índice de Desarrollo Humano (IDH) de la Consultora de Belleza, inspirados en la metodología del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Pnud). El relevamiento se realiza cada dos años, permitiendo acompañar la evolución de las dimensiones evaluadas y actuar directamente en los temas críticos. Sumado al ya mencionado IP&L, el IDH es un diferencial fundamental en el modo como comprendemos y nos relacionamos con la red de Consultoras de Belleza, en línea con nuestros valores y el Bien Estar Bien.

Su última lectura fue en 2022, cuando indicó una mejora de calidad de vida de las consultoras Natura (+3,6% respecto a 2019 / índice de 0,63; escala de 0 a 1). El resultado fue impulsado por la dimensión de conocimiento, que aumentó 8,9%, apalancada por todos sus pilares, especialmente la educación financiera y la inclusión digital.

Además del IDH, medimos directamente el compromiso de la red de consultoras con nuestra propuesta de valor y planes de acciones por medio de índices de satisfacción y lealtad.



Digitalización de nuestra red

Vemos la incorporación de nuevas tecnologías, redes sociales y otros medios digitales como potenciadores de la Venta por Relaciones e incentivamos a las Consultoras de Belleza a que abracen esas evoluciones en sus estrategias de ventas. En ese sentido, brindamos apoyo tecnológico y capacitación para el desarrollo de negocios digitales e hicimos cambios en las herramientas y los materiales disponibles para apoyar las ventas.

En ese frente, merecen destacarse las revistas digitales compartidas por las consultoras con sus clientes por medio de aplicaciones como WhatsApp. Para publicación en redes, también entregamos piezas listas, elaboradas a partir de criterios de inteligencia de datos y de técnicas para ampliación del alcance y atraktividad de los posteos. Incluimos herramientas de inteligencia artificial para customizar promociones para cada cliente, quien decide cómo concluir la compra, si por e-commerce o con la consultora.

En 2023, unificamos el día de la Consultora de Belleza Natura y el día de la Representante de Belleza Avon con la conmemoración del día de la Consultora de Belleza Natura y Avon el 22 de septiembre.



En 2023, Natura &Co sumó más de 1,3 millones de espacios digitales de Consultoras de Belleza, siendo 80% de ellos en Brasil. El mismo año, la presencia de Natura en WhatsApp fue certificada por Meta –convirtiéndose en la primera marca de cosméticos certificada en la plataforma–. Así, creamos una comunidad de entusiastas de belleza y cuidados personales, ofreciendo contenidos informativos de las categorías en las que actúan.

Educación y capacitación

Al facilitar el acceso a entrenamientos, capacitaciones e iniciativas de formación integral, promovemos el desarrollo personal y profesional de las consultoras. Así, apoyamos la ampliación de su visión de mundo, posibilitando su autonomía y generación de ingresos.

Los temas prioritarios de formación de las Consultoras de Belleza incluyen productos Natura y Avon, negocios relacionados a la consultoría de belleza, digitalización, educación financiera, posicionamiento (habilidades blandas) y sobre las causas apoyadas por nuestras marcas. En 2023 en América Latina, cada Consultora de Belleza consumió, en promedio, 11 contenidos en nuestras plataformas digitales, que acompañan la participación y la evaluación de las capacitaciones ofrecidas.

Reafirmamos nuestro compromiso con el aumento del alcance de los entrenamientos en la base de Consultoras. Se implementaron cinco macroiniciativas: expansión del alcance de las Consultoras de Belleza entrenadoras, evolución de los

formatos de distribución de contenido, enriquecimiento del repertorio con contenidos más profundos y entrenamientos presenciales, capacitación de la red para el modelo combinado de consultoría de belleza Natura y Avon y el lanzamiento de la escuela de negocios Natura y Avon.

Una plataforma digital creada para acelerar el desarrollo de las Consultoras de Belleza por medio de una jornada de aprendizaje que incluye cursos on-line y presenciales con contenidos segmentados para cada momento de madurez del negocio de consultoras.

El programa Natura Educación Crédito Educativo, por su lado, ayuda a consultoras y a sus familiares a realizar cursos técnicos, profesionales, posgrados y cursos de idiomas. Gerenciado por el Instituto Natura y por la *fintech* Mova, ofrece financiación sin intereses y hasta 36 cuotas. La iniciativa "Programando mi Futuro" es un ejemplo del esfuerzo orientado a la formación tecnológica de hijos de Consultoras de Belleza y Líderes de negocios, con enfoque en la inclusión y en el desarrollo de habilidades digitales.

Salud y bienestar GRI 203

Invertimos en acciones de Bien Estar Bien orientadas a las Consultoras de Belleza. Buscamos desarrollar programas que promueven el autocuidado, el desarrollo socioemocional y la autoestima en quienes forman parte de nuestra red de negocios e impacto.

Contamos con la Central de Apoyo Social, que acoge a consultoras y líderes que buscan apoyo en distintas áreas. Trabajadores sociales evalúan el contexto y las dirigen hacia los servicios especializados que ofrecemos: telemedicina, atención psicológica, soporte contra la violencia doméstica, recursos financieros para la alimentación y gastos médicos. Por medio de nuestro canal de contacto y apoyo se hicieron donaciones en transferencia de ingresos para apoyar a más de 1.500 consultoras y líderes en situación de vulnerabilidad. En otra iniciativa, viabilizamos donaciones para brindar auxilio en casos de calamidad pública.

El poder del reconocimiento y de la donación para la estima y el bienestar es la base para una de las iniciativas más longevas desarrolladas por Natura: el Programa Acolher (Acoger). Estructurado en 2010 para premiar y reconocer a consultoras que lideran proyectos sociales consolidados, en 2021 la acción expandió su potencial de generación de impacto al empezar a impulsar Consultoras de Belleza como nuevas líderes comunitarias por medio de una Jornada Educativa en Movilización Social. En 2023, reconocimos a 45 Consultoras y Consultores de Belleza. Entre ellos, 43 son mujeres y 28 personas que se declararon negras o pardas. El programa se financia con un porcentaje de las ventas del Natura Friday.

Conoce en el [Databook América Latina](#) los indicadores de satisfacción, entrenamientos y desarrollo de Consultoras de Belleza

Retail

Uno de los hitos de Natura en 2023, fue la apertura de 153 tiendas propias y franquicias en la región.

El nuevo modelo de franquicia con la bandera exclusiva de la marca Natura fue el gran hito, con más de cien nuevos puntos de venta, evidenciando la solidez de la marca y su madurez en el mercado. En total, a fines de 2023 había 932 tiendas Natura en Latinoamérica, de las cuales 887 están en Brasil. Se destaca también el ritmo de crecimiento del canal en Chile, donde ya operan 25 tiendas y estamos intensificando la omnicanalidad.

El aumento de la representatividad del retail en fechas conmemorativas, como Navidad, muestra la conexión con nuevos consumidores que no eran alcanzados por los otros canales.

Los buenos resultados también surgen de la excelente evaluación de nuestros consumidores y su afinidad para recomendar la marca, medida por Net Promoter Score (NPS). Alcanzamos 91 puntos, un aumento sólido respecto a 2022, en todos los países con tiendas. El indicador está 24 puntos arriba del promedio de NPS para cosméticos y perfumería (67), una de las categorías con mejor evaluación (cuarto lugar) según el NPS Benchmarking de 2023 (más detalles en nuestro Databook América Latina).



E-commerce

Estamos avanzando en las ventas on-line de nuestras marcas. Las ventas digitales de Natura, incluyendo e-commerce y ventas en redes sociales, crecen después de ajustes en las estrategias de marca en las plataformas de comercio electrónico y en las ventas en redes sociales, con enfoque en mejorar el abordaje omnicanal.

Avon, a su vez, presentó resultados significativos en campañas realizadas en fechas conmemorativas, como Navidad, mostrando el potencial de la marca en ese canal.

La plataforma de e-commerce está siendo actualizada para que cuente con herramientas de inteligencia artificial que permitan entregar ofertas direccionadas a cada cliente. En Argentina, la migración de la marca Natura se realizó en 2022, y en 2023 concluimos migraciones en México y Chile. Avon sigue el mismo camino, con nuevas oportunidades de crecimiento habilitadas en forma acelerada a partir del modelo de Natura.



Nuevos *negocios*

Emana Pay:

GRI 3-3

Emana Pay es como denominamos a la nueva y ampliada versión de la plataforma de servicios financieros que antes se llamaba &Co Pay. El nombre "Emana" viene de emanar, estar junto, dar la mano y no dejar a nadie atrás. Es un nombre que conlleva universalidad y fue elegido por ser una representación del poder de nuestra red de Consultoras de Belleza, mostrando que estar juntos es parte de nuestra filosofía corporativa.

Ideada para impulsar la inclusión digital y la prosperidad financiera de nuestras Consultoras de Belleza, Emana desempeña un importante rol en el pilar de educación financiera y apalanca el crecimiento de los negocios de nuestra red. Los servicios son exclusivos para las Consultoras de Belleza, por ahora solo en Brasil, permitiéndoles obtener productos financieros y hacer operaciones en mejores condiciones o incluso operaciones a las que no les es posible acceder en el mercado.

La cuenta digital brinda servicios como pago de cuentas, recarga de celular, espacio digital para el seguimiento y gestión de pedidos realizados, vale de compras para clientes y herramientas de educación financiera. También simplifica la gestión de pagos de los clientes, con cobro por PIX (aplicación brasileña de pagos y transferencias) o TED (transferencia electrónica disponible) y



Descubra o poder do
aproxima ae



enlace de pago diferido en hasta 12 cuotas lo que reemplaza el uso de datáfono., con tasas más bajas que el promedio del mercado.

El 2023 fue un año de consolidación de la estrategia de inclusión financiera y democratización de acceso a servicios financieros digitales. En términos financieros, la plataforma llegó al punto de equilibrio después de poco más de dos años de iniciado el desarrollo.

Con el avance de la combinación entre Natura y Avon, ya tenemos más de 800 mil Consultoras de Belleza en Emana Pay en Brasil, con adhesión orgánica. Alrededor del 40% utilizan la herramienta en cada ciclo de ventas, aumentando la productividad de los negocios en 10% y reduciendo la morosidad en alrededor del 30%. Pero el principal impacto está en el poder de la plataforma de actuar en la capacitación financiera: solo en 2023, más de 24 mil Consultoras de Belleza consumieron contenidos sobre el tema.

En 2023 lanzamos la tarjeta de crédito Emana Pay, que permite que las consultoras compren sus productos a crédito dentro de Natura, contribuyendo a la gestión de sus negocios. También inauguramos la cuenta remunerada, con la que empezamos a fomentar el hábito de ahorrar de planificar y realizar acciones financieras de corto y mediano plazo. Además, desarrollamos el producto Aproxima Ae (Aproxima Ahí), que permite utilizar

el celular como datáfono de pago por aproximación,, para aceptar pagos por débito o crédito, lo que permite que nuestras consultoras ofrezcan varias opciones para recibir pagos de sus clientes finales,, fortaleciendo su negocio y seguridad.

Creemos que cuanto mayor sea la inclusión financiera y el conocimiento del tema, mejores serán las vidas y oportunidades para nuestras Consultoras de Belleza, y el IDH de la Consultora de Belleza confirma esta percepción. Desde los últimos años, Emana Pay influencia de forma positiva el IDH de la Consultora de Belleza en Brasil (conoce más acá), aumentando en más del 20% los indicadores de educación financiera e inclusión digital dentro de la evaluación de la dimensión de conocimiento.

El retail también se está adoptando la solución digital –100% de las tiendas propias y 60% de las franquicias Natura ya utilizan Emana Pay –. La solución también procesa los pagos de las tiendas de la máster franquiciada The Body Shop y en los e-commerces de Natura y de Avon. El PIX se destaca como la principal herramienta para capturar y recibir pagos. En el año, esa forma de pago superó los 17 millones de transacciones. Considerando todos los canales, el volumen total de pagos en 2023 fue superior a R\$ 40 mil millones, un crecimiento del 60% en comparación con el año anterior.

La introducción de Emana Pay en Latinoamérica sigue avanzando como estaba previsto. En Argentina, 100% de los



pagos en e-commerce ya se hacen por la plataforma. Muy pronto se lanzarán cuentas y tarjetas de crédito digitales. En los próximos años, deberá ser la plataforma exclusiva de la compañía para la inclusión y oferta de servicios financieros en la región.

Con el aumento exponencial de accesos a Emana Pay y la ampliación de los beneficios disponibles, trabajamos para segmentar los servicios cada vez más, teniendo en cuenta los variados perfiles de los canales y de Consultoras de Belleza, con el propósito de fortalecer la base de nuestra red.





Nuestras marcas

AVON





Natura



Natura posicionada para el futuro

En 2023, la marca Natura obtuvo un excelente desempeño, sobre todo en Brasil. El resultado fue impulsado por la fuerza del modelo de negocio multicanal, que aumentó el potencial de generación de ingresos de las Consultoras de Belleza, que tuvieron más productividad.

Por su parte, el canal de retail tuvo un crecimiento importante en Brasil, con impresionantes ventas y un ritmo acelerado de apertura de tiendas, tanto propias como franquicias, lo que permite identificar el potencial crecimiento futuro de ese canal. Las ventas digitales, a su vez, se beneficiaron con los ajustes de estrategia en las plataformas de comercio electrónico y en las redes sociales para mejorar la conexión omnicanal, así como con las fechas conmemorativas como Navidad o Natura Friday. La marca Natura presentó un desempeño resiliente en la implementación de la Ola Dos en Perú, Colombia y Brasil, y afrontó desafíos en los ajustes realizados en el modelo comercial en México.



Las innovaciones en productos también apoyaron el resultado positivo, con destaque para la línea Tododia Todanoite y las fragancias Essencial Ato. Después del lanzamiento de la línea de productos en barra Biôme, plástico cero, Natura se posiciona en el mercado premium con el ingreso en el segmento de productos para el hogar con la línea Bothanica, una nueva marca que trae fragancias y aceites esenciales exclusivos, con productos que cuidan, transforman y se integran en diferentes espacios.

¿Y si?

En 2023 revisamos la narrativa de la marca Natura en Latinoamérica para posicionar la cosmética como un vehículo transformador, capaz de abrir el mundo de cada persona, uniendo ciencia y naturaleza por el bienestar y la belleza de todas las formas de vida. Con base en las nuevas líneas de productos y en conexión con el ciclo de expansión de los negocios, creamos campañas de comunicación y estrategias de *marketing* que acercan el propósito de la compañía a consultoras y consumidores, reforzando atributos como su alto desempeño e innovación.

*"¿Y si la Amazonía trajera
la potencia del ácido hialurónico
para tu piel?"*



Al presentar productos como expresiones tangibles de nuestros propósitos, invitamos al público a interactuar con la marca, reflexionando sobre el poder de sus elecciones, con una provocación simple, pero no obvia, "¿Y sí?". Con ese cuestionamiento, Natura le propone a las personas una reflexión sobre el poder transformador de sus elecciones, presentando los productos en el centro de la comunicación, como voceros y puentes de conexión con el Bien Estar Bien.

A partir del aumento de búsquedas por cuidados de la piel en las redes sociales y repensando por qué vemos solamente el rostro en tutoriales y campañas cuando se habla de la piel, Natura EKOS invita a repensar sobre el cuidado de la piel del cuerpo. Lo hace con la edición especial de Natura Ekos Tukumã, línea completa antiseñales que deja la piel más firme y uniforme al estimular en un 77% la producción natural de ácido hialurónico, con base en el fruto de la biodiversidad Amazónica, transformado en un potente bioactivo cosmético por medio de investigación, tecnología e innovación.

Natura Musical

Hace 18 años, el Programa Natura Musical apoya la cultura por medio del uso responsable y transparente de recursos con incentivos. Es una apuesta por valorar la música como un vehículo de bienestar, conexión y transformación personal y colectiva. Ya son más de 600 artistas y proyectos patrocinados en todo Brasil, generando experiencias musicales que revelan la pluralidad de la cultura del país. En asociación con festivales y la Casa



Natura Musical, la plataforma promueve encuentros que buscan transformar el mundo por medio del arte.

Los proyectos del Natura Musical recibieron R\$ 11 millones en 2023, de los cuales R\$ 3,9 millones fueron por medio de leyes de incentivo y R\$ 7,1 millones con recursos propios. En 2023, el programa apoyó a más de 90 proyectos, que llevaron al lanzamiento de 130 productos culturales. Entre los principales están el lanzamiento del álbum inédito Canto Coral Afro-brasileño, de Tincoãs, esperado por 40 años, y el premiado álbum Serotonina, de João Donato, vencedor del Grammy Latino. Además, el programa impulsó a nuevos talentos, como la cantante bahiana Melly, ganadora del premio Multishow de Artista Revelación, y apoyó iniciativas colectivas, como el Festival Latinidades, realizado en distintas capitales. La Casa Natura Musical, en la ciudad de São Paulo, promovió más de 120 shows de artistas de todo Brasil, atrayendo un público de 65 mil personas en el año.



Lanzamientos

Natura Ekos Concentrado de Castaña

La primera crema hidratante concentrada para el cuerpo del mundo, resultado de tres años de estudios del equipo de I&D de Natura, una innovación e impacto positivo. El lanzamiento, disponible para venta en 2024, representa una innovación global en el mercado de cosméticos y refuerza el compromiso de la marca con la sustentabilidad, con su envase recargable. Fabricada con plástico 100% retirado de regiones ribereñas, contribuye a la reducción de residuos y a la estructuración de cadenas sustentables de plástico posconsumo en comunidades ribereñas, además de fomentar la actividad de cooperativas de reciclaje.

Natura Tododia Todanoite:

¿Y si no dejaras tu sueño para mañana? Desarrollada por el área de Ciencias del Bienestar de Natura en asociación con el Instituto del Sueño, la línea propone una rutina antes de dormir que cuida la piel, reduce el tiempo para quedarse dormido y mejora la calidad del sueño en hasta cuatro veces con eficacia comprobada. La línea de productos cuenta con nutrición prebiótica, vitamina B5 y fragancia de té de camomila y lavanda.



Natura Bothanica

La línea ofrece bienestar en cada detalle, desde la piel hasta la atmósfera del hogar. Con este lanzamiento, Natura evoluciona en categorías *premium* y lanza el segmento de *home care*, de perfumería para el hogar. Con foco en ventas en *e-commerce* y retail, los productos buscan armonizar el cuerpo, la casa y el planeta, por medio de fórmulas naturales, fragancias exclusivas y aceites esenciales.



Essencial Ato

Es una cocreación olfativa de Veronica Kato, perfumista exclusiva de Natura, en la que capturamos el aroma de la flor viva del Palo de Brasil combinado a la potencia amazónica del aceite esencial de la raíz de la pripioca. La innovación exclusiva de la perfumería Natura, es resultado de cinco años de desarrollo para alcanzar una fragancia igual a la de la Flor del Palo de Brasil, y mantener las flores vivas en los árboles con el uso de la tecnología sustentable Headspace, que absorbe moléculas responsables de la producción de olores para que, en el laboratorio, pasen por diversas lecturas que identifican las moléculas encargadas de crear esa identidad olfativa.





Nuestras certificaciones

Empresa



Certificada

Empresa B: en 2014, Natura se convirtió en la primera empresa de capital abierto en obtener la certificación de Empresa B. En 2020 llegamos a la tercera certificación consecutiva con la mayor puntuación de nuestra serie histórica (153 puntos), 39% más que en la primera certificación. Somos una de las pocas empresas del mundo a puntuar en siete modelos de negocio de impacto (IBMs, en la sigla en inglés). En 2023, Natura empezó un nuevo proceso de recertificación, que terminará en 2024.



The Leaping Bunny: concedido por Cruelty Free International, una de las organizaciones más antiguas y respetadas en la lucha por el fin de los testeo en animales, el sello atestigua el compromiso asumido por Natura de eliminar esas pruebas en todas las etapas de desarrollo de productos, lo que ocurre desde 2006. En Brasil, Natura fue la primera en recibir la certificación, en septiembre de 2018.



UEBT
CERTIFIED
SOURCING
WITH RESPECT

Sello UEBT (Union for Ethical BioTrade): por sexto año consecutivo la certificación garantiza que todos los ingredientes vegetales de los productos de la línea Ekos, de Natura, fueron producidos respetando a las personas y al ambiente. El proceso involucra un riguroso sistema que verifica en campo los principios de biocomercio ético de la UEBT, como la existencia de prácticas que garanticen el mantenimiento de los ecosistemas, la distribución justa de los beneficios por el uso de la biodiversidad y del conocimiento tradicional asociado y condiciones seguras de trabajo. La línea Ekos está certificada con el sello UEBT desde 2018 y sigue siendo una de las únicas del mundo con este sello.



Premios y reconocimientos

Brand Finance®

Brand Finance:
por tercera vez consecutiva, es la empresa de cosméticos más fuerte del mundo según el informe Brand Finance 2023

FOLHA TOP of MIND 2023

Folha Top of Mind:
vencedora en la categoría Crema hidratante y Preservación Ambiental



Acuerdo de producción limpia:
premio del Ministerio de Medio Ambiente de Perú en la categoría Sustentabilidad y Compromiso con la sociedad y el medio ambiente

merco
MONITOR EMPRESARIAL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco):

- 1er lugar en Brasil por noveno año consecutivo
- 5º lugar en Argentina



Prêmio Valor de Inovação:
6a empresa más innovadora de Brasil



Premio Amcham (Cámara de Comercio de Estados Unidos en Argentina): vencedora en la categoría Transparencia y Ética, por el caso del IP&L



Mejores Corporaciones para Startups:
1er lugar en Brasil

merco
RESPONSABILIDADE ESG

Merco ESG:
1er lugar en Brasil
2º en Argentina, Chile y Perú
9º en México
13º en Colombia



Exame - Mejores y mayores:
reconocimiento especial como empresa más premiada del segmento (12 veces) en Brasil



Premio POY:
mejor producto del año, con el hidratante Ekos Tukumã en Chile



Startups Awards 2023:
destaque en la categoría Corporate en Brasil

merco
EMPRESAS E LÍDERES

Merco Talento:
1er lugar en Brasil
10º en Argentina



Premio Aberje:
vencedora regional con el caso Voto Consciente en Brasil



Índice de Inversión Social Privado:
empresa líder del ranking en Colombia



Ranking Open Startups:
TOP Open Corps en Brasil



Avon



Preparada para el crecimiento

En 2023, como parte de un movimiento global de la marca, Avon cerró el primer ciclo de transformación, la Ola Uno, iniciada en 2020. Esa etapa restableció los fundamentos de su modelo de negocios, incluyendo la optimización del portafolio, la mejora de calidad de productos y la renovación de la expresión de la marca, trayendo innovaciones importantes en las categorías prioritarias, como maquillaje, y en la sustentabilidad de las operaciones.

Esos fundamentos tenían como objetivo de preparar a Avon para la Ola Dos de combinación de las operaciones con Natura en Latinoamérica, que comenzó en 2023, en Perú, seguido de Colombia y Brasil. Con la integración, la red de Consultoras de Belleza recibe una propuesta de valor perfeccionada que busca aumentar la productividad, además de habilitar el acceso a una serie de beneficios que hasta entonces estaban disponibles solo para las que actuaban con Natura, como servicios financieros y de educación para ellas y sus familiares. La integración también permitió inversiones para que las operaciones de Avon, en los países de operación combinada, sean carbono neutro ya en 2024.

A lo largo de 2023, armonizamos las expresiones de la marca en Latinoamérica con base en una nueva identidad, la renovación del portafolio y la revisión de la comunicación. Actualizamos la manera de presentar los productos, incorporamos nuevas tecnologías y revisamos el relacionamiento con consultoras y consumidores. También impulsamos la digitalización, con la internalización y el relanzamiento del canal de *e-commerce* de Brasil, que trajo resultados muy prometedores sobre todo en fechas conmemorativas.

En ese periodo se cambió la percepción sobre la calidad de la marca con la campaña "Mira de nuevo". La invitación para que las personas miraran otra vez a Avon y a sus productos, hecha con un lenguaje más cercano, fue exitosa: los consumidores reconsideraron la marca y se reconectaron con su propósito. Avon se posicionó como la líder de la categoría de maquillaje en Brasil (Kantar) con destaque para las líneas Power Stay y la plataforma Tratamake.





Lanzamientos

Labial Matte Hydramatic

El primero con el poderoso núcleo tratamake, que combina color intenso y terminación mate con hidratación. Contiene en su fórmula ácido hialurónico y glicerina, conocidos por el alto poder hidratante. El lanzamiento inaugura una plataforma de tratamiento dentro de la categoría de maquillaje.



Línea Renew

Reúne productos para la rutina de cuidados de la piel, desde la limpieza hasta el tratamiento anti-señales, pasando por hidratación y protección. Entre los componentes principales de la formulación está el protinol, ingrediente exclusivo de la marca que potencia la producción de dos tipos de colágeno presentes en nuestra piel. El resultado es más suavidad, relleno y firmeza.

AVON

Power Stay

Línea de maquillaje de larga duración para un look completo todos los días. Incluye labiales, bases, corrector, delineadores y máscara de pestañas. Entre los lanzamientos del año, nuevos colores de labial y un delineador líquido.





Premios y reconocimientos

**Instituto Ethos:**

mejor empresa para mujeres negras en Brasil

**Premio Aberje:**

ganadora regional con el caso Avon Mira de nuevo en Brasil

**Premio Lápiz de Oro (Argentina):**

mejor publicidad, con la campaña La voz

**Secretaría de las Mujeres de Colombia:**

premiación como empresa compuesta de mujeres poderosas

**Premio Bosque Urbano (México):**

como empresa comprometida con el reciclaje de envases de papel

**Instituto Ethos:**

mejor empresa para mujeres negras en Brasil



The Body Shop

En línea con la estrategia global, en 2023 The Body Shop estuvo orientada a la estabilización de sus principales canales de distribución y a la reducción de costos en Latinoamérica, con el objetivo de generar caja y reanudar el crecimiento en consonancia con el mercado.

Con la venta de la marca, concluida a fin del año, pasamos a operar en la región como máster franquiciados y seguimos teniendo orgullo del posicionamiento y los atributos de la marca.

Premios y reconocimientos

- **Premio Glamour de Belleza 2024:**
ganadora en la categoría piel, con la Máscara Nocturna de Edelweiss
- **GQ Brasil Grooming Awards:**
ganadora en la categoría piel del cuerpo, con la manteca densa para la hidratación de larga duración Body Butter Avocado (Vegano) y el jabón en barra Moringa



THE BODY SHOP



Lanzamientos

Línea de aceite de Ricino Jamaicano

Desarrollada especialmente para el cabello crespo y ondulado, cuenta con una fórmula compuesta de proteína de queratina vegana, manteca de karité –del Comercio Justo con una Comunidad de Ghana– y el aceite de ricino jamaicano, con envase reciclable y 100% reciclado hecho con plástico del Comercio Justo con las comunidades, recolectado en las calles de Bengaluru, en India. Todos son dermatológicamente testeados y certificados por Vegan Society



THE BODY SHOP



Flor de Lima

La nueva línea de productos cuenta con Shower Gel, Body Yogurt y Mist Facial y Corporal, con aromas florales, frescos y cítricos. Todos son veganos, dermatológicamente probados y con por lo menos el 92% de ingredientes de origen natural.

Línea Wellness

Anclada en tres pilares (Sleep, Breathe y Boost), la línea está orientada al autocuidado y reenergización de cuerpo y mente. La línea Sleep cuenta con por lo menos 90% de ingredientes de origen natural y principios éticos en la cadena de suministro de aceites esenciales. En la línea Breathe, se destacan los aceites esenciales 100% naturales de eucalipto de origen sustentable de China y de romero de España, con al menos 95% de ingredientes de origen natural. A su vez, la línea Boost cuenta con aceites esenciales de mandarina y bergamota 100% naturales, además de otros ingredientes adquiridos en el Programa Comercio Justo con Comunidades de Europa, Asia, África y Latinoamérica.





Innovación, ciencia y conocimiento

Con la integración de nuestros negocios, consideramos que el rol y las inversiones en Investigación y Desarrollo (I&D) son aún más relevantes. Para nosotros, naturaleza, tecnología y belleza pueden y deben caminar juntas para generar valor para la sociedad y el medio ambiente.

Nuestra área de I&D está compuesta por un equipo multidisciplinario altamente calificado de investigadores, que a partir de la aplicación del conocimiento profundo en ciencias de piel, cabello y microbiota, desarrolla productos de alto desempeño con seguridad y eficacia comprobadas para el ser humano y el medio ambiente. Utilizamos *machine learning*, *big data* e Inteligencia Artificial (IA) para aumentar la capacidad de procesamiento de la información generada por esos profesionales. Otras soluciones tecnológicas, como realidad aumentada e internet de las cosas, también contribuyen a ese proceso.

En 2023, revisamos todo el proceso de innovación, incluyendo nuestra estructura organizacional, con el objetivo de acelerar nuestras creaciones en el mercado. Los equipos de I&D de cada marca siguen actuando de forma autónoma, garantizando el "modo de hacer productos" exclusivo de cada una. Natura sigue invirtiendo en activos de la biodiversidad brasileña, mientras

que Avon presenta una estrategia cconectada a las tendencias globales. En paralelo, la reestructuración resultó en equipos trabajando de forma sinérgica, en busca de oportunidades de optimización de procesos, infraestructura y tecnología. Natura y Avon pasaron a compartir algunas áreas, como la investigación avanzada sobre la piel y el núcleo de desarrollo de perfumería.

Estos cambios también fueron viabilizados por la instalación, en 2023, del Centro de Innovación Global Avon al lado del Centro de Innovación Natura, ambos en la ciudad de Cajamar (São Paulo), en Brasil. Latinoamérica se convirtió así en el principal polo de inversión tecnológica del Grupo en el mundo. Los dos juntos constituyen el mayor centro de innovación cosmética del hemisferio sur.

Más allá de las sinergias, Brasil es estratégico por la diversidad del clima y los hábitos de consumo, así como de pieles y tipos de cabello existentes en el país. Una región tan diversa en términos geográficos, culturales y étnico raciales puede apalancar el proceso de creación de productos que satisfagan las demandas de consumidores de todos los continentes. Avon es una gran referencia en maquillaje para la piel negra, por ejemplo, con cuatro veces más participación de mercado

que la competencia, y se beneficiará de esa cercanía con el mercado consumidor. Además, realizar este desarrollo a partir de Brasil permitirá transferir conocimiento de los otros centros de Avon en el mundo y fomentar el desarrollo de los nuevos talentos de la organización en América Latina.

Para 2024, está prevista la instalación de una planta piloto junto a los centros de innovación para la producción de maquillaje. Allí se realizarán pruebas tanto para Natura como para Avon, funcionando como una fábrica en menor escala.

Sumando activos de la naturaleza, conocimiento y sensibilidad. con tecnología de punta, desarrollamos productos de alto desempeño con seguridad y eficacia comprobadas para las personas y el medio ambiente.

Indicadores de innovación de Natura	2021	2022	2023
Inversión en innovación (R\$ millones)	262	297	292
Porcentaje de los Ingresos netos en innovación (%)	2,2	2,3	2,1
Número de productos lanzados ¹ – Brasil	367	222	273

¹La cantidad de productos lanzados solo contabiliza a los que representan una nueva propuesta de valor para el consumidor, como nuevos envases y formulaciones.

²Participación de la venta de productos lanzados en los últimos 24 meses en los ingresos brutos total de los últimos 12 meses.

Creemos que las empresas no solo tienen el potencial, sino también el deber de generar soluciones para los retos socioambientales. Los vemos como oportunidades de innovación y generación de impacto positivo. La innovación es el eje transversal que asegura la perennidad de nuestros negocios junto con la sustentabilidad. Además del área de I&D enfocada en productos de belleza, innovamos en nuestro modelo comercial para aumentar la capacidad de generar prosperidad en nuestra red; en nuevos negocios, como Emaná Pay, para impulsar la inclusión digital y financiera de nuestra red; en la manera como medimos nuestros impactos no solo financieros, sino también socioambientales por medio del Integrated Profit & Loss (IP&L); a lo largo de nuestra cadena de valor para garantizar los derechos humanos y promover la protección de la sociobiodiversidad; así como promoviendo herramientas de innovación social como el Mecanismo Financiero para Proteger a la Amazonía. Innovamos constantemente en la manera como nos conectamos con los clientes, ofreciéndoles, además de soluciones para sus necesidades, una conexión con conductas más sustentables. En este contexto, nuestra inversión en innovaciones en su sentido más amplio creció a lo largo de los años.



Centros de Innovación

en Latinoamérica

Centro de Innovación Natura en Cajamar (São Paulo)

Nuestro centro de I&D apalanca la innovación y el desarrollo de fórmulas más naturales con ingredientes seguros, potentes y exclusivos de la biodiversidad brasileña, sobre todo la amazónica, sin la utilización de pruebas en animales para la comprobación de seguridad y eficacia de nuestros productos. El parque tecnológico cuenta con laboratorios y equipos de última generación para conocer en profundidad la vocación de los activos y transformar el conocimiento en ciencia aplicada a los productos, con máxima performance. Dispone además de espacios colaborativos como los laboratorios sensoriales y el espacio de cocreación donde consultoras y consumidores son invitados a participar en el proceso de desarrollo de nuestros productos. El lugar también promueve actividades de difusión, inspiración y de cocreación con universidades, *startups*, proveedores y socios.

Núcleo de Innovación Natura Amazonía (Nina)

Nina está ubicado en el Ecoparque, en Benevides (Pará), donde hay una biorrefinería para el desarrollo de procesos de obtención de extractos, aceites fijos, mantecas y aceites esenciales de la biodiversidad Amazónica. El centro integra la estrategia del Programa Natura Amazonía, que promueve innovación y desarrollo tecnológico en la región y agrega valor a la producción sustentable local. Entre los socios de la iniciativa están la



Apertura del Centro de Innovación Global de Avon en Cajamar - São Paulo, Brasil

Universidad Federal de Pará (UFPA) y la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (Embrapa). Por nuestra estrategia de expansión para la región Panamazónica, estamos asociados también con el Instituto Sinchi, de Colombia.

Entre los frentes de actuación de 2023, se destacan:

- Disponibilización de dos nuevos bioingredientes de origen amazónica, elevando de 42 a 44 los ingredientes, con ampliación de nuestra área de actuación local, contribuyendo a la conservación de 2,16 millones de hectáreas e iniciando la asociación con nuevas comunidades.
- Adquisición de nuevos equipos en nuestra biorrefinería, ampliando la capacidad productiva y tecnológica con el fin de desarrollar nuevos procesos de extracción ecoeficientes para la obtención de bioingredientes amazónicos.

- Evolución del programa Amazonía 4.0 para desarrollar soluciones tecnológicas que impulsen la transformación digital de la investigación científica en biodiversidad y la democratización del acceso a la tecnología de punta, beneficiando a las comunidades.
- Desarrollo de un dispositivo simple con interfaz de comunicación virtual, para captura, medición y procesamiento de datos de las regiones remotas del interior de la Amazonía.

Centro de Innovación Global Avon en Brasil

En 2023 llevamos el Centro de Innovación Global de Avon de Estados Unidos a Brasil, a la ciudad de Cajamar, creando una sinergia de estructuras. El nuevo polo es el responsable de la innovación, investigación y desarrollo de productos de todas las categorías de la marca para alrededor de 50 mercados en el mundo.

La decisión también tuvo como propósito acercar aún más la marca al público latinoamericano. La idea es que con esa inversión los productos lleguen más rápido al consumidor final. Hay más de 300 científicos enfocados en el desarrollo de fórmulas, envases y nuevas tecnologías, proporcionando un diferencial competitivo significativo en la industria cosmética.

Vanguardia en *nuevas tecnologías*

Invertimos en modelos y metodologías in vitro para investigación de la fisiología de la piel y de la biofísica del cabello, así como de sus interacciones con el medio ambiente, la microbiota y los procesos de nuestro organismo, como el envejecimiento. Por medio de esas metodologías, en 2023 realizamos estudios que identificaron nuevos mecanismos de intervención cosmética para el tratamiento de la piel, del cuero cabelludo y de las hebras del cabello. Esto permite la elección de ingredientes más adecuados a cada intervención, con implicaciones directas en el desarrollo de productos cosméticos innovadores, eficientes y de alta especificidad para cada necesidad de nuestro consumidor.

Entre las innovaciones en desarrollo o aplicación, se destaca la inversión en una máquina que simula la exposición solar para la prueba de productos, que se sumará a otros ítems de tecnología de punta para investigación y desarrollo, como cromatógrafos de alta performance, capaces de separar compuestos de mezclas complejas, direccionando de manera asertiva la aplicación de materias primas exclusivas en productos.

Inteligencia artificial

Como parte de nuestra estrategia ampliamos el uso de IA y datos en todos los procesos de I&D enfocándonos en acelerar y tener mayor asertividad en la toma de decisiones técnicas. En 2023 desarrollamos herramientas de *big data* para simulaciones y ecodiseño de fórmulas que permiten análisis comparativos en tiempo real de la base completa del portafolio Natura. El objetivo es simular impactos en remplazos de ingredientes, fórmulas y envases, así como en indicadores del Compromiso con la Vida para el incremento de la agilidad en la toma de decisión y elecciones que reducen el impacto ambiental.

Implementamos modelos de IA para la predicción de parámetros de seguridad de ingredientes naturales como la evolución de nuevos métodos alternativos al uso de animales para pruebas de seguridad e impulsamos el flujo de análisis en tecnologías ómicas, involucrando bases de datos estructuradas y modelos computacionales de inteligencia artificial y machine learning en transcriptómica y metabolómica, proceso utilizado para evaluar las vocaciones y firmas químicas de los bioingredientes propios.

Seguridad de ingredientes y consumidores

GRI 416-1, 417-2

Tenemos un compromiso integral con la salud y la seguridad de los consumidores, evaluando 100% de nuestras categorías de productos y servicios. En 2023, contábamos con 11 categorías

significativas de productos y servicios, todas rigurosamente evaluadas respecto a sus impactos en la salud y seguridad. Ese proceso garantiza que cada producto comercializado por Natura cumpla los más altos estándares de seguridad, utilizando ingredientes seguros según los criterios más recientes de la ciencia y en conformidad con legislaciones nacionales e internacionales relevantes.

Tenemos un equipo especializado de investigadores que utiliza técnicas avanzadas de modelos in vitro, como piel 3D bioimpresa. La estrategia integrada de metodologías permite evaluaciones de seguridad de las materias primas propias de la marca, combinando diferentes modelos computacionales para predecir la toxicidad de un ingrediente y modelos biológicos.

Un ejemplo es la metodología Human-on-a-chip, desarrollada por Natura, en asociación con LnBio (Laboratorio Nacional de Biociencias del CNPEM –Centro Nacional de Investigación en Energía y Materiales –, de Brasil). El procedimiento simula en laboratorio el funcionamiento del organismo humano para la evaluación de la seguridad de ingredientes o productos. En 2023, la tecnología pasó a ser utilizada rutinariamente en las pruebas de seguridad. El método permite entender si una materia prima sin datos de historial de uso se muestra crítica o no para ítems toxicológicos relevantes.

En 2023, también disponibilizamos y utilizamos tres nuevos

modelos biológicos *in vitro* y un modelo computacional que nos permiten profundizar, acelerar e innovar en evaluación de seguridad de ingredientes de origen natural, buscando más posibilidades de aplicación de las tecnologías propias para alcanzar su máxima performance.

Solo utilizamos en nuestro portafolio ingredientes comprobadamente seguros, en consonancia con la comunidad científica internacional, y eliminamos los preocupantes para la salud humana y ambiental, más allá de las prohibiciones regulatorias. Monitoreamos listas internacionales de ingredientes controversiales y el movimiento de la comunidad científica y de influencers de la sociedad sobre esas sustancias.

Entre los ingredientes controversiales ya eliminados por Natura están triclosán, parabenos, ftalatos, Glyoxal y Imidazolidinyl Urea, debido a preocupaciones relacionadas con la salud humana y/o ambiental.

También prohibimos el uso de cualquier ingrediente considerado microplástico (polímeros y/o copolímeros sintéticos en la forma sólida particulada, con tamaño de partícula inferior a 5 mm, insolubles en agua y no degradables), para evitar el riesgo de que contaminen ríos y océanos.

Conoce la lista de los ingredientes eliminados y detalles de nuestras prácticas en seguridad del consumidor en el [Databook América Latina](#).

No registramos casos de no conformidad o incidentes con nuestros productos relacionados a leyes sanitarias en los países abarcados por las operaciones comerciales en Latinoamérica.

En contra de las pruebas en animales

La adopción de métodos alternativos al uso de animales es una elección estratégica de Natura &Co América Latina. Los equipos de I&D de las marcas Natura y Avon emplean una plataforma tecnológica basada en ciencia de datos para avanzar en abordajes alternativos sólidos, integrados y capaces de brindar el mayor número posible de informaciones para la evaluación de seguridad de las materias primas propias.

Además, mantienen asociaciones con institutos de investigación y universidades de Brasil y el exterior para desarrollar metodologías alternativas de evaluación de la seguridad y la eficacia de los productos.

Productos veganos

El único ingrediente no vegano aún presente en el portafolio de la marca Natura es la cera de abeja, utilizada sobre todo en maquillajes, y que está en proceso de remplazo gradual. En 2023, el 95% del portafolio de Natura ya era vegano.



Innovación abierta

Desde hace más de 20 años creemos en el propósito colectivo de crear en red, con proyectos de innovación abierta desarrollados en conjunto con institutos de investigación, universidades, *startups* y grandes empresas en todo el mundo. Estas iniciativas permiten que diversos actores se conecten con los desafíos de Natura, fomentando ciencia y tecnología por medio de la asociación entre el sector privado y una amplia red de socios.

Por eso, contamos con el Natura Campus, un programa que incentiva la conexión en red para fortalecer el ecosistema de la innovación e impulsar resultados en desarrollo de ciencia,

innovación y tecnología. Natura Campus alberga diversos formatos de colaboración. Invertimos en áreas de investigación interconectadas, que actúan en la generación, ampliación y difusión de conocimiento y benefician a toda la red de relaciones de la compañía.

En 2023, ampliamos nuestras asociaciones estratégicas y se destacan algunas iniciativas colaborativas. Una es la asociación con Solubio y el Instituto Senai de Innovación en Biomasa, que tiene como objetivo desarrollar soluciones basadas en microorganismos para impulsar la producción de palma por medio de innovaciones social y ecológicamente responsables. También se destaca haber recibido en nuestra sede de Cajamar al evento Envases & Sustentabilidad, organizado por el Instituto de Envases, que reunió a representantes de diversos sectores comprometidos con la viabilización de la circularidad de Brasil.

Natura Startups

Creado en 2016, Natura Startups busca soluciones para nuestros desafíos por medio de la colaboración. Miles de *startups* pasaron por la iniciativa, y sus múltiples puntos de contacto diseminan la cultura de innovación, el *mindset* digital, el emprendimiento, la colaboración y la agilidad de forma transversal en nuestras áreas de negocio, contribuyendo a nuestra transformación organizacional. La gestión es monitoreada y evaluada por un indicador de filtro de *startups*, que mide desde el análisis inicial hasta alianzas de largo plazo.



En 2023, el programa abordó 21 desafíos en diversas áreas, resultando en la conclusión de nueve testeos e interacción con más de cien *startups*.

Singu: nuestra primera adquisición de *startup*

En 2023, adquirimos nuestra primera *startup*, una plataforma digital de servicios de belleza a domicilio llamada Singu. La empresa ya era una iniciativa que contaba con inversiones de Natura desde hacía casi dos años y, con la compra, pasamos a gestionarla. La decisión permitió unir grandes vértices en esa plataforma, ya que una parte significativa de nuestra red de Consultoras de Belleza trabaja o está correlacionada con el segmento de servicios en belleza (*manicure, pedicure, masajes, peluquería*).

La plataforma acerca esos profesionales a la necesidad del cliente final, al ponerlos en contacto, acortando distancias. El contacto directo permite a la profesional el acceso a un nivel de ingresos mucho más inclusivo que si actuara en un emprendimiento de belleza.

Conoce los resultados de Natura Startups en el
[Databook América Latina.](#)





Colaboradoras Natura &Co
América Latina en la oficina
en São Paulo, Brasil

Cultura Natura &Co América Latina: *la trayectoria de nuestros colaboradores*

GRI 2-7, 3-3

En 2023, Natura &Co América Latina revisó la estrategia de personas y organización, en sintonía con un nuevo momento de nuestra trayectoria de negocios. Con base en el pilar estratégico de Transformación Organizacional desdoblamos cinco grandes focos:

- 1 Desarrollar y acelerar el liderazgo con foco en protagonismo, innovación, emprendimiento y orientación a resultados económicos, ambientales y sociales, además de la formación de un fuerte *pipeline* de sucesión;
- 2 Garantizar las competencias necesarias para la evolución de los negocios, por medio de una estrategia de adquisición o desarrollo de competencias clave;

*Logramos equidad salarial de género
para la región y de raza para Brasil*

*Garantizamos salario digno para 100%
de nuestros colaboradores en Latinoamérica*

*Más del 50% de las posiciones de liderazgo
son ocupadas por mujeres*

- 3** Organización simple, eficiente y ágil: reducción de la complejidad por medio del diseño organizacional, gobernanza, proceso decisorio, indicadores de performance e incentivos que den soporte a los negocios actuales, combinados y futuros;
- 4** Cultura: creemos que es un gran habilitador de la estrategia. Buscamos dar claridad sobre Nuestra Esencia y la forma de actuar esperada de las personas: Nuestra Forma de Ser y Hacer;
- 5** Propuesta de valor al colaborador: además del paquete de beneficios enfocado en bienestar y cuidado con la salud de nuestros colaboradores y sus familiares, promovemos un ambiente de trabajo diverso e inclusivo, con metas bien definidas.

Ya son palpables los resultados de la trayectoria de cultura y personas. Alcanzamos la meta de que más del 50% de las posiciones de liderazgo estén ocupadas por mujeres desde 2022. Y lo mantuvimos en 2023. Logramos pagos equitativos, eliminando cualquier diferencia salarial de género no justificada para Latinoamérica y de raza para Brasil, además de garantizar salario digno para el 100% de nuestros colaboradores en 2023. Medimos el compromiso de los colaboradores por medio del Índice de Favorabilidad. En noviembre de 2023, la encuesta de compromiso resultó en un 87% de favorabilidad, un incremento de un punto porcentual respecto a 2022. **GRI 2-29**

Nuestro equipo en detalles GRI 2-7

REn 2023 redujimos el número de colaboradores, como consecuencia de la revisión del diseño organizacional y de los procesos de simplificación e integración de negocios y operaciones.

Latinoamérica en números GRI 405-1

Alrededor de

14,5 mil
colaboradores
directos**

>1%
no declararon género

40%
hombres

60%
mujeres

7,6 mil colaboradores
en Brasil

6,9 mil en
Hispanoamérica

*Los datos no consideran colaboradores que responden a la Holding y al Instituto Natura, tampoco pasantes y aprendices. Ese total es contabilizado como total de colaboradores, no como equivalentes en tiempo completo, y no fue relatado como un promedio a lo largo del período.

Conoce más detalles e indicadores en el Databook América Latina.

Salario digno

En diciembre de 2023, comunicamos públicamente que logramos garantizar salario digno para el 100% de nuestros colaboradores en Latinoamérica –meta relacionada al pilar “Defender los Derechos Humanos y Ser más Humanos”, de nuestro Compromiso con la Vida–.

Al establecer salario digno para nuestros colaboradores, no solo estamos abordando cuestiones económicas, sino también promoviendo la valoración de la dignidad humana y contribuyendo a la eliminación de desigualdades.

El salario digno se calcula en base a una investigación del costo de vida local y lo necesario para un nivel de vida digna, en un determinado lugar y en jornadas regulares de trabajo. Se trata de un concepto diferente al del salario mínimo, reglamentado por los gobiernos, actualizado por indicadores económicos y que, muchas veces, no corresponde a un estándar de vida digna actualizado.

Para garantizar salarios dignos en toda la región donde operamos, evaluamos todos los valores pagados, incluyendo beneficios, como ticket alimentación y variables. El cálculo se revisa anualmente en el proceso de actualización de las tablas salariales en cada país.

Desarrollo de talentos **GRI 404-1**

El 2023 estuvo marcado por una transformación en las prácticas de capacitación y entrenamiento adentro de nuestro ecosistema

de aprendizaje. Los entrenamientos para la fuerza de ventas*, incluyendo retail Natura y The Body Shop, fueron reportados en este ciclo, ajustando el alcance para excluir a Francia, Estados Unidos y Malasia del total de horas de capacitación consideradas, haciendo foco en Natura &Co América Latina.

Además de talleres temáticos y acciones de cultura para líderes, lanzamos un programa de idiomas y subsidios educacionales, por medio de asociaciones y descuentos para colaboradores y sus familiares.

108.295,38 horas en capacitación

R\$ 2.902.396 en entrenamientos equivalentes al tiempo completo (FTE)

+ de 200 grupos recibieron talleres en los temas Resultados Excepcionales, Mindset de Innovación y nuestro Modelo de negocios

Formación de líderes

El desarrollo de los ejecutivos (directores y miembros del comité) está basado en los pilares del Bien Estar Bien –relación armoniosa con uno mismo, con el otro, y con el entorno del que forma parte–. En 2023, se reanudó el programa de Formación de Líderes con cuatro encuentros que trataron temas como estrategia y uso de la inteligencia artificial en la gestión. Además, se ofreció un programa de desarrollo exclusivo para los líderes sucesores de críticas o de quienes ya ejercen funciones críticas para facilitar



el autoaprendizaje y la autodirección de nuestro liderazgo en programas de desarrollo y carrera, fomentando un ambiente de aprendizaje continuo.

Diversidad, *equidad e inclusión* **GRI 405-1, 3-3**

Actuamos para ser una organización referente en acciones afirmativas, atracción y retención de talentos con diversidad y advocacy en las agendas clave de equidad e inclusión. Para eso, nuestros principales instrumentos son la Política de Derechos Humanos y la Política de Diversidad, Equidad e Inclusión. Estamos en sintonía también con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU. En sentido amplio, actuamos en la sociedad por la igualdad de género, la inclusión de personas con discapacidad, valoración de la diversidad sexual y de género, promoción de la equidad étnico racial e integración generacional.

En su segunda edición, en 2023, la Encuesta de Diversidad e Inclusión de Natura &Co obtuvo 57% de adhesión entre los colaboradores del Grupo en Latinoamérica, un aumento de 11% respecto al año anterior





Desarrollamos iniciativas para nuestro público interno en los frentes de equidad de género e inclusión de grupos subrepresentados en cargos de gestión y la eliminación de disparidades salariales por género y raza en nuestro negocio. Realizamos, de manera continua, sensibilización y acciones de educación sobre el tema junto a nuestros empleados. En 2023, promovimos una jornada de formación en diversidad racial junto al comité ejecutivo, abarcando temas como comunicación, productos, negocios, cultura, *compliance* y personas.

En Brasil, desde 2018 contamos con colectivos de afinidad, formados por colaboradores, respecto a los grupos subrepresentados: Nós (nosotres, género), Eficientes (PcDs), Raíces (étnico racial) y LGBTQIAP+. En los demás países de Latinoamérica contamos con Comités de Diversidad, también formados por colaboradores, que abarcan distintas temáticas según la realidad de cada país.

Las metas generales para 2024/2025 incluyen garantizar la representación mínima de 50% de mujeres en posiciones de liderazgo en Latinoamérica; incrementar el porcentaje de personas negras en cargos gerenciales al 25% hasta 2025, y alcanzar 40% de colaboradores negros hasta 2025 en Brasil. El anterior compromiso de incluir el 6,2% de personas con deficiencia en nuestra fuerza de trabajo en Brasil ya fue alcanzado, con el porcentaje del 6,25% registrado en 2023. Esos esfuerzos reflejan el compromiso de mediano y largo plazo con

el propósito de crear un ambiente de trabajo verdaderamente inclusivo y diverso.

Género

Somos signatarios de los Principios del Empoderamiento Femenino, documento de la ONU que trata sobre la equidad de género en las actividades sociales para el fortalecimiento de las economías, la promoción de los negocios y la mejora de la calidad de vida de mujeres, hombres, niñas y niños. También formamos parte de otra iniciativa de la ONU, la coalición por el fin de la violencia contra mujeres y niñas de *Unstereotype Alliance*, plataforma que tiene como objetivo erradicar estereotipos de género en todos los contenidos de medios y publicidad. También integramos grupos que se dedican al debate del tema en Brasil, como el movimiento *Mulher 360*, iniciativa empresarial por el desarrollo económico femenino.

Equidad salarial

En 2023, también logramos la equidad salarial de género para la región y de raza para Brasil. Eso significa más igualdad y ambiente de trabajo más justo, incentivo a la diversidad e inclusión, motivación, desempeño y retención de talentos. Para alcanzar esta meta, desarrollamos con la consultora Mercer, líder en recursos humanos, estudios anuales sobre la equidad salarial en el Grupo, que abarcan más de 15 factores individuales, como salario, posición, nivel de experiencia, tiempo en la función, desempeño, país, género y raza, entre otros.

Las primeras iniciativas para reducir las diferencias señaladas fueron realizadas en 2021. Desde entonces, invertimos R\$ 6,6 millones y aplicamos correcciones para casi 700 personas con el objetivo de eliminar las diferencias salariales no explicables.

Raza

Avon es la precursora del Grupo en el combate al racismo. En 2020 lanzó su compromiso antirracista, "Vidas negras importan", base de diversas acciones como un estudio global que dio origen al movimiento #EssaéMinhaCor (Ese es mi color) y el desarrollo de productos de maquillaje que incluyen tonos y subtonos de pieles negras, además del proyecto DIVA (Diversidad + Avon) para retener y desarrollar mujeres negras. En 2022 fue lanzado el compromiso Antirracista de Natura, con metas que impactan el negocio en general, incluyendo colaboradores y consultoras, incentivando la progresión en el desarrollo profesional.

Entendemos que el combate al racismo involucra la adopción de medidas antirracistas por parte de toda la sociedad, por lo tanto direccionamos acciones a todos los públicos. Respecto a nuestros colaboradores, desarrollamos acciones afirmativas en diferentes frentes para garantizar la equidad en la inclusión de personas negras en los procesos selectivos en todos los niveles, como los programas CorageNatura (*Trainee*), Avante (aceleración de carrera) y el programa de pasantías, con al menos 50% de las vacantes destinadas a universitarios autodeclarados negros. Capacitamos equipos internos de compras e iniciamos una

revisión de procesos para promover una mayor equidad en la cadena de abastecimiento de la empresa. Para eso, establecimos una asociación con la plataforma Empreendedores Pretos con el enfoque en la inclusión de proveedores negros.

En 2023, desarrollamos el primer Manual de Comunicación Antirracista, enfocado en promocionar no solo lineamientos prácticos, sino también el conocimiento sobre el tema étnico racial en la marca, haciendo que no solo incluyamos a personas pardas, negras e indígenas en la comunicación, sino que sobre todo podamos representar nuevos imaginarios y nuevas narrativas creadas por y para esas personas.

Personas con discapacidad

Las instalaciones de nuestra planta Natura en Cajamar (São Paulo) fueron diseñadas en 2001 previendo la accesibilidad. El Centro de Distribución São Paulo (desde 2013) se creó para incluir a colaboradores con discapacidad auditiva e intelectual. Las líneas de separación adoptan la tecnología picking by light, con accionamiento de luces para indicar las tareas a ejecutar de manera intuitiva, favoreciendo la separación de los productos por parte de personas con discapacidad.

Ofrecemos a los profesionales de nuestro equipo caminos de formación y talleres sobre autoconocimiento, inteligencia emocional y relacional y protagonismo profesional. Entre otras iniciativas de accesibilidad, implementamos un programa de



padrinos y madrinas para personas con deficiencia auditiva, que incluyó entrenamiento en la lengua de señas de Brasil (Libras) y capacitación para gestores y colaboradores. Además, ofrecemos una plataforma de traducción de Libras para los colaboradores, utilizada por más de 300 horas, una muestra de un fuerte compromiso con la inclusión y la accesibilidad.

Realizamos laboratorios de inclusión, en asociación con la Fundación Inclúyeme –empresa social que conecta personas con deficiencias a vacantes de empleo en empresas comprometidas con la construcción de lugares de trabajo inclusivos y equitativos– y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para atender y mejorar la empleabilidad de PcDs en toda la región. Ya se capacitaron 106 personas en México, Perú, Colombia, Argentina, Chile y Ecuador.



LGBTQIAP+

Además de estimular la contratación, garantizamos la adopción del nombre social y, desde hace 15 años, ofrecemos beneficios de salud a parejas LGBTQIAP+ de nuestro cuadro de colaboradores, que cuenta con alrededor de un 13% de profesionales que se declararon pertenecientes al grupo. Buscamos avanzar en procesos y sistemas para prácticas no binarias que incluyan toda la diversidad de género.

En el combate a la discriminación, la empresa garantizó que todos los colaboradores realizaran entrenamientos de compliance, basados en nuestro Código de Conducta, abarcando racismo, capacitismo, LGBTQIAP+fobia, entre otras formas de discriminación. Ese esfuerzo tiene como propósito garantizar un ambiente seguro e inclusivo para todos.

Ciudadanía Corporativa

Así como en la campaña Voto Consciente realizada en 2022 en Brasil, en 2023 llevamos la iniciativa a Argentina con la campaña "Tu voto suma: Participar hace la Democracia", que estimuló la participación ciudadana de la red de consultoras Natura y Avon y colaboradores de ambas marcas en las elecciones presidenciales de octubre.

Salud y seguridad del trabajo

GRI 403-1, 403-2, 403-3, 403-4, 403-6, 403-7

Nuestro compromiso con la salud y seguridad en el trabajo se refleja en la implementación de un sistema de gestión abarcativo, que incluye el cumplimiento de las exigencias legales y la adhesión a las normas internacionales, como ISO 45001, además de las reglamentaciones gubernamentales. Este sistema, que alcanza a todos los colaboradores, lugares de trabajo y actividades de la empresa, abarcando a Natura, Avon y The Body Shop, así como prestadores de servicio, está validado por auditorías externas independientes, garantizando prácticas seguras y bienestar.

La empresa no solo respeta las normas regulatorias e internacionales, sino también promueve una cultura de seguridad responsable e inclusiva, que abarca todos los aspectos de la salud ocupacional y seguridad en el trabajo. Adoptamos una metodología proactiva en la identificación y evaluación de los riesgos relacionados al trabajo, abordándolos en una

variedad de contextos, incluso fuera de las operaciones directas. La capacitación en salud y seguridad es extensa, abarcando desde la integración de nuevos colaboradores hasta entrenamientos específicos. Además, promovemos una política de comunicación abierta, permitiendo que los colaboradores reporten peligros sin miedo a represalias. Este abordaje asegura la mejora continua del sistema de gestión de salud y seguridad, reduciendo riesgos y generando un ambiente de trabajo seguro.

Ofrecemos diversos servicios de salud ocupacional, desde estudios médicos hasta programas de atención primaria, con el objetivo de proteger la salud de nuestros colaboradores, la prevención de accidentes y la promoción de la calidad de vida. Tenemos programas que van más allá de los servicios de salud ocupacional, incluyendo medicina prepagada y odontología complementarias, asistencia psicológica, programas de bienestar, e iniciativas de prevención de enfermedades. Ofrecemos también seguro de vida y seguridad social privada. Este abordaje holístico destaca la importancia de la salud y el bienestar.

Conoce todos los indicadores de seguridad del trabajo y salud de Natura &Co América Latina en el Databook América Latina.



Gestión de la cadena de valor

GRI 2-6, 2-23, 2-29, 3-3

Al operar en los sectores de bienes de consumo y agroindustria, abarcamos una amplia cadena de valor que incluye logística de entrada y salida, operaciones, marketing, ventas, servicios, infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología, compras, materias primas, proveedores, distribución, uso y fin de vida del producto o servicio, sustentabilidad, comunicaciones y relaciones institucionales y gubernamental.

La actualización de nuestro Compromiso con la Vida incluye metas para todo el ecosistema: la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (alcance 3) en 42% hasta 2030, cuadruplicar la compra de insumos de la Amazonía en comparación con 2020 y cadenas críticas libres de deforestación y de conversión de la vegetación nativa.



Mantenemos relaciones cercanas y de largo plazo con nuestros proveedores, compartiendo los desafíos e impulsando el propósito de la organización en toda la cadena de valor. Esa actuación se basa en la Declaración de Derechos Humanos de Natura &Co, que orienta la evaluación de riesgos de violaciones en toda nuestra estructura de suministros, incluyendo a trabajadores rurales, fabriles, de comunidades locales, mujeres, grupos minoritarios, trabajadores temporarios, poblaciones indígenas y ONGs. Además, buscamos la certificación y trazabilidad integral de las cadenas críticas, con el objetivo de generar impactos positivos y, a su vez, reducir y mitigar los negativos.

Nuestro modo de hacer negocios también prevé el compromiso de nuestros proveedores, en línea con metas basadas en la ciencia (SBTi), el combate al cambio climático y la pérdida de biodiversidad.

La actualización de nuestro Compromiso con la Vida incluye metas para todo el ecosistema: la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (alcance 3) en un 42% hasta 2030, el aumento de la compra de insumos de la Amazonía en cuatro veces respecto a 2020 y cadenas críticas libres de deforestación y de conversión de la vegetación nativa.

En 2023, invertimos R\$ 13.800 millones en compras, con una cadena de 7.665 proveedores, en la que 364 fueron responsables por el 80% del valor gastado. El análisis de la segmentación de los proveedores

estratégicos considera innovación, sustentabilidad y riesgo. Natura &Co mantiene una comunicación cercana con proveedores críticos, compartiendo estrategias, planes y buenas prácticas, y conduce una investigación de satisfacción anual para mejorar el relacionamiento. También realizamos una evaluación ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza) en proveedores, con representatividad del 80% del total gastado en compras, con el objetivo de mejorar la gestión de la cadena con base en criterios de sustentabilidad.

Nuestra relación con la cadena de suministros se basa en el Código de Conducta para Proveedores, que reúne lineamientos que son base del compromiso de Natura &Co de negociar de manera ética con esos socios. El conjunto de reglas y principios es de adhesión obligatoria por parte de la cadena de suministro del Grupo. Entre los temas abarcados por el código están el combate a la corrupción, sustentabilidad, ética e integridad, condiciones de trabajo dignas y mejores prácticas ambientales.

La Política Global de Compras armonizada exige que los proveedores respondan a todas las políticas y procedimientos relevantes, incluyendo el Código de Conducta para Proveedores. La organización reconoce en su cadena de valor la existencia de riesgos asociados al trabajo infantil y a la exposición de trabajadores jóvenes a condiciones peligrosas, así como trabajo forzoso o análogo al esclavo en su cadena de suministro global. Por eso, las políticas de la organización están alineadas con instrumentos intergubernamentales como los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las



Naciones Unidas y las Normas de Trabajo de la OIT, englobando la debida diligencia, aplicación del principio de la precaución y respeto a los derechos humanos, con destaque para la no tolerancia y el combate al trabajo infantil y al análogo al esclavo. Conoce más sobre el tema y las cadenas críticas en el enlace. **GRI 408-1, 409-1**

La verificación de la adhesión de los proveedores al Código Global de Conducta se hace por medio de la evaluación, compromiso positivo y promoción de mejora continua del Programa Embrace (conoce más en la página siguiente).

Proveedores locales GRI 204-1

En 2023 Natura &Co América Latina obtuvo 46% de sus compras realizadas con proveedores locales, ubicados a una distancia de hasta 80 km de la operación, según criterio adoptado por BCorp, entre las adquisiciones realizadas por las unidades más importantes: Cajamar (São Paulo), Benevides (Pará), Interlagos (São Paulo, vendida recientemente), Moreno (Argentina) y Celaya (México). Cuando observamos a Natura en la región, hubo un importante aumento en este dato, que pasó del 49%, en 2022, 54% en 2023.

Priorizamos la relación con proveedores locales, sobre todo en la adquisición de ingredientes de la sociobiodiversidad amazónica para los productos Natura. Eso involucra un trabajo estrecho con cooperativas agroextractivistas, pueblos y comunidades tradicionales y agricultores familiares, estableciendo relaciones comerciales que incluyen suministro ético y prácticas regenerativas, garantía de compra,

distribución de beneficios del uso de patrimonio genético y conocimientos tradicionales, impacto social y ambiental positivos. Esas prácticas son claves para el fortalecimiento de las cooperativas y asociaciones locales, diversificación económica y promoción del desarrollo sustentable en las regiones de actuación de la empresa (entérate más en Suministro ético y responsable, en la pág. 149).

En 2023, trabajamos para superar dos grandes desafíos identificados y monitoreados por medio de nuestra matriz de riesgos con proveedores. Uno de ellos es la dependencia de algunos proveedores de Avon en países de Latinoamérica. En Argentina y México, por ejemplo, algunos proveedores dependían de la empresa para mantenerse y viabilizar la continuidad de sus negocios. A lo largo del año, buscamos acciones que redujeran esa situación, para establecer relaciones comerciales más saludables. Otro factor de atención fue la logística. Actuamos para preparar a todos los socios transportadores con el propósito de alcanzar los estándares de alta calidad y nivel de servicio adoptados por Natura.

También en 2023, evolucionamos en la integración global de procesos de compras. En las Olas Uno y Dos de la combinación de negocios de Natura y Avon en América Latina, el área de suministros estuvo enfocada en buscar las sinergias de costo entre las marcas, transformando esa unión operativa en vector para ganar eficiencia. La combinación de volúmenes del mismo proveedor para ambas marcas permite ahorrar y garantizar estándares más altos de entrega, calidad y eficiencia en la cadena.

Conoce más sobre los gastos con proveedores locales en el [Databook América Latina](#).



Evaluación socioambiental de proveedores

GRI 308-1, 308-2, 414-1, 414-2

Por medio de la Política Global de Homologación de Proveedores, lanzada en 2022, documento relativo a compras responsables, establecimos criterios para la realización de auditorías en temas como derechos humanos, trabajo digno, diversidad e inclusión, y responsabilidad social. Al identificar alguna fragilidad o no conformidad, hacemos un trabajo de rescate del proveedor, para su adecuación. Cuando la contratación debe ser interrumpida, se hace un seguimiento, buscando la protección de los trabajadores del socio. En 2023, fueron realizadas 219 auditorías y el 22,88% de los nuevos proveedores se contrató con base en criterios socioambientales. **GRI 308-1, 414-1**

Conoce detalles de nuestros proyectos e indicadores relacionados a la gestión de comunidades agroextractivistas y proveedoras en el capítulo Biodiversidad y naturaleza (pág. 142).



Programa Embrace

GRI 2-29, 308-1, 308-2, 414-1

Nuestra aspiración es garantizar relaciones de calidad y duraderas con nuestros proveedores, creando valor para la sociedad y el planeta. Por medio del Programa Embrace, desarrollamos la cadena de suministros, además de movilizar a los proveedores para la adopción de prácticas sustentables. El programa, que monitorea el desempeño de proveedores de modo ético y transparente, se basa en seis pilares: calidad, servicio, innovación, competitividad, capacidad y habilidad, y Compromiso con la Vida. Anualmente, una premiación celebra la fuerza de las relaciones y agradece el esfuerzo y el compromiso de la cadena de valor.

Los proveedores de las cadenas críticas participan en eventos específicos en los que Natura &Co comparte su estrategia, sus planes y buenas prácticas. **GRI 2-24**

*Visión de
Sustentabilidad*



Visión de sustentabilidad GRI 3-3

Ante la profundización del desequilibrio socioambiental global, la búsqueda por mantener los recursos existentes -mitigando o impidiendo un agotamiento aún mayor del planeta-, el concepto de sustentabilidad tal como se entiende ya no es suficiente. En este contexto, es urgente la creación de una agenda de impacto más transformacional para los negocios, que aborde la restauración de lo que ya fue degradado o permanentemente extinguido por la acción humana, fundamentada en el concepto de regeneración.

Hacer negocios de forma regenerativa va más allá de las prácticas aplicables a la producción agrícola y de recuperación del suelo y la selva. Natura &Co América Latina cree que factores humanos y sociales son indisolubles de los desafíos ambientales, siendo esenciales para una nueva estrategia basada en la regeneración. Una trayectoria que iniciamos y vinculamos directamente a las nuevas metas del Compromiso con la Vida para 2030 en

Natura &Co y a la Visión 2050 de Natura, orientando los próximos avances y decisiones de la empresa.

La estrategia de regeneración nos reconecta con una de nuestras creencias registradas desde hace más de 30 años y la razón de ser de Natura: el "Bien Estar Bien". Se trata de la relación armoniosa y agradable del individuo consigo mismo como definición del "bienestar", y la relación empática, exitosa y placentera con el otro y con la naturaleza como expresión del "estar bien".

Muchas de las iniciativas adoptadas por Natura a lo largo de las últimas décadas ya reflejan prácticas regenerativas, incluyendo la elección del modelo de venta directa y el involucramiento en la Amazonía con pueblos y comunidades tradicionales y agricultores familiares, fundamentado en la sociobioeconomía.

Un ejemplo reciente es la línea de productos de cuidado personal Biôme. Producida con aceite de palma proveniente de los sistemas agroforestales que la compañía comenzó a desarrollar desde hace más de 15 años en asociación con la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (Embrapa) y la Cooperativa Agrícola Mixta Tomé-de-Açu (Camta), alterando la perspectiva reduccionista de que la palma solo se puede cultivar en monocultivo.



Biôme: productos por la regeneración

A fines de 2021, Natura ingresó al mercado de cosméticos sólidos con Natura Biôme, por el momento apenas disponible en Brasil y Chile (*e-commerce* y *retail*). Con un portafolio de productos para el cabello y la piel, la marca surgió con el manifiesto de repensar el presente para recrear el futuro.

El principal ingrediente de Biôme es el aceite de palma obtenido a partir del primer sistema agroforestal del mundo para la producción de este ingrediente, el SAF Dendé. Esa iniciativa con la participación de Natura, en Pará, acerca el cultivo de la oleaginosa a su ambiente original en la selva por medio de la asociación de diversas plantas en el sistema de producción, con envases reciclados y reciclables sin plástico.

Los envases de Biôme fueron desarrollados con papel reciclable y reciclado posconsumo, y protección interna con película celulósica biodegradable, obtenida a partir de fuentes renovables.

Para almacenar o transportar las barras una vez abiertas, la marca comercializa un accesorio con diseño exclusivo, producido en asociación con la *startup* californiana Mango Materials en base a una tecnología inédita que captura gas metano y lo transforma en biorresina, transformando un gas potencialmente nocivo para el medio ambiente en material compostable y biodegradable.





Regeneración Social: qué es y cómo la aplican GRI 3-3

"Regeneración Social" es un tema material para la gestión de Natura &Co América Latina. Los impactos positivos sobre comunidades involucradas en acciones y proyectos desarrollados por Natura son: incrementos en ingresos y mejoras en educación, diversidad, salud y bienestar. Paralelamente, la empresa monitorea potenciales impactos negativos que pueden surgir, como no alcanzar un ingreso digno y riesgos de violaciones de los derechos humanos en la cadena de proveedores: acoso, discriminación, derechos de minorías y comunidades, y el derecho a un ambiente saludable.

Adoptamos políticas y prácticas que exceden las exigencias legales, participamos en iniciativas sociales relevantes y buscamos asumir un rol de liderazgo en el sector, con la defensa de acciones y políticas públicas alineadas al posicionamiento de la empresa. **La dirección de Sustentabilidad y la de Relaciones Institucionales y Gubernamentales son responsables** del gerenciamiento del tema. El compromiso con stakeholders que involucra *advocacy*, comunicación, participación y cooperación brindó insumos para las acciones de Natura y ayudó a informar sobre la eficacia de esas medidas.

Compromiso con la Vida: *actualización en las metas de Latinoamérica*

En la revisión del Compromiso con la Vida trajimos una mirada enfocada en Latinoamérica, reforzando el potencial de la región para los negocios, sobre todo después de la llegada de Avon. Actualmente, las operaciones de las marcas del Grupo están en 14 países latinoamericanos, representando el 76,5% de los ingresos netos y el 66% de los colaboradores de Natura &Co. Así, entendemos que el potencial de impacto –y la responsabilidad– de la unidad de negocios debe ser incentivado por metas más ambiciosas.

¿Qué cambiamos?

Hicimos evolucionar la especificidad de algunos compromisos y recalibramos y agregamos metas, con el objetivo de que fueran más desafiantes. Aprobamos nuestras metas Net Zero de corto plazo de acuerdo con la iniciativa SBTi (Science Based Targets Initiative) y dimos un importante paso en la trayectoria de regeneración con compromisos específicos de certificación de ingredientes de Natura &Co en ese concepto.

En 2023, aumentamos de 31 a 37 las métricas que monitorean nuestro progreso hacia la Visión 2050. Conoce algunos puntos destacados de los nuevos compromisos y metas (más detalles y la versión completa del documento actualizado, disponible [aquí](#)).



Abordar la Crisis Climática y Proteger la Biodiversidad

Hacer ajustes en las metas de carbono para adecuarse a las premisas definidas por la SBTi (sigla en inglés para Science Based Targets Initiative). Así, el compromiso hasta 2030 es reducir en un 90% las emisiones netas de gases de efecto invernadero en los alcances 1, 2 y descarbonizar el 42% de nuestra cadena de valor para el alcance 3; con la priorización de la adquisición de créditos en proyectos en la Amazonía, en especial de las comunidades agroextractivistas.

Defender los Derechos Humanos y Ser más Humanos

- Alcanzar 25% de personas negras en posiciones gerenciales en Brasil hasta 2025 y el 30% hasta 2030;
- Aumentar en un 10% el IDH de las Consultoras de Belleza.

Abrazar la Circularidad y la Regeneración

- Cuadruplicar las compras de insumos de la sociobioeconomía amazónica (respecto a 2020);
- Generar R\$ 4 de impacto socioambiental positivo por cada R\$ 1 de ingresos.

Evento de lanzamiento de la renovación del Compromiso con la Vida el 5 de septiembre de 2023 en la Casa Natura Musical en São Paulo, Brasil



Nuestras metas en Latinoamérica

Indicador	Compromiso	Plazo de la meta	Natura &Co América Latina 2023 estatus
Transición climática	Emisiones netas cero, afirmando la trayectoria de 1,5°C en línea con los criterios de la SBTi en nuestras instalaciones propias (90% de reducción en los alcances 1 y 2 hasta 2030) antes del compromiso de la ONU	2050	37% de reducción (vs. línea de base 2020).
	Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero en un 42% en toda nuestra cadena de valor (alcance 3), mejorando el compromiso con nuestros proveedores y consumidores	2030	29% de reducción.
	Adoptar la iniciativa de Metas Basadas en la Ciencia (Science Based Targets initiative, SBTi) para todas las empresas, alcances 1, 2 y 3	2023	Las metas de corto plazo del holding basadas en la ciencia (SBTi) fueron aprobadas en 2023 y abarcan nuestra operación Natura &Co América Latina, afirmando el alineamiento con el escenario de 1,5°C.
	Seguir compensando el 100% de las emisiones remanentes de Natura &Co América Latina, adquiriendo por lo menos el 50% de créditos de carbono en la Amazonía, prioritariamente de comunidades agroextractivistas	2030	33%
Proteger a la Amazonía	Contribuir a la protección y/o regeneración de 3 millones de hectáreas de la selva amazónica (de 2 millones de hectáreas en 2020)	2030	2,2 millones de hectáreas.
	Aumentar para 45 comunidades agroextractivistas (de 34 en 2020)	2030	44 comunidades.
	Contribuir a la bioeconomía utilizando la innovación para desarrollar 55 ingredientes de la Amazonía con base en la biodiversidad (de 39 en 2020)	2030	44 ingredientes.
	Cuadruplicar las compras de insumos de la sociobioeconomía amazónica (respecto a 2020)	2030	R\$ 35,31 millones.
	Duplicar los recursos compartidos con nuestras comunidades (respecto a 2020)	2030	R\$ 42,82 millones.
	Comprometer a 20 millones de personas por año en acciones vinculadas a la causa Amazonía Viva	2030	62 millones de personas.
Biodiversidad	Actuar para que los países cooperen entre ellos para establecer reglas armonizadas de acceso y distribución de beneficios, direccionadas sobre todo a los pueblos y comunidades tradicionales	2030	El compromiso con la promoción para un mecanismo multilateral respecto al ABS (Acceso y Distribución de Beneficio) ya está expresado en nuestra Política de Biodiversidad recientemente relanzada. Estamos mapeando a las organizaciones asociadas.
	Evaluar e informar nuestros impactos y dependencias en relación a la biodiversidad global hasta 2025, con base en estándares internacionales reconocidos	2025	En 2023, Natura &Co América Latina inició su trayectoria para mapear e informar sobre los riesgos y dependencias de sus negocios con relación a la naturaleza, siguiendo la metodología de la Task Force on Nature-Related Financial Disclosures (TNFD).
	Tener 100% de nuestras cadenas críticas de suministro libres de deforestación y de conversión de la vegetación nativa, con verificación independiente	*	Este compromiso reciente tendrá su metodología definida en 2024, y buscaremos socios estratégicos para implementar una certificación independiente. *Plazo final: hasta 2025 para compras directas de palma, soja, papel y alcohol. **Plazo final hasta 2030 para cadenas indirectas de palma, soja, papel, alcohol, mica y algodón Conoce más en el DataBook América Latina .

Indicador	Compromiso	Plazo de la meta	Natura &Co América Latina 2023 estatus
Nuestra gente	Mantener el 50% de las mujeres en Natura &Co en puestos de liderazgo sénior a partir del final de 2023	-	50,5%.
	Salario equitativo: eliminar la diferencia salarial de género no justificable a partir de 2023	-	-0,8%.
	Salario equitativo: eliminar la diferencia salarial de raza no justificable a partir de 2023.	-	-0,11% ¹ .
	Evolucionar al 30% de grupos subrepresentados en niveles de gerencia	2030	En 2023, empezó el mapeo de datos para definir a los grupos subrepresentados, que incluirá a personas negras e indígenas, LGBTQIAP+, personas con discapacidad y otros, según el contexto local.
	En Brasil, tener el 25% de personas negras en puestos gerenciales hasta 2025; y el 30% hasta 2030	2025 2030	12,14%. En Brasil, los esfuerzos se concentran en aumentar la inclusión y promover el avance de la población negra, que representa a la mayoría en el país, y alcanzar una mayor cobertura para la autodeclaración racial.
	Salario digno, como mínimo, para todos los colaboradores a partir de 2023	-	100% ²
Nuestra red más amplia	Aumentar el índice de desarrollo humano de las consultoras en un 10%	2030	Conoce más información a partir de la página 92, Venta por Relaciones.
	Mejorar el progreso social de las comunidades agroextractivistas, generando impactos medibles en ingreso digno, salud y bienestar, educación y ciudadanía	2030	A partir de 2024, customizaremos la metodología del Índice de Progreso Social de las Comunidades (IPS).
	Estimular y facilitar la participación de los ciudadanos en nuestra red, prioritariamente en las causas de la Amazonía, educación, salud de la mujer y combate a la violencia contra mujeres y niñas	2030	Conoce más información desde la página 161 hasta la164 y en la página 127.
	Promover los derechos humanos de nuestras comunidades agroex- tractivistas, incluyendo pueblos indígenas y tradicionales	2030	Además de la certificación UEBT, publicamos la revisión de la Política de Sociobiodiversidad, que incluye lineamientos claros sobre las relaciones con las comunidades tradicionales e indígenas. Conoce más en la página 141.
Derechos humanos	Certificación y/o trazabilidad integral para cadenas de suministro críticas	2025	Aprobamos y publicamos en 2022 políticas específicas para cada uno de los materiales considerados críticos por Natura &Co (https://www.naturaeco.com/cadeias-de-suprimento-criticas-politicas/).
	Certificación integral – Aceite de palma	2025	87,5%.
	Trazabilidad integral - Mica	2025	98,5%.
	Certificación integral – Papel	2025	80%.
	Certificación integral – Alcohol	2025	78,8%.
	Trazabilidad integral – Soja	2025	86,7%.
	Trazabilidad integral – Algodón	2025	92,6%.
	Trazabilidad y/o certificación integral para cadenas de suministro críticas en Latinoamérica (incluso deforestación y libre de conversión)	2030	La expansión del monitoreo de cadenas críticas para Latinoamérica será definida en 2024. Conoce más en el DataBook América Latina.

¹El dato refleja el resultado de nuestra encuesta anual sobre equidad salarial. Para más información sobre la metodología consulta las págs. 90 y 91 acá.

²El parámetro comprende el ingreso mínimo necesario para que una persona pueda atender sus necesidades básicas como: alimentación, alquiler, salud, educación, entre otras. En el cálculo se consideran remuneraciones garantizadas y ticket alimentación. Son considerados todos los colaboradores con contrato regular del año base 2023, excepto pasantes y jóvenes aprendices

Indicador	Compromiso	Plazo de la meta	Natura &Co América Latina 2023 estatus
Derechos humanos	Avanzar el proceso de identificación, prevención y mitigación de los riesgos a los derechos humanos en toda la cadena de suministros y operaciones hasta 2027; asegurar el compromiso con stakeholders eventualmente afectados, promover el acceso a la reparación, y uso de nuestra influencia para el impacto positivo	2027	Basados en los fundamentos de nuestra Declaración de Derechos Humanos, en 2023, iniciamos una trayectoria para mejorar nuestro abordaje, en línea con los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas. El compromiso activo con los stakeholders es crucial en estos esfuerzos, promoviendo el acceso a la reparación, impulsando nuestra influencia para el cambio positivo. Para aumentar nuestros esfuerzos, estamos desarrollando un mapeo de riesgos interno y dinámico, y evaluaciones específicas de puntos ciegos identificados. Estamos registrando avances en la identificación de los principales riesgos de impactos a los derechos humanos y en la prevención y mitigación de esos riesgos en nuestra cadena de valor.
Circularidad de los envases	50% de todo el plástico de nuestros envases tendrá contenido reciclado (en peso)	2030	13,1%
	Los materiales de envases serán 100% reutilizables, con disponibilidad de repuestos, reciclables o compostables	2030	87,8%
	Ofrecer esquemas de recolección en los principales mercados donde no existe una infraestructura de reciclaje adecuada	2030	Entendemos que el reciclaje se da efectivamente cuando aunamos el diseño de productos y la calidad de la infraestructura local existente para garantizar la recolección, clasificación y tratamiento adecuados de los residuos. En 2023, iniciamos un mapeo que ayudará a extender nuestra mirada en busca de fortalecer las cadenas de reciclaje locales y habilitar sistemas de recolección y destinación adecuados donde aún no existan.
Circularidad de las fórmulas	Más del 95% de ingredientes naturales o renovables para Natura	2030	94,8%.
	Más del 95% de fórmulas biodegradables	2030	97,1%.
	100% de nuevas fórmulas con menor huella ambiental, evaluadas por el Análisis del Ciclo de Vida (LCA)	2030	En línea con la estrategia de nuestro holding, en los últimos dos años desarrollamos una herramienta interna de Evaluación del Ciclo de Vida (LCA), en una fase de "prueba y aprendizaje" en 2023, que perfeccionó nuestra base de datos para una mejor evaluación del impacto ambiental de cadenas de valor locales.
Regeneración	Trabajo en asociación para concientización, capacitación y soluciones regenerativas que transforman los sistemas y presentan impacto socio-ambiental positivo, posibilitando que la vida prospere	2030	En la trayectoria hacia la regeneración, estamos revisando la visión de la compañía a partir de ese enfoque, considerando las perspectivas sociales y ambientales, que deberá extenderse durante todo el año 2024. Además, como parte de ese proceso, en 2023 realizamos un alineamiento con la UEBT para la Certificación Regenerativa, derivada de la Certificación de Suministro Ético, y realizamos dos estudios de caso utilizando la nueva metodología (SAF Palma y Castaña). Estamos validando la metodología cuya aplicación deberá empezar en 2024. Para fortalecer el compromiso con la protección de la biodiversidad, Natura está participando en el codesarrollo del módulo regenerativo de la UEBT. Ese módulo fue una prueba piloto en dos cadenas de suministro en 2022 y 2023. R\$ 2,7 (según cálculo del IP&L). Conoce más en el DataBook América Latina.
	30% de los principales ingredientes suministrados por las comunidades/pequeños propietarios que utilizan prácticas regenerativas (verificadas/certificadas por terceros externos)	2030	
	100% del volumen de, por lo menos, dos de los principales commodities de nuestro negocio se producen con prácticas regenerativas	2030	
	100% de las comunidades/pequeños productores adoptan prácticas de biocomercio ético y regenerativas en la producción de nuestros ingredientes principales	2030	
	Generar el impacto socioambiental medible positivo de R\$4 por cada R\$1 del ingreso informado	2030	



Biodiversidad y naturaleza

GRI 2-6, 2-23, 2-29, 3-3

El futuro del planeta está relacionado a un abordaje integrado entre clima, biodiversidad y derechos humanos.

Conscientes de que el cambio climático y la pérdida de la biodiversidad generados por las actividades humanas son una amenaza real a todas las formas de vida en la Tierra, actuamos como agentes de movilización y cooperación por medio de asociaciones que promueven transformaciones positivas.

Defendemos acciones políticas en todos los niveles -del global al local- que transformen los modelos actuales de desarrollo, de modo tal que las tendencias de aceleración del cambio climático y la pérdida exacerbada de la biodiversidad se reviertan.



Destacados y progresos en 2023:

- Relanzamos la Política de Biodiversidad de Natura & Co América Latina
- Establecimos nuestra primera cadena de suministro en la Amazonía peruana
- Iniciamos la operación del mecanismo de financiación Amazonía Viva
- Impactamos 44 comunidades agroextractivistas y proveedoras con destinación de R\$ 46 millones en total, de los cuales R\$ 42,8 millones son asignados a comunidades en la Amazonía
- Lanzamos la estrategia de Regeneración Natura & Co

Política de Biodiversidad

En 2023 relanzamos nuestra Política de Biodiversidad, con ampliación de lineamientos para la toma de decisión y para la implementación de acciones que impacten nuestra red de relaciones. La norma también brinda claridad en la manera de difundir nuestros valores, compromisos y forma de actuación con relación a la biodiversidad. Nuestro objetivo es impulsar el cambio transformador en la relación de las personas con la biodiversidad, atendiendo el llamado del Marco Mundial de Biodiversidad de Kunming-Montreal para 2050, adoptado en 2022 durante la Convención sobre Diversidad Biológica (COP15).

La Política orienta la empresa rumbo a una trayectoria armoniosa entre las personas y la naturaleza, y amplía su alcance para abarcar desde commodities de la cadena de suministros hasta las operaciones directas. También se ve alcanzada nuestra actuación con comunidades, sobre todo en la Amazonía, y los temas de distribución de beneficios y de investigación y desarrollo de productos. Aunque mantengan abordajes específicos con relación a la biodiversidad, Avon y Natura caminarán unidas hacia una trayectoria regenerativa con las personas y la naturaleza. Tenemos siete áreas clave de actuación en nuestra cadena de valor:

- **Ciencia y tecnología;**
- **Desarrollo de fórmulas y envases;**
- **Relaciones con Pueblos y Comunidades Tradicionales**
- **Suministro Ético con Prácticas Regenerativas;**
- **Distribución de beneficios e Incentivos por servicio**
- **Ecosistémicos;**
- **Compra de Insumos de Productores Privados o Empresas;**
- **Operaciones directas; y**
- **Comunicación y *Marketing*.**

La gestión de la Política de Biodiversidad está a cargo de la dirección de Sustentabilidad. Es función del Comité de Gobernanza de Sustentabilidad de América Latina el direccionamiento estratégico sobre el tema, así como el seguimiento y promoción de los resultados, garantizando su aplicación en todos los procesos pertinentes al negocio.



Impactos y dependencias en relación a la biodiversidad

Para ayudar a mapear riesgos y oportunidades relacionados a la biodiversidad y al capital natural, hicimos un primer movimiento, en 2023, para respetar los parámetros de la Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD, en la sigla en inglés; fuerza tarea para divulgaciones financieras relacionadas a la naturaleza). Realizamos un diagnóstico para la aplicación de la metodología en Natura &Co América Latina, con el objetivo de direccionar la nueva meta de informar nuestros impactos y dependencias en relación a la biodiversidad, hasta 2025, con base en estándares internacionales reconocidos, publicada en el Compromiso con la Vida.

Para crear metas con base en la ciencia, actuamos en red con socios como la UEBT (sigla en inglés para Union for Ethical BioTrade), asociación sin fines de lucro que define prácticas de respeto por las personas y la biodiversidad; la SBTN (sigla en inglés para Science Based Targets Network), que busca transformar los sistemas económicos y proteger los bienes comunes globales; y la BfN/WEF, coalición global que une a Business for Nature (BfN), World Economic Forum (WEF) y World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Amazonía: *personas y naturaleza*

La Amazonía es nuestra principal plataforma de innovación y generación de impacto positivo. La conexión de la biodiversidad con el modelo de negocios orienta nuestros lineamientos, que incluyen la promoción de la conservación y de la regeneración ambiental, el uso sustentable de la biodiversidad y la implementación de una distribución de beneficios justa y equitativa. Nuestra actuación busca generar beneficios sobre todo para las comunidades agroextractivistas con las que nos relacionamos, con iniciativas orientadas a la conservación y regeneración de la selva, la promoción de la economía de bajo carbono y la inclusión social.

En 2023, promovimos junto a representantes de gobiernos y la sociedad civil la necesidad de armonización de las reglas de distribución de beneficios y acceso a la biodiversidad amazónica a nivel latinoamericano. El objetivo es establecer marcos normativos que permitan el desarrollo de investigaciones y cadenas transnacionales para proveer activos de la biodiversidad amazónica, con reglas transparentes y justas, que reconozcan los derechos de los pueblos tradicionales y sus conocimientos, y amplíen las oportunidades de desarrollo y generación de ingresos con base en la bioeconomía de la selva en pie. Esa actuación tuvo mayor destaque durante la Cumbre de la Amazonía y en sus etapas preparatorias, con el tema tratado en la Carta de Belém, publicada al final del evento, en agosto. Ese documento fue firmado por las ocho naciones que componen la Organización del Tratado de Cooperación Amazónica (OTCA): Brasil, Bolivia, Colombia, Ecuador, Guyana, Perú, Surinam y Venezuela.



La Amazonía contiene la mayor fuente de biodiversidad del mundo y cuenta con una población estimada en 38 millones de personas. En Brasil viven alrededor de 28 millones de ellas y existe un gran potencial para el desarrollo de cadenas sustentables de insumos de la biodiversidad amazónica que generen ingresos para la población local y estimulen la preservación, protagonista de la agenda global de sustentabilidad.

En ese sentido, buscamos de forma activa compartir con las autoridades brasileñas la experiencia adquirida por Natura en los más de 20 años de actuación en la región. Identificamos las culturas más promisorias en términos de demanda, compartimos datos e información técnica sobre equipos y maquinaria que optimizan la producción y mejoran la calidad de los productos, así como destacamos necesidades en investigación y desarrollo, asistencia técnica rural, acceso al crédito e infraestructura que podrían ser trabajadas por los gobiernos nacional y estatales con impactos efectivos en las personas y el medio ambiente. Documentos como La Nueva Industria Brasil y el Plan de Transición Ecológica incorporaron avances positivos sobre esos temas en la agenda pública para los próximos años.

Se desarrolló un trabajo similar en Colombia, ya que la reciente experiencia de Natura con la producción de cupuaçu demostró que gran parte de los desafíos son los mismos. También en Colombia y retomando la visión de integración de cadenas e investigaciones, firmamos con Sinchi un nuevo acuerdo de cooperación técnica.



Fruto del cupuaçu
en la Amazonía colombiana



Programa Natura Amazonía

GRI 3-3, 203-1, 413-1

Con la estructuración del Programa Natura Amazonía en 2011, fue posible escalar las acciones en la región. Nuestras iniciativas están en línea con la mitigación de los efectos del cambio climático y buscan frenar la pérdida de biodiversidad del bioma amazónico con metas basadas en la ciencia. A partir de esta visión, buscamos transformar retos socioambientales en oportunidades de negocio y de desarrollo local sustentable. Además de *advocacy* y el compromiso de nuestra red por la Amazonía, nuestra estrategia en la región amazónica está estructurada en tres pilares:

- **Ciencia, tecnología e innovación:** estrategia de investigación y desarrollo para aumentar el uso de insumos vegetales y activos de la sociobiodiversidad amazónica en nuestro portafolio;
- **Cadenas productivas de la sociobiodiversidad:** estrategia de relaciones con las comunidades agroextractivistas y agricultores familiares, que incluye generación de trabajo, ingresos y desarrollo socioeconómico;
- **Fortalecimiento institucional (territorios sustentables):** trabajo en red, buscando consolidar la bioeconomía, potenciar la prosperidad socioeconómica en las comunidades y territorios de nuestra red de relaciones y fortalecer la conservación y la regeneración ambiental.

44

bioingredientes
amazónicos

10.191

familias de la Amazonía
(de un total de 11.713)

44 comunidades proveedoras

de bioactivos en la
región amazónica (de un total de 51 comunidades)

94 cadenas de suministro de la Amazonía

que recogen bioactivos respetando los límites de la selva
y el calendario de las cosechas, así como los modos de vida locales

R\$ 42,8 millones

en recursos asignados
a comunidades en la Amazonía en 2023

Contribuimos con la conservación de **2,2 millones de hectáreas
de selva** conservadas por medio de nuestro modelo de negocios

Cadenas productivas certificadas, con verificación
por terceros independientes, como la UEBT, con
foco en suministro ético y prácticas regenerativas

En 2023, Natura estableció su primera cadena
de suministros proveniente de la Amazonía peruana para
proveer manteca de cupuaçu. En total, **206 familias
trabajan en conjunto en la provisión.**

El trabajo en Colombia para el mismo insumo, iniciado en 2022,
sigue fortaleciéndose.

Comunidades proveedoras GRI 2-29

Nuestro negocio está orientado al uso de ingredientes naturales y de bioingredientes provenientes, sobre todo, de la sociobiodiversidad amazónica, adquiridos y desarrollados de manera ética y sustentable con respeto por las personas y la biodiversidad.

El modelo de investigación valora el conocimiento etnobotánico y tradicional de pueblos y comunidades tradicionales y promueve la conservación, la regeneración y el uso sustentable de la biodiversidad.

Al comprar materia prima, definimos el precio justo de los insumos en conjunto con cooperativas y grupos de agricultores familiares que incentivan el mantenimiento de la selva en pie con las comunidades. Promovemos la capacitación para que se fortalezcan, sobre todo en la gestión y el desarrollo organizacional. Además, incentivamos buenas prácticas de manejo y agricultura sustentable, así como de salud y seguridad del trabajo. No realizamos operaciones con potencial impacto negativo en las comunidades proveedoras de biodiversidad. **GRI 413-2**

Tenemos la meta de garantizar hasta 2030 que el 100% de las comunidades agroextractivistas y agricultores familiares de nuestra cadena de la sociobiodiversidad tengan, además de suministro ético, prácticas regenerativas.

*En 2023, compartimos
R\$ 42,8 millones
en recursos directos
para 44 comunidades*

Cada dos años realizamos encuestas de lealtad con comunidades proveedoras de la Amazonía. Datos del estudio de 2023 alcanzaron un índice de lealtad del 48%, indicando una recuperación de los niveles prepandemia, después de una caída en 2021 resultado de las restricciones impuestas por el Covid-19. El objetivo para el próximo ciclo es superar el 50%.

2023 también fue importante para la ampliación de las cadenas de suministro de la sociobiodiversidad de Natura a nivel latinoamericano, inaugurando la provisión de manteca de cupuaçu de la Amazonía peruana. Al mismo tiempo, la cadena de cupuaçu en la Amazonía colombiana tuvo avances en su estructuración, con esfuerzos para generar capacidades en campo y realizar seguimiento junto a los productores.

Distribución de beneficios

En la relación con comunidades tradicionales y agricultores familiares, tenemos como premisa la distribución de beneficios monetarios y no monetarios como forma de mantener relaciones justas entre empresas que actúan con la biodiversidad y las



comunidades proveedoras. La Convención de Diversidad Biológica (CDB), de la que somos signatarios, prevé que todas las empresas que utilizan patrimonio genético o el conocimiento tradicional asociado a ello para fines comerciales deben devolver a los pueblos tradicionales parte de los beneficios generados.

Natura prioriza el pago de la distribución de beneficios directamente a las comunidades para garantizar autonomía de gestión, promoción de la conservación ambiental y uso sustentable de la biodiversidad, con el propósito de robustecer la cadena productiva y promocionar el desarrollo socioeconómico junto con la valoración y fortalecimiento de sus modos de vida.

Sociobioeconomía en la práctica GRI 203-1

Conoce algunos proyectos con participación de la marca Natura para habilitar, mejorar o ampliar las operaciones de comunidades proveedoras:

- Construcción de la primera agroindustria de aceites esenciales comunitaria en la Amazonía brasileña, en Santo Antonio do Tauá, con la Asociación de Productores y Productoras Rurales de la Comunidad de Campo Limpo Santo Antonio do Tauá (Aprocamp), en el estado de Pará, y apoyo a capacitaciones.
- Central de servicios de la Amazonía en Brasil - la asociación desarrollada entre Natura, la Cooperativa



Mixta Agroextractivista de Santo Antonio do Tauá (Camtaua) y la empresa alemana de cooperación técnica en desarrollo sustentable Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), permitió el desarrollo de partidoras, despulpadoras y mesas de selección de almendras de murumuru, tucumã y andiroba. La iniciativa integra el conocimiento tradicional con la tecnología para la creación de los equipos que aumentan la eficiencia y capacidad de producción. Creada en 2023, la Central se transformó en referente en el procesamiento de insumos de la sociobiodiversidad. El aumento de los ingresos en las comunidades pasó de R\$ 400 mil, en 2022, a R\$ 2,5 millones en 2023. Con la Central también fue posible implementar un proyecto de circularidad para aprovechar el valor energético de más de 70 toneladas de cáscaras, utilizadas como fuente de energía para alimentar calderas industriales en nuestro Ecoparque.

- En 2023, la Cooperativa de Reforestación Económica Consorciada y Adensada (Reca) obtuvo exenciones impositivas para la comercialización de manteca de cupuaçu, generando una mayor ganancia para los productores. También aprobaron junto al Fondo Brasileño para la Biodiversidad (Funbio) un proyecto para fortalecer los arreglos productivos de la sociobiodiversidad en las cadenas de valor de los sistemas agroforestales inclusivos y sustentables en la región de Ponta do Abunã, en los estados de Acre, Amazonas y Rondonia, en Brasil. El objetivo es mejorar los ingresos y la calidad de vida de los productores familiares, por medio de un

seguimiento técnico en campo, manejo y recuperación de Sistemas Agroforestales (SAFs) e implantación de nuevas áreas productivas. Además, el proyecto tiene como objetivo fortalecer la gobernanza y las estrategias de comercialización de la cooperativa. Las actividades del proyecto empezarán en 2024.

- En Perú, por medio de contrato de provisión establecido con Candela, organización local que trabaja con cadenas de valor de la sociobiodiversidad, se hizo el primer suministro de manteca de cupuaçu, por un total de 26,46 toneladas en 2023. El trabajo contó con la participación de más de 200 familias productoras de la región de Madre de Dios. Así, Natura consolida sus planes de estar presente en los tres países estratégicos de la región (Brasil, Perú y Colombia), además de Ecuador, y sigue con acciones de fortalecimiento de su operación regional.
- Por medio de un proyecto en asociación con el Instituto Sinchi, con recursos financiados por el Programa UK-Pact, del Reino Unido, se realizaron intercambios entre productores e investigadores de Colombia y Brasil, capacitaciones de buenas prácticas de producción en campo y procesamiento en agroindustria y encuentros entre organizaciones comunitarias.
- Natura apoyó la Asociación Agrosolidaria Florencia, en Colombia, para la realización de ajustes en maquinarias con el objetivo de aumentar la eficiencia de procesamiento y la



construcción de un vivero para la producción de plantines de esencias agroforestales, con el objetivo de aumentar áreas de cultivos de sistemas agroforestales, además de fortalecer el equipo de seguimiento y de asistencia técnica en campo junto a los productores. A partir de esas acciones, se espera el incremento gradual del volumen de manteca de cupuaçu suministrado, así como el fortalecimiento del arreglo social junto a los productores involucrados en la cadena de valor.

SAF Palma

El primer Sistema Agroforestal para cultivo de aceite de palma en el mundo fue creado por Natura en 2008, en asociación con la Empresa Brasileña de Investigación en Agropecuaria (Embrapa) y la Cooperativa Agrícola Mixta de Tomé-Açu (Camta), en la Amazonía brasileña. El proyecto comprobó que la palma –"dendê", como se llama en Brasil– cuando se produce en sistemas agroforestales es más productiva y sustentable que en el monocultivo.

Las labores culturales de las áreas se basan en el manejo agroecológico, sin el uso de agrotóxicos, promoviendo la regeneración del ecosistema local y la captura de carbono de la atmósfera. El manejo permite la incorporación constante de materia orgánica al suelo, lo que favorece una red de relaciones entre plantas, suelo y microorganismos, además de remover y almacenar carbono en el suelo. El sistema de cultivo suministra oleína de palma para la línea Biôme, de cosméticos en barra.

Territorios sostenibles GRI 203-1

Para una actuación con foco en territorios sustentables aliada al fortalecimiento institucional, priorizamos acciones estructurantes como la implementación del Mecanismo de Financiamiento Amazonía Viva, la adhesión a la Plataforma Territorios Sustentables, el Proyecto Ríos Vivos (pág. 154) y el Programa Carbono Circular (pág. 157).

El Mecanismo de Financiamiento Amazonía Viva nace de la percepción de que la sociobioeconomía en la Amazonía es un sector promisorio, pero no cuenta con la inversión para la mejora en la capacidad productiva, tecnología, conocimiento ni infraestructura. Para ayudar a revertir ese escenario, Natura, VERT Securitizadora y el Fondo Brasileño para la Biodiversidad (Funbio) desarrollaron un mecanismo de financiamiento híbrido (*blended finance*). Compuesto por un vehículo de crédito –estructurado en la forma de un Certificado de Recibibles del Agronegocio (CRA) administrado por VERT–, y un fondo de inversiones no reembolsables –llamado Fondo Facilitador (ECF o *Enabling Conditions Facility*), gerenciado por Funbio, ambos están alineados bajo el mismo proceso de gobernanza.

En diciembre de 2023, comenzó a operar el Mecanismo Amazonía Viva. Además de la inversión inicial de Natura, Good Energies Foundation y el Fondo Vale hicieron aportes para la iniciativa. Sumados, son alrededor de R\$ 6 millones en CRA y R\$ 6 millones en ECF, en esa etapa inicial.



El Mecanismo Amazonía Viva empezó a operar a fines de 2023, con R\$ 12 millones ya asignados como inversión inicial (CRA + ECF)

Los primeros desembolsos del CRA beneficiaron a diez cooperativas y asociaciones proveedoras de insumos de la sociobiodiversidad de Natura. En paralelo, el ECF comienza a operar con asistencia técnica para fortalecer la gestión financiera de esas entidades. Nuestro objetivo para los próximos años es impulsar el desarrollo económico y sustentable en alrededor de 16 territorios, aumentar la producción de más de 40 cooperativas y asociaciones agroextractivistas y beneficiar a más de 10 mil familias en la Amazonía.

La Plataforma Territorios Sustentables es una iniciativa del gobierno del estado brasileño de Pará a la que Natura adhirió. Esta política apoya proyectos que ayuden al estado a alcanzar las metas públicas de regenerar 7,4 millones de hectáreas de selva, convertirse en carbono neutro, generar ingresos a partir de la bioeconomía, monitorear y acelerar iniciativas de alto impacto respecto a la deforestación y restauración de áreas degradadas. Es un sistema interconectado que comparte información entre los sectores público y privado para garantizar que los proyectos cumplan con las prioridades de la región y sean acelerados por medio de políticas específicas y una actuación coordinada de la administración pública.

Conoce más sobre el Proyecto Ríos Vivos en la pág. 154 y el Programa Carbono Circular en la pág. 157.

Suministro ético y responsable **GRI 2-23, 2-29**

Nuestra relación con la cadena de suministro está orientada por nuestra Política de Biodiversidad (conoce más en la pág. 141) y por otras normas internas como la Declaración de Derechos Humanos del Grupo. Tenemos como objetivo la certificación y trazabilidad integral de las cadenas críticas de suministro en Latinoamérica hasta 2025. De acuerdo con nuestro Compromiso con la Vida, queremos garantizar que esas cadenas estén libres de deforestación y conversión de la vegetación nativa, además de prevenir, identificar y mitigar los riesgos en derechos humanos. Las cadenas críticas son: palma, papel, alcohol, mica, algodón y soja.

Contamos con la certificación UEBT (sigla en inglés para Union for Ethical BioTrade) en la línea Ekos, que fue recertificada por sexto año consecutivo en 2023. El sello certifica que la marca asegura la obtención de ingredientes de la naturaleza con respeto por las personas y la biodiversidad, que involucra la distribución justa y equitativa de los beneficios y condiciones seguras de trabajo para las comunidades de su cadena productiva. Natura es miembro de la UEBT desde 2007, y la marca Ekos es una de las únicas del mundo con esa certificación.

GRI 308-1



Todas las comunidades de suministro directo de ingredientes de la biodiversidad pasan por auditorías anuales que siguen el estándar de certificación de UEBT y evalúan las medidas de conservación de la biodiversidad y la gestión organizacional, como buenas prácticas de producción y el respeto por los derechos humanos. Actualmente, la compañía se relaciona con 11.713 familias, distribuidas en 51 comunidades de Brasil e Hispanoamérica -44 de ellas se concentran en la región Amazónica- y dispone de 44 ingredientes de la sociobiodiversidad Amazónica, también conocidos como bioactivos. **GRI 308-1**

En el Programa Natura Elos, Logística Reversa de Materiales reciclados posconsumo, garantizamos el respeto por los derechos humanos y condiciones de trabajo para una inclusión social efectiva de recicladores y recolectoras de materiales reciclables. Por medio de trazabilidad completa y auditoría de todos los eslabones de las cadenas proveedoras, tenemos condiciones de influir y apoyar directamente el proceso de desarrollo y profesionalización de más de 60 cooperativas de recicladores en Brasil, que benefician a más de 2.000 personas (conoce más sobre el Programa Natura Elos en la pág. 153).

+ de 11,7 mil familias en 51 comunidades en Latinoamérica integran nuestra cadena de suministro de ingredientes de la sociobiodiversidad

También hacemos un seguimiento de principios y legislaciones globales como la iniciativa *Accountability Framework*, con foco en la protección de selvas, sistemas naturales y derechos humanos, y apoyamos soluciones de conservación de la selva en áreas de alto valor de conservación. Además, en Latinoamérica nuestro proceso de suministro ético posee lineamientos para la gestión de la cadena de carnaúba, cuyo volumen actual utilizado por la marca Natura ya es 100% certificado como *fair trade*. **GRI 308-1**

Circularidad y regeneración

GRI 2-29, 305-1, 305-2, 305-3 e 3-3

La capacidad de regeneración de la naturaleza y la producción de activos y servicios vitales para los seres humanos se vienen reduciendo significativamente a lo largo de los años. Es necesaria la cooperación en la transición hacia una economía de bajo carbono, circular y regenerativa, que respete los límites ecológicos de la tierra, con iniciativas robustas.

La capacidad de regeneración de la naturaleza y la producción de activos y servicios vitales para los seres humanos se vienen reduciendo significativamente a lo largo de los años. Es necesaria la cooperación en la transición hacia una economía de bajo carbono, circular y regenerativa, que respete los límites ecológicos de la tierra, con iniciativas robustas.

Hasta 2030, en línea con el nuestro Compromiso con la Vida, tenemos como meta ampliar la circularidad de fórmulas y envases para todo el grupo Natura &Co (conoce en detalle las metas en detalle del Compromiso con la Vida, en la pág. 137).

Formulaciones

Los principios de circularidad y regeneración son la base de todas nuestras elecciones en productos, incluyendo fórmulas y envases. Nuestra opción por los mejores ingredientes desde el origen hasta su disposición final es monitoreada por indicadores de porcentajes de insumos de origen natural y renovable y el porcentaje de biodegradabilidad de los productos con enjuague, basados en referencias globales como ISO 16128, para origen natural, y OECD 301 A-F, para biodegradabilidad. Son referencias que permiten comparabilidad y transparencia y mantienen la seguridad y el rigor técnico en nuestros compromisos.

En 2023, el índice de origen natural o renovable para los ingredientes del portafolio de productos Natura fue de 94,8%. El índice de productos veganos de Natura llegó a 95%. Respecto a la biodegradabilidad de los ingredientes en las fórmulas, alcanzamos la meta anticipadamente, en 2022. En 2023, el índice de biodegradabilidad de productos con enjuague para Natura y Avon en Latinoamérica fue de 97,1%.

Conoce el cuadro completo de indicadores en el Databook América Latina.

Envases y *economía circular*

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

Adoptamos un abordaje proactivo en la gestión del ciclo de vida de los productos. Realizamos un detallado mapeo de los procesos productivos de los principales insumos, permitiendo la identificación de oportunidades de reducción de impacto ambiental a lo largo de la cadena de valor de los proveedores. Este trabajo colaborativo tiene como objetivo dar visibilidad a los procesos de mayor emisión de carbono en toda la cadena de valor, posibilitando el desarrollo de proyectos de reducción de las emisiones de carbono. En 2023, finalizamos la revisión de la metodología de huella de carbono de insumos y materiales de envases de manera tal a no solo actualizar la base de proveedores, sino también las bases metodológicas del estudio. Entre las herramientas para auxiliar el desarrollo de nuevos productos está la Calculadora Ambiental. Esta herramienta, desarrollada hace 15 años en Natura y en constante evolución metodológica, permite a los investigadores anticipar y cuantificar el impacto ambiental de productos en etapa de desarrollo, evaluando cómo distintas elecciones de diseño afectan indicadores ambientales preestablecidos. Ese tipo de abordaje también se está ampliando para ayudar en la descarbonización a lo largo del desarrollo de productos en Avon.

Ejemplos de buenas prácticas son los productos sólidos de cuidados personales Natura Biôme (conoce más en la pág. 134), nuestra primera línea de cosméticos regenerativa en barra. Otra iniciativa que demuestra el compromiso con la circularidad es el lanzamiento del primer hidratante corporal concentrado del mundo, de la línea Ekos Castaña.

Envases y repuestos

SASB CG-HP-410a.2

Tenemos un equipo de I&D dedicado a encontrar soluciones y tecnologías para reducir el impacto ambiental de envases, prevaleciendo la circularidad de los materiales. Para eso, priorizamos el desarrollo de materiales reutilizables, minimizando la generación de residuos, y favorecemos el uso de materiales reciclados posconsumo y renovables, buscando mejorar la reciclabilidad y compostabilidad de nuestros envases.

En 2023, el 87,8% de los envases fueron reciclables, reutilizables o compostables. Alcanzamos 13,1% de uso de plásticos reciclados posconsumo, en comparación con 10,6% en 2022. Considerando solo la marca Natura, pasamos de 20% al 21,8% de uso de plástico reciclado posconsumo y evitamos la emisión de 3.359 toneladas de GEI. **SASB CG-HP-410a. 1, GRI 301-2**

Conoce más información sobre la gestión del ciclo de vida de nuestros envases en el [Databook América Latina](#).



El índice de uso de Material Reciclado Posconsumo (MRPC) en 2023 fue del 10,6 % en la marca Natura y del 1,2% en la marca Avon. Considerando a Natura &Co América Latina, estamos en 7,67 %, un crecimiento de alrededor del 14 % en el uso de MRPC respecto al año anterior. **GRI 301-2**

Contamos con un *pipeline* de proyectos para el incremento de la incorporación de MRPC en todas las marcas hasta 2030. Avon, en especial, sigue invirtiendo en investigación para mejorar su performance y la mayor parte de los frascos PET de la marca ya incluye al menos 30% de MRPC en su composición. Están en fase de validación las resinas recicladas de polietileno (PE) y polipropileno (PP) para su futura inclusión en otros envases.



40 años de repuestos

Pionera en el uso de repuestos, Natura conmemoró 40 años de su primer lanzamiento en esa modalidad. En 2023, los repuestos de Natura evitaron la generación de 2.131 toneladas de residuos –lo equivalente al volumen producido por 3,9 millones de personas en un día- y la emisión de 5,4 mil toneladas de GEI.

Logística inversa y circularidad **CG-HP-410a.2, GRI 3-3**

Programa Natura Elos GRI 308-1

Creado en 2017, el Programa Natura Elos (eslabones) de logística inversa busca fortalecer las cadenas de reciclaje de plástico, vidrio y papel y compartir la responsabilidad con nuestros proveedores de envases, incluyendo cooperativas, recicladores y fabricantes.

El objetivo es fomentar un ecosistema sustentable para proveer material reciclado posconsumo. Sus ejes de actuación comprenden el apoyo a la capacitación de proveedores, a la profesionalización y al protagonismo de toda la red para el cumplimiento de elevados estándares de *compliance* y buenas prácticas, con el propósito de garantizar sustentabilidad y la trazabilidad de los eslabones productivos. También incluyen el desarrollo de las cooperativas de recicladores, fortaleciendo las relaciones de trabajo y mejorando la eficiencia, además de valorar y reconocer el servicio que esos trabajadores brindan a la sociedad.

Todas nuestras operaciones poseen acciones de compromiso y programas de desarrollo para las cooperativas de reciclaje, aunque no realicemos evaluación, ni difusión pública de los impactos para ese *stakeholder* y tampoco procesos formales

de quejas. Nuestra actuación está concentrada en Brasil y México, pero en todos los países de la región se realizan auditorías internas a las cooperativas para asegurar adecuadas prácticas de trabajo, administrativas y ambientales. **GRI 413-1**

En 2023, se invirtieron en el proyecto R\$ 803,5 mil, de los cuales R\$ 386,9 mil fueron aportados de forma directa, sobre todo en la infraestructura de las instalaciones y en la parte productiva, en la gestión administrativa, en la mejora de las condiciones de trabajo de los recicladores de cooperativas asociadas y en el aumento de la productividad.

Los R\$ 416,6 mil restantes se destinaron a asociaciones en los programas Adopte un Consorcio, que mejora el volumen y la calidad de residuos que llegan a las cooperativas; Circulaflex, que se dedica a ampliar la circularidad de plásticos; e Cataki+, piloto para la prueba de un parámetro para involucrar recicladores individuales de manera digna en las cadenas de reciclados posconsumo. En este valor están también incluidas las inversiones para el Diagnóstico e Implantación de un Programa para el fomento e incentivo a la recolección selectiva en los municipios donde se encuentran dos fábricas del Grupo en Brasil -Cajamar y Benevides-, en asociación con la ONG Espaço Urbano. **GRI 203-1**

En 2023, el número de cooperativas proveedoras y participantes en proyectos del Natura Elos saltó de 47 a 64 y aún hay otras nueve cooperativas que atienden exclusivamente al Programa Recicle con Natura. La cantidad de recicladores involucrados en

los proyectos llegó a 3.091 y recuperamos 14.900 toneladas de materiales de envase posconsumo en Natura y en Avon. **GRI 301-3**

También actuamos en la promoción de la destinación adecuada de residuos sólidos por medio de la participación, desde 2016, en el Programa Mãos para o Futuro (Manos para el Futuro), de la Asociación Brasileña de la Industria de Higiene Personal, Perfumería y Cosméticos (Abihpec). Esa iniciativa ya superó 1 millón de residuos recolectados en todo Brasil.

Ríos Vivos

El proyecto Ríos Vivos, brazo amazónico del Natura Elos, consiste en la movilización de comunidades ribereñas en los estados brasileños de Amazonas y Pará para la recolección de residuos plásticos en la selva, comunidades y barrios urbanos del entorno de los ríos de la región. La mayor parte de los plásticos que llega a los océanos es transportada por ríos, y la cuenca amazónica es la principal vía de desplazamiento de esos materiales para el mar en Sudamérica. Se trata de una iniciativa importante en la valoración del impacto positivo que ejercemos sobre los ecosistemas, especialmente los fluviales y marinos.

En 2023, empezamos la operación de un nuevo polo de suministro de material plástico posconsumo en asociación con una cooperativa en la ciudad brasileña de Belém. El proyecto ya evitó que 39,5 toneladas de residuos llegaran a los ríos y, consecuentemente, a los océanos.



Programa Elo Verde GRI 413-1

En 2023, hicimos una asociación público privada con la intendencia de Cajamar, donde está la mayor operación fabril de la compañía en Brasil, para direccionar una iniciativa de logística inversa de materiales reciclables. El programa, llamado Elo (eslabón) Verde, promueve el reciclaje de envases por medio de la conexión con escuelas de la red pública, estructura la recolección selectiva y apoya a los recicladores, incentivando a nuestros proveedores a utilizar los residuos como insumos para la producción de nuevos envases. Por la participación en ese esfuerzo, los vecinos son recompensados con productos Avon. Para dar comienzo al programa, Natura &Co América Latina realizó una donación a la intendencia de R\$ 4,7 millones en productos de belleza de la marca. La iniciativa ayuda a Natura &Co América Latina a alcanzar la meta pública de usar 100% de materiales reutilizables, con posibilidad de tener repuestos, reciclables o compostables en los envases hasta 2030.

Recicle con Natura

En 2023, la compañía relanzó su programa de logística inversa, con el objetivo de estimular el cambio de conducta y construir hábitos positivos del consumidor y de su red en relación al reciclaje. El programa Recicle con Natura aumentó la capilaridad a más de 680 puntos de recolección en más de 280 ciudades brasileñas. Los envases, que deben ser entregados vacíos, son recolectados y encaminados para el reciclaje.





Emisiones y descarbonización

del negocio GRI 3-3

En 2023 creamos un plan de transición climática, presentado al Consejo de Administración, que contiene cuatro ejes:

1. Integridad climática por medio de la robustez metodológica para la contabilización de la huella de carbono, como nuestro inventario de GEI, abarcando los alcances 1, 2 y 3, y alineamiento a las metas basadas en la ciencia (SBTi) para la trayectoria de 1,5°C;

2. Gobernanza y reporte, con involucramiento del Consejo, accountability del liderazgo y compromiso de los colaboradores e integración de la planificación financiera con cuestiones del clima, abarcando riesgos y oportunidades en línea con la TCFD (conoce más en la pág. 62);

3. Compromiso e influencia, buscando el compromiso de los proveedores y la cadena de valor en la transición hacia una economía de bajo carbono, *advocacy* para la evolución del marco legal del mercado de carbono en Brasil y cooperación entre sectores económicos para acelerar la transición hacia una economía de bajo carbono;

4. Integración entre biodiversidad, naturaleza y sociedad por medio de acciones de compensación (dentro y fuera de la cadena de valor), planes de remoción de emisiones residuales y trabajar por una transición justa e inclusiva, de acuerdo con el posicionamiento de justicia climática para Natura.

Justicia climática

Aunque el cambio climático sea una realidad global, sus consecuencias impactan en la población de modo desigual. Por eso, actuamos para que la reglamentación del mercado de carbono mundial y las políticas socioambientales reconozcan el rol de pueblos indígenas, comunidades tradicionales y agricultores familiares en la conservación ambiental, en especial en la región amazónica.

Entendemos que las poblaciones más vulnerabilizadas por la crisis del clima son las que menos contribuyeron al actual panorama de emisiones de carbono. Sin embargo, terminan sufriendo el mayor impacto, como en el caso de eventos extremos producto del calentamiento global. Esos grupos disponen de menos recursos para crear mecanismos de adaptación y soluciones ante los desafíos a la supervivencia, como lo son las temperaturas extremas, sequías, inundaciones y pandemias.

Mercado de carbono

Participamos activamente de discusiones sobre la regulación del mercado de carbono en Brasil y de cómo apalancar la descarbonización de algunos sectores económicos en el país. La evolución de esa discusión puede impulsar nuevas tecnologías, auxiliar en la descarbonización de nuestra cadena de proveedores e impactar el mercado voluntario de carbono.

La regulación del mercado de carbono en todo el mundo debe incorporar mecanismos isonómicos para la remuneración de las comunidades locales, principalmente para las que conservan la selva en pie. Defendemos mecanismos financieros que promuevan



la reducción o remoción de carbono, así como la fijación de ingresos en el campo.

En este contexto, Brasil puede conducir el desarrollo de una sociobioeconomía innovadora, de bajo carbono y con inclusión social. Estudios de la *International Chamber of Commerce Brasil* y de la consultora WayCarbon con los cuales contribuimos, proyectan que la participación del país en el mercado global de créditos de carbono puede llegar a US\$ 120 mil millones por año y que, hasta 2030, puede responder por 49% de la demanda mundial, con potencial de generación de miles de empleos. En esta construcción, los modelos de compensación provenientes de soluciones basadas en la naturaleza son un camino para acelerar la regeneración y la conservación de la biodiversidad.

Programa Carbono Circular

El proyecto de pago por la compensación de carbono en nuestra cadena productiva, práctica conocida como *carbon insetting*, es resultado de una visión integrada de nuestras iniciativas orientadas a la Amazonía. El programa Carbono Circular remunera a las familias de pequeños agricultores no solo por la compra de insumos y la distribución de beneficios, sino también por los servicios de conservación ambiental.

En 2023, actuamos con un equipo específico en el desarrollo de proyectos con las comunidades asociadas en la Amazonía para

generar pagos por servicios ambientales por la regeneración y conservación de la selva. La iniciativa captó alrededor de R\$ 960 mil, por intermedio de la Plataforma Socios por la Amazonía (PPA, en la sigla en portugués), que se destinaron a mejoras en el proyecto Carbono Circular, fruto de nuestra asociación con la Cooperativa de Reforestación Económica Consorciada y Adensada (Reca). Los recursos también se utilizaron para acelerar la viabilización de nuevas asociaciones con comunidades en la región, en línea con la meta de priorizar los créditos de carbono generados en nuestra cadena de valor en la Amazonía. Durante el año, el 33% de nuestra compensación de las emisiones de carbono se realizó por medio de proyectos en la región amazónica, siendo el 13% provenientes de nuestra cadena de valor.

Rumbo a la descarbonización GRI 3-3

El grupo Natura &Co forma parte del movimiento Ambición Net Zero, del Pacto Global, que desafía a las empresas a asumir compromisos ambiciosos respecto al clima, para acelerar la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de forma alineada con los criterios de la SBTi. A partir de la revisión del Compromiso con la Vida y de la validación de metas junto al SBTi, asumimos como compromiso alcanzar emisiones netas cero hasta 2030 en las instalaciones propias (alcances 1 y 2) y reducir el 42% de las emisiones de GEI de toda la cadena de valor (alcance 3), ampliando el compromiso de proveedores, consumidores y sociedad para la descarbonización.

En el frente interno de actuación para la descarbonización de nuestros negocios, tenemos la gestión automatizada de nuestro inventario de carbono, con capacidad de simular proyectos de descarbonización. Por medio de las visiones de curvas de suministro de costo marginal (MACC), podemos comparar las diversas iniciativas para cada proyecto de reducción de emisiones y proveer las bases para las decisiones de asignación de recursos.

En 2023, detallamos el plan de descarbonización para los procesos logísticos en Brasil, trazando un *roadmap* integrado con la planificación estratégica, garantizando la optimización financiera y la reducción de carbono.

En este frente de transición para combustibles renovables, además del uso de etanol en calderas en la manufactura de Cajamar, en Brasil, están en fase de estudio el biometano y el hidrógeno verde. Unidades en México, Argentina y Colombia van a implementar proyectos que buscan la transición hacia energías renovables en esa área.

Otros vectores de descarbonización son los procesos de digitalización de revistas. En 2023, redujimos 32% las emisiones de impresos en Latinoamérica, en comparación con el año anterior, por medio de la intensificación del uso de canales digitales para las Consultoras de Belleza.

En 2023, Natura invirtió alrededor de R\$ 15 millones en proyectos de compensación de carbono, entre ellos los de pago de servicios ambientales realizados por comunidades locales, así como de

sistemas de agricultura regenerativos y resilientes al cambio climático (agropecuaria y extractivismo sustentables y sistemas agroforestales).

*R\$ 15 millones invertidos
en compensación de carbono*

Mapa de la cadena de valor

En 2023, identificamos *hotspots* de emisión por medio de la evaluación de los eslabones y los procesos de la cadena de proveedores. Esta iniciativa facilita la medición y la toma de decisión de nuevos desarrollos de productos, así como el proceso de elección de socios.

Además de la actualización para reflejar la cadena de proveedores actual, la revisión trajo importantes mejoras metodológicas en lo que se refiere a la medición de cambio del uso de la tierra, segregación de las emisiones biogénicas y actualización de premisas de fin de vida, con la incorporación de la metodología CFF (Circular Formula Footprint), que considera aspectos de eficiencia de recursos, reciclabilidad y uso de materiales renovables para garantizar que sean contabilizados nuestros programas de circularidad.

Un ejemplo relevante es el uso de materiales reciclados, como el vidrio en nuestros envases, lo que ayuda a reducir la huella de carbono. En esos análisis de cadenas, identificamos el remplazo de gas natural por biometano o la electrificación de los hornos de

producción de las vidrierías, lo que reduce significativamente la emisión de carbono en la producción de los envases de perfumes.

Desempeño de las emisiones

El cálculo de nuestros impactos sobre el capital natural parte del inventario de GEI, que cubre los alcances 1, 2 y 3, de acuerdo con el GHG Protocol. El inventario considera las operaciones directas (alcance 1), las indirectas provenientes de nuestro consumo de energía (alcance 2), sumadas a las indirectas asociadas al transporte, distribución y uso de nuestros productos, así como toda la cadena de valor referente a nuestro negocio (alcance 3).

Nuestro reporte de emisiones posee tres recortes, demostrando la evolución y solidez del método: alcance total de emisiones, que considera todas las emisiones relacionadas a nuestro negocio; alcance SBTi, que considera las categorías validadas para las metas de reducción junto a la metodología del SBTi; y alcance del programa Natura Carbono Neutro, establecido en 2007. Con la unificación del inventario Natura &Co América Latina, incluimos en la gestión de las emisiones otras categorías del alcance 3 necesarias para la completud y validación de las metas basadas en la ciencia: servicios no productivos (categoría 1.b.), bienes de capital (categoría 2); actividades relacionadas a combustibles y energía no incluidas en alcances 1 y 2 (categoría 3); residuos generados en la operación (categoría 5); activos arrendados upstream (categoría 8); y usos directo e indirecto de productos

(categoría 11. Pese a la inclusión de esas categorías, estas no forman parte del alcance de la meta validada por el SBTi, con excepción del uso directo de la categoría 11.

En 2023, avanzamos con la estrategia de adquisición de certificados de energía renovable (I-RECs) en todos los países de operación, lo que asegura el uso del 100% de energías renovables en nuestras operaciones directas. También avanzamos en estudios para autoproducción de energía solar.

El principal desafío en las emisiones de nuestras operaciones (alcances 1 y 2) es mejorar la eficiencia energética y ampliar el consumo de energía renovable, además de la mejora de nuestros sistemas de refrigeración y reducción de emisiones fugitivas. En Brasil, ya priorizamos el uso de etanol en las flotas de nuestros ejecutivos y fuerza de ventas. En los demás países de América Latina, tenemos el desafío impuesto por la ausencia de oferta estructurada de combustibles renovables. Dependiendo de la evolución de la infraestructura local, una de las opciones es la electrificación de la flota.

Para las emisiones indirectas (alcance 3), definimos otros cinco frentes de trabajo para la descarbonización: envases, fórmulas, Casa & Estilo (Avon), logística y material de consultorías. Para la marca Avon, seguimos la trayectoria de mejora continua para el refinamiento de las emisiones históricas, garantizando una mayor precisión de los datos y gestión de las emisiones.

Desempeño de Natura

Específicamente en Natura, publicamos nuestro inventario de GEI auditado con una amplia estructuración de datos de emisiones, fruto de la trayectoria de largo plazo de Natura Cosméticos en esta dimensión. En el relevamiento de 2023, las emisiones del alcance 3 presentaron una reducción de 3%. Esa categoría considera sobre todo las actividades de la cadena productiva, incluyendo la extracción de materias primas, la distribución y la destinación final de los productos.

Emisiones Natura (ton CO ₂)	2021	2022	2023
Esopo 1	3.312	4.839	4.965
Esopo 2 (Basado en la ubicación)	9.844	4.838	4.754
Esopo 2 (Basado en el mercado)	1.502	543	1
Esopo 3*	314.901	288.529	276.521

* Alcance 3 abarca solo el recorte de nuestras Workstreams de descarbonización. El inventario completo está disponible en el Databook.

Conoce todos nuestros indicadores de desempeño en el
ESG Scorecard y en el Databook América Latina
Para conocer nuestra gobernanza, estrategia, gestión de riesgos
y oportunidades, además de métricas y metas
sobre clima, mira las páginas 63 a 65.



Institutos e impacto social

GRI 203-1, 413-1

En 2023, iniciamos el proceso de integración de los Institutos Natura y Avon en Brasil y las Fundaciones Avon en Latinoamérica.

La propuesta es sumar fuerzas y sinergias para impulsar las causas y ampliar la capilaridad de las iniciativas, aumentando el impacto de las acciones en la región en pos del cambio social, beneficiando también a nuestra red de Consultoras de Belleza. Desde el punto de vista de gestión y gobernanza, una sola organización se ocupará de todas las causas.

El proceso de integración será llevado adelante de manera tal a mantener los propósitos y conexiones de las marcas originales. Así, todas las acciones relacionadas a iniciativas en el área de la educación pública seguirán conectadas a la marca Natura. Los temas relacionados a los derechos de la mujer, combate a la violencia contra mujeres y niñas y salud de la mujer seguirán relacionados a Avon.

Con la nueva configuración, seremos una de las mayores organizaciones de inversión social privada de Latinoamérica.

Entre los cambios que ya se pueden destacar en la actuación de las organizaciones están la unificación de los servicios de atención y orientación a las Consultoras de Belleza, que fueron ampliados para toda la red. Estos son: acciones para fortalecer el desarrollo educacional de la red, que engloban educación formal, formación digital y financiera, lengua portuguesa, matemática y ciudadanía; además de los servicios orientados al combate de la violencia contra mujeres y niñas, y a la salud de la mujer.

Instituto Natura

La entidad actúa con base en tres grandes pilares: apoyo a la implementación de políticas públicas de educación; articulación de las agendas prioritarias de la educación; y educación y movilización para las Consultoras de Belleza. Por medio de asociaciones, ellas pueden contar con oportunidades de educación, incluyendo educación superior, idiomas, carreras profesionales y cursos técnicos y tecnológicos. Los recursos son obtenidos con la venta de artículos de la línea Natura Creer Para Ver. El instituto promueve el compromiso de las consultoras en la comunicación y las movilizaciones relacionadas a la causa de educación, en especial con los temas de alfabetización hasta los 7 años de edad y secundario completo.



En 2023, entre las principales iniciativas se encontró una acción relevante en el ámbito de la innovación tecnológica, al apoyar al Centro de Políticas Públicas y Evaluación de la Educación (Caed) en el desarrollo de herramientas de Inteligencia Artificial (IA) para la automatización del proceso de corrección de evaluaciones de fluidez en la lectura, para hacerlo más efectivo y rápido.

En la expansión continua del programa de alfabetización en Brasil, llegamos a Pará y Bahía, alcanzando un total de 17 estados. Se destacan el aumento de los índices de alfabetización en Amapá, Mato Grosso do Sul y Espírito Santo. También iniciamos nuestra actuación en Pará en acciones para la secundaria completa, en las áreas de enseñanza técnica y tecnología.

Además, apoyamos políticas que articulan el Programa 100% Integral, por medio del cual el municipio participante pasa a tener todas sus escuelas, tanto municipales como provinciales, operando en tiempo completo. El programa, que ya está en las ciudades de Sobral (Ceará) y Benevides (Pará), fomenta la creación de matrículas en todas las etapas de la educación básica, ampliando el tiempo que los chicos pasan en la escuela para garantizar el pleno desarrollo del aprendizaje.

Siguiendo nuestra estrategia de formación de redes colaborativas, articulamos alianzas con organizaciones para actuar en el ámbito de las políticas públicas en Argentina, Chile, México, Colombia y Perú. Con las Consultoras de Belleza, trabajamos en alfabetización funcional, digital, financiera y en nociones de ciudadanía.

Creer para Ver GRI 203-1

La línea Creer para Ver moviliza a nuestra red de consultoras en pos de la educación en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, por medio del apoyo a la implementación de políticas públicas de educación con foco en la alfabetización y la secundaria, y también con ofertas de desarrollo para las consultoras y líderes de negocios. Todas las ganancias obtenidas por la empresa y por las Consultoras de Belleza con la venta de los productos de la línea se destinan a proyectos educativos gestionados por el Instituto Natura. Así, al comprar Creer para Ver, el consumidor final también participa de la acción por el cambio en el escenario educativo de su país.

Más de 8 millones de personas ya fueron impactadas por ese trabajo en todo Brasil, entre estudiantes y profesores de escuelas públicas, líderes de negocios, Consultoras de Belleza y sus familias. Ese estímulo a la educación es cíclico, impulsado por las propias consultoras, que acercan la escuela y la enseñanza de su entorno.

**Conoce las acciones en todos los países
donde el instituto está presente
en nuestro Databook América Latina**



*R\$ 85 milhões invertidos en educación
en Latinoamérica 4,6 millones de alumnos
beneficiados 450 mil consultoras beneficiadas
13 mil escuelas impactadas*

Instituto y Fundaciones Avon GRI 203-2

En 2023, miles de personas fueron alcanzadas por medio de mamografías gratuitas, campañas educativas y cursos sobre derechos y violencias contra mujeres y niñas en todos los países donde operamos. Nuestro foco y vocación en el apoyo a cuestiones que impactan a las mujeres se tradujo en acciones en Argentina, Chile, Uruguay, México, Colombia, Perú, Ecuador y Brasil.

En Brasil, el Instituto Avon trabaja con la premisa de promover el avance de las causas de adentro hacia afuera, reconociendo que las Consultoras de Belleza son, simultáneamente, beneficiarias y agentes de transformación social.

Uno de los principales puntos destacados de 2023 en Brasil fue la consolidación y ampliación del Programa Acolhe (Acoge), que ofrece asistencia complementaria a las mujeres amparadas por la red pública de protección contra situaciones de violencia. Las acciones incluyen acogida temporal en hotel, asistencia psicológica y acompañamiento socioasistencial y legal. Además, el programa actúa con atenciones junto a los organismos públicos de protección de la mujer, buscando el perfeccionamiento de procesos y servicios para las víctimas. En ese año, el programa llegó a cinco nuevos estados –Acre, Piauí, Pará, Paraná y Espírito Santo– y fue accionado por 256 municipios brasileños, atendiendo a 734 mujeres y a sus dependientes.

Conoce las acciones en todos los países donde el instituto está presente en nuestro [Databook América Latina](#).



También se destacó el lanzamiento del Mapa Nacional de la violencia de género en Brasil, fundamental para el monitoreo de datos de calidad, producidos con rigor estadístico. Este mapa interactivo de datos sobre la violencia contra la mujer es elaborado por el Observatorio contra la Violencia hacia la Mujer, del Senado Federal, junto con el Instituto Avon y la Organización Social Género y Número. Disponible en el portal del Senado –Painel Interativo de Dados – Portal Institucional do Senado Federal–, es un repositorio nacional de las bases de salud (DataSUS – SIM y Sinan), justicia (CNJ-DataJus), seguridad pública (Sinesp) y de la investigación nacional sobre la violencia contra la mujer del Instituto de Investigación DataSenado.

Además, cabe destacar el lanzamiento del Programa Recomeça (Recomienza), que destina vacantes en procesos de contratación vinculados a Natura &Co para mujeres en situación de vulnerabilidad social por violencia doméstica y familiar que hayan sido acogidas en programas públicos o por el programa Acolhe. Se oficializó un programa piloto en el Centro de Distribución en el municipio de Simões Filho (Bahía), en Brasil, en asociación con la operadora logística TPC y la intendencia local. Juntas, las organizaciones son responsables del proceso de selección y el seguimiento y apoyo a las mujeres contratadas, viabilizando un camino hacia su reinserción profesional y empoderamiento.

Con foco en colaboradores, en 2023 se realizaron amplias campañas de movilización. En Octubre Rosa, con la campaña



Se Toque, Se Cuide, Se Conheça e Se Conecte (Date Cuenta, Cuídate, Conócete y Conéctate), se difundió información para que toda mujer conozca los factores de riesgo, las señales y qué hacer respecto al cáncer de mama. De forma análoga, por medio de la campaña Entrelaçadas (Entrelazadas) y del programa Por mim, por você, por nós (Por mí, por ti, por nosotras), fueron difundidas informaciones para aprender a reconocer y nombrar los tipos de violencia y cómo buscar ayuda en los canales de notificación y servicios de acogida disponibilizados por Natura.



Resultados 2023
Avon International



Sumario

MENSAJE DEL CEO	167
LANZAMIENTOS	170
NUESTRO NEGOCIO	171
Performance y transformación	171
Eficiencia en la venta directa	172
Nueva identidad visual	173
Campañas corporativas, donaciones y voluntariado	174





Mensaje del CEO

Kristof Neiryck

En diciembre de 2023 fue anunciado que yo asumiría el cargo de CEO de Avon en 2024, para dar continuidad a la evolución del negocio y convertirlo en en líder en el modelo omnicanal y la venta por relaciones, manteniendo a las representantes en el centro.

Conté con el privilegio de actuar como director de Marketing bajo el liderazgo de Angela Cretu durante más de dos años, tuve la oportunidad de ser testigo de la increíble evolución y modernización de Avon, al mismo tiempo inequívocamente conectada con su propósito, haciendo posible que las mujeres abracen su poder y mejoren sus vidas con el fácil acceso a una belleza de clase mundial, a ingresos flexibles y a oportunidades de aprendizaje. Fue con gran satisfacción que asumí la posición de CEO, entusiasmado con poder participar en el desarrollo de Avon.



2023 fue un año marcado por éxitos y evoluciones significativas. Lanzamos una iniciativa mundial para fortalecer la marca, incluyendo una amplia revisión de la identidad visual, e introdujimos una voz moderna adaptada a la mujer contemporánea. El nuevo posicionamiento de la marca, "*Embrace Your Power*", es un recordatorio atractivo para las mujeres de su fuerza innata para superar obstáculos y alcanzar sus objetivos.

Mientras Natura y Avon actúan en colaboración conjunta en América Latina, Avon International administra sus operaciones en todos los demás mercados. Los negocios pasaron por un plan de transformación radical para restablecer sus fundamentos. Esa trayectoria estratégica, "*Open Up & Grow*", implica mejorar la propuesta de valor en el canal de venta directa, expandir las capacidades del modelo omnicanal, una amplia reevaluación de la marca, la optimización del portafolio de productos y el enfoque en la simplificación del modelo operativo. Los resultados son muy promisorios, demostrando un crecimiento continuo de los ingresos, margen bruto y del Ebitda.

El sólido compromiso de Avon con las causas de las mujeres ha sido el pilar de la operación a lo largo de sus 138 años. El negocio sigue siendo un gran defensor de iniciativas de combate al cáncer de mama y a la violencia basada en género. Por medio de *Avon Foundation*, más de US\$ 1 mil millones fueron destinados para contribuir a esas causas desde 2021, solo en 2023 fueron donados US\$ 6,2 millones.

En la lucha contra la violencia basada en género, Avon otorgó US\$ 6,2 millones en subsidios para 30 ONGs de todo el mundo

En la lucha contra la violencia basada en género, Avon otorgó US\$ 6,2 millones en subsidios a 30 ONGs alrededor del mundo, en asociación con NO MORE, buscando la concientización y la prestación de servicios de apoyo. El Día Internacional de la Mujer de 2023, Avon lanzó un informe global sobre el emprendimiento femenino y el trabajo flexible, defendiendo la igualdad de oportunidades y rompiendo barreras para la participación económica de las mujeres en todo el mundo.

En 2023, hicimos avances significativos en nuestra trayectoria más amplia de sustentabilidad. Seguimos administrando nuestro impacto sobre el medio ambiente, reduciendo los residuos, la utilización del agua y las emisiones de carbono en todas nuestras operaciones. Hicimos avances respecto al uso de plástico reciclado y, desde 2020, introdujimos más de 230 toneladas de contenido PCR plástico (reciclado posconsumo) en nuestros envases. Eso también contribuye a una reducción general en la huella de carbono de Avon International.



También reforzamos nuestro compromiso de 30 años con el bienestar animal, obteniendo la aprobación del Programa *Leaping Bunny* de *Cruelty Free International* para nuestras fragancias, Avon Care y Anew, y todas las otras líneas de productos Avon deberán obtener la aprobación en 2024.

Mirando hacia el futuro, estamos muy dedicados a obtener un crecimiento secuencial de ingresos y ganancias, aumentando la productividad, el volumen y la accesibilidad a nuestros productos.. Tenemos planes ambiciosos que se basan en nuestra estrategia "*Open Up & Grow*", y observamos cambios exitosos del negocio hasta el momento.

Continuaremos haciendo posible que nuestras representantes crezcan con nosotros por medio de una experiencia omnicanal enriquecedora y gratificante, intensificando aún más nuestra expansión en ese segmento, con énfasis en la modernización y digitalización. Seguiremos poniendo a nuestros clientes en el centro de nuestros planes, yendo a su encuentro dónde y cuándo quieran hacer sus compras, y a su vez utilizando nuestra marca como un amplificador para atraer y comprometer a nuevos públicos.

Avon no es solo una marca de belleza. Nuestro negocio es desarrollar productos de belleza innovadores a nivel mundial, accesibles para todos. Nuestro propósito es ayudar a que las mujeres progresen . Creamos oportunidades para que las

mujeres tengan ingresos propios y aprendizajes de acuerdo a sus propios términos, y apoyamos causas que las ayuden a abrazar su poder y realizar sus ambiciones.

Estoy entusiasmado en colaborar con los asociados y las representantes al mismo tiempo que continuamos trazando nuestro rumbo hacia el futuro.



Lanzamientos



Batom Matte Hydratonic

Avon le pidió a miles de mujeres del mundo que compartieran cómo sería el labial de sus sueños. La respuesta fue "una terminación mate que no deje la sensación de labios secos". Un equipo de científicos y expertos creó el primer labial mate del mundo con núcleo central desarrollado con base en una combinación exclusiva de ingredientes hidratantes para la piel (ácido hialurónico y glicerina), revestido con un intenso pigmento de color.

Far Away Beyond the Moon

Este perfume es el último lanzamiento de la línea más vendida de Avon y el más intenso.

Utiliza una mayor concentración de aceite Belle de Nuit, una flor nocturna que florece a la luz de la luna. El aroma floral oriental es suave y cremoso, con un rico olor balsámico. La fragancia se cosecha de forma sostenible en la isla de Kauai, Hawái, utilizando la tecnología headspace, que captura las moléculas aromáticas del aire y no requiere la recolección de las flores.



Anew Renewal Power Concentrado para Ojos

Esta innovación utiliza la tecnología mundial exclusiva de Avon, Protinol™, para disimular instantáneamente las imperfecciones e iluminar el contorno de los ojos mediante difusión de la luz, disminuyendo la apariencia de bolsas, líneas de expresión y arrugas. En combinación con Anew Renewal Power Serum forma un dúo de productos para ojos y rostro que ayudan a renovar años de pérdida de colágeno, contribuyendo a una piel más tersa y con aspecto más firme.

Máscara Exxtravert

Utilizando la exclusiva tecnología Gel Fiber, la fórmula única de Exxtravert rellena las pestañas de la raíz a las puntas, con un pigmento reforzado y fibras similares a la seda. El resultado es un volumen instantáneo, sin grumos, con un relleno extremo e impacto para las pestañas. La máscara posee un nuevo y exclusivo cepillo destinado a cubrir cada pestaña uniformemente, con la cantidad ideal de producto.





Nuestro negocio

Performance *con transformación*

Después de una transformación radical, Avon International retornó a la rentabilidad operativa y mejoró la conversión de caja, al mismo tiempo que derrumbó un mito: amplió su legado histórico en la venta directa al adoptar el modelo omnicanal.

Avon vivió un año transformador en 2023. Mientras enfrentaba desafíos, la operación se mantuvo sólida, y siguió la ejecución de su estrategia de largo plazo *Open Up & Grow*. Eso incluyó la protección de los márgenes, la simplificación de los negocios, el empoderamiento de las personas, la revitalización de la marca, el fortalecimiento de su modelo principal de venta directa con la expansión omnicanal en el e-commerce y el retail. La empresa también prioriza hoy sus mercados más saludables y lucrativos.

En 2023, Avon International registró ingresos netos de R\$ 6.286,7 millones, impactada sobre todo por la categoría Casa& Estilo. El Ebitda ajustado sumó R\$ 475,9 millones, marcado por una importante mejora del margen bruto, consecuencia

de factores como la precificación, mix de productos, innovación y mayor reducción de costos. Aunque es probable que persistan presiones macroeconómicas, Avon ha adquirido conocimientos y agilidad, que la tornaron más resiliente, con un portafolio optimizado que acentúa su capacidad de afrontar desafíos.

La tecnología sigue siendo un gran facilitador del proceso de transformación de Avon y continuará siendo el foco en 2024, con actualizaciones en los sistemas back-end y la introducción de una nueva plataforma CRM en asociación con Salesforce.

A lo largo de 2023, Avon transfirió sus operaciones de investigación y desarrollo de Suffern (EE.UU.) a nuevas unidades en Brasil y Polonia, dos grandes mercados de su negocio. La ubicación de la investigación y desarrollo en mercados clave de la compañía permitirá conexiones más cercanas con las representantes y los consumidores, desarrollando comunidades integradas con sus cadenas de suministros, aumentando la relevancia local y acelerando la comercialización. El laboratorio en Brasil fue inaugurado en noviembre y la planta piloto en Polonia deberá ser abierta en el primer semestre de 2024, después de una importante transferencia de conocimiento y la contratación de nuevos talentos en ambos lugares.



Eficiencia en *venta directa* GRI 203-1

Un objetivo importante de la estrategia *Open Up & Grow* era redefinir el modelo comercial, para hacerlo más atractivo y rentable para las Representantes de Avon. Una vez implementado en todos los mercados, el foco en 2023 fue estabilizar los segmentos más productivos de representantes con incentivos y comunicaciones específicos.

Fue posible una mayor simplificación con la reducción del número de catálogos de 20 a solo uno en toda Europa, generando sinergias y eficiencias significativas. La productividad de las representantes registró un aumento de 12%. A fines de 2023, el total de representantes era de 2,3 millones.

La digitalización siguió creciendo, a pesar de que el uso de la aplicación Avon ON quedó por debajo de la meta, impactado por una cantidad más reducida de nuevas representantes y la inestabilidad en algunos mercados. Las ventas digitales totales subieron alrededor de 1,5%, con una contribución de 6,9% impulsada por las ventas on-line y en *marketplace*.



Nueva identidad *visual*

Avon implementó una revitalización total de la marca en 2023 con su nuevo posicionamiento *Embrace Your Power*. Refleja la creencia de que cada mujer nace con una fuerza única, capaz de combatir la desigualdad y dar lo mejor de sí misma. La reformulación de la marca se extiende por toda la identidad visual y verbal, incluyendo un nuevo logo, diseño de envase, página web y redes sociales. Los resultados preliminares ya demuestran un retorno positivo sobre las inversiones, con Avon clasificada entre los avisos favoritos de los consumidores en mercados importantes, según System 1.

Además, Avon continuó simplificando y armonizando su portafolio, con innovaciones mayores y mejores, y un foco en productos de culto y regalos para que compongan una parte considerable del negocio. Las iniciativas, incluyendo la consolidación de la distribución y la remoción de productos improductivos, llevaron a una reducción de 40% en el tamaño de la línea y de 71% en la innovación desde 2020, mientras el gasto promedio de cada representante aumentó más de 20% desde 2020. En 2023, todas las fragancias, las líneas Avon Care y Anew recibieron la certificación del programa *Leaping Bunny* de *Cruelty-Free International*, reforzando el compromiso a largo plazo de Avon contra pruebas en animales.

De la transformación al crecimiento

Los resultados positivos de la revitalización de la marca, del portafolio simplificado y del modelo comercial actualizado llevaron a que la compañía ocupara una posición proactiva en la maximización de valor. Esto implica evolucionar las operaciones para atender las necesidades de las mujeres en el mundo moderno, donde sea que estén y como prefieran comprar. En un nuevo capítulo para Avon International, la operación aumentó sus inversiones en *e-commerce* y, en especial, exploró nuevas oportunidades del retail, con el fin de ampliar su alcance por medio de puntos de acceso diversificados y atractivos para el consumidor.

En Turquía, donde mantenemos un retail establecido de representantes y estamos abriendo espacio para la expansión omnicanal, alcanzamos la marca de 72 tiendas y kioscos en 2023. Impulsada por ese resultado positivo, Avon deberá llevar la estrategia a otros mercados, generando herramientas para que las representantes optimicen sus emprendimientos en el retail, tanto en la forma de compra en una bolsa, retail comunitario o franquicia. También en Turquía, Avon realizó una asociación con la plataforma de *retail* on-line Trendyol, contribuyendo a la eficacia general de la estrategia omnicanal.

En otros lugares, Avon está iniciando asociaciones estratégicas con minoristas. En el Reino Unido, comenzó a vender productos en Amazon, además de ofrecer una línea seleccionada en la farmacia Superdrug, tanto on-line como en 100 tiendas físicas. En Italia, hizo una asociación con Naima AllScent, presentando una selección exclusiva de productos premium y para regalos en 25 tiendas de belleza, con opciones adicionales en la plataforma on-line. Estas acciones representan un camino estimulante rumbo al crecimiento futuro y la rentabilidad de Avon.

Campañas Corporativas, Donaciones y Voluntariado

El propósito siempre estuvo en el corazón de Avon, con una dedicación al empoderamiento de las mujeres en todo el mundo, educación y concientización respecto al cáncer de mama y la erradicación de la violencia basada en género. Por medio de Avon Foundation, hasta hoy se hicieron contribuciones por más de US\$ 1.100 millones para estas causas, correspondiendo US\$ 6,2 millones solo en 2023.

Como parte de su compromiso en ayudar a erradicar la violencia basada en género, Avon otorgó subsidios a más de 30 ONGs en 2023, estableciendo también una asociación con la institución de caridad global NO MORE, buscando concientizar sobre las señales de abuso y destinar servicios de apoyo vital para los necesitados. Avon también promovió 16 días de activismo contra la violencia basada en género con una campaña atractiva destacando cómo el

maquillaje puede ser utilizado como una forma de dominio y control con un Tutorial de Maquillaje Reverso.

Desde 1992, Avon donó más de US\$ 955 millones a instituciones solidarias en la lucha contra el cáncer de mama, educando a 180 millones de mujeres y pagando más de 20 millones de mamografías. La campaña #FeelTheBoobLove promueve autoexámenes mensuales, ofreciendo recursos y educación a nivel global, incluyendo asociaciones con ONGs para programas escolares.

Durante 2023, Avon brindó soporte a las personas afectadas por el conflicto en Ucrania, suministrando más de 34 toneladas de productos de higiene y vestuario. Avon también auxilió a las víctimas del terremoto en Turquía con una donación de US\$ 100.000 y las ganancias de las ventas se destinaron al soporte psicológico.

En el Día Internacional de la Mujer de 2023, Avon lanzó un informe mundial sobre emprendimiento femenino y trabajo flexible, defendiendo la igualdad de oportunidades y rompiendo barreras para la participación económica de las mujeres en todo el mundo.

Resultados 2023
Fable Investments



OPENING HOURS

Monday-Saturday 10:30AM-6:30PM
Sunday 12PM-5PM



Fable Investments

Perfil y visión general:

*capital para startups
orientadas por el propósito*

Fable Investments, subsidiaria de venture capital de Natura &Co, registró un sólido crecimiento de dos dígitos en 2023, con avances significativos en todo su portafolio.

El objetivo primordial de Fable, que opera de modo independiente, es inyectar capital estratégicamente para la expansión de negocios emergentes, innovadores y de alto crecimiento, en el área de belleza y bienestar. Fable ocupa el papel de proveedor, con el objetivo no solo de alimentar dicho desarrollo de las empresas, sino también de promover un impacto positivo en todo el sector. El objetivo es inspirar y apoyar a startups, permitiendo que alcancen todo su potencial.

Fable cuenta con un interesante mapeo de oportunidades, y sigue decidida a expandir su portafolio. Su enfoque es asociarse con fundadores orientados por propósitos que estén profundamente enamorados de sus emprendimientos, marcas que demuestren fuerza y repercusión en el mercado, así como

productos con eficacia excepcional. Por medio de estas inversiones, Fable busca contribuir a la continua evolución y transformación positiva del sector de belleza y bienestar.

Inovación

2023 fue muy enriquecedor para marcas con capacidades omnicanal, demostrando resiliencia ante el gran aumento de los costos de marketing digital. A pesar de no haber agregado nuevas inversiones a su portafolio en el año, Fable participó de manera estratégica en una ronda de *follow-on* para Perfumer H, marca de fragancias de nicho. Esa iniciativa se alinea con la impresionante trayectoria de crecimiento de Perfumer H, en especial dentro de una categoría que atrae considerable atención e interés. La decisión de Fable de reforzar el apoyo a esa marca destaca su promisorio expansión, así como la visión estratégica adoptada por Fable para navegar en tendencias de mercado dinámicas.



Maude

La moderna empresa de productos íntimos concluyó una importante ronda de financiamiento en medio de un escenario desafiante en el mercado, garantizando los recursos necesarios para su crecimiento. Después de la consolidación exitosa de su presencia en Sephora como la primera marca de bienestar sexual, lanzada en más de 200 tiendas, Maude siguió su expansión internacional por medio de asociaciones con LBM, Selfridge's y Oh My Cream.



Perfumer H

Conocida por traer la artesanía de regreso a la perfumería y elaborar fragancias refinadas, pero con espíritu de belleza sin esfuerzo, inauguró otras tres tiendas independientes, en Hong Kong, Taipei y Londres, apoyada por nuevos productos y colaboraciones dinámicas con otras marcas. La compañía hizo importantes contrataciones y estableció bases sólidas para ampliar su crecimiento.



LOLI

Además de incorporar con éxito a un inversionista que trajo un profundo conocimiento operativo al equipo, LOLI lanzó un nuevo producto que representa un hito en su estrategia de revitalización, basada en la reutilización de residuos de alimentos orgánicos. Citrus Cleansing Jelly está hecha con cáscaras de mandarina no utilizadas, que son procesadas de forma sustentable para lograr un producto eficaz y concentrado.



Stratia

La marca registró una mayor rentabilidad, sustentada por más eficiencia operativa después de la internalización de las operaciones de logística, alcanzando una integración vertical total. También revitalizó los envases, transformándolos en soluciones más sustentables, con contenido entre 30 y 100% reciclado. Stratia se concentra en investigación y activos con comprobación científica, un principio aplicado al desarrollo de la crema para ojos Lipid Gold Eye, que fortalece la piel alrededor de esa zona sensible.



Referencias técnicas

*y Sumario de
Contenido GRI*



Declaración de uso	Natura &Co informó con base en las Normas GRI para el período desde el 1º de enero de 2023 hasta el 31 de diciembre de 2023*.
GRI 1 usada	GRI 1: Fundamentos 2021

CONTENIDOS GENERALES			
NORMA GRI / OTRA FUENTE	CONTENIDO	UBICACIÓN	ODS
GRI 2: Contenidos Generales 2021	2-1 Detalles de la organización	12. Natura &Co Holding S.A. es una empresa de capital abierto, con sede en el estado de São Paulo, Brasil: Avenida Alexandre Colares, 958/960, Parque Anhanguera - São Paulo).	
	2-2 Entidades incluidas en el informe de sustentabilidad de la organización	4 e 5. Las subsidiarias incluidas en el alcance de este informe son Natura Cosméticos S.A., que actúa en diez países, y Avon Products, Inc., con operaciones en más de 70 países.	
	2-3 Período del informe, frecuencia y punto de contacto	4 e 5. Informe publicado el 15 de abril de 2024. Se pueden enviar dudas o sugerencias a institucional@natura.net .	
	2-4 Reformulaciones de información	Conforme hechos relevantes divulgados al mercado, Natura & Co Holding S.A. concluyó, por medio de su subsidiaria Natura Cosméticos S.A., la venta de Aesop el 30 de agosto de 2023, y de The Body Shop, el 29 de diciembre de 2023. A partir de ese ciclo, en función de la venta de The Body Shop y Aesop, dejamos de considerar a esas entidades en nuestros indicadores, con excepción de los indicadores 2-7, 405-1 y de la serie de indicadores 305, que contiene información de The Body Shop América Latina máster franquiciada.	
	2-5 Verificación externa	5, 195 e 196. Databook América Latina	
	2-6 Actividades, cadena de valor y otras relaciones comerciales	12, 85, 86, 87, 89, 90, 92, 93, 94, 128, 129, 130, 131, 140, 144	
	2-7 Empleados	108, 120, 121. Databook América Latina con información disponible para la región . Informaciones de Natura &Co estarán disponibles posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	8, 10
	2-8 Trabajadores que no son empleados	Databook América Latina	8
	2-9 Estructura de gobernanza y composición	27, 28, 29, 88	5, 16

*Los datos referentes a la unidad de negocios Natura &Co América Latina en conformidad con la Global Reporting Initiative (GRI) están disponibles en [Databook América Latina](#)



CONTENIDOS GENERALES			
NORMA GRI / OTRA FUENTE	CONTENIDO	UBICACIÓN	ODS
GRI 2: Contenidos Generales 2021	2-10 Nombramiento y selección del principal órgano de gobierno	La organización implementó un proceso estructurado de nombramiento y selección de consejeros para su más alto órgano de gobierno corporativo y sus comités. Ese proceso se basa en diversos principios y recomendaciones, incluyendo el involucramiento de un Comité de Nombramiento y Gobernanza, perfil de competencias y compromiso con la transparencia, diversidad, evaluación de candidatos, independencia, así como la consideración del tiempo disponible y dedicación de cada candidato en la función. Los criterios utilizados en la evaluación destacan la importancia de la diversidad, independencia, competencias y experiencia para asegurar que los consejeros seleccionados estén bien equipados para contribuir eficazmente a la gobernanza de la organización. En 2023, el mandato promedio de todos los consejeros fue de 2,5 años, considerando el período de Natura &Co Holding (a partir de 2019). Para detalles sobre la composición completa del Consejo, consulta las actas de Asamblea General Ordinaria (AGO) en la página web de Relaciones con Inversionistas. Databook América Latina con información disponible para la región.	5, 16
	2-11 Presidente del principal órgano de gobierno.	27. La presidencia del órgano es ocupada por los tres cofundadores de Natura Cosméticos. El principal ejecutivo del grupo Natura &Co es el CEO Fábio Barbosa. Desde 2022, dejó de ocupar también el puesto de presidencia del Consejo de Administración.	16
	2-12 Rol del principal órgano de gobierno en la supervisión de la gestión de impactos	El Consejo de Administración establece los valores, la misión y la cultura de la compañía y los comunica por medio de políticas y documentos corporativos. Con el auxilio de los Comités de Estrategia y Sustentabilidad, el Consejo analiza, aprueba y hace el seguimiento de la ejecución de los planes estratégicos anuales, programas de expansión e inversiones, incluso de los que tienen como enfoque la sustentabilidad. Para ello, el Consejo considera los intereses de corto y largo plazo de la empresa y de sus accionistas, así como los efectos económicos, sociales, ambientales y legales sobre colaboradores, proveedores, socios, clientes, demás acreedores, y las comunidades en las que la Empresa opera local y globalmente.	16
	2-13 Delegación de responsabilidad en la gestión de impactos		
	2-14 Rol del principal órgano de gobierno en el informe de sustentabilidad	29	
	2-15 Conflictos de interés	38 Databook América Latina.	16
	2-16 Comunicado sobre cuestiones críticas	37 Databook América Latina	
	2-17 Conocimiento colectivo del principal órgano de gobierno.	27 e 28	



CONTENIDOS GENERALES			
NORMA GRI / OTRA FUENTE	CONTENIDO	UBICACIÓN	ODS
GRI 2: Contenidos Generales 2021	2-18 Evaluación del desempeño del principal órgano de gobierno.	Databook América Latina	
	2-19 Políticas de remuneración	24 e 25	
	2-20 Proceso para determinar la remuneración	24 e 25	
	2-21 Índice de remuneración total anual*	24 e 25. Así como en el ciclo anterior, la remuneración anual total del colaborador mejor pagado de la organización excedió en más de 30 veces la remuneración promedio anual total de los otros colaboradores, excluyendo el mejor pagado. Para calcular ese indicador, se consideró el promedio de la remuneración anual de todos los colaboradores, de todas las marcas y países, convertida a dólares estadounidenses (US\$). Además, el mayor aumento fue de 23% y el promedio de los empleados obtuvo un aumento de 15%. Databook América Latina con información disponible para la región.	
	2-22 Declaración sobre estrategia de desarrollo sustentable	6, 7, 8, 9 e 10	
	2-23 Compromisos de la política	38, 56, 128, 140, 149. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de <u>Relaciones con Inversionistas</u> .	16
	2-24 Incorporación de compromisos de política	38, 56, 131. El Consejo de Administración es responsable por supervisar la incorporación de los compromisos de nuestras políticas para una conducta empresarial responsable en todas las actividades y relaciones de negocios de la organización. La delegación de responsabilidades se hace por medio de la definición de metas y compromisos claros, identificación de los niveles de jerarquía involucrados, atribución de responsabilidades con base en habilidades y competencias, establecimiento de autoridad y rendición de cuentas, comunicación eficaz de las responsabilidades, implementación de un sistema de seguimiento, promoción de la colaboración y trabajo en equipo, ajuste de las responsabilidades según las necesidades, reconocimiento y recompensa del desempeño y evaluación periódica del proceso de delegación. Estarán disponibles Informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de <u>Relaciones con Inversionistas</u> .	
	2-25 Procesos para la reparación de los impactos negativos	37, 56, 57, 58, 59, 90, 91. Nuestra Dirección participa de la supervisión de los procesos de identificación y gestión de impactos en la economía, en medio ambiente y las personas por medio del monitoreo continuo, supervisión de la implementación de procesos, evaluación de resultados, identificación de brechas y oportunidades de mejora, toma de decisiones estratégicas y responsabilidad final. Ese análisis se realiza durante ciclos de planificación estratégica y en eventos específicos. Databook América Latina con información disponible para la región.	
	2-26 Procesos para la reparación de los impactos negativos	37	16

*La franja de más de 30 veces fue reportada de acuerdo con los estándares de ISE 2023

CONTENIDOS GENERALES			
NORMA GRI / OTRA FUENTE	CONTENIDO	UBICACIÓN	ODS
GRI 2: Contenidos Generales 2021	2-27 Cumplimiento de las leyes y reglamentos	Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura & Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	
	2-28 Afiliación en asociaciones	Databook América Latina	
	2-29 Abordaje al compromiso del stakeholder	121, 128, 129, 131, 140, 145, 149, 151	
	2-30 Acuerdos de negociación colectiva	Excluyendo practicantes, aprendices, el holding y el Instituto Natura, el 81% de los colaboradores estuvieron cubiertos por acuerdos de negociación colectiva. Para los colaboradores que no están cubiertos por esos acuerdos, la organización establece las condiciones de trabajo y los términos de empleo siguiendo las mejores prácticas competitivas de mercado. Estarán disponibles informaciones de Natura & Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	8
TEMAS MATERIALES			
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Processo de definição de temas materiais	54, 55. Databook América Latina.	
	3-2 Lista de temas materiais	54, 55. Databook América Latina.	
CIRCULARIDAD			
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	151, 152, 153, 154. Databook América Latina	
GRI 301: Materiales 2016	301-1 Materiales utilizados, discriminados por peso o volumen	Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura & Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	8, 12
	301-2 Materias primas o materiales reciclados utilizados	152 e 153. Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura & Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	8, 12
	301-3 Productos y envases recuperados	154. Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura & Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	8, 12
SASB: Gerenciamiento del ciclo de vida del envase	SASB-CG-HP-410a.1 (1) Peso total de envases, (2) porcentaje producido con materiales reciclados y/o renovables, y (3) porcentaje reciclable, reutilizable y/o compostable.	152	



CIRCULARIDAD			
NORMA GRI / OTRA FUENTE	CONTENIDO	UBICACIÓN	ODS
SASB: Gerenciamento del ciclo de vida del envase	SASB-CG-HP-410a.2 Discusión de estrategias para reducir el impacto ambiental de envases a lo largo del ciclo de vida	152 e 153	
GRI 302: Energía 2016	302-1 Consumo de energía dentro de la organización	Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	7, 8, 12, 13
	302-2 Consumo de energía fuera de la organización	Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	7, 8, 12, 13
	302-3 Intensidad energética	Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	7, 8, 12, 13
	302-4 Reducción del consumo de energía	Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	7, 8, 12, 13
	302-5 Reducciones en los requisitos energéticos de productos y servicios	Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	7, 8, 12, 13
GRI 303: Agua y efluentes 2018	303-1 Interacciones con el agua como recurso compartido	Databook América Latina	6, 12
	303-2 Gestión de los impactos relacionados al descarte del agua	Databook América Latina	6
	303-3 Captación del agua	Databook América Latina	6
	303-4 Descarte del agua	Databook América Latina	6
	303-5 Consumo del agua	Databook América Latina	6
SASB: Gestión hídrica	SASB-CG-HP-140a.2 Descripción de los riesgos de la gestión hídrica y discusión de estrategias y prácticas para mitigar tales riesgos	Databook América Latina	



CIRCULARIDAD			
NORMA GRI / OTRA FUENTE	CONTENIDO	UBICACIÓN	ODS
SASB: Gestión hídrica	SASB-CG-HP-140a.1 (1) Total del agua retirada, (2) total del agua consumida, porcentaje de cada uno en regiones con Estrés Hídrico de Referencia Alto o Extremamente Alto	Databook América Latina	
GRI 306: Residuos 2020	306-1 Generación de residuos e impactos significativos relacionados a residuos	Databook América Latina	3, 6, 11, 12
	306-2 Gestión de impactos significativos relacionados a residuos	Databook América Latina	3, 6, 11, 12
	306-3 Residuos generados	Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas.	3, 6, 11, 12, 15
	306-4 Residuos no destinados para disposición final	Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas.	3, 11, 12
	306-5 Residuos destinados a disposición final	Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas.	3, 6, 11, 12, 15
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	Databook América Latina	
	416-2 Casos de no conformidad respecto a los impactos en la salud y seguridad causados por productos y servicios	Databook América Latina	16
GRI 417: Marketing y etiquetas 2016	417-1 Requisitos para información y etiquetas de productos y servicios	Databook América Latina	12
	417-2 Casos de no conformidad respecto a información y etiqueta de productos y servicios	Databook América Latina	16



CIRCULARIDAD			
NORMA GRI / OTRA FUENTE	CONTENIDO	UBICACIÓN	ODS
SASB: Desempeño ambiental, de salud y de seguridad de los productos	SASB-CG-HP-250a.3 Discusión del proceso para identificar y gerenciar materiales emergentes y productos químicos de interés	Databook América Latina	
SASB: Ingresos de productos desarrollados con principios de química verde	SASB-CG-HP-250a.4 Ingresos de productos desarrollados con principios de química verde – Ingresos Limpios	Databook América Latina	
SASB: Impactos socioambientales de la cadena de aceite de palma	SASB-CG-HP-430a.1 Volumen de aceite de palma adquirido; porcentaje con certificación por parte de la Mesa Redonda para Aceite de Palma Sustentable (RSPO), de: (a) Preservación de Identidad, (b) Segregación, (c) Balance de Masa, o (d) <i>Book & Claim</i>	Databook América Latina	
DISTRIBUCIÓN DE VALOR			
GRI 3: Temas materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	97, 98, 99, 123, 128. Databook América Latina	
GRI 201: Desempeño económico 2016	201-1 Valor económico directo generado y distribuido	Databook América Latina	8, 9
	201-3 Obligaciones del plan de beneficio definido y otros planes de jubilación	Databook América Latina	
	201-4 Apoyo financiero recibido del gobierno	Databook América Latina	
GRI 202: Presencia en el mercado 2016	202-1 Proporción entre el salario más bajo y salario mínimo local, con discriminación por género	Databook América Latina	1, 5, 8



DISTRIBUCIÓN DE VALOR			
NORMA GRI / OTRA FUENTE	CONTENIDO	UBICACIÓN	ODS
GRI 203: Impactos económicos indirectos 2016	203-1 Inversiones en infraestructura y apoyo a servicios	94, 144, 146, 148, 154, 161, 162, 172. Databook América Latina .	3, 5, 9, 11
	203-2 Impactos económicos indirectos significativos	90, 91, 163, 164. Databook América Latina .	1, 3, 8
GRI 204: Prácticas de compra 2016	204-1 Proporción de gastos con proveedores locales	130. Databook América Latina .	8
GRI 401: Empleo 2016	401-1 Nuevas contrataciones y rotación de empleados	121. Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	5, 8, 10
	401-2 Beneficios ofrecidos a empleados a tiempo completo que no se ofrecen y los a temporarios o de período parcial	Databook América Latina	3, 5, 8
	401-3 Licencia por maternidad/ paternidad	Databook América Latina	5, 8
GRI 403: Salud y seguridad del trabajo 2018	403-1 Sistema de gestión de salud y seguridad del trabajo	127. Databook América Latina	8
	403-2 Identificación de peligrosidad, evaluación de riesgos e investigación de incidentes	127. Databook América Latina	8
	403-3 Servicios de salud del trabajo	127. Databook América Latina	8
	403-4 Participación de los empleados, su consulta y comunicación sobre salud y seguridad del trabajo	127. Databook América Latina	8, 16
	403-5 Capacitación de trabajadores en salud y seguridad ocupacional	127. Databook América Latina	8



DISTRIBUCIÓN DE VALOR			
NORMA GRI / OTRA FUENTE	CONTENIDO	UBICACIÓN	ODS
GRI 403: Salud y seguridad del trabajo 2018	403-6 Promoción de la salud del trabajador	127. Databook América Latina	3
	403-7 Prevención y mitigación de impactos en la salud y seguridad del trabajo directamente vinculados con relaciones de negocio	127. Databook América Latina	8
	403-8 Trabajadores cubiertos por un sistema de gestión de salud y seguridad del trabajo	Databook América Latina	8
	403-9 Accidentes de trabajo	Databook América Latina	3, 8, 16
	403-10 Enfermedades profesionales	Databook América Latina	3, 8, 16
GRI 404: Capacitación y educación 2016	404-1 Promedio de horas de capacitación por año, por empleado	122. Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	4, 5, 8, 10
	404-2 Programas para el perfeccionamiento de competencias de los empleados y de asistencia para transición de carrera	Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	8, 10
	404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares de desempeño y de desarrollo de carrera	Databook América Latina	5, 8, 10
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades 2016	405-1 Diversidad en organismos de gobernanza y empleados	121, 123, 124, 125, 126. Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	5, 8
	405-2 Proporción entre el salario base y la remuneración recibidos por mujeres y los recibidos por hombres	Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	5, 8, 10
GRI 415: Políticas públicas 2016	415-1 Contribuciones políticas	39. Databook América Latina.	16



DISTRIBUCIÓN DE VALOR		Abordaje tributario	
NORMA GRI / OTRA FUENTE	CONTENIDO	UBICACIÓN	ODS
GRI 207: Tributos 2019	207-1 Abordagem tributária	Databook América Latina	1, 10, 17
	207-2 Gobernanza, control y gestión de riesgo fiscal	Databook América Latina	1, 10, 17
	207-3 Obligaciones del plan de beneficio definido y otros planes de jubilación	Databook América Latina	1, 10, 17
	207-4 Informe país por país	Databook América Latina	1, 10, 17
GRI 417: <i>Marketing</i> y etiquetado 2016	GRI 417-3 Casos de no conformidad en relación a la comunicación de <i>marketing</i>	Databook América Latina	16
REGENERACIÓN SOCIAL			
GRI 3: Temas materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Databook América Latina	
GRI 202: Presencia en el mercado 2016	202-2 Proporción de miembros de la dirección contratados en la comunidad local	Databook América Latina	
GRI 205: Combate a la corrupción 2016	205-1 Operaciones evaluadas respecto a riesgos relacionados a la corrupción	37 e 39	16
	205-2 Comunicación y capacitación en políticas y procedimientos de combate a la corrupción	Databook América Latina	16
	205-3 Casos confirmados de corrupción y medidas tomadas	Databook América Latina	16
GRI 206: Competencia desleal 2016	206-1 Acciones legales por competencia desleal, prácticas de trust y monopolio	La organización no tiene acciones legales pendientes o cerradas en el período del informe relacionadas a competencia desleal, prácticas de trust o monopolio en ninguno de los países en los que operamos.	16



REGENERACIÓN SOCIAL			
NORMA GRI / OUTRA FONTE	CONTENIDO	UBICACIÓN	ODS
GRI 402: Relaciones de Trabajo 2016	402-1 Plazo mínimo de aviso sobre cambios operativos	Establecimos un plazo mínimo de cuatro semanas para notificar a los trabajadores sobre cambios operativos significativos. Databook América Latina con información disponible para la región.	
GRI 406: No Discriminación 2016	406-1 Casos de discriminación y medidas correctivas tomadas	37. Databook América Latina.	5, 8
GRI 407: Libertad Sindical y Negociación Colectiva 2016	407-1 Operaciones y proveedores en los que el derecho a la libertad sindical y a la negociación colectiva puede estar en riesgo	La empresa no tiene operaciones con riesgos de violación del derecho de los trabajadores de ejercer libertad sindical o negociación colectiva.	8
GRI 408: Trabajo Infantil 2016	408-1 Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	130. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de <u>Relaciones con Inversionistas</u> .	5, 8, 16
GRI 409: Trabajo Forzoso o Análogo al Esclavo 2016	409-1 Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzado o análogo al esclavo	130. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de <u>Relaciones con Inversionistas</u> .	5, 8
GRI 411: Derechos de Pueblos Indígenas 2016	411-1 Casos de violación de derechos de pueblos indígenas	En 2023, no identificamos casos de violación de derechos de los pueblos indígenas, tanto en lo que se refiere a los indígenas que trabajan en la organización como a las comunidades indígenas con las que mantenemos relaciones.	2
GRI 413: Comunidades Locales 2016	413-1 Operaciones con compromiso, evaluaciones de impacto y programas de desarrollo destinados a la comunidad local	154, 155, 161, 162. Natura implementó acciones de compromiso, evaluaciones de impacto y programas de desarrollo tanto para sus consultoras como para las comunidades proveedoras, alcanzando el 100% de implementación en esas áreas. Además, el 100% de las operaciones tiene acciones de compromiso y programas de desarrollo para las cooperativas de reciclaje, aunque no exista evaluación o difusión pública de los impactos en esas cooperativas. Respecto a las comunidades, la Compañía se compromete con iniciativas de sustentabilidad, apoyo social y desarrollo económico en los estados brasileños de Pará, São Paulo y Bahía, con foco en la conservación ambiental, capacitación profesional, apoyo a mujeres en situación de violencia e incentivo al reciclaje y la bioeconomía. En Pará, se destaca la Plataforma Territorios Sustentables, dedicada a la regeneración de 7,4 millones de hectáreas (conoce más en la pág. 148); en São Paulo, se realizaron donaciones de R\$ 4,4 millones en productos Avon a la intendencia de Cajamar, incentivando el intercambio y la recolección selectiva, donde la población puede intercambiar reciclables por moneda social para adquirir productos Avon. En Bahía, Avon lanzó el Programa Recomeça (Recomienza) en asociación con la intendencia de Simões Filho y el Instituto Avon. Databook América Latina con información disponible para la región.	

REGENERACIÓN SOCIAL			
NORMA GRI / OTRA FUENTE	CONTENIDO	UBICACIÓN	ODS
GRI 413: Comunidades Locales 2016	413-2 Operaciones con potenciales impactos negativos significativos –reales y potenciales– en las comunidades locales	No existen operaciones con potencial de impacto negativo en las comunidades proveedoras de biodiversidad o comunidades de entorno. Databook América Latina con información disponible para la región	1, 2
GRI 414: Evaluación Social de Proveedores 2016	414-1 Nuevos proveedores seleccionados con base en criterios sociales	131. Databook América Latina.	5, 8, 16
	414-2 Impactos sociales negativos en la cadena de proveedores y medidas tomadas	131. Databook América Latina.	5, 8, 16
GRI 418: Privacidad del Cliente 2016	418-1 Reclamos comprobados relativos a la violación de la privacidad y pérdida de datos de clientes	Databook América Latina	
REGENERACIÓN DE LA NATURALEZA			
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	82, 90, 133, 134, 140, 144 Databook América Latina	



REGENERACIÓN DE LA NATURALEZA			
NORMA GRI / OTRA FUENTE	CONTENIDO	UBICACIÓN	ODS
GRI 308: Avaliação Ambiental de Fornecedores 2016	308-1 Nuevos proveedores seleccionados con base en criterios ambientales	131, 149, 150, 151, 153. Databook América Latina .	
	308-2 Impactos ambientales negativos en la cadena de proveedores y medidas tomadas.	131. Databook América Latina .	
ACCIÓN CLIMÁTICA			
GRI 3: Temas Materiais 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	57, 156, 158, 159, 160. Databook América Latina	
GRI 201: Desempenho Econômico 2016	201-2 Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades debido al cambio climático	62 e 66. Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	13
GRI 305: Emissões 2016	305-1 Emisiones directas (Alcance 1) de gases de efecto invernadero (GEI)	Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	3, 12, 13, 14, 15
	305-2 Emisiones indirectas (Alcance 2) de gases de efecto invernadero (GEI) provenientes de la adquisición de energía	Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	3, 12, 13, 14, 15
	305-3 Otras emisiones indirectas (Alcance 3) de gases de efecto invernadero (GEI)	Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	3, 12, 13, 14, 15
	305-4 Intensidad de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)	Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	13, 14, 15
	305-5 Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)	Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	13, 14, 15
	305-6 Emisiones de sustancias que destruyen la capa de ozono (SDO)	Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	3, 12
	305-7 Emisiones de NO _x , SO _x y otras emisiones atmosféricas significativas	Databook América Latina con información disponible para la región. Estarán disponibles informaciones de Natura &Co posteriormente en el Sustainability Compendium, en la página web de Relaciones con Inversionistas .	3, 12, 14, 15

Indicadores reportados por Natura &Co Holding S.A.

Los indicadores resumidos a continuación de Natura &Co Holding consideran sus unidades de negocios:

- Natura &Co América Latina, que incluye las marcas Natura y Avon en la región y la operación de franquicia máster en la región de The Body Shop; y
- Avon International, que incluye todos los mercados atendidos por la marca globalmente (excluyendo a Latinoamérica).

Eje/pilar	Norma / Directriz	Descripción	Página del Informe Integrado	Databook
Transição Climática	C2L	Alcanzar e Net Zero, en línea con los criterios SBTi, de acuerdo con el escenario de 1,5° C	Pág. 57	Solapa "C2L Transición Climática"
Transição Climática	C2L	Definir metas basadas en la ciencia para los alcances 1, 2 y 3	Pág. 57	Solapa "C2L Transición Climática"
Proteger a la Amazonía	C2L	Contribuir a la conservación y/o regeneración de tres millones de hectáreas de la selva amazónica (de dos millones de hectáreas en 2020)	Pág. 57	Solapa "C2L Amazonía"
Proteger a la Amazonía	C2L	Aumentar para 45 comunidades agroextractivistas (de 34 en 2020)	Pág. 57	Solapa "C2L Amazonía"
Proteger a la Amazonía	C2L	Contribuir a la bioeconomía utilizando la innovación para desarrollar 55 ingredientes amazónicos a partir de la biodiversidad (de 39 en 2020)	Pág. 57	Solapa "C2L Amazonía"
Proteger a la Amazonía	C2L	Aumentar cuatro veces las compras de insumos de la sociobioeconomía amazónica (respecto a 2020)	Pág. 57	Solapa "C2L Amazonía"
Proteger a la Amazonía	C2L	Duplicar el valor compartido con nuestras comunidades (baseline de 2020)	Pág. 57	Solapa "C2L Amazonía"
Proteger a la Amazonía	C2L	Comprometer anualmente a 20 millones de personas en la Causa Amazonía Viva	Pág. 57	Solapa "C2L Amazonía"
Biodiversidad	C2L	Evaluar y reportar nuestros impactos y dependencias globales sobre la biodiversidad hasta 2025	Pág. 58	Solapa "C2L Biodiversidad"
Biodiversidad	C2L	Tener 100% de nuestras cadenas críticas de suministro libres de deforestación y de conversión de la vegetación nativa, con verificación independiente, hasta 2030	Pág. 58	Solapa "C2L Biodiversidad"
Nuestras Personas	C2L	Mantener el 50% de los puestos de liderazgo sénior ocupados por mujeres en Natura &Co a partir del final de 2023	Pág. 58	Solapa "C2L Nuestras Personas"
Nuestras Personas	C2L	Salario equitativo: eliminar la diferencia salarial no justificable de género, a partir de 2023	Pág. 58	Solapa "C2L Nuestras Personas"
Nuestras Personas	C2L	Evolucionar hacia el 30% de grupos subrepresentados en niveles de gerencia	Pág. 58	Solapa "C2L Nuestras Personas"
Nuestras Personas	C2L	Como mínimo, salario digno para todos los colaboradores a partir de 2023	Pág. 58	Solapa "C2L Nuestras Personas"
Derechos Humanos	C2L	Trazabilidad total y/o certificación – Aceite de palma	Pág. 58	Solapa "C2L Derechos Humanos"



Derechos Humanos	C2L	Trazabilidad total y/o certificación – Mica	Pág. 58	Solapa "C2L Derechos Humanos"
Derechos Humanos	C2L	Trazabilidad total y/o certificación - Papel	Pág. 58	Solapa "C2L Derechos Humanos"
Derechos Humanos	C2L	Trazabilidad total y/o certificación – Alcohol	Pág. 58	Solapa "C2L Derechos Humanos"
Derechos Humanos	C2L	Trazabilidad total y/o certificación – Soja	Pág. 58	Solapa "C2L Derechos Humanos"
Derechos Humanos	C2L	Trazabilidad total y/o certificación – Algodón	Pág. 58	Solapa "C2L Derechos Humanos"
Derechos Humanos	C2L	Hacer avanzar el proceso de identificación, prevención y mitigación de los riesgos a los derechos humanos en toda la cadena de suministros y operaciones hasta 2027; asegurar el compromiso con los stakeholders eventualmente afectados, promover el acceso a la reparación y uso de nuestra influencia para el impacto positivo	Pág. 58	Solapa "C2L Derechos Humanos"
Circularidad de los Envases	C2L	50% de todo el plástico de nuestros envases tendrá contenido reciclado (en peso).	Pág. 59	Solapa "C2L Circularidad de Envases"
Circularidad de los Envases	C2L	Material de los envases 100% reutilizable, reciclable o compostable	Pág. 59	Solapa "C2L Circularidad de Envases"
Circularidad de los Envases	C2L	Ofrecer programas de recolección en los principales mercados, donde no hay infraestructura de reciclaje adecuada	Pág. 59	Solapa "C2L Circularidad de Envases"
Circularidad de los Envases	C2L	Más de 95% de fórmulas biodegradables	Pág. 59	Solapa "C2L Circularidad de Fórmulas"
Circularidad de los Envases	C2L	100% de las nuevas fórmulas con menor huella ambiental, evaluadas por el análisis de ciclo de vida (LCA)	Pág. 59	Solapa "C2L Circularidad de Fórmulas"
Regeneración	C2L	Trabajo en asociación buscando la concientización, funcionalidad y soluciones regenerativas que transforman los sistemas y que presentan impacto socioambiental positivo, posibilitando una vida próspera	Pág. 59	Solapa "C2L Soluciones Regenerativas"
Regeneración	C2L	30% de ingredientes principales a ser producidos utilizando prácticas regenerativas (verificados/ certificados por un tercero externo)	Pág. 59	Solapa "C2L Soluciones Regenerativas"
Regeneración	C2L	100% de las comunidades/pequeños agricultores adoptando prácticas regenerativas y de biocomercio en la producción de nuestros ingredientes principales	Pág. 59	Solapa "C2L Soluciones Regenerativas"
Materiales de Envase	DJSI	% de contenido reciclado en su envase plástico	-	Aba "Gestão Estrat - DJSI 001-4 NTCO"
Diversidade no Conselho 1.1.3	DJSI	Cantidad de mujeres en el consejo de administración/consejo fiscal de su empresa	Pag. 27 e 28	-
GRI 2-1	GRI	Detalles organizacionales	Pág. 12	-

GRI 2-2	GRI	Entidades incluidas en el informe de sustentabilidad de la organización	Pág. 4	-
GRI 2-4	GRI	Reformulación de informaciones	Pág. 4	-
GRI 2-9	GRI	Estructura y composición de la gobernanza	Pág. 27,28	-
GRI 2-10	GRI	Nombramiento y selección del más alto organismo de gobernanza	Pág. 180	-
GRI 2-11	GRI	Presidente del más alto organismo de gobernanza	Pág. 180	-
GRI 2-12	GRI	Rol del más alto organismo de gobernanza en la supervisión de la gestión de impactos	Pág. 180	-
GRI 2-13	GRI	Delegación de responsabilidad por la gestión de impactos	Pág. 180	-
GRI 2-14	GRI	Rol del más alto organismo de gobernanza en la comunicación de sustentabilidad	Pág. 27,28	-
GRI 2-17	GRI	Conocimiento colectivo del más alto organismo de gobernanza GRI	Pág. 27,29	-

Informe de aseguración limitada de auditores independientes



KPMG Auditores Independentes Ltda.
Rua Verbo Divino, 1400, Conjunto Térreo ao 801 - Parte,
Chácara Santo Antônio, CEP 04719-911, São Paulo - SP
Caixa Postal 79518 - CEP 04707-970 - São Paulo - SP - Brasil
Telefone +55 (11) 3940-1500
kpmg.com.br

Informe de aseguramiento limitado de los auditores independientes sobre la información no financiera contenida en el Informe Integrado de Natura & Co 2023

Al Consejo de Administración y a los Accionistas
Natura &Co Holding S.A.
São Paulo - SP

Introducción

Hemos sido contratados por Natura &Co Holding S.A. ("Compañía") para presentar nuestro informe de aseguramiento limitado sobre la información no financiera contenida en el "Informe Integrado Natura &Co 2023" de Natura &Co Holding S.A. para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2023 sobre las operaciones de **Natura & Co Holding (según indicadores reportados por Natura & Co Holding S.A., páginas 192 a 194)**.

Nuestro aseguramiento limitado no se extiende a la información de períodos anteriores ni a ninguna otra información divulgada junto con el Informe Integrado de Natura &Co 2023, incluidas las imágenes, los archivos de audio o los videos adjuntos.

Responsabilidades de la Dirección de Natura &Co Holding S.A.

La Dirección de Natura &Co Holding S.A. es responsable de:

- seleccionar y establecer los criterios adecuados para la elaboración de la información contenida en el Informe Integrado Natura &Co 2023;
- preparar la información de acuerdo con los criterios y lineamientos definidos por la Dirección, divulgados en las páginas 192 a 194, y la Guía CPC (Comité de Pronunciamientos Contables de Brasil) 09 – Informe Integrado, relacionada con el Marco Conceptual Básico de la Presentación de Informes Integrados, preparada por el International Integrated Reporting Council (IIRC);
- diseñar, implementar y mantener un control interno sobre la información relevante para la elaboración de la información contenida en el Informe Integrado Natura &Co 2023, que esté libre de incorrección material, independientemente de si está causada por fraude o error.

Responsabilidad de los auditores independientes

Nuestra responsabilidad es expresar una conclusión sobre la información no financiera contenida en el Informe Integrado Natura &Co 2023, con base en los encargos de aseguramiento limitados realizados de acuerdo con el Comunicado Técnico CTO 07/2023 y NBC TO 3000 – Encargos de aseguramiento distintos de la auditoría y revisión, emitidos por el Consejo Federal de Contabilidad que es equivalente a la norma internacional ISAE 3000 – Encargos de aseguramiento distintos de auditorías o revisiones de información financiera histórica, emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB). Estas normas requieren que el auditor cumpla con los requisitos éticos, la independencia y otras responsabilidades relacionadas con ella, incluida la aplicación de la

Norma Brasileira de Control de Calidad (NBC PA.01) y, por lo tanto, el mantenimiento de un sistema integral de control de calidad, que incluya políticas y procedimientos documentados sobre el cumplimiento de los requisitos éticos, las normas profesionales y los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

Además, estas normas exigen que el trabajo se planifique y ejecute con el objetivo de obtener una garantía limitada de que la información no financiera contenida en el Informe Integrado de Natura &Co 2023, en su conjunto, está libre de incorrección material.

Un encargo de aseguramiento limitado realizado de acuerdo con la NBC TO 3000 (ISAE 3000) consiste principalmente en consultas a la Dirección de Natura & CO Holding S.A. y otros profesionales de Natura & CO Holding S.A. que están involucrados en la preparación de la información, así como la aplicación de procedimientos analíticos para obtener evidencia que nos permita concluir, en forma de aseguramiento limitado, sobre la base de la información en su conjunto. Un encargo de aseguramiento limitado también requiere la ejecución de procedimientos adicionales cuando el profesional tenga conocimiento de cuestiones que le lleven a creer que la información divulgada en el Informe Integrado de Natura &Co 2023, en su conjunto, puede estar materialmente errónea.

Los procedimientos seleccionados se basaron en nuestra comprensión de los aspectos relacionados con la recopilación, la materialidad y la presentación de la información contenida en el Informe Integrado de Natura &Co 2023, otras circunstancias del encargo y nuestra consideración de las áreas y procesos asociados con la información sustancial divulgada en el Informe Integrado de Natura &Co 2023 en los que podrían existir incorrecciones materiales. Los procedimientos incluyeron, entre otros:

- planificación de los trabajos, considerando la materialidad de los aspectos para las actividades de Natura &Co Holding S.A., la pertinencia de la información divulgada, el volumen de información cuantitativa y cualitativa, y los sistemas operativos y de control interno que sirvieron de base para la elaboración de la información contenida en el Informe Integrado Natura &Co 2023.
- la comprensión de la metodología de cálculo y los procedimientos para la compilación de los indicadores a través de consultas con los gerentes responsables de la preparación de la información;
- la aplicación de procedimientos analíticos sobre información cuantitativa y consultas sobre información cualitativa y su correlación con los indicadores divulgados en la información contenida en el Informe Integrado Natura &Co 2023.

Los trabajos de aseguramiento limitado también incluyeron el cumplimiento de las directrices y criterios de la estructura de preparación descrita en el Informe Integrado Natura &Co 2023 y con la Guía CPC 09 – Informe Integrado.

Creemos que las pruebas obtenidas en nuestro trabajo son suficientes y apropiadas para respaldar nuestra conclusión en forma limitada.

Alcance y limitaciones

Los procedimientos realizados en un encargo de aseguramiento limitado varían en naturaleza y tiempo y son menos extensos que en un encargo de aseguramiento razonable. Como resultado, el nivel de aseguramiento alcanzado en un encargo de aseguramiento limitado es sustancialmente menor que el que se habría logrado si se hubiera realizado un encargo de aseguramiento razonable. Si hubiéramos llevado a cabo encargo de aseguramiento razonable, podríamos haber identificado otros problemas y posibles incorrecciones que puedan existir en la información contenida en el Informe Integrado Natura &Co 2023. Como tal, no expresamos una opinión sobre esta información.

Los datos no financieros están sujetos a más limitaciones inherentes que los datos financieros, dada la naturaleza y diversidad de los métodos utilizados para determinar, calcular o estimar dichos datos. Las interpretaciones cualitativas de la materialidad, la pertinencia y la exactitud de los datos están sujetas a supuestos y juicios individuales. Además, no realizamos ningún trabajo sobre los datos reportados para períodos anteriores, ni sobre proyecciones y objetivos futuros.

La elaboración y presentación de indicadores de sostenibilidad siguió los criterios descritos en el Informe Integrado Natura &Co 2023 y, por lo tanto, no tienen como objetivo garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones sociales, económicas, ambientales o de ingeniería. Sin embargo, estas normas prevén la presentación y divulgación de cualquier incumplimiento de dichas normas cuando se produzcan sanciones o multas significativas. Nuestro informe de aseguramiento debe ser leído y entendido en este contexto, inherente a los criterios y lineamientos definidos por la Dirección y la Directriz CPC 09 – Informe Integrado.

Conclusión

Con base en los procedimientos realizados, descritos en este informe y las evidencias obtenidas, nada ha llegado a nuestro conocimiento que nos lleve a pensar que la información no financiera contenida en el Informe Integrado Natura &Co 2023 correspondiente al ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2023 de Natura &Co Holding S.A., no se prepararon, en todos los aspectos relevantes, de acuerdo con los criterios descritos y las directrices definidas por la dirección y la Directriz 09 de la Guía CPC 09 – Informe Integrado, relacionada con el Marco Conceptual Básico de la Presentación de Informes Integrados, preparada por el International Integrated Reporting Council (IIRC).

São Paulo, 16 de abril de 2024

KPMG Auditores Independentes Ltda.
CRC 2SP014428/O-6

Informe original en portugués firmado por:

Marcia Keiko Ando
Contadora CRC 1SP235113/O-7



Créditos

NATURA &CO

Director Jurídico y Compliance

Itamar Gaino Filho

Comunicación Externa

Emília Lebron y Alisha Syal

Sustentabilidad

Keyvan Macedo

Relaciones con Inversionistas

Helena Villares y Ana Sartori

Gobernanza Corporativa

Moacir Saltzstein y Aline Klein

Legales

Daniela Anversa

Gestión de Riesgos

Mercedes Stinco y Estela Favaron

Ética y Compliance

Juliana Darini y Marco Barreto

Personas

Beth Powell

Advocacy

Char Love

NATURA &CO AMÉRICA LATINA

Vicepresidência de Reputación, Sustentabilidad, Legales y Asuntos Corporativos

Ana Costa

Relaciones Institucionales y Gubernamentales

Paulo Dallari y Ana María Lee

SustentabilidadAngela Pinhati, Ines Francke,
Thais Espildora y Giovanna Costa**Dirección de Arte**

Renato Winning y Cássio da Costa Silva

AVON INTERNATIONAL

Comunicaciones Globales

Jo Newark

Sustentabilidad

Natalie Deacon

CONTRIBUCIONES

Consultoría GRI, redacción y ediciónGrupo Report: Fabio Peixoto, Ana Souza, Guto Lobato,
Fernanda Mori, Alisson Cardoso, Livia Frossard,
Ana Paula Cardoso, Camila Freire, Leslie Diorio,
Fábio Vernalha y Camila Severgnini**Consultoría Gestión Samaúma**

Natália Noleto y Karina Baratella

DesignManuela Novais, Ana Tereza Carneiro
y Gabrielle Balceskis**Fotografía de los Ejecutivos**

Paulo Vitale

Traducción

Mastertexto

Agradecimientos adicionales aJonathan Lloyd White, Evie Stenhouse,
Samantha Jacobs y Roberta Roesler**Nuestro especial agradecimiento a**Luiz Seabra, Guilherme Leal, Pedro Passos,
Fábio Barbosa, Guilherme Castellan,
João Paulo Ferreira y Kristof Neiryng