



2022  
Relatório Anual

AVON  natura  THE BODY SHOP Aēsop.

---

**natura & co**

2022  
**Relatório Anual**

- 01 — Nosso grupo <sup>(04)</sup>
- 02 — Nossas Marcas <sup>(40)</sup>
- 03 — Nosso Compromisso com a Vida <sup>(84)</sup>



Nosso  
**grupo**

## → Mensagem do Conselho

**Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos,**  
em nome do Conselho  
de Administração

Ao ingressar em 2022, compartilhamos com todos o sonho do fim da devastação provocada pela pandemia. Em fevereiro, o sonho tornou-se pesadelo, quando começamos a contemplar os horrores de uma guerra e a sentir seus efeitos sistêmicos. Compartilhamos também a perplexidade diante de um mal que imaginávamos erradicado em nossa civilização. Estranhamente, passamos a conviver mais profundamente com o triste espetáculo da polarização em vários países: uma outra forma de guerra, ideológica, separando e cultivando rancores, afastando nossa humanidade de uma visão que promova a união dos diversos em torno do bem comum da sociedade humana, do respeito e da preservação da vida. De nossa parte, lamentando as divisões e sectarismos extremistas, mantemos vigorosa a esperança de que a

união de vozes, corações e mentes, e a harmonia de um grande coral mundial pouco a pouco avancem. Cultivamos a convicção de que podemos ajudar a construir uma sociedade mais justa, ou, como sintetizamos em nossa sede, "aqui, sonhamos com um mundo melhor".

A dura realidade que a pandemia e a guerra nos impuseram impactou fortemente nossos negócios. O grande potencial de mercado mundial que alcançamos ao formarmos o Grupo Natura &Co foi subitamente alterado por esses imponderáveis. Nossa prioridade foi, inicialmente, cuidar de nossos colaboradores, apoiar as comunidades impactadas e guiar nossas empresas em meio às incertezas.

Com os desdobramentos da guerra e o adensamento da complexidade

para a gestão das empresas, pareceu-nos imperativo descentralizar nosso modelo de negócios, possibilitando que cada empresa desenvolvesse sua estratégia e fosse responsável por alcançar suas metas. Para essa transição, convidamos Fábio Barbosa para ser o CEO do nosso Grupo. Ele nos trouxe um enorme conhecimento e experiência, referenciais em finanças e administração. Além de sólida formação, Fábio tem perfeito alinhamento com nossos valores e ideais, como a sustentabilidade e comportamento ético, tanto no coração como em suas práticas.

Vivendo tempos sombrios, é importante lembrar o que nos ilumina, o que nos inspira a luz. No início desta mensagem, aludimos que nossas crenças da vida inteira, disseminadas há 30 anos, são sintetizadas pelo

sonho de um mundo melhor: "A vida é um encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só, tudo é interdependente. Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações.

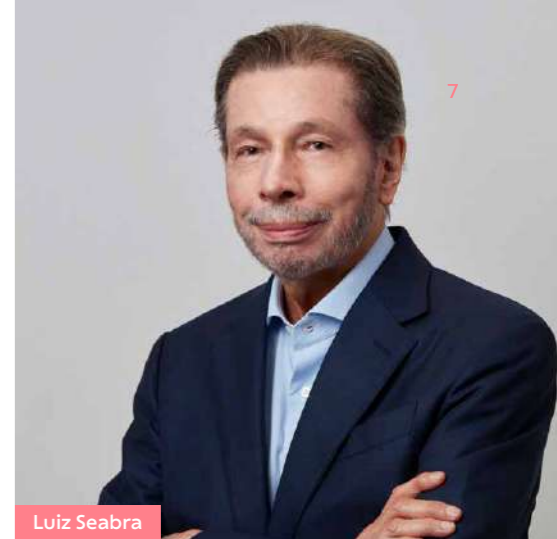
A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade. O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações. Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo. A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações. A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável!"

Estamos confiantes de que, apesar das complexidades e natureza destes tempos, nossas crenças e nossa vocação empresarial nos orientam para o encontro de um horizonte mais luminoso. Elas nos guiam no

rumo do que nossas unidades necessitam: maiores possibilidades de crescimento para Aesop e Natura &Co América Latina e uma atenção especial para reavaliar as circunstâncias e possibilidades da The Body Shop e da Avon Internacional. Tendo transformado e tornado nossa estrutura muito mais leve, estabelecido novas prioridades e alocação de recursos, promovendo evolução do modelo tradicional da venda direta, usando o melhor que a inovação e a tecnologia podem oferecer, poderemos agora ampliar nossa integração na América Latina. Nosso modelo multicanal, com proximidade e fortes relações com nossos clientes, oferece forças incomparáveis para potencializar os fundamentos sobre os quais este Grupo é constituído.

Vividas as adaptações impostas por estes tempos de grandes volatilidades no mercado mundial, acreditamos ter preparado nossas empresas para obterem melhor resultado em seus negócios, ao mesmo tempo que mantemos nossos compromissos de enfrentamento das mudanças climáticas e diminuição das desigualdades sociais.

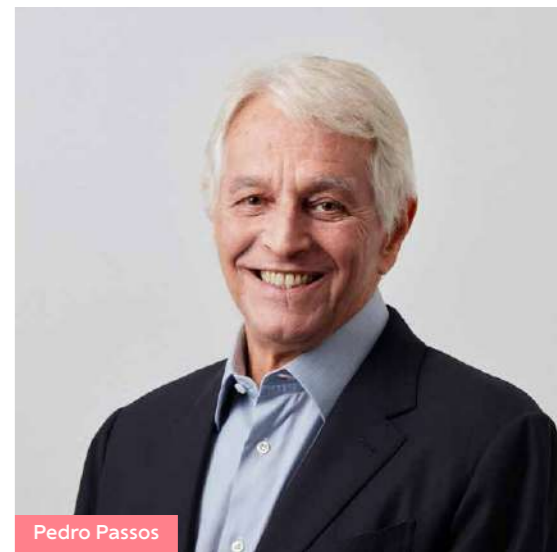
Mais do que nunca, repetimos, é importante lembrar o que nos ilumina, o que nos inspira a luz.



Luiz Seabra



Guilherme Leal



Pedro Passos

## → Mensagem do CEO do Grupo

### Fábio Barbosa

Gostaria de começar dizendo que é um enorme prazer assumir a liderança de Natura &Co nesta nova fase, que certamente fortalecerá as perspectivas futuras da companhia. Tenho torcido pela empresa há mais de 25 anos, antes mesmo de me tornar membro do Conselho de Administração, em 2015.

O compromisso inabalável de seus líderes com padrões e valores éticos sempre me impressionou, e eu sabia que não poderia haver empresa melhor para estar se quisesse gerar impacto positivo. Natura &Co já é uma referência para muitos, e mantém sua aspiração de ser o melhor grupo de beleza PARA o mundo.

O contexto global está mudando constantemente e nos apresentando novos desafios. Nossa essência, calcada no poder das relações, nos ajudou a atravessar a pandemia, em meio à volatilidade macroeconômica sem precedentes que se estabeleceu entre 2020 e 2021. No

entanto, à medida que as tecnologias e tendências se desenvolvem, é importante que nos aproximemos e nos relacionemos com nossos *stakeholders*, garantindo conexões frutíferas e significativas. Durante os últimos anos, tomamos a decisão ambiciosa de expandir nosso negócio, originalmente brasileiro, para que se tornasse um grande ator na indústria global de beleza. Essa transição envolveu uma integração complexa, que nos exigiu um alto nível de colaboração e compartilhamento de melhores práticas, mas que também nos proporcionou benefícios significativos. Em 2022, com todas as nossas marcas



*Natura &Co é uma empresa única. Acreditamos que só alcançaremos o sucesso se permanecermos fiéis a nossos valores e fizermos as coisas certas, do jeito certo.*

compartilhando dos padrões e princípios que nos unem, decidimos dar maior autonomia a cada uma delas. Mais independentes, nossas marcas também estarão mais aptas a capturar as necessidades de seus clientes nas geografias em que operam, e a alocar recursos de maneira mais eficaz, para assim prosperar.

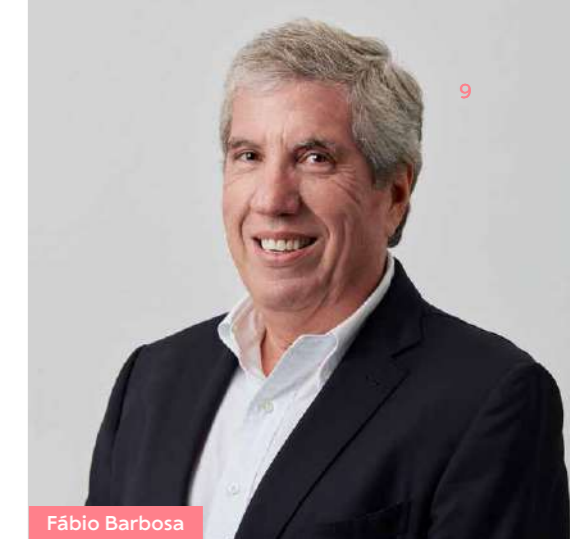
Para assegurar tranquilidade ao processo, estabelecemos um Comitê de Transição para nos guiar em nessa jornada. Além de seguir priorizando o aumento de margem e de geração de caixa frente a um ambiente externo complexo, avaliamos as prioridades estratégicas de cada unidade de negócio com base em seus mercados e áreas de expertise específicas. Para dar suporte a esse passo, um novo desenho organizacional se fez necessário, no qual a Holding operasse no suporte às unidades de negócio. Essa mudança foi implementada em 2022 e continuará em evolução ao longo de 2023. É importante ressaltar que todas as nossas unidades de negócio se mantêm comprometidas e unidas em torno de nossa paixão

por produtos, e com uma abordagem *digital-first*, que enriquece as relações que estabelecemos com nossos clientes, consultoras e representantes, e que nos permita atingir os objetivos de nosso Compromisso com a Vida.

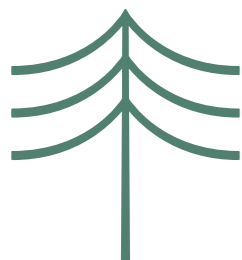
Por meio da Holding, continuaremos a fomentar sinergias e colaboração onde houver oportunidade de geração de valor, mas com uma estrutura mais enxuta, que fortalecerá e reenergizará nosso negócio. Em 2022, Natura &Co passou a atuar de maneira mais ágil para dar suporte jurídico, financeiro, de sustentabilidade e de recursos humanos às unidades de negócio, para que elas possam trabalhar com excelência, além de oferecer uma estrutura de governança e um programa de compliance que assegurem ainda mais responsabilidade por parte das marcas. Este modelo é crucial porque, apesar de operarem em geografias e ambientes de negócio diferentes, todas elas compartilham de um mesmo objetivo: trabalhar de maneira próxima à sociedade e gerar impacto positivo para as Pessoas e para o Planeta. É por isso que

a visão de sustentabilidade presente em nosso Compromisso com a Vida permanece sendo tão importante. Ela nos une e proporciona uma rica fonte de inspiração para o desenho de novos produtos, experiências, processos e metodologias, em todos nossos negócios.

Natura &Co é uma empresa única. Acreditamos que só alcançaremos o sucesso se permanecermos fiéis a nossos valores e fizermos as coisas certas, do jeito certo. Gostaria de expressar minha sincera gratidão à dedicação inabalável das nossas pessoas, bem como a todos os nossos *stakeholders* por compartilharem esses princípios conosco. Estamos conduzindo diversas iniciativas para assegurar que a empresa se mantenha em seu caminho, porque não há contradição entre sonharmos o que sonhamos e entregar resultados positivos para todos. Estou confiante de que temos ativos valiosos e um time incrível, com enorme potencial para nos posicionar na vanguarda dos desafios atuais e futuros.



Fábio Barbosa



# Natura &Co

## em números

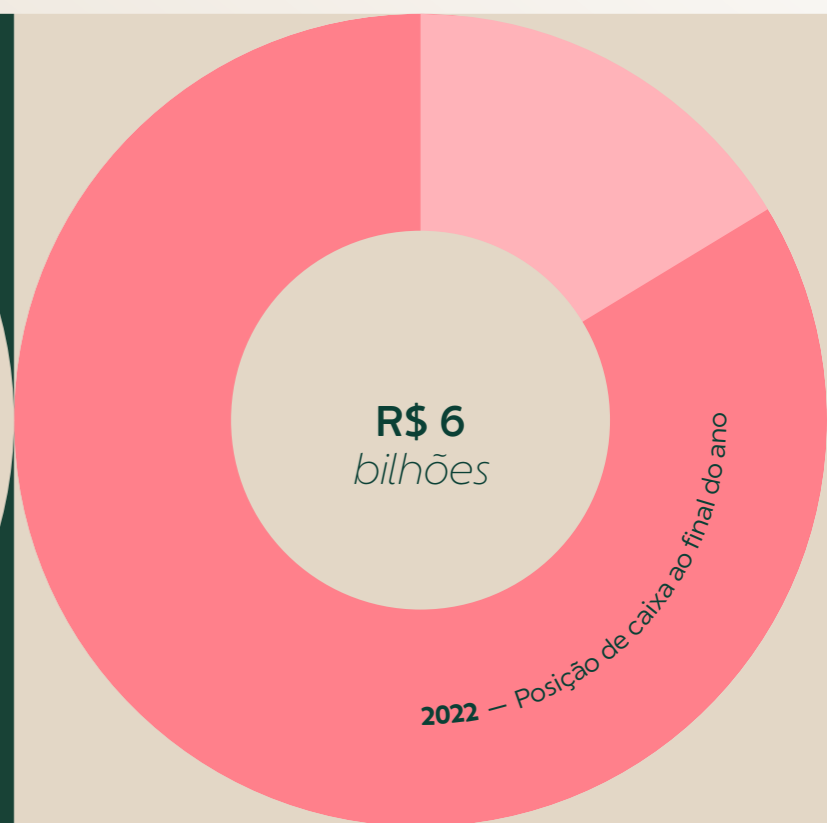
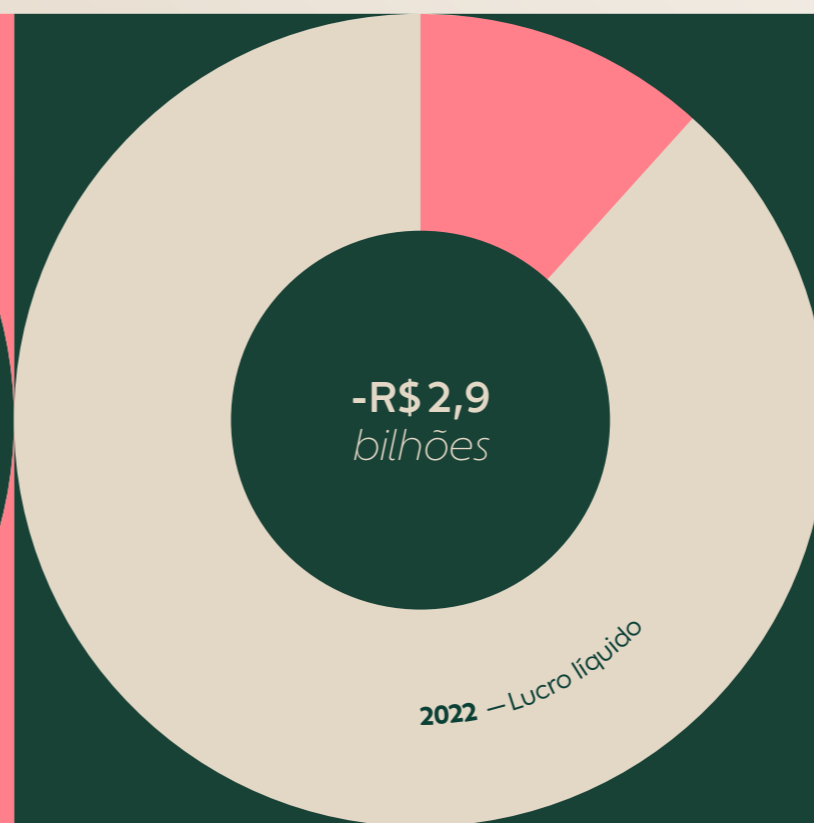
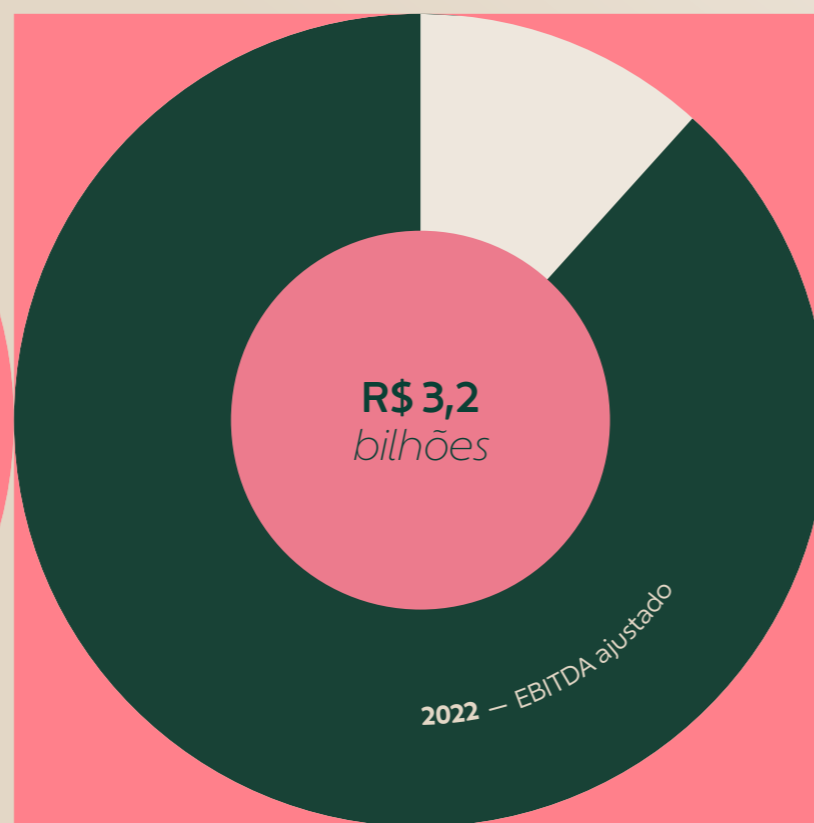
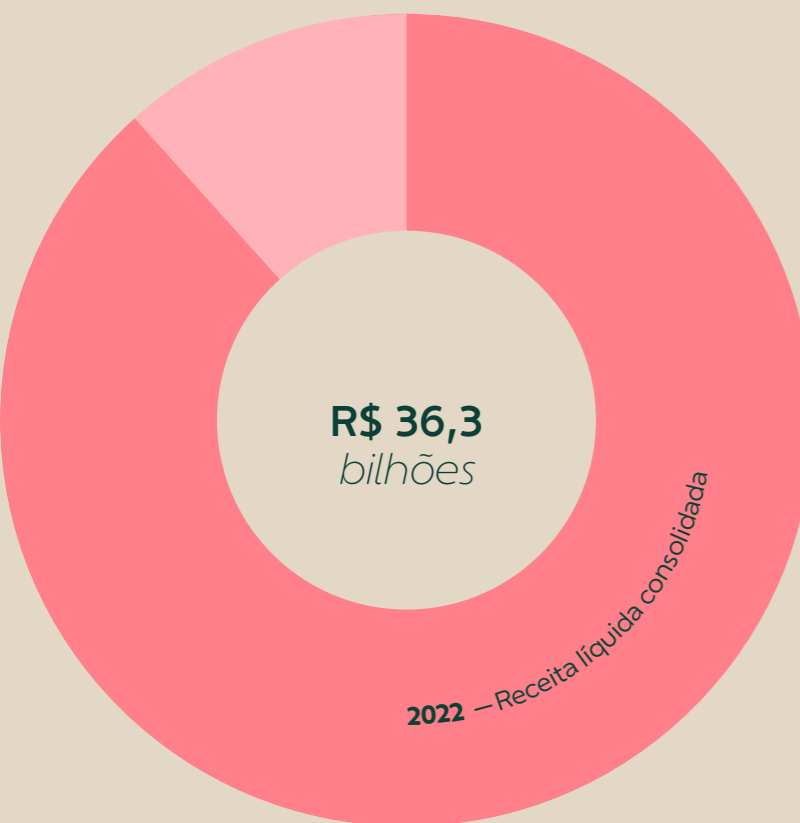
Resultados baseados em três pilares

**53%**  
de mulheres  
em posições de liderança  
em Natura &Co

**99%**  
dos nossos  
colaboradores  
são remunerados  
dentro do parâmetro  
de salário digno

**32.000+**  
colaboradores

**2 milhões**  
de hectares  
de floresta  
conservada na região  
amazônica

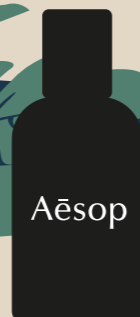
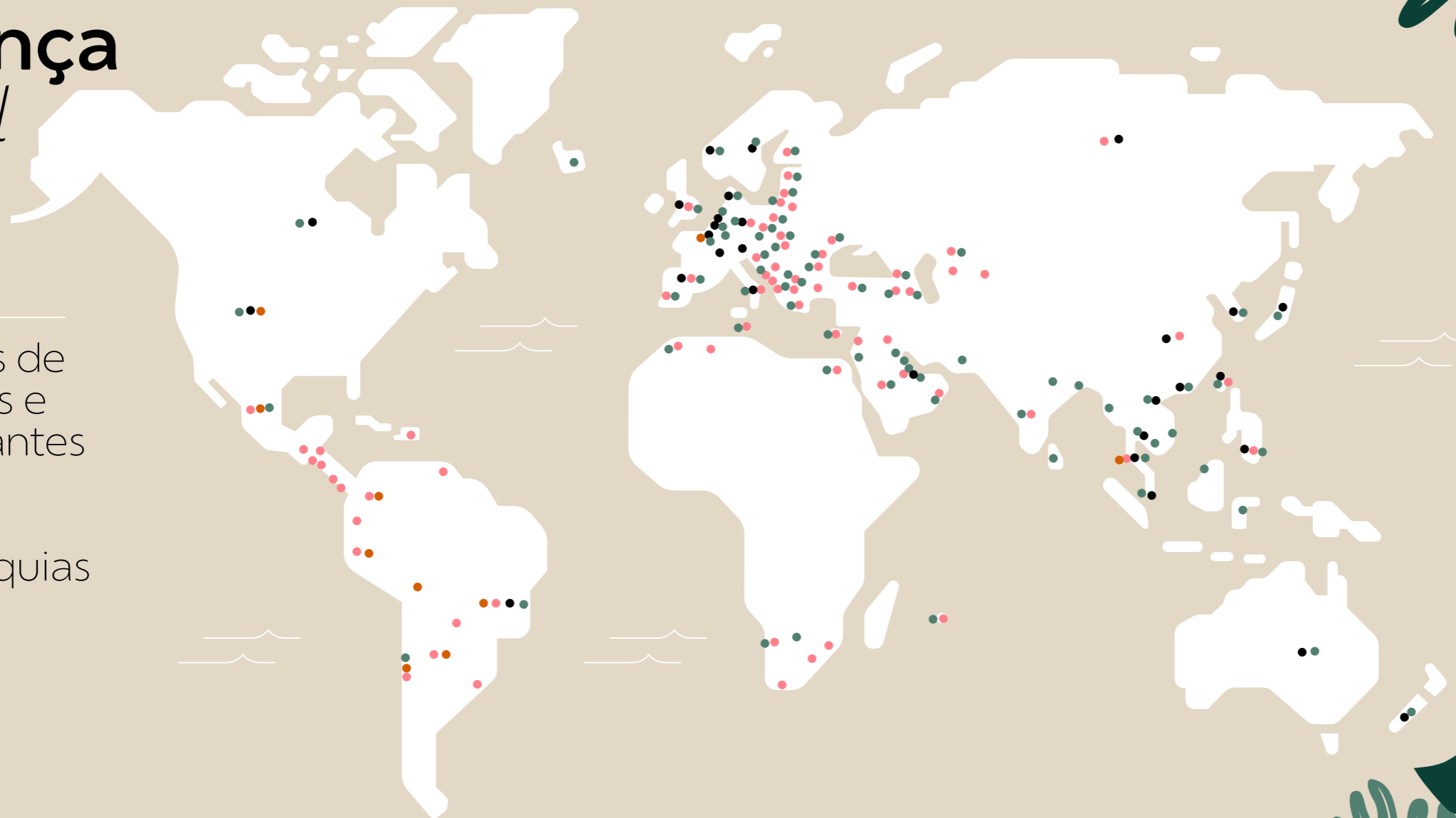


# Presença *global*

**100+**  
países

**7,7\*** milhões de  
Consultoras e  
Representantes

**2.300+**  
lojas e franquias



\*Em 31 de dezembro de 2022

# Desempenho em 2022

Iniciamos o ano de 2022 navegando em um ambiente desafiador, que se intensificou com a guerra na Ucrânia e as incertezas relacionadas ao desempenho de algumas de nossas unidades de negócio, decorrentes das mudanças nos hábitos dos consumidores com a pandemia.

Diante desse cenário, em meados do ano, decidimos reavaliar o modelo de crescimento do Grupo e demos início a um novo ciclo de estabilização. Fizemos mudanças importantes que incluíram maior foco na lucratividade e na geração de caixa (com o ajuste dos incentivos, conforme necessário), revisão da estrutura de custos e do papel a ser desempenhado pela Holding, além de ajustes em nossa presença geográfica global, para que os negócios permanecessem no caminho certo.

Em 2022, Natura &Co alcançou, em termos gerais, receita líquida estável em moeda constante em relação ao ano anterior, com variação positiva de 0,4%, apesar do ambiente desafiador. Em reais, a receita líquida anual, de R\$ 36,3 bilhões, teve queda de 9,5% em relação a 2021, devido à

depreciação de algumas de nossas moedas operacionais (especialmente a libra esterlina, o dólar australiano e o peso argentino) diante do real. Ao focar na lucratividade, todas as unidades de negócio repassaram o custo inflacionário para os preços e tiveram êxito no mix de categorias de produtos e no controle de custos, mas ainda assim a inflação global, as flutuações no câmbio e as condições macroeconômicas adversas impactaram a margem bruta, que apresentou redução de 110 pontos-base em comparação a 2021. Esses fatores resultaram em um EBITDA ajustado de R\$ 3,2 bilhões, queda anual de 23,7%, com margem de 8,7% (em comparação aos 10,3% ao final de 2021).

A companhia registrou perda líquida de R\$ 2,9 bilhões, comparada ao lucro líquido de R\$ 1 bilhão

em 2021, como consequência de diversos fatores, incluindo: a redução no EBITDA ajustado, os custos mais elevados do nosso processo de transformação organizacional (que busca acelerar mudanças nas áreas de negócio para garantir o crescimento sustentado), o aumento em outras despesas operacionais (afetadas, em especial, por uma redução de R\$ 383 milhões no valor recuperável de ativos), maiores despesas financeiras devido à elevação nas taxas de juros globais, além do aumento no imposto de renda e nas contribuições sociais (os resultados de 2021 haviam se beneficiado de créditos fiscais relevantes).

Cada uma das unidades de negócio apresentou dinâmicas diferentes do ponto de vista de receita e lucratividade:

Natura &Co América Latina destacou-se pela resiliência, e sua receita teve um aumento de 6,3% em moeda constante ao final de 2022 (queda de 1,7% em reais devido ao impacto do câmbio). O desempenho do ano foi puxado pela marca Natura, sendo que a Avon também melhorou seus resultados na categoria Beleza, fatores que, combinados, mais do que compensaram os impactos da estratégia de otimização do portfólio de produtos de Moda e Casa. A margem EBITDA ajustada foi de 10%, uma redução de 120 pontos-base, apesar do aumento nos preços e do rígido controle de custos diante do cenário desafiador.

A receita da Avon Internacional teve queda de 9,9% em moeda constante (-22,9% em reais). Essa foi a unidade de negócio mais impactada pela

guerra na Ucrânia, além de enfrentar um ambiente macroeconômico difícil (especialmente na Europa Ocidental) e a redução planejada no número de representantes com a implementação do novo modelo comercial. A chegada desse novo modelo traz inúmeros benefícios, como a melhora da produtividade das representantes, o aumento da digitalização e a ampliação do impacto dos lançamentos de produtos, fatores que geram lucratividade e contribuem para compensar parcialmente a inflação, as flutuações no câmbio e a redução no volume de vendas. O EBITDA ajustado ficou em 4,3%, uma queda de 70 pontos-base na comparação interanual.

A The Body Shop, que possui uma exposição considerável à Europa Ocidental, onde os canais de distribuição mais críticos enfrentaram

condições desfavoráveis, registrou uma redução de 13,5% nas vendas em 2022, em moeda constante (-24,3% em reais). Com a reabertura das economias, o canal The Body Shop at Home, que havia crescido com o surgimento da Covid-19, retornou aos níveis anteriores à pandemia. A diminuição nas vendas anuais levou à redução de 670 pontos-base na margem EBITDA ajustada, ficando em 10,9%.

A Aesop teve outro ano espetacular, registrando um aumento de 21% na receita líquida em relação a 2021, em moeda constante (e crescimento de 4,6% em reais). O forte crescimento nas vendas e a resiliência na lucratividade (a margem bruta manteve-se, no geral, estável) mais do que compensaram os investimentos planejados, que pressionaram as despesas operacionais como percentual das receitas, possibilitando assim uma margem EBITDA ajustada de 21,7% (-230 pontos-base em comparação ao ano anterior).

Apesar de as expectativas para 2023 apontarem para mais um ano de desafios, nosso foco na geração de caixa e na melhoria da estrutura de capital da companhia irá permitir investimentos em nossas prioridades, pavimentando o caminho para uma geração de valor significativa. Esperamos a melhoria contínua na receita, assim como na lucratividade ajustada e na geração de caixa, ao mesmo tempo em que os investimentos necessários são feitos.



//  
*Esperamos a melhoria contínua na receita, assim como na lucratividade ajustada e na geração de caixa, ao mesmo tempo em que os investimentos necessários são feitos.*



Somos um grupo global guiado por propósito, formado por quatro empresas icônicas da indústria da beleza. Natura &Co opera em mais de **100 países**, contando com mais de **2.300 lojas**, **32.000 funcionários** e **7,7\*** milhões de **Representantes e Consultoras**. Acreditamos em desafiar o status quo para promover **um impacto econômico, social e ambiental realmente positivo**. Acreditamos no poder da cooperação, cocriação e colaboração.

\* As of December 31, 2022



Temos orgulho de ser a maior companhia do mundo certificada como Empresa B.

Somos *Avon*, *Natura*, *The Body Shop* e *Aesop*.

Somos **Natura &Co**.



### *Nosso propósito*

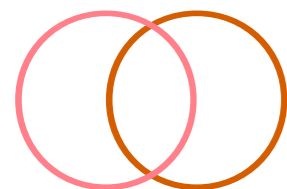
Cultivar a beleza e as relações para uma melhor maneira de viver e fazer negócios.



### *Nossa aspiração*

Ousaremos inovar para promover impactos econômicos, sociais e ambientais positivos, o que nos transformará na melhor empresa de beleza PARA o mundo.





# Estratégia

**Caminhos diferentes** em prol de um propósito comum

A estratégia de nossa Holding é ter um portfólio de marcas autônomas guiadas por propósitos, que sejam apoiadas por um modelo operacional que assegure seu desempenho nas dimensões financeira, social e ambiental.

Embora soubéssemos das dificuldades que enfrentaríamos em 2022, o ano se mostrou ainda mais desafiador do que o esperado. O primeiro trimestre foi marcado pelos desdobramentos da pandemia de Covid-19, interrupções na cadeia de suprimentos, inflação alta, diminuição do poder aquisitivo da população e flutuações nas taxas de câmbio. A guerra na Ucrânia e a instabilidade política na América Latina acrescentaram incertezas ao contexto geopolítico, o que fez com que o ano fosse ainda mais complexo para Natura &Co.

Nossa presença global ficou superexposta a essa crise múltipla, em particular no Reino Unido, onde estão as sedes da Avon Internacional e da The Body Shop, na Argentina e na Rússia, onde as consequências da guerra tiveram um impacto direto em nossas atividades. Essa pressão desproporcional também

foi sentida do ponto de vista do mercado de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, mas com desfechos diferentes para cada uma de nossas categorias e marcas.

Em meados de 2022, para navegar nesse ambiente desafiador, mudamos nossa estratégia para priorizar a preservação das margens e do caixa, reduzindo capital de giro e reavaliando investimentos. Demos, então, maior autonomia para que as unidades de negócio alocassem recursos de acordo com suas prioridades, com total responsabilidade por seus resultados financeiros, aumentando sua agilidade diante das demandas de seus mercados. Como resultado, nossos times em cada uma dessas unidades estão focados e mobilizados em objetivos específicos, empenhados em garantir o sucesso dos negócios em diferentes geografias. Apesar das complexidades, alcançamos

resultados próximos das expectativas iniciais para o ano, e estamos orgulhosos dessa conquista.

Além disso, focamos em melhorar os fundamentos dos negócios que apresentam desempenho abaixo do esperado – o que encaramos como nosso principal desafio e, ao mesmo tempo, a maior fonte potencial de ganhos futuros –, bem como em dar os passos estratégicos que impulsionarão o nosso desempenho. Estamos acelerando a integração dos negócios de Avon e Natura na América Latina, ao mesmo tempo em que a Avon Internacional está reorganizando sua presença geográfica, com mudanças significativas nos investimentos em mercados prioritários. Já The Body Shop tem adotado medidas para redimensionar sua organização, enquanto a Aesop está avaliando alternativas estratégicas.

## Um portfólio de marcas autônomas

Natura &Co América Latina	Avon	The Body Shop	Aesop
<b>Integração</b>	<b>Simplificação</b>	<b>Transformação</b>	<b>Investimento</b>
Reestruturação da Avon, integração e otimização das marcas, gerando sinergias e alavancagem operacional.	Expansão da margem bruta, simplificação do modelo operacional, digitalização e estabilização do modelo comercial.	Recuperação do mix de canais, estabilização da receita e disciplina de custos para melhorar a rentabilidade.	Investir no futuro para apoiar planos de crescimento rápido com expansão de margem em longo prazo.

### Nas unidades de negócio, autonomia com responsabilidade...

- + Foco no crescimento sustentável: compromisso com a geração de caixa
- + Disciplina financeira rigorosa, com melhor alocação de capital e conversão de caixa
- + Simplificação do nosso modelo operacional: aumentar ainda mais a responsabilidade de cada unidade de negócio, com marcos e resultados claros
- + Oportunidades de investimento viabilizadas pelo aperfeiçoamento do processo de alocação de capital, para acelerar a criação de valor

### ...construídas a partir dos principais habilitadores comuns

- + Inovação como essência
- + Prioridade para o digital
- + Compromisso com a Vida
- + Modelo operacional



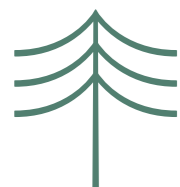
2022 Nosso  
Conselho de  
Administração

*(da esquerda para a direita)*

Georgia Garinois Melenikiotou  
W. Don Cornwell  
Andrew McMaster Jr.  
Ian Bickley  
Jessica Herrin  
Pedro Passos  
Luiz Seabra  
Guilherme Leal  
Carla Schmitzberger  
Nancy Killefer  
Fábio Barbosa  
Gilberto Mifano

Ausente:  
Roberto Marques





## Governança Corporativa

Comprometimento  
com os mais  
altos padrões

Em meio a um importante processo de reorganização, empenhamo-nos em aperfeiçoar ainda mais nossas políticas e em adotar medidas para aumentar a transparência, de acordo com as melhores práticas internacionais.

As ações de Natura &Co Holding S.A. são negociadas sob o código NTCO3, como parte do segmento Novo Mercado, o mais alto nível de governança corporativa da B3. Também seguimos as exigências dos Estados Unidos, como emissores privados estrangeiros de American Depositary Receipts (ADR). Cada ADR representa duas ações ordinárias emitidas por Natura &Co, com código de negociação NTCO na NYSE.

Além disso, seguimos as recomendações do Código Brasileiro de Governança Corporativa publicadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que fo-

ram incorporadas às regras da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) em 2017. Desde então, nosso compromisso com os mais altos padrões de governança pôde ser observado na progressão consistente de nossa aderência ao Código. Após alcançarmos uma taxa de conformidade a ele de 43% em 2018 (primeiro ano em que o relato se tornou obrigatório), temos orgulho em informar que esse percentual aumentou para 92% em 2022, melhora significativa em relação à taxa de 86% do ano anterior. Esse progresso reforça nosso compromisso com a manutenção de padrões robustos de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade

corporativa. As seguintes melhorias realizadas em 2022 contribuíram para esse resultado:

- 1 O Chief Executive Officer (CEO) não acumula mais a posição de presidente executivo do Conselho de Administração.
- 2 O Conselho de Administração discutiu e aprovou um plano de sucessão para o CEO, observando as melhores práticas recomendadas pelo Código Brasileiro de Governança Corporativa. O processo está detalhado no nosso relatório de 2022 sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa.
- 3 Ocorreram reuniões exclusivas para membros externos do Conselho de Administração em 2022, sem a presença de executivos da companhia ou outros convidados.
- 4 Embora Natura &Co não tenha feito nenhuma contribuição política, de agora em diante quaisquer desembolsos relacionados a atividades políticas só poderão ser feitos sob circunstâncias excepcionais. Estes deverão ser aprovados pelo Conselho de Administração, diferentemente da regra anterior, segundo a qual as solicitações eram avaliadas apenas pela área de Ética & Compliance.

Nossa equipe de Governança Corporativa analisa continuamente as melhores práticas (locais e globais)



em comparação aos nossos estatutos, códigos, políticas e regras internas, além de alinhá-las às diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Administração, que, em 2022, era composto por 13 membros eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral de Acionistas, com mandato unificado de dois anos (com reeleição permitida). Além disso, de acordo com as regras do Novo Mercado da B3, nossos estatutos estipulam que ao menos um terço dos membros do Conselho de Administração seja independente. Em 2022, oito dos 13 integrantes do Conselho, eleitos em conjunto, eram independentes, o que equivale a 61,53% de sua composição.

Após a renúncia de Roberto Marques como conselheiro e, até meados de junho de 2022, como presidente executivo do Conselho de Administração e principal executivo do Grupo, o Conselho iniciou o ano de 2023 com 12 integrantes, dos quais quatro são mulheres. Oito membros (ou 66%) são conselheiros independentes, e os demais membros incluem os três fundadores da Natura Cosméticos (que são copresidentes do Conselho de Administração; um deles é indicado para presidir cada reunião do órgão) e Fábio Barbosa, que assumiu o papel de principal executivo do Grupo. Sua responsabilidade prioritária é supervisionar os CEOs das quatro unidades de negócio, bem como as funções da  *Holding*, que foram reestruturadas recentemente e estão sob a orientação de diretores estatutários e não estatutários (veja mais informações na página 51).

### Retrospectiva do ano

Em 2022, o Conselho de Administração reuniu-se nove vezes, em sessões ordinárias e extraordinárias. A presença dos conselheiros nas reuniões foi de 100%, demonstrando compromisso inabalável com a necessidade de responder aos impactos do ambiente externo em nosso negócio, bem como de tomar decisões complexas relacionadas aos nossos resultados trimestrais, planejamento estratégico, gestão de riscos, pessoas e cultura, sustentabilidade e a transição para uma estrutura mais simplificada, no formato de uma Holding.

O Conselho de Administração contou com o apoio de cinco comitês, sendo dois estatutários – o Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças, de acordo com os requisitos legais, e o Comitê Operacional do Grupo, que foi formado pela empresa voluntariamente. Ano a ano, a composição, desempenho e fluxo de trabalho desses comitês são reavaliados pelo Comitê de Governança Corporativa. Entretanto, devido ao significativo processo de reorganização do Grupo realizado durante o 2022, não houve uma autoavaliação formal da Governança Corporativa. Apesar disso, estamos nos beneficiando dos insights dos comitês de Governança Corporativa e de Transição, obtidos durante o período de mudança.

Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças: os membros se reuniram nove vezes em 2022. Eles acompanharam os processos de

gestão de riscos, ética e compliance; supervisionaram os controles internos e a auditoria interna; monitoraram a auditoria externa independente; discutiram questões legais e fiscais; e revisaram a atualização das políticas internas e os termos e condições de projetos estratégicos.

Comitê Operacional do Grupo (GOC): composto pelo CEO do Grupo, pelos CEOs das unidades de negócio e por representantes de áreas críticas da empresa. Os membros se reuniram quatro vezes no primeiro semestre de 2022 (duas das quais foram sessões de dois dias), com a responsabilidade de supervisionar todas as unidades de negócio de Natura &Co e identificar sinergias e oportunidades entre elas.

Comitê de Governança Corporativa: os membros se encontraram duas vezes em 2022, para avaliar a evolução da nossa estrutura de governança em relação ao Código Brasileiro de Governança Corporativa. Além disso, analisaram a composição dos comitês regulares de apoio ao Conselho de Administração e monitoraram as práticas de mercado para a remuneração dos conselheiros.

Comitê de Estratégia: os membros se reuniram sete vezes em 2022. Eles revisitaram e monitoraram o plano estratégico para o Grupo, bem como as novas diretrizes para as unidades de negócio.

Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional: os membros

se reuniram sete vezes em 2022, para discutir assuntos como sucessão, cultura, remuneração e retenção de talentos.

Além disso, três dos quatro subcomitês criados no ano anterior para atender a demandas específicas permaneceram em atividade em 2022. Entre eles, o Subcomitê de Finanças, que realizou 16 reuniões e foi liderado pelo principal executivo do Grupo, Fábio Barbosa. Os assuntos discutidos incluíram a política de hedge, financiamento e monitoramento do fluxo de caixa da empresa, entre outros. O Subcomitê de Segurança Cibernética realizou duas reuniões, lideradas por Andrew McMaster, conselheiro independente e membro do Comitê de Auditoria. Os temas discutidos foram a estrutura de segurança cibernética e assuntos sensíveis relacionados a ela, bem como o alinhamento das responsabilidades da Holding e das unidades de negócio. E o Subcomitê de Auditoria Interna realizou duas reuniões, lideradas por Luiz Carlos Passetti, membro externo do Comitê de Auditoria, e monitorou a gestão e o desenvolvimento das atividades de auditoria interna. Esses três subcomitês estão vinculados ao Comitê de Auditoria. As discussões sobre a entrada do Grupo na Ásia deixaram de ser tratadas por um subcomitê dedicado ao tema e foram incorporadas ao Comitê de Estratégia.

Como parte do processo de reestruturação da governança corporativa,

decidiu-se que as atividades do Comitê Operacional do Grupo (GOC) seriam descontinuadas. Apesar da agenda cheia do GOC no primeiro semestre do ano, havia chegado a hora de deixar o trabalho altamente estruturado e formal no Conselho de Administração para então supervisionar e identificar sinergias entre as unidades de negócio. Em vez disso, nosso foco passou a ser criar um novo fluxo de trabalho, que priorizasse a autonomia e a responsabilidade das unidades de negócio. Assim, demos origem a um Comitê de Transição interino, liderado por Fábio Barbosa, cujo propósito foi definir uma estrutura central mais enxuta, que mantivesse o nível adequado de funções de apoio aos nossos negócios, possibilitando que prosperem individualmente e otimizem seu desempenho. Os membros do Comitê de Transição encontraram-se 12 vezes no segundo semestre de 2022, com a participação de alguns integrantes do antigo GOC, para analisar propostas de um novo modelo operacional que já foi implantado.

Hoje, o Conselho de Administração está mais bem posicionado para prestar serviços de consultoria e monitorar a implantação de elementos relacionados a áreas críticas, incluindo gestão de caixa e tesouraria, estratégia corporativa, governança e compliance, reputação e remuneração e sucessão dos executivos. Também foi criado um Comitê de Sustentabilidade, para auxiliar o Conselho de Administração no desenvolvimento da nossa

estratégia e governança para essa área transversal, apoiado por nossa nova análise de materialidade e pela visão de sustentabilidade presente em nosso Compromisso com a Vida (*leia mais na página 36*).

O Conselho Fiscal foi eleito na Assembleia Geral Anual de Natura &Co, em 20 de abril de 2022, para mandato de um ano. É um órgão independente, composto por três membros eleitos pelos acionistas, dois dos quais foram nomeados pelo grupo controlador de Natura &Co e o terceiro, pelos acionistas minoritários. Todos os membros são profissionais capacitados, com larga experiência em contabilidade e finanças. Natura &Co organizou sessões de integração para os membros do Conselho Fiscal, nas quais tiveram a oportunidade de conhecer as lideranças de algumas áreas da empresa, como Finanças, Riscos e Controles Internos e Compliance. Eles receberam as informações necessárias para desempenhar suas funções adequadamente e para conhecer os negócios do Grupo. Além das sessões de integração, os membros tiveram três reuniões ordinárias durante o mandato em 2022, para analisar e discutir, entre outras questões, as demonstrações financeiras trimestrais e anuais da companhia, e para monitorar as decisões tomadas pelos executivos, assegurando a conformidade destas com os deveres jurídicos e estatutários atribuídos a cada um deles.

#### Mercado de capitais e acionistas

Em 2022, o diretor financeiro passou

a ser responsável pelas relações com nossos investidores, acumulando assim as funções estatutárias de diretor financeiro

*Em 31 de dezembro de 2022, o valor de mercado da companhia era de R\$ 16,1 bilhões, com 1.383.152.570 ações ordinárias. Nossas ações em circulação totalizavam 60,52%, sendo as 38,54% restantes detidas pelos acionistas controladores, 0,08% pelo Conselho de Administração e por diretores estatutários, e 0,71% por nossa tesouraria.*

#### Gestão de Riscos

Nossas práticas de gestão de riscos são parte central de nosso compromisso de atingir os objetivos corporativos com responsabilidade, conformidade, transparência e justiça. Cada colaborador da Holding, de todos os níveis hierárquicos, é responsável por conhecer os riscos inerentes à sua área, analisando os aspectos de curto, médio e longo prazos e por gerenciá-los e comunicá-los de acordo com os conceitos, diretrizes e instruções descritos em nossa Política de Gestão de Riscos Empresariais e detalhados em outros documentos.

A abordagem metodológica de Natura &Co está em linha com as melhores práticas internacionais. Ela se baseia na estrutura integrada sugerida pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), nas diretrizes definidas para Gestão de Riscos na norma ISO 31000 e nos conceitos estabelecidos no Modelo

de Três Linhas do The Institute of Internal Auditors (IIA). Além de fornecer informações explícitas acerca dos deveres do órgão regulador e dos fornecedores de asseguração externa, esse modelo prevê uma clara segregação entre funções e responsabilidades – primeiro, a responsabilização direta pelas decisões de risco (gestão dos negócios); depois, a supervisão independente das decisões e definições de risco no fluxo de trabalho da gestão de riscos.

Para mais informações sobre gestão de riscos, consulte o formulário de referência, disponível a partir de maio de 2023.

Para mais informações sobre riscos emergentes, consulte o apêndice de sustentabilidade disponível em [ri.naturaeco.com](http://ri.naturaeco.com).

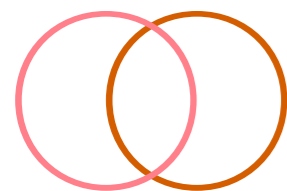
## Remuneração da administração

Nossa estratégia de remuneração está de acordo com a média praticada nos mercados brasileiro e internacional, em conformidade com os termos da nossa Política de Remuneração da Administração. Todos os membros do Conselho de Administração recebem um pro labore mensal e contam com planos de incentivo com base em ações, para valorizar compromissos de longo prazo. Os conselheiros, que também são membros de comitês, recebem um valor fixo mensal, adicional à sua remuneração normal.

Nossos executivos são remunerados com salário fixo mensal e benefícios diretos e indiretos. Sua remuneração variável combina planos de incentivo de curto e longo prazos, atrelados ao atingimento de objetivos orientados por propósitos. Em 2022, conforme previsto, a administração passou a ser remunerada pelo cumprimento das metas relacionadas ao nosso Compromisso com a Vida e aos títulos vinculados à sustentabilidade, no valor de US\$ 1 bilhão, emitidos por nossa subsidiária Natura Cosméticos em 2021. Desde 2008, aplicamos metas de sustentabilidade atreladas à remuneração dos executivos, e esse é mais um passo em nosso compromisso de gerar valor para todos os nossos stakeholders.

Mais informações sobre a remuneração total da nossa administração em 2022 podem ser encontradas em [ri.naturaeco.com](http://ri.naturaeco.com).

	Remuneração Fixa			Remuneração Variável	
	Salário Base	Benefícios Diretos e Indiretos	Participação em Comitês	Remuneração Variável Anual (bonus)	Remuneração baseada em ações
Conselho de Adm.	•	•	•		•
CEO do Grupo	•	•		•	•
Diretoria Estatutária	•	•		•	•
Conselho Fiscal (se aplicável)	•				



# Ética e compliance

Em 2022, concluímos a integração do programa de Ética & Compliance (E&C) para Natura &Co. Hoje temos uma estrutura abrangente que atende nossa  *Holding* e nossas unidades de negócio, abordando os atuais riscos e nos preparando para os riscos do futuro.

Além disso, esse programa apoia nossa visão de sustentabilidade, o Compromisso com a Vida, orientando-nos a atuar coletivamente com ética, integridade e respeito, em todos os países em que operamos. Ao agir dessa maneira, podemos nos concentrar no crescimento de nossa empresa e em retribuir às nossas comunidades.

Nossa equipe interna de E&C cobre diretamente 12 mercados e apoia todas as características próprias de um programa eficaz, incluindo políticas e procedimentos, treinamento e comunicações, supervisão de terceiros, monitoramento e investigações. A equipe de E&C atua como um hub e atende à  *Holding* e às unidades de negócio, trabalhando em estreita colaboração com colegas do Jurídico, Recursos Humanos, Financeiro, Riscos e Controles,

Segurança Cibernética e Auditoria Interna. A equipe é liderada pelo vice-presidente de E&C do Grupo, que se reporta ao diretor jurídico e de compliance.

Todas as unidades de negócio têm um Comitê de Ética, com gestão de temas críticos e líderes dedicados, e o Comitê Executivo de cada uma delas é atualizado trimestralmente sobre o andamento do programa. Nosso programa de E&C foi reconhecido publicamente pela primeira vez no nível da  *Holding* quando o instituto Ethisphere incluiu Natura &Co na lista das Empresas Mais Éticas do Mundo de 2022, na categoria Saúde e Beleza.

**Treinamento de colaboradores**  
Natura &Co espera que seus colaboradores assumam o compromisso de desempenhar seu papel de

ajudar a proteger nossa reputação, sintam-se apoiados em fazer as escolhas certas diante de dilemas éticos difíceis e estejam confiantes sobre as medidas corretas a serem tomadas. Em 2022, Natura &Co ofereceu um amplo programa de treinamento para seus colaboradores acerca das políticas de *compliance* do Grupo, com 2.618 deles recebendo treinamento presencial e 27.479, on-line.

#### **Avaliações de diretores e executivos**

Também devemos garantir que nossa liderança executiva atue de acordo com os mais altos níveis de integridade e conformidade com a lei. Diante disso, como parte de nosso programa anual de avaliação de diretores e executivos, avaliamos todos os profissionais nessas posições, na nossa  *Holding* e em

cada controladora das unidades de negócio, para garantir que não haja problemas de natureza legal ou de reputação.

#### **Due diligence de terceiros**

Esperamos que nossos fornecedores e demais terceiros conduzam seus negócios com transparência e integridade e estejam comprometidos com os mais altos padrões de conduta ética e práticas ambientais, conforme detalhado no nosso Código de Conduta do Fornecedor.

Em 2022, Natura &Co avaliou cuidadosamente os novos fornecedores e demais terceirizados contratados para executar trabalhos em nosso nome, utilizando um processo automatizado para identificar somente aqueles que representassem um possível risco para nossa empresa. Esse processo incluiu diferentes níveis e tipos de avaliações, como de reputação (corrupção, fraude, direitos humanos e ambientais) ou *due diligence* integral, referente a questões de anticorrupção e privacidade, para determinados terceiros contratados por nossas unidades de negócio. Em 2022, Natura &Co avaliou 1.245 fornecedores e 322 revendedores.

#### **Avaliações de contribuições filantrópicas**

Em 2022, analisamos quase 900 propostas de doação para causas e grupos de filantropia, escolhidos por nossas empresas por compartilharem nossos valores, para garantir sua aderência aos nossos padrões éticos e de direitos humanos.



*Incentivamos nossos colaboradores a fazer perguntas, expressar suas preocupações e comunicar, de boa-fé, qualquer suspeita de irregularidade.*

#### **Avaliações de contribuições políticas**

A empresa não faz contribuições, direta ou indiretamente, a partidos políticos, movimentos, comitês, organizações políticas ou sindicatos, seus representantes ou candidatos (exceto quando exigido pela legislação aplicável). Mas agimos para promover transformações sociais positivas, assim como incentivamos a participação política e o voto consciente como forças transformadoras na sociedade.

#### **Monitoramento de mercado**

Em 2022, examinamos nossas operações em 11 dos mercados em que atuamos, com o objetivo de avaliar o grau de implementação e a efetividade do programa de E&C, a exemplo de mercados-chave como Argentina, Brasil, México, Filipinas, África do Sul e Coreia do Sul. Esses mercados foram selecionados após uma profunda avaliação de riscos de E&C, em diversas áreas. A avaliação incluiu entrevistas direcionadas, em vários níveis e funções, um teste da Linha de Ética, uma análise de denúncias e dados sobre investigações, bem como testes de transações. Ao longo do ano, a equipe de E&C

também apoiou programas focados na atuação dos gestores, baseados em análises de mercado realizadas em 2021, que incluíram aperfeiçoar o conhecimento das políticas e o acesso a elas, dentro de uma cultura que reflete nossas campanhas Fale e a confiança em relação ao processo de denúncia.

#### **Políticas novas ou atualizadas em 2022**

Após o lançamento das novas políticas Anticorrupção e de Sanções Comerciais do Grupo em 2021, Natura &Co elaborou ou revisou as seguintes políticas em 2022:

→ **Política de Privacidade e Proteção de Dados** orienta nossos colaboradores quanto ao manuseio de dados, durante todo o ciclo de vida dessas informações. Define a abordagem de Natura &Co em relação a: princípios de privacidade, legalidade, justiça e transparência; limitação, minimização e precisão da finalidade; integridade, confidencialidade e limitação do armazenamento; responsabilização.

→ **Política de Conflitos de Interesse** ajuda a garantir que nossos cola-

boradores atuam sempre respeitando os melhores interesses de Natura &Co, estabelecendo diretrizes para evitar conflitos de interesse reais ou aparentes nas seguintes áreas: questões financeiras, relacionamentos pessoais, interesses profissionais externos; presentes de terceiros; entretenimento ou hospitalidade; processos e funções de *procurement*.

→ **Política de Sanções Comerciais** é uma parte fundamental de como cumprimos as leis que regulam o comércio e impõem sanções que podem ser aplicadas a Natura &Co. Restringe as negociações com determinados países, entidades e indivíduos. Há também a obrigatoriedade de recusa por parte dos colaboradores em relação a qualquer atividade sujeita às leis de sanções.

→ **Política Antitruste** visa prevenir a concorrência desleal em Natura &Co, abordando temas como: importância de identificar quem são nossos concorrentes e entender nossa posição no mercado; relacionamento com revendedores, fornecedores e autoridades; interações com associações e órgãos de classe; gerenciamento de dados sensíveis da concorrência.

#### Denúncias e investigações

Incentivamos nossos colaboradores a fazer perguntas, expressar suas preocupações e comunicar, de boa-fé, qualquer suspeita de irregularidade.

Nossa Linha Ética é uma ferramen-

ta integrada, em uso na  *Holding* e em todas as unidades de negócio, divulgada por meio de nossas campanhas Falesegurança, confidencialidade e a preservação de todas as denúncias, até onde permitido por lei. Não são toleradas retaliações de nenhum tipo contra os denunciantes ou pessoas envolvidas em uma investigação.

Em 2022, nossa Linha Ética recebeu 896 denúncias.

Também criamos um protocolo integrado de investigação interna, que trata todas as denúncias com base na natureza do problema e no nível do pessoal envolvido. Para problemas comprovados com base no protocolo, é formado um comitê de remediação. Nos casos que envolvem níveis específicos da alta administração, o presidente do Comitê de Auditoria é chamado a participar.

Em 2022, 63 ações de remediação foram realizadas, após avaliação interna.

Em 2023, planejamos continuar avançando com o programa de E&C na  *Holding* e nas unidades de negócio para enfrentar o desafio de proteger a reputação das quatro marcas icônicas e socialmente conscientes de Natura &Co.

#### Principais categorias de ações de remediação para colaboradores em 2022

Advertência escrita/verbal	31
Demissão	16
Treinamento/coaching	8
Contrato removido	3
Realocado/transferido	2

#### Principais categorias de denúncias na Linha Ética em 2022 \*

Conflitos no local de trabalho, comportamento inadequado ou questões de relacionamento envolvendo colaboradores	36%
Atendimento ao cliente, comunicações ou assuntos relacionados à não conformidade	19%
Formulário para denúncia de conflitos de interesse	16%
Outras violações do código ou das políticas internas	5%
Negociações com representantes de venda independentes <sup>1</sup>	5%

\* Table reflects top categories and is not an exhaustive list.



## Segurança da informação

Em 2022, reunimos todas as equipes e recursos de Segurança da Informação para criar o Natura &Co Cyber Hub. Essa nova estrutura proporciona direcionamento estratégico, asseguração e serviços operacionais a todas as unidades de negócio e funções de Natura &Co. Além disso, todas as iniciativas de melhoria foram incorporadas ao Programa Cyber, entregando soluções conectadas que atendem às necessidades específicas de segurança da informação de cada marca.

Uma nova governança cibernética foi implantada, com apresentação frequente de relatórios para o Conselho de Administração, o Comitê de Auditoria e as equipes executivas. Cada unidade de negócio tem um conselho cibernético próprio, supervisionado por um

diretor sênior de Segurança de Informações Corporativas. Esses conselhos são apoiados por uma nova área na estrutura de Gestão de Riscos Corporativos. Além disso, novas Políticas de Segurança da Informação de Natura &Co foram publicadas em 2022, e normas de segurança adicionais detalhadas estão sendo desenvolvidas. Com base nessas políticas, em 2022 foi lançado o treinamento obrigatório para todos os funcionários, incluindo testes regulares de *phishing*.

O Programa Cyber continua a promover melhorias na maturidade cibernética do Grupo, com investimentos em novas ferramentas, processos e serviços, usando a estrutura de segurança cibernética do National Institute of Standards & Technology (NIST). Esses aperfeiçoamentos incluem:

- Serviço de asseguração para gestão de riscos de terceiros, para a Tecnologia da Informação (já existente, nova e em fase de mudança) e o desenvolvimento digital;
- Nova plataforma de gerenciamento de identidade e acesso, incluindo nova gestão de acesso privilegiado;
- Novo Centro de Operações de Segurança e Serviço de Gerenciamento de Vulnerabilidades;
- Equipes Agile melhoram continuamente a segurança de dispositivos, software e infraestrutura do usuário;
- Avaliações de risco para a Tecnologia Operacional nas fábricas e centros de distribuição, para a Continuidade dos Negócios e Recuperação de Desastres e para os processos de backup e recuperação.

# Análise da materialidade

Por sermos um grupo baseado em relações, conceitos como proximidade, envolvimento e diálogo são constantes em nossos processos. Assim, ao realizar uma análise formal de nossa materialidade, buscamos priorizar as questões com maior impacto em nosso negócio, na governança, nas comunidades e no meio ambiente, nos temas mais importantes para nossos *stakeholders*.

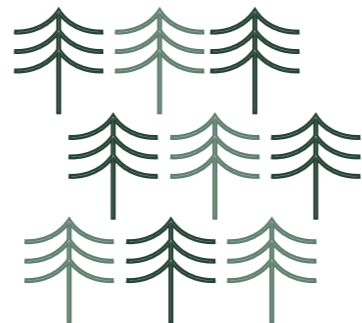
Além de considerar a  *Holding*, o processo incluiu uma análise mais detalhada dos nossos quatro negócios, permitindo assim obter uma percepção mais precisa dos nossos grupos de interesse, em todas as regiões em que Natura &Co opera.

O processo começou com nove entrevistas detalhadas com líderes de sustentabilidade do Grupo: quatro transversais de Natura &Co, dois de Natura &Co América Latina, um da The Body Shop, um da Avon e um da Aesop. Posteriormente, analisamos os resultados de uma pesquisa on-line realizada com 590 entrevistados, entre *stakeholders* externos e internos – colaboradores, fornecedores, ONGs, investidores, setor privado e acadêmicos – abrangendo

do a  *Holding* e cada um dos negócios, reunindo perspectivas locais e globais. Também realizamos 40 entrevistas detalhadas com públicos interno e externo para testar a priorização e obter feedback sobre qualidade.

Nossos temas materiais foram avaliados aplicando dupla materialidade, ou seja, considerando impactos ambientais e sociais das atividades da empresa sobre a economia, o meio ambiente e as pessoas (incluindo direitos humanos), bem como o impacto comercial das questões ambientais e sociais sobre o sucesso dos negócios, incluindo o desempenho financeiro e o valor da empresa.

Esse é um processo contínuo sem

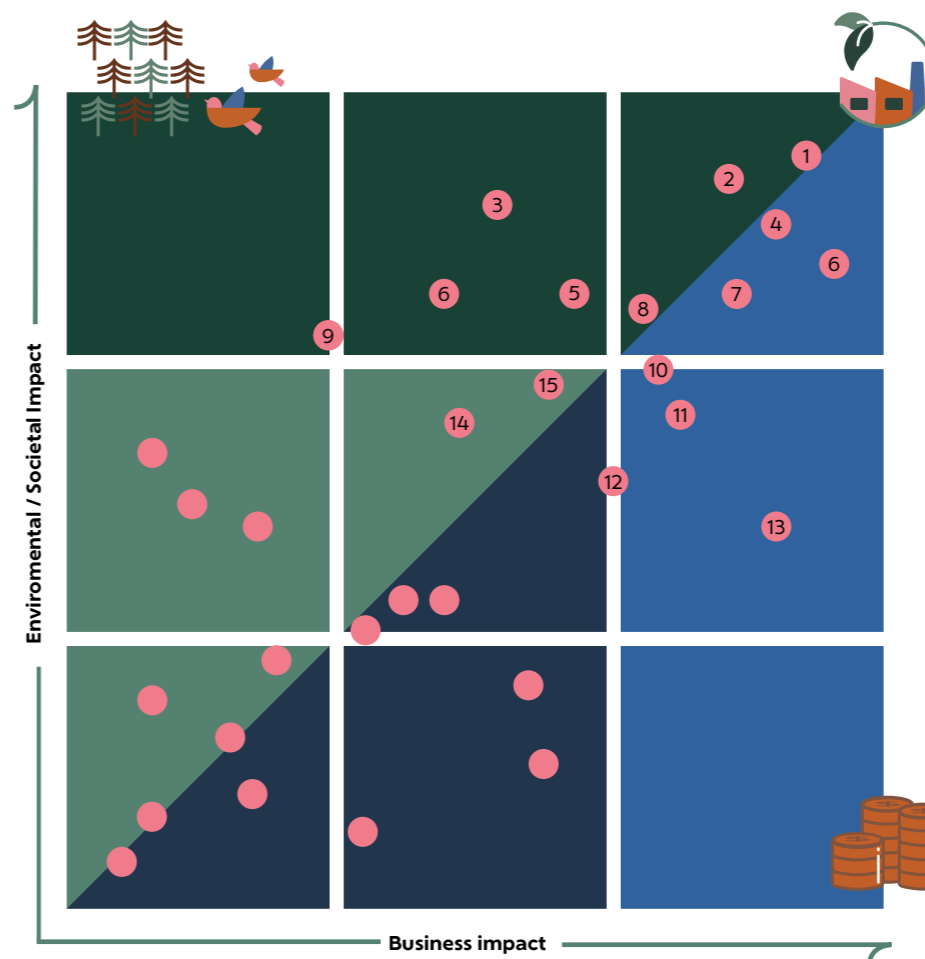


uma frequência definida, embora reconhecamos que é importante fazer atualizações constantes, para que possamos manter um controle claro de nossos temas materiais, assegurando que estamos abordando os principais tópicos, tanto para *stakeholders* internos quanto externos.

Os resultados da análise são colocados numa matriz de materialidade, com sua posição relativa quanto ao grau de interesse dos *stakeholders* e ao potencial impacto nos negócios.

Em geral, os temas prioritários para a  *Holding* e as unidades de negócio são semelhantes. As ações climáticas, por exemplo, são uma questão comum para todos os *stakeholders* e marcas do grupo e certamente serão abordadas por Natura &Co como líder nesse tema.

Entretanto, alguns temas materiais têm prioridades diferentes para cada unidade de negócio, considerando suas próprias operações e *stakeholders*. Por exemplo, há uma forte percepção de que os tópicos "pobreza/meios de subsistência" (com foco em representantes e consultoras) e "biodiversidade" (ligado ao desmatamento da Amazônia) são assuntos de maior importância



## Top 15 issues

1. Climate action
2. Human rights (internal and in the supply chain)
3. Poverty/ livelihoods (including living wage)
4. Circularity/ packaging (recycling and alternative sourcing)
5. Sustainable sourcing (ingredients management)
6. Waste and effluent management (other than packaging)
7. Water management
8. Employee health and well being
9. Community impact
10. Regeneration of nature/ natural resource management
11. Deforestation (impact through the value chain)
12. Ethics and integrity (including bribery & anti-corruption)
13. Product design & life-cycle management (including carbon footprint)
14. Diversity and inclusion
15. Biodiversity

em Natura &Co América Latina, para a qual "plástico descartável" e "design/avaliação do ciclo de vida do produto" também são temas materiais, assim como "inovação de produtos" e "ações climáticas".

Na Avon, as questões sociais se destacam como tópicos importantes para mostrar sua contribuição na busca por uma sociedade melhor para as mulheres, refletindo o propósito central da empresa. Nesse caso, tópicos de regeneração social e distribuição de valor, como "igualdade de gênero" e "melhorar os meios de subsistência", são de alto impacto. "Bem-estar animal" foi mencionado como um tópico

central para The Body Shop, em comparação com as outras marcas. "Qualidade e segurança do produto" e "design do produto" são temas de maior importância para a Aesop e para seus *stakeholders* do que ocorre nas demais marcas; no entanto, ela não teve uma pontuação tão alta nos tópicos ambientais e sociais.

A análise também mostrou que os três principais temas materiais de Natura &Co são muito semelhantes aos três pilares do Compromisso com a Vida. O tema "ações climáticas" está ligado ao pilar "Enfrentar a crise climática e proteger a Amazônia". "Direitos humanos"

(internos e na cadeia de suprimentos) está alinhado a "Defender os direitos humanos e sermos mais humanos". E "circularidade/embalagens" (reciclagem e fontes alternativas) está em linha com "Abraçar a circularidade e a regeneração".

Como estratégia para gerenciar eventos que possam impactar o atingimento de nossos objetivos, consideramos o Compromisso com a Vida como parte do Cenário de Risco Corporativo, e o nível de exposição desse risco é reportado anualmente à liderança executiva e ao Comitê de Auditoria, Gerenciamento de Riscos e Finanças, ligado ao Conselho de Administração.

# Prêmios e reconhecimentos

- + No mesmo ano, Natura &Co teve inserção mais uma vez no ranking de sustentabilidade Global 100, da Corporate Knights, que tem por base dados públicos relativos a 24 indicadores-chave de desempenho, incluindo produtos e serviços, diversidade e salários, emissões e consumo.
- + Natura &Co foi ainda uma das primeiras empresas a receber o Selo Terra Carta, do rei Charles III do Reino Unido, que reconhece as empresas globais que promovem inovação e demonstram seu compromisso e dinamismo para a criação de mercados verdadeiramente sustentáveis.
- + Natura &Co mais uma vez integrou o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 e é a única empresa de cosméticos que faz parte dessa prestigiada lista.
- + Em 2022, pela primeira vez, Natura &Co recebeu indicação como grupo no ranking das Empresas Mais Éticas do Mundo, do instituto Ethisphere. Essa honra é reservada a um seleto número de companhias, com padrões excepcionais e compromisso com o avanço da integridade nos negócios.



Nossas  
**Marcas**



Fundada em 1969, a Natura é uma multinacional brasileira do segmento de cosméticos e cuidados pessoais, líder em venda direta no Brasil, reconhecida por proteger a sociobiodiversidade amazônica por meio de seu modelo de negócios sustentável. Os produtos da Natura são livres de crueldade e 93% veganos. Com mais de 7,100 mil colaboradores e mais de 2 milhões de Consultoras de Beleza na América Latina, a Natura atua em 10 países. Em 2014, tornou-se a primeira empresa de capital aberto a receber a certificação de Empresa B, obtendo sua terceira recertificação em 2020. A linha Ekos da Natura é certificada pela Union for Ethical Biotrade (UEBT).

## AVON

Fundada em 1886, a Avon conecta pessoas em mais de 70 países, beneficiando-se do poder da beleza para transformar a vida das mulheres para melhor. Seus produtos icônicos são vendidos por 5,6 milhões de Representantes de Beleza, que criam os próprios negócios no setor de beleza. A Avon acredita que um mundo melhor para as mulheres é um mundo melhor para todos, e está comprometida em agir em favor da igualdade de gênero, manifestando-se abertamente sobre as questões que importam para as mulheres e gerando mudanças positivas. Junto com a Fundação Avon, a empresa já doou mais de US\$ 1,1 bilhão, com foco no combate à violência de gênero e ao câncer de mama.



THE BODY SHOP

Fundada em 1976, a The Body Shop tornou-se uma Empresa B em 2019, e busca gerar uma mudança positiva no mundo ao oferecer produtos de alta qualidade, inspirados na natureza, produzidos de forma ética e sustentável, além de promover campanhas por justiça social e ambiental. Pioneira na filosofia de que os negócios podem ser uma força para o bem, ainda mantém esse ethos como força mobilizadora da marca. Atualmente, a The Body Shop é um negócio verdadeiramente omnicanal: são mais de 2.500 lojas (próprias e franqueadas) em mais de 80 países; um canal de venda direta, chamado The Body Shop at Home, no Reino Unido e na Austrália; e e-commerce em cerca de 60 mercados.

## Aēsop.

A Aēsop é reconhecida por criar produtos com atenção meticulosa aos detalhes, juntamente com uma exploração única da intersecção entre o mundo botânico e a ciência, para a criação de fórmulas sensoriais e altamente eficazes para pele, corpo e cabelos, além de itens para o lar e fragrâncias. Desde sua fundação na Austrália, em 1987, a Aēsop expandiu-se para 29 países, com quase 300 lojas exclusivas, cada uma delas com design único, que celebra a comunidade onde ela está presente. A Aēsop se orgulha de ser uma Empresa B.

## → Mensagem dos CEOs

**João Paulo Ferreira**  
(Natura &Co América Latina), **Angela Cretu**  
(Avon Internacional), **David Boynton**  
(The Body Shop) e **Michael O’Keeffe**  
(Aesop)

No ano de 2022, enfrentamos um mundo em rápida transformação, impondo desafios urgentes e complexos, que requerem colaboração global contínua para serem superados. Apesar dos contextos geopolíticos e econômicos que impactaram nosso desempenho e interromperam operações em algumas das geografias em que estamos presentes, encerramos 2022 reforçando o valor de nosso compromisso de gerar impacto positivo para a sociedade.

Junto com a pandemia e suas consequências, a guerra na Ucrânia teve impacto marcante em nossas operações. Frente aos desafios e complexidades apresentados pela situação, colocar as pessoas em primeiro lugar foi uma decisão alinhada a nossos valores e crenças coletivas. Dessa forma, focamos em apoiar nossos colaboradores e Representantes de Beleza, protegendo a segurança e bem-estar dessa rede. Além disso, trabalhamos junto a instituições, comunidades e fornecedores para prover recursos e apoio a frentes de ajuda humanitária. Temos orgulho de nosso time

na Ucrânia pela sua resiliência e capacidade de retomar as operações, apesar das circunstâncias devastadoras, para assim continuar a servir nossas representantes.

No que diz respeito a nossas operações na Rússia, a The Body Shop e a Aesop suspenderam a comercialização de seus produtos no país. A Avon, ao oferecer um modelo de venda por relações simplificado e autônomo, continuou a garantir os meios para que as representantes pudessem manter sua independência financeira. Restringir o acesso à venda de produtos teria impactado

mulheres e crianças da região de maneira negativa, e nossa forma de atuar ofereceu apoio a essas mulheres em um momento crítico, em que seu próprio sustento dependia dos negócios com a Avon. Continuamos a acreditar no diálogo e no poder do coletivo em defesa da humanidade e em prol da paz.

Diante de um cenário desafiador de volatilidade geopolítica e econômica, em 2022 avaliamos a necessidade de rever nossas prioridades estratégicas e migrar para um modelo mais enxuto e mais ágil, que conferisse maior autonomia às mar-

cas e desse suporte a um caminho de entrega de valor no longo prazo. Consequentemente, nossas quatro unidades de negócio ganharam mais independência e responsabilidade na alocação de recursos.

Em resposta a essa transição, a Natura experimentou forte recuperação durante o ano, apoiada sobretudo pelo aumento da produtividade das Consultoras de Beleza, diante de uma proposta melhorada de portfólio de produtos. Além disso, um forte desempenho no social selling e no e-commerce impulsionou o crescimento no varejo, ao que se soma o desempenho impressionante de &Co Pay, nossa plataforma de serviços financeiros. Na América Latina, a Avon está mais estável, mostrando resultados melhores na categoria de Beleza. A Avon Internacional, apesar de complicações em mercados importantes, teve melhora em indicadores-chave de desempenho nos canais de distribuição, enquanto a Aesop mostrou resiliência, protagonizando mais um ano de sólido crescimento. A The Body Shop, embora impactada por

um ambiente desafiador no varejo, especialmente no Reino Unido, deu continuidade a seu plano de transformação.

Impacto positivo é uma premissa de inovação em Natura &Co. A dedicação à sustentabilidade e à inovação já se provou um poderoso catalisador para transformar desafios socioambientais em oportunidades de negócio, bem como gerar crescimento para todas as nossas marcas.

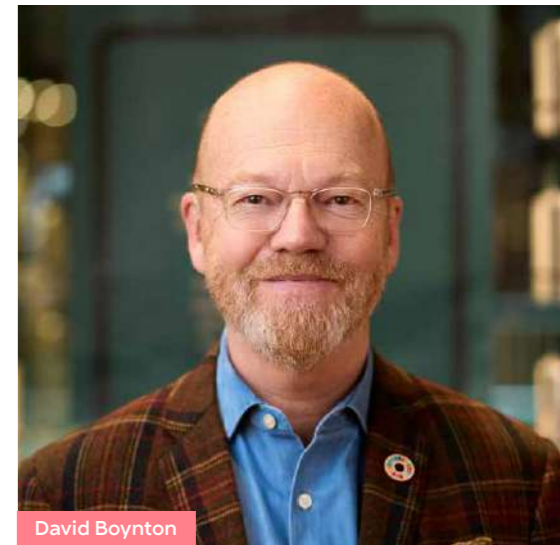
A Natura se comprometeu a demonstrar como cria valor para além de indicadores financeiros como receita e lucro, e lançou seu Integrated Profit & Loss (IP&L). Além de resultados financeiros, essa ferramenta inovadora de gestão integrada atribui valor econômico aos impactos positivos e negativos gerados pelo negócio (externalidades) nas dimensões ambiental, social e humana. O IP&L avalia os impactos gerados por diversas atividades, da cadeia de fornecedores e comunidades extrativistas da Amazônia às operações próprias da Natura, pas-



João Paulo Ferreira



Angela Cretu



David Boynton



Michael O’Keeffe



## Olhando para o futuro, seguimos ambiciosos em nossa visão de sustentabilidade, expressa em nosso Compromisso com a Vida, que reflete a missão, os valores e o propósito de Natura &Co.

sando pelas consultoras e chegando à etapa de uso e de fim de vida dos produtos. A parceria da Natura com comunidades, por exemplo, gera benefícios à sociedade da ordem de 8,6 vezes o montante investido pela companhia, enquanto o Programa Carbono Neutro devolve à sociedade um impacto 40,1 vezes maior que o investido. Esses resultados mostram que o compromisso da empresa com o desenvolvimento sustentável não se restringe a benefícios isolados ao meio ambiente ou às pessoas, mas também gera, de maneira mais ampla, valor econômico para a sociedade.

A busca por inovação na Natura se manifestou também no lançamento de novos produtos na linha Chronos e no aumento do uso de bioativos na linha Ekos, fortalecendo nossa relação com a Floresta Amazônica e suas comunidades. Incorporando plástico retirado do litoral brasileiro a suas embalagens, Kaiak Oceano registrou forte desempenho de vendas, ao mesmo tempo em que deu respostas a questões ambientais sensíveis, como o descarte inade-

quado de produtos no mar. Metade do plástico usado em cada unidade de Kaiak Oceano é reciclado, e a maior peça da embalagem tem 20% menos plástico.

Como parte de nosso compromisso com a conservação do meio ambiente, a Natura levou para a TV aberta brasileira sua preocupação com a Amazônia, de modo a aumentar a conscientização geral sobre o aumento das taxas de desmatamento na região. A campanha foi veiculada durante o intervalo de um dos principais debates entre os candidatos à eleição presidencial no Brasil. Pedimos a eles que tomassem medidas urgentes e efetivas para acabar com a destruição da floresta, e fizemos um chamado à ação, no Senado Federal, pela proteção do bioma durante audiências públicas que antecederam a Conferência do Clima (COP27) no Egito.

Por ocasião das eleições no Brasil, Natura &Co lançou a campanha *Voto Consciente*, com o propósito de estimular nossos colaboradores, consultoras e representantes

a reconhecerem a importância da cidadania exercida por meio do voto. A campanha se iniciou com a distribuição de conteúdo sobre democracia e participação social, em linguagem simples e acessível. A iniciativa incluiu também uma websérie de quatro episódios que relacionava temas da Política ao dia a dia de nossa rede.

A Avon seguiu avançando em sua estratégia Open Up & Grow ao finalizar a implementação de seu novo modelo comercial, redefinindo sua proposta de marca e acelerando sua digitalização. Com relação ao portfólio, o foco foi em otimização, para entregar beleza aspiracional a um valor acessível, com crescimento de 5% no volume de vendas de seus *hero products*, incluindo o premiado Sêrum Renovador Renew Power com Protinol, que consistentemente se sai melhor em testes do que seus concorrentes de categoria premium. O exclusivo e patenteado Protinol ajuda a restaurar anos de perda de colágeno em sete dias, deixando a pele mais suave, firme e uniforme.

A Avon acredita que apoiar o progresso das mulheres cria mudanças sociais positivas, e por isso se compromete a empoderá-las por meio da reinvenção do trabalho, ajudando-as a viver de maneira mais segura e saudável. Mais de 20% de cada venda de Avon ajuda a criar futuros melhores para as mulheres, e a marca já doou mais de US\$ 1,1 bilhão para o combate ao câncer de mama e à violência contra mulheres e meninas.

A The Body Shop tem avançado com o lançamento de suas lojas-conceito, as 'Changemaking Workshop', que já registram 15 pontos percentuais de aumento de vendas em relação às demais lojas da marca. Seu programa de refis, agora presente em 793 lojas, também é um sucesso, apresentando uma taxa de retorno de clientes maior do que a registrada na compra de embalagens de uso único. E, como parte do programa de aprimoramento e rejuvenescimento de seus produtos, a The Body Shop mudou o nome da linha *Drops Of Youth* para *Edelweiss*, em uma ação para abraçar a inclusão e se distanciar de um posicionamento de marca nocivo, que promovesse o "antienvhecimento".

A The Body Shop continuou a desenvolver suas campanhas históricas em prol de justiça social e ambiental e, em maio de 2022, lançou sua maior campanha global de todos os tempos: *Be Seen. Be Heard*, em colaboração com o Escritório do Enviado Especial do Secretário-Geral da ONU para a Juventude. Essa campanha busca elevar as vozes de milhões de jovens em 75 países. Em menos de um ano, a campanha já impulsionou mudanças de longo prazo: o estímulo para que 37 mil jovens eleitores se registrassem nos Estados Unidos, e o apoio à plataforma Undi18 na redução da idade mínima para o voto na Malásia. A The Body Shop também ajudou a barrar uma lei que veta o direito de protesto no Reino Unido e estimulou tomadores de decisão a ouvir as vozes dos

jovens nas negociações sobre o clima, durante a COP27.

Na Aesop, o crescimento contínuo tem sido sustentado pelo aprimoramento da experiência do cliente, pelo aperfeiçoamento da oferta de produtos e pela manutenção de um forte foco em sustentabilidade e inovação. Em 2022, a marca lançou seu tratamento mais avançado para a área dos olhos, o *Exalted Eye Serum*, parte da linha Skin Care Plus, e também a fragrância *Eidesis*, uma jornada evocativa inspirada no mito de Narciso. Além de inovação em produtos, em 2022 a Aesop continuou a evoluir em sua oferta de canais, incluindo um projeto-piloto de espaços de varejo para viajantes na Europa, um spa expandido para tratamentos faciais e massagens na recém-aberta loja de Regent Street, em Londres, e o lançamento de espaços sofisticados de experimentação de fragrâncias, incluindo gabinetes especiais em lojas e um "Sensorium" em Xangai.

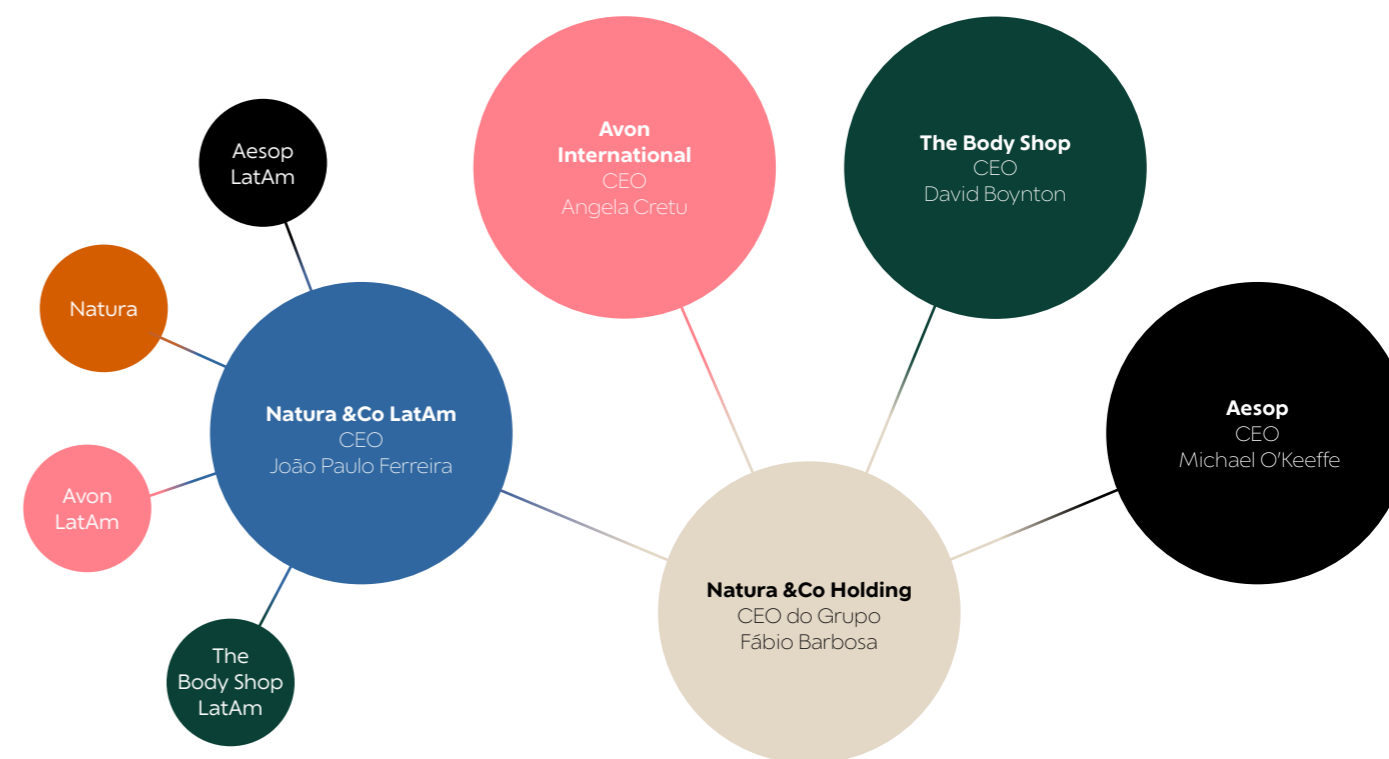
Aproximar os clientes da temática da sustentabilidade e integrá-la cada vez mais às operações tem sido um foco da Aesop. A marca deu início a um projeto de circularidade em lojas-chave na Austrália, com resultados positivos, e lançou sua primeira loja *Sustainable Concept* no distrito de Seongsu, em Seul, na Coreia. Em nível global, as novas lojas da Aesop continuaram a alavancar o uso de materiais sustentáveis, de modo a aprimorar seu design e reafirmar o compromisso da marca com a sustentabilidade. A nova loja

de Cambridge, no Reino Unido, entre outras, demonstrou esse compromisso ao promover o uso abrangente de materiais reciclados e apoiar o artesanato tradicional local, além de utilizar junco do Rio Cam na decoração da loja.

Olhando para o futuro, seguimos ambiciosos em nossa visão de sustentabilidade, expressa em nosso Compromisso com a Vida, que reflete a missão, os valores e o propósito de Natura &Co. Essa visão une nossas marcas em torno da ação coletiva para lidar com algumas das questões mais urgentes do mundo: enfrentar a crise climática e a ameaça crescente de riscos climáticos, protegendo a Amazônia e promovendo soluções baseadas na natureza; garantir a igualdade e a inclusão; e abraçar a circularidade e a regeneração. Ao avaliar o terceiro ano desse compromisso, pudemos refletir sobre as melhorias alcançadas em temas como pegada de carbono da organização e diferença salarial entre gêneros, bem como sobre nossa jornada para superar desafios significativos em regeneração e circularidade. Ao reorientar o foco dos nossos negócios para as coisas que os fazem prosperar individualmente e, ao mesmo tempo, manter nosso coletivo vinculado pelo propósito de gerar impacto positivo para a sociedade, estamos mais bem preparados para enfrentar os desafios que nos aguardam em 2023 e além.



## Estrutura de negócios

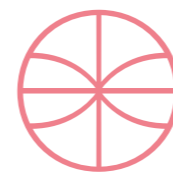


→ **Natura &Co América Latina:** inclui todas as operações da marca Natura em todos os mercados e as marcas Avon, Aesop e The Body Shop localizadas na América Latina. João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira é o CEO de Natura &Co América Latina.

→ **Avon International:** inclui todas as operações da marca Avon, exceto aquelas localizadas na América Latina. Angela Cretu é a CEO da Avon International.

→ **The Body Shop:** inclui todas as operações da marca The Body Shop, exceto aquelas localizadas na América Latina. David Boynton é o CEO da The Body Shop.

→ **Aesop:** inclui todas as operações da marca Aesop, exceto aquelas localizadas na América Latina. Michael O'Keeffe é o CEO da Aesop.



# A Holding

Apesar dos desafios que tem enfrentado, Natura & Co acredita na força do nosso propósito e dos nossos negócios. Para enfrentar esses tempos difíceis, revisamos nossas prioridades de curto prazo e estamos focando em sua execução. Nessa jornada, simplificar nosso modelo operacional para ter uma abordagem de Holding foi fundamental para sustentar esse novo capítulo da nossa história.

As ações voltadas à simplificação da estrutura foram criadas por um Comitê de Transição temporário, ligado ao Conselho de Administração e liderado pelo CEO do Grupo, Fábio Barbosa. Elas foram cuidadosamente pensadas para atingir o equilíbrio entre as funções corporativas centralizadas e os objetivos de negócio, visando cumprir nossas ambições estratégicas. Como parte desse processo, o Comitê revisou as metas para margens e fluxo de caixa operacional e definiu medidas para reduzir significativamente os custos operacionais no nível da. Ao fim de 2022, o Comitê havia concluído sua missão, com a maior parte das mudanças já implementadas, e novas medidas previstas para o início de 2023.

Com a descontinuidade do Comitê Operacional do Grupo, o GOC (leia mais na página 30), o papel da mudou: em vez de ser um hub altamente centralizado para as decisões de negócios, passou a se concentrar na definição de indicadores-chave de desempenho monitoramento do desempenho das marcas e

na alocação de capital. Liderada diretamente pelo CEO, a mantém recursos e equipes específicas em áreas como finanças, jurídico e compliance, reputação, gestão de riscos, segurança cibernética, remuneração executiva, estratégia corporativa e as iniciativas de sustentabilidade do nosso Compromisso com a Vida. Como a não está envolvida nas operações das unidades de negócio, outros recursos foram absorvidos pelas empresas, como: pesquisa e desenvolvimento, procurement, inovação digital, tecnologia e desenvolvimento de talentos. Isso resultou em mudanças organizacionais no nível da, com os seguintes executivos:

→ **Guilherme Castellan** permanece como diretor Financeiro e de Relações com Investidores de Natura & Co. Guilherme também é responsável por Relações com Investidores, Estratégia Corporativa e Segurança Cibernética;

→ **Itamar Gaino** continua como diretor Jurídico e de Compliance de Natura & Co, com responsabilidade adicional pelas áreas Tributária, de Riscos e de Controles Internos. A equipe Jurídica e de Compliance ainda opera como um hub, levando sua experiência a todas as unidades de negócio e à equipe da *Holding*;

→ **Beth Powell** assumiu a posição de vice-presidente de *People and Reward* de Natura & Co, após a saída de Paula Fallowfield. A função de recursos humanos da Holding passou a ter atribuições simplificadas,



*Em 2022, nossos esforços corporativos passaram de um modelo que buscava sinergias globais para outro que dá às empresas o suporte necessário para gerar valor para todos os stakeholders.*

sendo responsável pela sucessão e remuneração de cargos executivos sêniores, definindo e administrando planos de ação, fornecendo People Technology e supervisionando a Comunicação interna e o *People Analytics* da Holding;

→ **Marcelo Behar** permanece como vice-presidente de Sustentabilidade e Assuntos Corporativos, incluindo advocacy e comunicação externa. Marcelo também supervisiona a revisão da estrutura de sustentabilidade da Holding, para garantir que as unidades de negócio possam enfrentar seus desafios com maior responsabilidade e autonomia.

Como resultado, nossas despesas corporativas caíram 30% em comparação com 2021.

#### **Pessoas em primeiro lugar**

Todas as decisões tomadas durante essa mudança estratégica envolveram o máximo cuidado com nossos times. Sempre que possível, trabalhamos com os indivíduos impactados para identificar oportu-

nidades de realocação dentro das unidades de negócio. Nossa equipe de Recursos Humanos teve papel fundamental ao criar uma base comum estável e adaptar a nova abordagem para uma organização mais enxuta e preparada, para a transformação dos nossos negócios a partir de 2023, com maior autonomia e responsabilidade.

Coordenamos o processo de forma transparente e consistente, definindo expectativas realistas e envolvendo nossa liderança nos esforços de comunicação interna. Assim, apesar dos desafios, alcançamos bons resultados consolidados em nossa pesquisa anual de engajamento. A rotatividade voluntária de colaboradores também se manteve baixa.

Tivemos ainda um avanço significativo em nossos objetivos de Pessoas dentro da nossa visão de sustentabilidade, o Compromisso com a Vida. Acabamos com a disparidade salarial não explicável entre homens e mulheres um ano antes da nossa meta, avançamos na garantia de

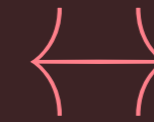
um salário digno (ou acima) para todos e permanecemos atentos à representatividade das mulheres em cargos de liderança. No entanto, ainda estamos resolvendo as complexidades em relação às nossas metas de diversidade e inclusão, que esperamos superar em 2023 (*leia mais na página 98*).

Em Natura &Co, os gestores são responsáveis por garantir que as pessoas saibam o que devem fazer e por que fazer. Essa premissa significa que, individualmente, criamos as fundações para construir algo maior do que nós mesmos. Somos um coletivo de pessoas que compartilham de propósitos e sonhos para mobilizar corações e mentes em benefício do mundo. Esses princípios continuam sendo a base do nosso projeto de cultura corporativa, interrompido em 2022 devido ao processo de reorganização, que será retomado em 2023.

#### **Atualização sobre sinergias globais**

Na cadeia de suprimentos, aprimoramos ainda mais nossas compras

estratégicas por meio de melhores negociações comerciais, otimizamos as operações para melhor gestão de estoque e administramos contas a pagar de acordo com o ciclo de negócios. Além disso, o Embrace, nosso programa de parceria que visa desenvolver relacionamentos de qualidade e de longo prazo com nossos principais fornecedores, completou seu segundo ano com sucesso, distribuindo prêmios em categorias ligadas aos pilares da nossa visão e nossa estratégia (veja mais em [www.naturaeco.com/suppliers-embrace](http://www.naturaeco.com/suppliers-embrace)).



## **Caminho para o grau de investimento**

Quase dobramos nosso prazo médio de dívida a partir de um processo de gestão criteriosa de nossos passivos.

→ **2020:** injeção de capital e desalavancagem do balanço após a aquisição da Avon, com passivos substanciais.

→ **2021 e 2022:** gestão de passivos para reduzir o custo global (títulos ligados

à sustentabilidade) e sucesso no alongamento do vencimento ou na melhora da natureza da dívida, o que foi extremamente importante durante a crise.

→ **2023:** a gestão de passivos e da estrutura de capital continuam sendo nossas principais prioridades para alcançar o grau de investimento.



# Natura &Co

## América Latina

### O caminho para o crescimento

Nossas operações conjuntas na América Latina mostraram força, com sólido desempenho de Natura e melhoras sucessivas no segmento de CFT da Avon. A próxima etapa é alavancar nosso modelo de *social selling* simultaneamente nas duas marcas, promovendo mais prosperidade para a nossa rede.

Em 2022, Natura &Co América Latina colheu os benefícios dos ajustes feitos após a implementação do novo modelo comercial da Avon no Brasil, e também registrou resultados positivos para a Natura nos países da região. A unidade de negócio encerrou o ano consolidando sua liderança na América Latina, demonstrando particular resiliência em meio às difíceis condições macroeconômicas globais, agravadas pela instabilidade política em alguns países. A receita total em 2022 cresceu 6,3% em moeda constante (queda de 1,7% em reais devido aos impactos cambiais e aos efeitos contábeis da hiperinflação na Argentina). O desempenho ao longo do ano foi impulsionado pela marca Natura e também foi marcado pela melhora do desem-

penho da Avon na categoria CFT (de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal), fatores que impactaram os efeitos da estratégia planejada de otimização do portfólio de Moda e Casa na Avon. A margem EBITDA ajustada foi de 10%, queda de 120 pontos-base, apesar dos aumentos de preços e do rigoroso controle de custos para fazer frente ao ambiente desafiador.

A conclusão da primeira etapa de integração de nossas atividades na América Latina trouxe novas percepções sobre o comportamento do canal de venda direta e sobre o que esperar durante da combinação total dos negócios de Avon e Natura na região, conforme planejado. Uma equipe exclusivamente dedicada foi criada para expandir



### Rock pela floresta

A Natura voltou ao Rock in Rio em 2022 para conscientizar sobre a importância de manter a Floresta Amazônica viva e em pé. Ativações de marca como a NAVE e o Portal Natura convidaram o público a conhecer outras dimensões da floresta e a participar de escolhas que impactam positivamente o futuro do planeta (leia mais na página 96).

essa estratégia por toda a região Brasil). O objetivo é unificar a proposta de valor para consultoras e representantes, para que possam operar com as duas marcas simultaneamente. Nessa fase, a plataforma comercial e de distribuição da marca Natura incorporará as operações da Avon, oferecendo um melhor nível de serviço, aumentando a eficiência e gerando mais lucratividade. Ainda assim, as duas marcas manterão e melhorarão seus atributos individuais aos consumidores, ampliarão seus diferenciais e complementaridade e trabalharão com mentalidade digital para explorar oportunidades.

#### Natura: liderança contínua

Em 2022, a receita líquida de Natura na região aumentou 14,5% em moeda constante (6,2% em reais), com forte ritmo no Brasil e mais crescimento na América Hispânica. Com base em dados da Kantar, a marca retomou o crescimento no Brasil, em linha com o mercado CFT, mantendo sua participação e liderança no setor. Os últimos dados

da Euromonitor (2021) também mostram que Natura seguiu líder no país. A marca ficou em 7º lugar no ranking geral das mais valiosas do Brasil, segundo a *Brand Finance*, e, mais uma vez, foi apontada por essa consultoria como a marca de cosméticos mais forte do mundo, no Índice de Força da Marca. O crescimento no faturamento de Natura no Brasil foi 14,4% em moeda constante (14,3% em reais), impulsionado pelo aumento dos preços, com um melhor mix de produtos. A categoria Presentes também teve melhor desempenho em relação ao crescimento total da marca na região.

A base média de consultoras disponíveis atingiu 1,16 milhão no Brasil e se manteve estável em comparação ao ano anterior. Os contínuos esforços para criar um ecossistema, por meio da aceleração de uma oferta 100% customizada para consultoras, e da disponibilização de ferramentas digitais de *social selling*, como as de criação de conteúdo e treinamento em rede, provaram mais uma vez o seu valor. Além disso,

## Todos os olhos na Avon

Mais uma vez, a Avon patrocinou o Big Brother Brasil, maior *reality show* do país, aumentando a visibilidade das representantes, mostrando produtos inovadores e reafirmando o compromisso da marca com as causas das mulheres. Por meio da ação "O Fantástico Mundo de Avon", os participantes tiveram uma experiência imersiva com produtos de maquiagem, fragrâncias, corpo e rosto da Avon. A marca também abordou temas como diversidade, gênero, autoestima e empreendedorismo. A Avon atingiu mais de 150 milhões de pessoas ao longo da exibição do programa, liderou interações nas mídias sociais e registrou um crescimento de 177% nas vendas de comércio eletrônico em relação à média dos meses anteriores.

a produtividade das consultoras no Brasil registrou forte aumento no quatro trimestre de 2022, em relação ao mesmo período de 2021, de 14,9%, mas um desempenho sequencial mais brando ao longo de 2022, em linha com uma base de comparação mais difícil. O uso do digital (consultoras que acessaram pelo menos uma vez o catálogo digital ou o aplicativo durante o período) chegou a impressionantes 82,1% no quarto trimestre de 2022.

Os canais de varejo e *on-line* também tiveram crescimento significativo no ano. O número de lojas próprias chegou a 90 (18 a mais que no ano anterior), enquanto as lojas franqueadas aumentaram para 649 (acréscimo de 74 no período). O digital também teve um desempenho sólido, com aumento no faturamento de 19,8% em 2022, impulsionado por um grande número de visitas e pelo ticket médio, alavancado por *branding*, mix de fragrâncias e iniciativas de frete.

Quanto aos países hispânicos da América Latina, a receita líquida de Natura cresceu 14,6% em moeda constante (-5,3% em reais), apesar das turbulências políticas e econômicas, particularmente na Argentina, no Chile e no Peru. A base média de consultoras disponíveis atingiu 0,88 milhão em 2022, um crescimento de 3,7% sobre 2021. The Body Shop América Latina e a Aesop tiveram bom desempenho nos canais de varejo e *on-line* nos últimos meses de 2022.

### Avon: princípios/conceitos/ fundamentos básicos

Se a primeira onda da recuperação da Avon na América Latina levou mais tempo do que o esperado devido a desafios externos e internos, as correções de curso realizadas no final de 2021 no Brasil mostraram tendências positivas em 2022. A Avon teve uma melhoria animadora sequencial no faturamento no segmento de Beleza ao longo do ano. As medidas adotadas para equilibrar a atividade comercial e recrutar novas representantes levaram à melhoria dos KPIs, incluindo o aumento da produtividade na categoria Beleza, que também se beneficiou de um melhor mix de produtos e preços, inovação de produtos e estratégias de marketing, como o patrocínio do Big Brother Brasil.

Contudo, a receita líquida geral da Avon no Brasil ainda foi 5,7% menor em relação a 2021 devido a uma queda nas vendas no segmento de Moda e Casa, resultado de uma redução deliberada e contínua do portfólio nessa categoria e de uma mudança nos hábitos de consumo após o lockdown.

O número médio de representantes disponíveis no Brasil melhorou continuamente e mostrou uma estabilização do canal. A atividade geral de representantes também melhorou continuamente em relação ao ano anterior, reduzindo ainda mais a diferença para os níveis ao final de 2021.

Na América Hispânica, o novo modelo comercial apresentou avanços

no Equador e ganhos rápidos na Colômbia e América Central, com aumento sequencial da atividade e maior recrutamento de representantes. No geral, a receita líquida da Avon na América Hispânica caiu 2,4% em moeda constante (-13,8% em BRL), apesar do desempenho mencionado nos mercados citados acima, assim como na Argentina. Contudo, ela foi impactada por uma queda no México (que tem maior exposição à categoria Moda e Casa), assim como no Chile e no Peru, ambos impactados pelo contexto político e econômico.

Como observado no Brasil, a categoria Beleza cresceu 4,6% na América Latina, mas isso foi neutralizado principalmente pela categoria Moda e Casa. Os ajustes no portfólio continuarão durante a segunda onda de integração e serão baseados em critérios de lucratividade, retorno sobre o capital investido e complementaridade com o portfólio e as categorias da Natura.




## &Co Pay

Em 2022, a plataforma para viabilizar a inclusão financeira e digital de consultoras e representantes registrou forte crescimento no número de contas, atingindo aproximadamente 500 mil, enquanto o volume total de pagamentos (TPV, na sigla em inglês) foi de R\$ 25,6 bilhões no ano. O bom desempenho no Brasil foi reforçado pela crescente adoção do Pix na plataforma e pela habilitação do processamento das vendas para as consultoras via cartão de crédito – duas características que vêm desde 2021. As consultoras que usam a plataforma geralmente têm maior atividade e menor inadimplência.

Com o início do suporte adicional à operação de varejo e a extensão para a marca Avon, no último trimestre de 2022, &Co Pay aumentou sua capacidade para capturar e processar todos os pagamentos de Natura &Co no Brasil, na venda direta e no comércio eletrônico, em todos os canais e marcas. Além disso, no mesmo trimestre, iniciou-se o processo de expansão internacional, com a implementação de um piloto em nossa operação na Argentina.

No início de novembro de 2022, &Co Pay obteve a aprovação do Banco Central do Brasil para operar como instituição financeira, ou seja, uma Sociedade de Crédito Direto. Isso levará a uma nova fase para o negócio de serviços financeiros, com a disponibilização de importantes alavancas de caixa, financiamento, crédito e inclusão de consultoras e representantes. Um piloto está em andamento no Brasil para estender esse recurso às operações de varejo.



## Promovendo prosperidade por meio de uma abordagem financeira atenta à sociedade, ao meio ambiente e à economia

Para equilibrar lucro e propósito em sua abordagem de gestão, a Natura desenvolveu o modelo IP&L (Integrated Profit & Loss). Ele atribui valores monetários aos impactos do negócio sobre a economia, o meio ambiente e a sociedade. Isso permite uma análise integrada desses efeitos sobre os resultados financeiros da empresa e contribui para que uma materialidade dinâmica e transparente seja considerada na governança corporativa. O IP&L avalia diversas atividades da Natura, desde as cadeias de suprimentos e comunidades fornecedoras na região amazônica até a produção industrial, a atuação das consultoras de beleza, o uso dos produtos e o fim da vida útil deles.

A metodologia do IP&L é abrangente e envolve várias etapas, incluindo o uso de métricas de instituições como WageIndicator Foundation, Organização Mundial de Saúde (OMS) e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), bem como indicadores de negócio da Natura. Por exemplo, aplicamos o conceito de renda digna\* e avaliamos consultoras com renda acima desse nível (efeito positivo do nosso modelo de negócios), bem como aquelas que ainda não atingiram o valor de referência (contabilizado como efeito negativo, em que podemos ajudá-las a prosperar economicamente). Além dos ganhos que elas obtêm com a venda de produtos, são valorados os benefícios indiretos, como a capacitação profissional.

Na Amazônia, avaliamos nossos impactos da compra de insumos da biodiversidade, de origem sustentável e os investimentos feitos na região. Também comparamos dados de desmatamento dos locais onde atuamos aos de áreas vizinhas, para saber como nossa operação contribuiu para a conservação da floresta em pé\*\*. A parceria entre a Natura e as comunidades fornecedoras, por

exemplo, gera benefícios à sociedade da ordem de 8,6 vezes o montante investido pela companhia, enquanto o Programa Carbono Neutro, que remunera essas comunidades pela conservação ambiental, por meio de iniciativas de compensação de carbono, devolve à sociedade um impacto 40,1 vezes maior que o investido.

Com o IP&L, Natura descobriu que, a cada US\$ 1 gerado em receita, a empresa gerou US\$ 1,5 de impacto positivo para a sociedade em 2021. Esse modelo é resultado de um ciclo de avanços nos mecanismos de avaliação de impacto da Natura desde 2010, que incluíram o Environmental Profit and Loss (EP&L) e o Social Profit and Loss (SP&L), publicados em 2016 e 2018, respectivamente. A ferramenta está em constante evolução, de acordo com os avanços da comunidade científica e o desenvolvimento das frentes de avaliação de impacto, e incorpora a estratégia de sustentabilidade da Natura, assim como o modelo de negócio da empresa – que tem por base os princípios de propósito, prosperidade e pertencimento.

Ao longo dessa jornada, o IP&L da Natura segue evoluindo, e a companhia vem compartilhando essa metodologia com investidores e outras empresas para alcançar um modelo mais transparente e comparável. Os dados atualizados sobre o IP&L, relativos aos resultados de 2022, serão publicados em meados de 2023, no relatório GRI de Natura &Co América Latina.

\*A Natura utiliza o termo "renda digna" para as consultoras, porque elas executam uma atividade empreendedora, e "salário digno" para os colaboradores. Nos dois casos, a empresa utiliza os parâmetros e a metodologia de salário digno da WageIndicator Foundation. O valor da renda digna é calculado proporcionalmente ao tempo médio (horas) dedicado à consultoria.

\*\*Cada hectare conservado equivale a R\$ 3 mil. Fonte: Groot, R.; Brander, L.; Ploeg, S. van der, et al. *Global Estimates of the Value of Ecosystems and Their Services in Monetary Units*, 2012.

## Natura &Co América Latina *Inovação*

### Luna Coragem

Com base em testes neurocientíficos e estudos de bem-estar, Natura criou Luna Coragem, fragrância que incentiva e empodera mulheres. Ela combina a flor protea, que simboliza resistência e esperança, ao calor da pimenta rosa e à cremosidade da copaíba.



### Sérum Preenchedor Biohidratante Chronos

Novo integrante da linha Chronos, essa fórmula sérum aquosa que une a, poderoso ativo da biodiversidade brasileira, a um potente prebiótico e ao triplo ácido hialurônico (na concentração de 1,5%), hidrata as diferentes camadas da pele com ação imediata, progressiva e duradoura. Estimula o preenchimento e a auto-hidratação, reduzindo rugas e linhas finas.



### Kaiak

As linhas originais Natura Kaiak, Kaiak Pulso, Kaiak Aventura e Kaiak Oceano têm novas embalagens, agora melhoradas e mais sustentáveis. Os frascos de Kaiak Oceano contam com 20% menos plástico no total, e metade de todo o plástico utilizado nas embalagens é reciclado de resíduos retirados do litoral brasileiro por cooperativas. Kaiak é pensado com escolhas que respeitam o oceano e traz fragrâncias que evocam a força e o frescor das águas.

### Essencial Único

Fragrância nobre e sofisticada da Natura, Essencial Único traz um buquê floral único, com o coração do jasmim egípcio (para a versão feminina) ou do vetiver (para a masculina), em combinação com a copaíba, madeira preciosa da biodiversidade amazônica. Natura também lançou refis para toda a linha Essencial, com 45% de vidro reciclado e tampa 100% feita de plástico reciclado pós-consumo.



# Avon Internacional

## Na direção certa

A Avon Internacional encerrou 2022 com seus fundamentos de negócio restaurados e um novo modelo comercial 100% implementado para gerar receitas orgânicas e expansão de margem – tudo isso viabilizado pela revitalização da proposta da marca.

Em 2022, devido à sua presença geográfica, a Avon enfrentou circunstâncias externas inesperadas e desafiadoras: o agravamento das condições econômicas nos principais mercados, com a crise do custo de vida e as pressões inflacionárias e, sobretudo, o início da guerra na Ucrânia. Com as sanções internacionais impostas à Rússia, um de seus principais mercados, a Avon paralisou os investimentos no país e suspendeu as exportações, mantendo apenas operações locais autônomas em apoio às mulheres (que atuam como empreendedoras independentes) e seus filhos, em li-

nha com o que a Avon tem feito nos últimos 137 anos.

Na Ucrânia, o foco tem sido ajudar colaboradores e representantes da Avon, prestando assistência humanitária (*leia mais na página 99*) e restaurando as operações, que hoje estão em cerca de 80% dos níveis pré-guerra. Países vizinhos, como Polônia e Romênia, também mercados importantes para a Avon, começaram a sentir uma queda na confiança dos consumidores durante o segundo semestre de 2022, devido à pressão sobre os preços da energia, que também afeta a Europa



## The Power of Aging

Em parceria com a revista Marie Claire do Reino Unido, a Avon lançou a série de podcasts *The Power of Aging* ("O poder do envelhecimento", em tradução livre), após a publicação de sua pesquisa que mostrou que dois terços das mulheres no mundo se sentem mais confiantes à medida que envelhecem (67%), e que o envelhecimento não deve ser temido (63%). A iniciativa convidou cinco mulheres talentosas do universo da beleza, da mídia e dos negócios para compartilhar experiências positivas de vida após os 40, expressando o que impacta seu sentimento de poder à medida que envelhecem, e suas mudanças de atitude em relação à beleza.

Ocidental. A combinação dessas crises impactou os resultados globais da Avon para o ano, com diminuição da receita líquida de 9,9% em moeda constante (-22,9% em reais), e a margem EBITDA caiu 4,3% em moeda constante (-170 pontos-base em comparação com o ano anterior).

Com exceção da Rússia e da Ucrânia, a Avon apresentou progresso constante em sua estratégia Open Up & Grow, com melhoras perceptíveis e sucessivas nas principais métricas de desempenho, em comparação a 2021. Ao redefinir seus fundamentos e simplificar radicalmente os negócios, a Avon está mais enxuta e ágil, e seus processos comerciais e de marketing estão mais padronizados. A gestão eficaz das receitas e a rigorosa disciplina financeira conseguiram atenuar o impacto das condições macroeconômicas. Além disso, a Avon continuou a otimizar sua presença geográfica, transferindo a operação em três países (Arábia Saudita, Índia e Quirguistão) para um distribuidor parceiro, e encerrando as operações na Albânia.

O anúncio do fechamento das instalações de Pesquisa e Desenvolvimento da Avon em Suffern, nos Estados Unidos, com a transferência dessas atividades para o Brasil e a Polônia, e a terceirização da infraestrutura de Tecnologia da Informação e dos serviços de aplicativos também trarão economias consideráveis e recorrentes a partir de 2023. Essas mudanças aumentarão o ritmo e a relevância da inovação

no desenvolvimento de produtos e tecnologias.

### Beleza do seu jeito

O novo modelo comercial da Avon foi implementado em 30 mercados. Esse programa simplificado traz oportunidades de maiores ganhos para as representantes Avon, com uma experiência personalizada, ajudando-as a fazer beleza do jeito delas. A mudança também contribuiu para melhorar a retenção de representantes (+4%) e a produtividade (+8%), em especial nos segmentos de representantes de maior renda.

Como parte do foco contínuo na digitalização do canal de venda direta, a penetração do aplicativo Avon ON (representantes ativas que fizeram login pelo menos uma vez nas últimas três campanhas) atingiu 30%, um crescimento de 4,9 pontos percentuais em relação ao ano anterior, ou cinco vezes acima dos níveis pré-pandemia, enquanto as vendas digitais representaram 7,9% da receita total, aumento de 0,7 ponto percentual sobre o ano anterior. A aceleração da presença omnicanal da Avon continua em curso, garantindo que representantes e consumidoras tenham acesso à marca de qualquer lugar. Por exemplo, um importante feito de 2022 foi a integração entre a inteligência artificial e a tecnologia de testes de maquiagem em realidade aumentada, para ajudar as clientes a encontrar a combinação perfeita. Elas podem ver os produtos ganharem vida com resultados hiper-realistas, usando a câmera do celular, a *webcam* do

computador ou a experiência de compras personalizadas (*high-touch*), disponível nas revistas digitais das representantes.

### Beleza aspiracional, valor acessível

A transformação do portfólio continua, visando simplificação e harmonização. Conduzimos uma redução de 20% na oferta de itens, com foco no desenvolvimento de produtos cultuados e campeões. O *pipeline* se concentra em um número menor de inovações, porém mais significativas, alcançando os segmentos de classe média e alta para aumentar a margem bruta, no poder de precificação e na sustentabilidade.

A Avon está reavaliando a marca por meio de uma clara estratégia de produtos cultuados, baseada nos mais adorados pelas representantes e consumidoras. Em 2022, a Avon realizou uma nova série de testes cegos, em comparações com concorrentes premium nas categorias de fragrância, maquiagem e rosto. Os resultados mostraram que 11 dos 12 produtos da Avon foram considerados bons ou até melhores do que produtos de luxo, que custam até quatro vezes mais.

Por fim, uma análise da GlobalData, realizada em outubro de 2022, confirmou que a Avon continua sendo a maior marca de fragrâncias do mundo – considerando volume de unidades vendidas em 2021.



## Avon Internacional Inovação

### Coleção RENEW Sensitive+

Desenvolvido com base na inovadora e premiada tecnologia Protinol™ da Avon, o sistema ajuda a reduzir a aparência das linhas de expressão e rugas e, ao mesmo tempo, reconstitui a barreira de hidratação da pele. Ao contrário de outros ingredientes ativos como o retinol, o Protinol™ estimula o colágeno sem irritar a pele.



### Eve Privé

Primeira fragrância personalizada da Avon, Eve Privé traz uma delicada molécula de almíscar branco, exclusivamente desenvolvida para se misturar à química de cada tipo de pele, a fim de realçar seu aroma natural. Esse almíscar reconfortante e personalizável constitui o núcleo dessa fragrância floral e amadeirada, que abre com um toque de maçã vermelha crocante e delicadas pétalas de jasmim. Devido a essa tecnologia molecular, a fragrância permanece na pele por horas, criando a sensação de uma segunda pele.



### Far Away Splendoria

O ouro líquido da perfumaria do Oriente Médio, o oud, ganhou sua mais moderna e brilhante interpretação: Splendoria é o mais novo e glamuroso membro a se juntar à família Avon Far Away. Enquanto o oud tradicional é considerado escuro e masculino, a Avon criou um acorde exclusivo de *White Oud* para dar a esse raro ingrediente um novo toque, em um viés mais feminino e sensual. Esse acorde é complementado pela riqueza frutada de esplendorosas ameixas pretas e por um buquê de gardêneas brancas, terminando com a baunilha, quente e cremosa.



### Gloss Labial Ultra Color

É formulado com pigmentos reflexivos de luz 3D e extratos de romã e toranja, para aumento de brilho. Essa linha de gloss pode ser usada sozinha, como um brilho claro, deixando transparecer o lábio natural, ou em camadas sobre o batom, para um efeito mais intenso. Inclui um aplicador XL que acompanha a curvatura natural dos lábios, para realçar e definir contornos. Está disponível em 15 tonalidades, que harmonizam com todos os tons de pele, e em três acabamentos diferentes: transparente, cremoso e brilhante.

# The Body Shop

## Em defesa do futuro

O último ano não foi nada fácil. Ainda assim, The Body Shop está no caminho certo para revitalizar seus negócios, graças à recuperação da experiência no varejo, a produtos rejuvenescidos e a um propósito renovado, que amplifica as vozes dos jovens.



Não é exagero dizer que 2022 foi o ano mais difícil da história da The Body Shop. Uma combinação incomum de fatores externos prejudicou significativamente os negócios, desafiando a equipe da empresa em garantir o melhor resultado possível em circunstâncias tão desafiadoras. Tendo tomado decisões difíceis e medidas decisivas para se adaptar a esse complexo ambiente, The Body Shop continua em sua jornada de transformação para reposicionar os negócios diante de novos tempos e voltar a gerar lucro com propósito.

Em 2022, a receita líquida da The Body Shop caiu 13,5% em moeda constante (-24,3% em reais), principalmente em razão do reequilíbrio entre os canais no pós-pandemia, e

da redução do poder de compra da população na Europa, especialmente no Reino Unido. A margem EBITDA ajustada era 10,9% (-670 pontos-base na comparação com o ano anterior) devido à desalavancagem das vendas e à pressão sobre a margem bruta, também impactada pelo preço dos insumos e pela dinâmica da taxa de câmbio. Embora tenha dado sinais de recuperação no final do ano, o tráfego nas lojas não foi suficiente para compensar o declínio da venda direta (na The Body Shop at Home), que havia subido exponencialmente durante a pandemia, nem os altos níveis de estoque de produtos mantidos pelos franqueados durante os períodos de isolamento social. Além disso, The Body Shop suspendeu as operações das 26 lojas e do comércio eletrônico na Rússia após o início da guerra na Ucrânia, mas continuou a dar apoio às pessoas que dependiam do negócio para seu sustento.

Para superar esses desafios, a equipe de gestão analisou atentamente o negócio e agiu em todas as frentes sob seu controle para melhorar a margem, incluindo uma rigorosa disciplina financeira – minimizando os gastos discricionários e redimensionando a estrutura de despesas gerais e custos indiretos. O maior apoio global aos franqueados, com ações para estimular a demanda, fez com que os níveis de estoque fossem maiores do que os patamares registrados pré-pandemia até o fim de 2022.

Apesar dos resultados oscilantes ao longo do ano, o canal de comércio

eletrônico apresentou melhorias contínuas, chegando ao dobro dos níveis pré-pandemia em 2022. Quanto à The Body Shop at Home, após um grande desempenho durante os *lockdowns*, houve uma queda acentuada no número de consultoras após a reabertura das economias. Essa redução fez com que a The Body Shop at Home voltasse a ser um canal apenas complementar no Reino Unido e na Austrália, ao passo que as operações nos Estados Unidos foram encerradas.

### O varejo em sua essência

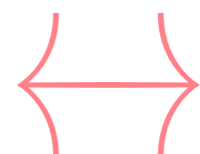
Fundamental para sua transformação contínua, The Body Shop está acelerando a implementação de suas novas lojas *Changemaking Workshop* ("oficinas de transformação"), um processo que sofreu atraso significativo devido aos lockdowns durante as ondas de COVID-19. A revitalização da experiência de varejo está atraindo novos clientes, com uma melhoria de 15 pontos percentuais no desempenho em comparação ao modelo tradicional. No fim de 2022, 10% da presença da marca havia sido reformulada, incluindo lojas próprias e franqueadas. O ritmo de reforma de mais lojas seguirá em 2023. Além disso, as estações de refis, hoje operando em 793 lojas, definiram um novo padrão para o setor. Elas estão atraindo consumidores, em especial os jovens, para a economia circular, oferecendo uma opção mais acessível para produtos de cuidados pessoais e conseguindo uma taxa de compra repetida mais alta do que a dos frascos de plástico tradicionais. O rejuvenescimento dos produtos

também está evoluindo em todas as categorias, com formulações naturais de alta qualidade e embalagens *premium* sustentáveis. Devido às interrupções na cadeia de suprimentos causadas pela pandemia, The Body Shop só conseguiu lançar a primeira linha reimaginada no segundo semestre de 2021. Isso incluiu as icônicas manteigas corporais, seguidas por produtos para cabelo e géis de banho, bem como a linha *premium* de cuidados com a pele e bem-estar. Até o fim de 2022, aproximadamente metade do portfólio havia sido reformulado, com mais novidades chegando em 2023.

Por fim, outro motor de crescimento é a presença da The Body Shop em 80 países, o que pode compensar os ventos contrários em determinadas geografias. Entre as iniciativas em andamento estão as perspectivas positivas para o reposicionamento no Japão (após a re aquisição das operações, que estavam franqueadas) e os planos de expansão significativa do máster franquizado na Índia. The Body Shop foi pioneira em mercados como Arábia Saudita e Sul e Sudeste da Ásia e pretende repetir esse feito nos países da África Subsaariana, onde a empresa já está expandindo a distribuição para o Quênia.

#### Reconhecimento global

Independentemente dos desafios, atualmente a The Body Shop está mais próxima de sua visão original do que nas últimas décadas, mantendo o legado de sua fundadora, Anita Roddick. A marca continuou



a receber importantes prêmios em todo o mundo, incluindo: *The Beauty Brand that is Making a Difference* ("A Marca de Beleza que está Fazendo a Diferença", em tradução livre), concedido pelo jornal *The Sunday Times*, no Reino Unido; o *Health and Beauty Retailer of the Year* ("Varejista do Ano em Saúde e Beleza"), do *Retail Asia Awards*, na Índia; e o *Brands that Matter* ("Marcas que Importam"), da revista *Fast Company*, nos Estados Unidos. Atualmente, o varejo tem que lutar ainda mais para manter-se relevante para os novos tempos e as novas gerações. Para The Body Shop, isso significa expandir os negócios e, ao mesmo tempo, impactar positivamente as pessoas e o planeta. Um exemplo disso é a nova campanha global *Be Seen Be Heard* (saiba mais na página 91).



## Posicionamento quanto à saúde mental

Em 2022, The Body Shop relançou sua linha *premium* de cuidados com a pele Drops of Youth, rebatizando-a como Edelweiss e se posicionando contra a narrativa antienvhecimento (já que o nome original significa "Gotas de Juventude"). A pesquisa Self-Love Index, encomendada pela The Body Shop, mostrou que consumidores querem que as marcas adotem ações reais para promover a saúde mental na sociedade, e não minar a autoconfiança com a propagação de promessas irreais.

## The Body Shop Inovação

### Edelweiss

A antiga Drops of Youth inspirou essa nova linha de cuidados com a pele. Agora, ela é enriquecida com o dobro da concentração de edelvais, uma rara flor que cresce em ambientes alpinos sujeitos a condições climáticas extremas e que tem poderosas propriedades antioxidantes. A fórmula é 43% mais potente do que o retinol e é feita com 99% de ingredientes de origem natural, para ajudar a suavizar e proteger a pele.



### Sérum Revelador de Brilho com Vitamina C

O sérum recém-desenvolvido contém 10% de vitamina C – a maior concentração já oferecida pela The Body Shop – e é enriquecido com bakuchiol, para ajudar a reduzir a aparência de pigmentação desigual. As fórmulas para toda a linha de Vitamina C hoje contêm pelo menos 90% de ingredientes de origem natural. Algumas usam extrato de camu-camu, uma das fontes naturais mais ricas de vitamina C.

### Welness: Sleep, Boost e Breathe

A linha de bem-estar e autocuidado Welness apresenta três novas rotinas: Sleep (lavanda e vetiver), Boost (tangerina e bergamota) e Breathe (eucalipto e alecrim), desenvolvidas para ajudar as pessoas a se recarregar, reconectar e reenergizar. Os produtos têm pelo menos 90% de ingredientes de origem natural e contêm óleos essenciais 100% naturais. Eles têm certificação vegana e estão disponíveis em potes ou garrafas recicláveis, de vidro e de alumínio.



### Jamaican Black Castor Oil

Uma linha amplamente testada e reavaliada, para ajudar a desembaraçar, hidratar e definir todos os tipos de cachos e ondas no cabelo. A fórmula é enriquecida com manteiga de karité e proteína de queratina vegana do Comércio Ético com Comunidades, e tem quatro apresentações: ativador de cachos, condicionador de limpeza, máscara de hidratação intensa e condicionador *leave-in*.



# Aesop

## Evolução *contínua*

Desde sua origem, num salão de beleza na Austrália, até se tornar um novo player global no segmento *de luxo*, a Aesop continua a evoluir e a prosperar. Em 2022, a marca ampliou sua presença, aprimorou tanto a experiência dos produtos quanto a do cliente e adotou uma abordagem orientada pelo *design* para implementar sua agenda ousada de sustentabilidade.

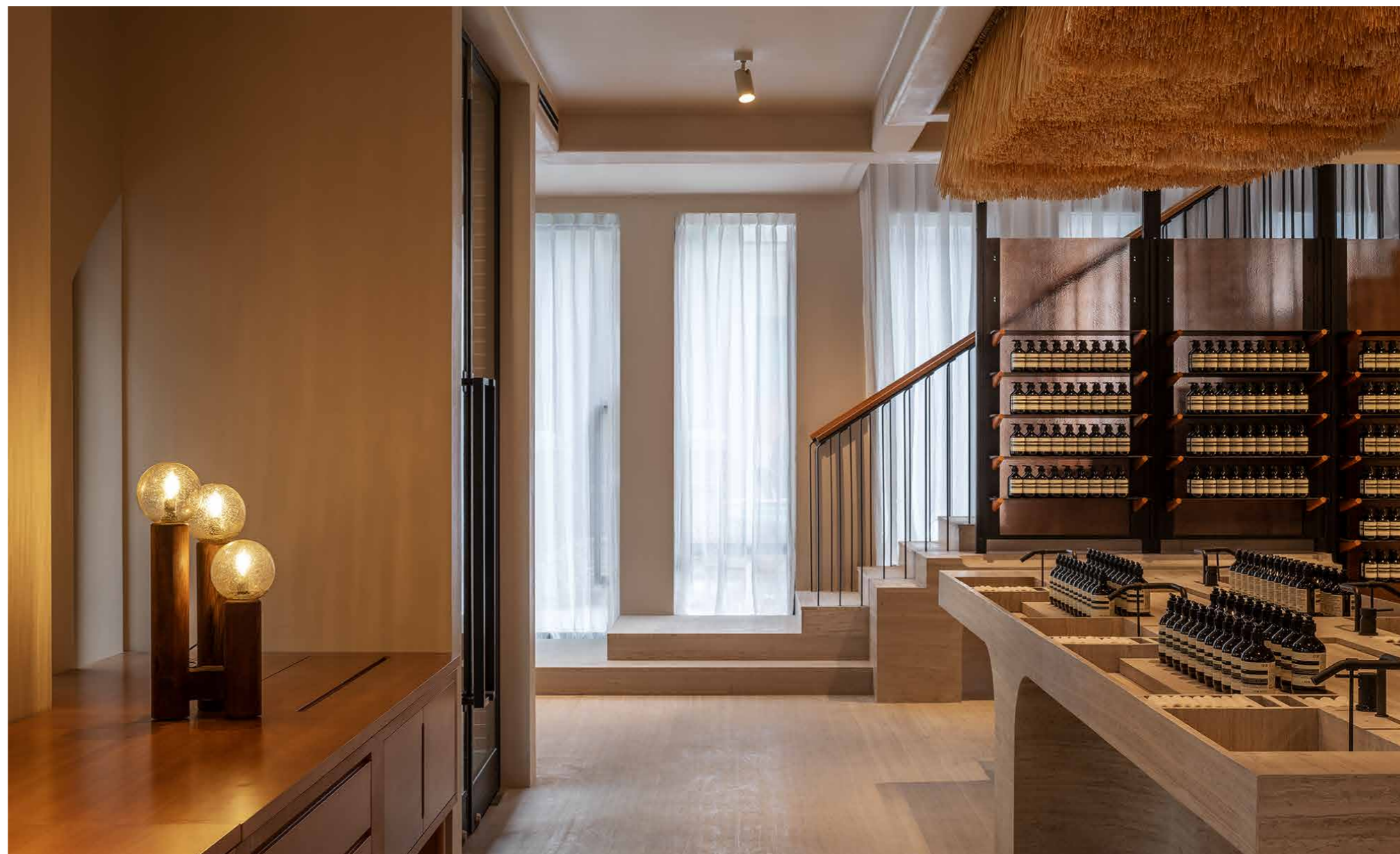
2022 foi mais um ano de realizações excepcionais para a Aesop, que continuou a impulsionar seu crescimento global, sem deixar de lado um posicionamento único, centrado no *design* disruptivo, na reflexão criativa e na paixão por oferecer atendimento excepcional ao cliente, com uma experiência sensorial e imersiva.

Todas as regiões registraram forte crescimento, muito acima do setor em geral. A receita líquida total atingiu 21% in CC (4,6% aumento em BRL), motivada por vendas mais fortes no varejo e no atacado e por um desempenho mais discreto do comércio eletrônico, normalizando

o equilíbrio entre canais pós-COVID-19, com o retorno dos consumidores às ruas e a retomada das viagens internacionais. O aumento da produtividade das lojas e um mix favorável de produtos e preços compensaram os custos da inflação.

A margem EBITDA ajustada foi de 21,7% (-230 bps em relação a 2021), pressionada, conforme esperado, pelos investimentos planejados para garantir o crescimento futuro, principalmente relacionados à abertura de novas lojas e a áreas como tecnologia, cadeia de suprimentos e recursos humanos, incluindo a preparação que precedeu a entrada da Aesop na China.

O início das operações na China, no fim de 2022, foi um momento determinante para as ambições estratégicas da Aesop. Além do lançamento de Aesop.com e de uma loja na plataforma T-Mall, em dezembro, a marca abriu suas duas primeiras lojas físicas na China continental. A primeira loja, na Dongping Road,



*A primeira loja, na Dongping Road, em Xangai, homenageia o artesanato chinês, tem um espaço imersivo dedicado a fragrâncias, o Sensorium (câmara com design exclusivo para aromas), e está em meio a um jardim com ervas medicinais locais.*

em Xangai, homenageia o artesanato chinês, tem um espaço imersivo dedicado a fragrâncias, o Sensorium (câmara com design exclusivo para aromas), e está em meio a um jardim com ervas medicinais locais. A loja vem sendo muito bem recebida, tanto pelos clientes quanto pela mídia, e está superando as expectativas de vendas. Algumas semanas depois, a segunda loja foi aberta no distrito de Xiantandi, também em Xangai – um sucesso desde o início.

#### Crescimento com design

Em 2022, a Aesop continuou a expandir sua presença física no varejo, com a abertura de lojas em cidades como a já citada Xangai (China), Madri (Espanha) e Cambridge (Reino Unido), com maior penetração em mercados existentes que apresentam rápido crescimento, como Japão, Coreia do Sul, Canadá e Austrália. No fim do ano, a Aesop já tinha 287 lojas exclusivas e 107 *corners* em lojas de departamento.

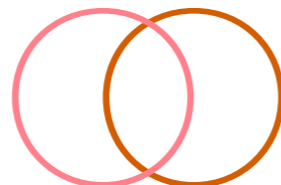
O ano foi importante para a categoria de Fragrâncias, que teve crescimento de 50%. Além de expandir a linha, a Aesop continuou a aprimorar sua experiência nas lojas e a jornada do cliente em relação à

perfumaria. Diversas instalações sensoriais exclusivas foram criadas ao longo do ano, como: a Armoire, em Paris e Londres; a Bibliothêque, em Viena; um Sensorium na Regent Street, em Londres; além de ações exclusivas com fragrâncias em outras lojas no mundo.

Três localidades foram bastante emblemáticas e representaram importantes avanços para a Aesop. Na Coreia do Sul, a nova loja de Seongsu, em Seul, ampliou as práticas regenerativas presentes no projeto dos espaços da Aesop em todo o mundo, sugerindo uma visão circular para os futuros empreendimentos. A marca inaugurou seu primeiro espaço-conceito na Europa, na badalada Regent Street, em Londres. Essa é a maior loja europeia da marca e aprimora a experiência do cliente com salas para tratamento de pele, bem como um Sensorium onde são realizadas consultas sobre fragrâncias. Enquanto isso, em sua cidade natal, Melbourne, a Aesop mudou da Collins Street, onde esteve por 15 anos, para um novo e grandioso espaço-conceito no antigo e icônico George's Building. Complementando sua presença física, a empresa continuou a otimizar

seu comércio eletrônico, em busca de uma experiência cada vez mais móvel, além de integrar mais sistemas de pagamento locais e expandir suas soluções de *clienteling*.

A Aesop segue tendo conversas criativas com suas comunidades globais de clientes, a exemplo dos eventos da Queer Library em várias cidades, da série de áudios Future Fables e das *playlists* Othertopias (para promover a nova coleção de fragrâncias de mesmo nome). A marca também criou ativações inovadoras de sustentabilidade, como a Kyklos, em Seul, para explorar práticas regenerativas ao lado de artistas locais. E, no período das festas de fim de ano, os amados guias turísticos da Aesop ganharam vida em formato digital, mostrando alguns tesouros escondidos em cidades como Los Angeles e Sydney.



Algumas semanas depois, a segunda loja foi aberta no distrito de Xiantandi, também em Xangai – um sucesso desde o início.

## Aesop Inovação

### Eidesis

Uma jornada aromática inspirada no mito de Narciso, em homenagem a mundos imaginários que vão além do espelho. Reflexos e refrações de sândalo resinoso são justapostos contra um caloroso toque de cedro e cominho, com notas convidativas de Petit Grain e pimenta-preta picante.

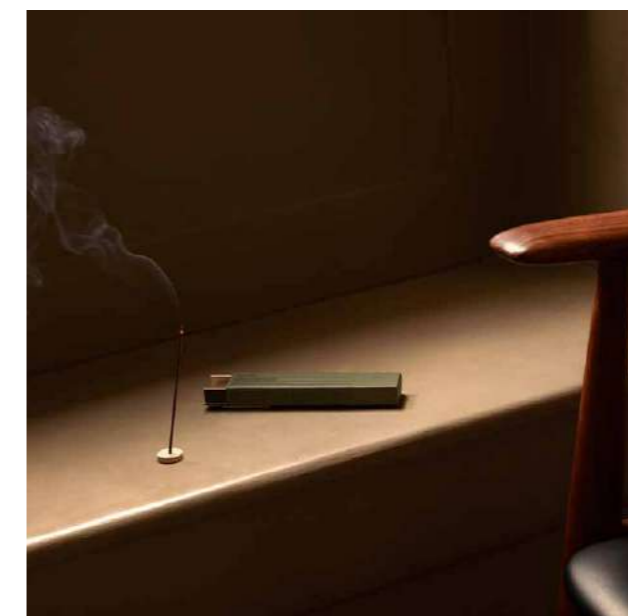


### Exalted Eye Serum

Valorizando sua variada gama de produtos para o rosto, a Aesop expandiu a linha *premium* Skincare Plus+ com este leve e agradável sérum. Entre os produtos da marca para os olhos, este é o mais rico em vitaminas B, C e E, promovendo hidratação e luminosidade de forma localizada.

### Kit de Viagem Rick Owens

Em colaboração com o famoso estilista Rick Owens, a Aesop criou um sofisticado *kit* de viagem que contém uma fragrância Stoic personalizada e formulações especiais para o corpo e o cabelo, em um estojo de papel reciclado sustentável, embrulhado por um tecido de algodão.



### Incensos Aromáticos

É uma nova linha de incensos, disponíveis em três aromas terapêuticos, para trazer tranquilidade e serenidade aromáticas à sua casa. O Kagerou é inspirado nas facetas terrosas, verdes e intensas do vetiver. O Sarashina apresenta notas secas e amadeiradas de sândalo e especiarias quentes e reconfortantes. E o Murasaki dá vida a uma jornada mais resinosa e picante, com notas de hinoki, um cipreste nativo do Japão e da Ásia Oriental. Cada embalagem inclui um suporte de pedra-pomes solúvel em água.

## Fable Investments

Fable é a subsidiária de investimentos de Natura &Co que apoia (com participação minoritária) negócios inovadores e em ascensão nas áreas de beleza e bem-estar. O ano de 2022 foi um período dinâmico para o portfólio da Fable, com dois investimentos em especial: maude e Perfumer H, que apresentaram excelentes resultados.

→ **maude:** empresa moderna de produtos íntimos, criada em 2018, para revolucionar a indústria de bem-estar sexual com enfoque no sexo masculino. Fundada por Éva Goicochea, a maude conta com um sortimento único e inclusivo de produtos essenciais para o sexo e cuidados pessoais, que são seguros para o corpo e fáceis de usar. Em 2022, maude registrou uma taxa de crescimento superior a 50% e teve uma estreia de sucesso no *e-commerce* da Sephora dos Estados Unidos, como a primeira marca de bem-estar sexual a ser vendida no site.

→ **Perfumer H:** marca de fragrâncias artesanais fundada pela perfumista britânica Lyn Harris, único olfato feminino com formação clássica no Reino Unido. Lyn criou a Perfumer H em 2015, com o desejo de ser pioneira em ingredientes naturais e trazer o artesanato de volta à perfumaria, criando fragrâncias não convencionais que combi-

nam com a vida e integram o estilo de cada um. Em 2022, a Perfumer H abriu sua segunda loja em Londres e a primeira loja em Paris. O negócio dobrou de tamanho graças ao apoio financeiro e à *expertise* de Natura &Co.

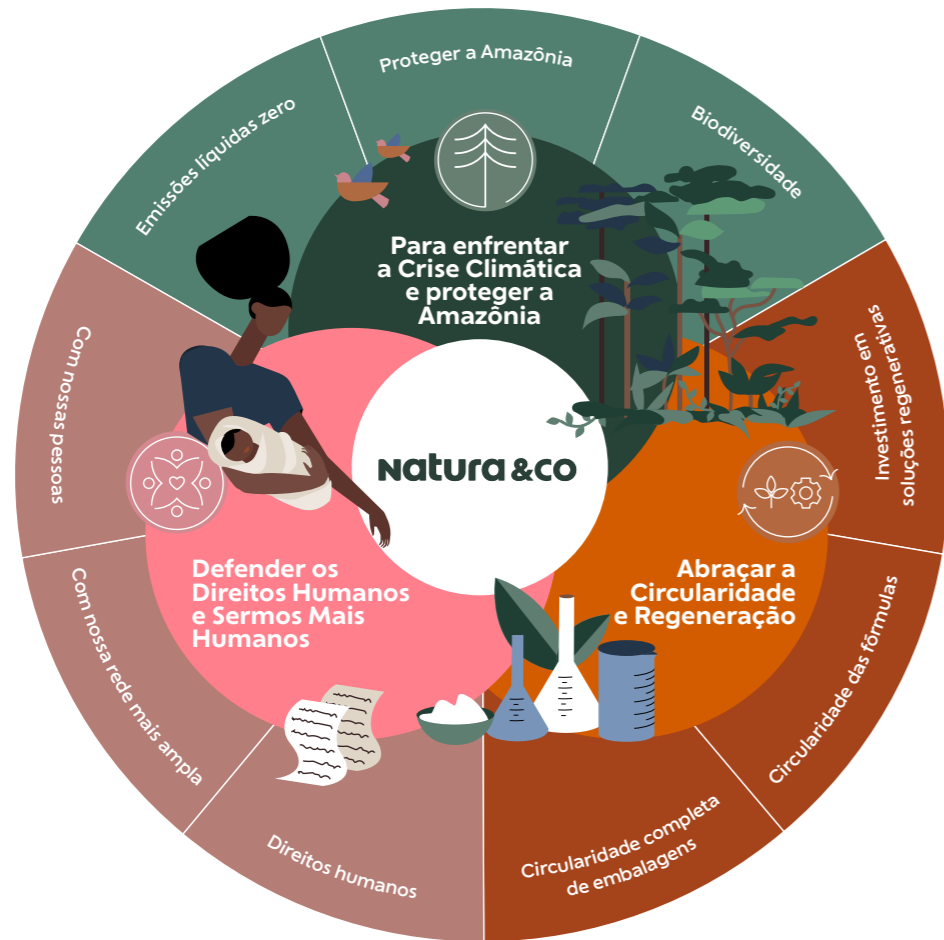
→ **LOLI:** como veterana da indústria da beleza, a fundadora Tina Hedges criou a primeira marca do mundo de cuidados com a pele sem geração de resíduos, orgânica e com certificação MADE SAFE. Os produtos da LOLI são feitos da reutilização criativa de alimentos orgânicos, sem água, veganos, não transgênicos e livres de crueldade. As embalagens não possuem plástico na composição e são feitas de cogumelos frescos.

→ **Stratia:** nascida em 2016 de um blog sob o pseudônimo "The Acid Queen", do fundador e CEO Alli Reed, é uma empresa obcecada por pesquisa e ativos com base científica para desenvolver cuidados com a pele que funcionam. Seu compromisso com a ciência é sinônimo de rotulagem clara, declarações transparentes de ingredientes e um compromisso com a eficácia, voltada a uma ampla variedade de tipos de pele. Verticalmente integrados, todos os produtos da Stratia são formulados e fabricados internamente.





*Nosso*  
**Compromisso**  
**com a Vida**



## Avançando *em muitas frentes*

Dois anos após o lançamento do Compromisso com a Vida, nossa visão de sustentabilidade para enfrentar alguns dos desafios mais urgentes e prementes do mundo, estamos progredindo para atingir algumas das metas estabelecidas. Apesar de termos feito uma transformação organizacional em nossa estrutura, dando mais autonomia aos nossos negócios, seguimos firmes em nossa crença de que a sustentabilidade é a base que nos une.



### Dados de sustentabilidade

Para mais informações, consulte nossa base de [dados de sustentabilidade](#), que fornece dados adicionais, com transparência e responsabilidade sobre nosso desempenho ambiental e social das unidades de negócios, de 1º de janeiro de 2022 a 31 de dezembro de 2022, em linha com os padrões globais de reporte.

# Enfrentar a crise climática e proteger a Amazônia

Depois de mais de dois anos estudando nossas emissões de gases do efeito estufa (GEE), temos hoje uma visão muito mais clara dos desafios quanto à nossa meta de emissões líquidas zero de carbono (*net zero*) para o Grupo.

Em 2021, estabelecemos a linha de referência de emissões para as quatro unidades de negócio (Natura &Co América Latina, Avon Internacional, The Body Shop e Aesop), consolidando as pegadas de emissões de carbono dos Escopos 1, 2, e 3 para o Grupo. Submetemos nossa meta baseada na ciência à Science Based Targets Initiative (SBTi) e estamos no processo de validação dos dados. Após a verificação, seguiremos o caminho indicado para reduzir as nossas emissões de acordo com o cenário de 1,5 °C (de aumento máximo na temperatura da Terra). Também incluímos uma meta de redução de carbono entre os indicadores-chave de desempenho em que se baseiam os incentivos de longo prazo de nossos executivos.

Continuamos medindo nossas emissões de GEE, incluindo os Es-

copos 1, 2 e 3. No Escopo 3, a categoria 1 (bens e serviços adquiridos: produtos e não produtos) continua sendo a líder, seguida pelas categorias 4 (transporte a montante) e 12 (fim de vida útil). Excluindo a fase de uso, Natura &Co América Latina responde por 64% das emissões, Avon Internacional por 24%, seguida pela The Body Shop com aproximadamente 11%, e pela Aesop com 1%. Considerando as marcas, Avon é responsável pela maior parte das emissões, com cerca de 72%, enquanto Natura responde por cerca de 16%. Para mais detalhes sobre as emissões de GEE em 2022, consulte o apêndice "Sustentabilidade".

Um exemplo das ações adotadas para reduzir as emissões foi a decisão de Natura utilizar novos caminhões movidos a gás natu-

ral para transportar os produtos acabados da marca no Brasil. Com essa iniciativa, foram emitidos 16% menos poluentes em comparação com a frota movida a diesel. Como resultado, mais de 18 toneladas de gases do efeito estufa deixaram de ser lançadas na atmosfera em 2022. Esses veículos também rodam com biometano, combustível gerado a partir de resíduos orgânicos, o que reduz ainda mais o impacto dessa atividade sobre o meio ambiente. A expectativa é reduzir as emissões em até 82% com a expansão da oferta de biocombustível no país.



## Estratégia Climática

Em 2021, começamos a desenvolver um projeto que permitirá ao Grupo evoluir nos pilares de Gestão de Riscos e Estratégia da Task Force on Climate-Related Financial Risks (TCFD) e levará à maior integração dos riscos e oportunidades relacionados ao clima na nossa matriz global de riscos.

Isso também promoverá avanços no processo de responsabilização das áreas de Riscos, Finanças e Sustentabilidade na gestão de riscos relacionados ao clima, além da inclusão desses riscos nos processos de outras áreas, como Planejamento Estratégico e Desenvolvimento de Produtos.

Em um processo de mapeamento de riscos e oportunidades realizado anteriormente pela Natura, identi-

ficamos quatro fatores de riscos climáticos (ameaças), principalmente relacionados à transição do clima: mercadológico, reputacional, regulatório e tecnológico. Em termos de riscos físicos, as quatro principais ameaças identificadas foram: inundações, incêndios florestais, secas e ondas de calor. Entre os exemplos de riscos climáticos mapeados estão: restrições tecnológicas e o aumento do custo unitários dos produtos; aumento dos gastos com pesquisa e desenvolvimento; danos à infraestrutura e estoques de produtos. A análise incluiu a modelagem de cenários, levando em conta diferentes contextos, para mapear melhor os riscos de transição e físicos. Utilizamos como referência os cenários climáticos estabelecidos pelo IPCC, o Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas da ONU: o Shared Socioeconomic Pathway (SSP) e o Representative

Concentration Pathway (RCP). Suas previsões vão desde o pior cenário, no qual nada é feito para limitar o aquecimento global, até o cenário menos extremo, em que há cortes significativos nas emissões de gases do efeito estufa em todo o mundo até 2030. Também consideramos as futuras trajetórias de crescimento econômico e populacional e seu impacto sobre o clima.

A análise dos riscos e oportunidades de transição leva em conta esses cenários, em um horizonte de tempo até 2030; para os riscos físicos, existem três períodos: até 2030, 2050 e 2070. As possibilidades de ocorrência de determinado risco adotaram a mesma regra de probabilidade utilizada pela Natura, e os diferentes impactos levantados em cada cenário serão utilizados como insumos para a tomada de decisões estratégicas.



## Promovendo a Agenda Global

Em termos de *advocacy*, nossa atuação está orientada para assumir posições sobre os temas que mais importam, unir forças com outros e trabalhar para uma mudança sistêmica. Participamos da reunião da Convenção sobre Diversidade Biológica (CBD, na sigla em inglês) em Genebra, em março de 2022, um marco importante para a Conferência da CBD COP15 da ONU sobre Biodiversidade. Natura &Co integrou a delegação de empresas, defendendo uma Estrutura de Biodiversidade pós-2020 mais forte. Durante o evento, demos um depoimento em nome da fundação Finance for Biodiversity e da coalizão Business for Nature na sessão plenária de abertura, pedindo aos formuladores de políticas que adotem um Marco Global de Biodiversidade Pós-2020 mais ambicioso.

Também estivemos presentes na Estocolmo+50, em junho de 2022, encontro internacional realizado cinco décadas após a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, de 1972, e 30 anos após a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, também conhecida como Eco-92 ou Cúpula da Terra, no Rio de Janeiro. Durante a reunião, nossa equipe defendeu rever a concessão subsídios ambientalmente danosos, como parte de um Marco Global de Biodiversidade; assegurar o direito humano universal a um ambiente saudável, limpo e sustentável, o que significa

que devemos com urgência fortalecer o aspecto legal do desenvolvimento sustentável, e fornecer uma base legal para a justiça ambiental e climática; aumentar a transparência e a responsabilidade, com base em normas ESG harmonizadas.

Em setembro, participamos da Semana do Clima 2022, em Nova York, onde discutimos questões que vão desde a importância de trazer a natureza para os debates sobre carbono até o reconhecimento de que esse é um componente integrante e viabilizador de um mundo net zero. Focamos na importância da governança em nossos projetos, citando a exigência para que as Empresas B atualizem seus Estatutos Sociais. Houve um tema extremamente importante: a questão de uma transição justa, assegurando que os direitos e a subsistência de todas as pessoas, particularmente as mais vulneráveis, sejam protegidos durante as iniciativas para enfrentar as mudanças climáticas e a perda da natureza. Durante a semana do evento, Natura &Co representou a Task-Force for Nature Disclosures (TNFD), na condição de um de seus membros fundadores, em dois eventos com o setor financeiro.

Durante a COP27, em novembro, assinamos compromissos para limitar o aumento da temperatura a 1,5 °C, como a melhor chance de evitar os piores impactos das mudanças climáticas. Endossamos uma cam-

panha liderada pela We Mean Business Coalition (WMB), chamada **All in for One Point Five**. Defendemos a adoção de um ambicioso Marco Global de Biodiversidade Pós-2020, incluindo a obrigatoriedade da avaliação corporativa e a divulgação dos impactos sobre a natureza. Natura &Co e Avon assinaram uma carta aberta para a Presidência e os líderes da COP27, exigindo maior responsabilidade e transparência sobre a igualdade entre homens e mulheres na equipe de liderança egípcia da COP27.

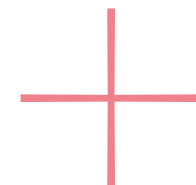
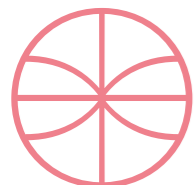
The Body Shop, dando continuidade ao legado de sua fundadora, Anita Roddick, utiliza seus negócios para promover a justiça social e ambiental. A campanha *Be Seen Be Heard* é uma colaboração entre a marca e o Escritório do Enviado do Secretário-Geral das Nações Unidas para a Juventude, para promover a participação política dos jovens e amplificar suas vozes na vida pública, tendo sido lançada em 80 países. The Body Shop esteve presente na COP27, onde a campanha fez um apelo para que os tomadores de decisão empreendam maiores esforços para incluir as vozes dos jovens nas negociações sobre o clima.

Na COP15 da Biodiversidade, em dezembro, Natura &Co defendeu: a interrupção e reversão das perdas da natureza por meio de uma agenda global, que deve ter ampla promoção e conscientização;



objetivos de longo prazo para o Acordo sobre a Natureza, como a proteção dos ecossistemas naturais e o uso sustentável da biodiversidade, impedindo a extinção de espécies ameaçadas; o uso sustentável da biodiversidade, mantendo e reforçando a contribuição da natureza para as pessoas e as funções e serviços dos ecossistemas; o compartilhamento equitativo dos benefícios da natureza, garantindo que o conhecimento tradicional dos povos indígenas e comunidades locais seja protegido; meios seguros e adequados de implementação desses benefícios, tornando-os igualmente acessíveis a todas as partes. Nos próximos anos, continuaremos a trabalhar de modo coerente com nosso forte histórico de adesão à Convenção das Nações Unidas sobre Diversidade Biológica e ampliaremos essa prática aplicando o Protocolo de

Nagoya e os pagamentos de Acesso e Repartição de Benefícios para evitar a perda da biodiversidade, alcançando um valor total de R\$ 9,6 milhões.





## Uma Voz para a Amazônia

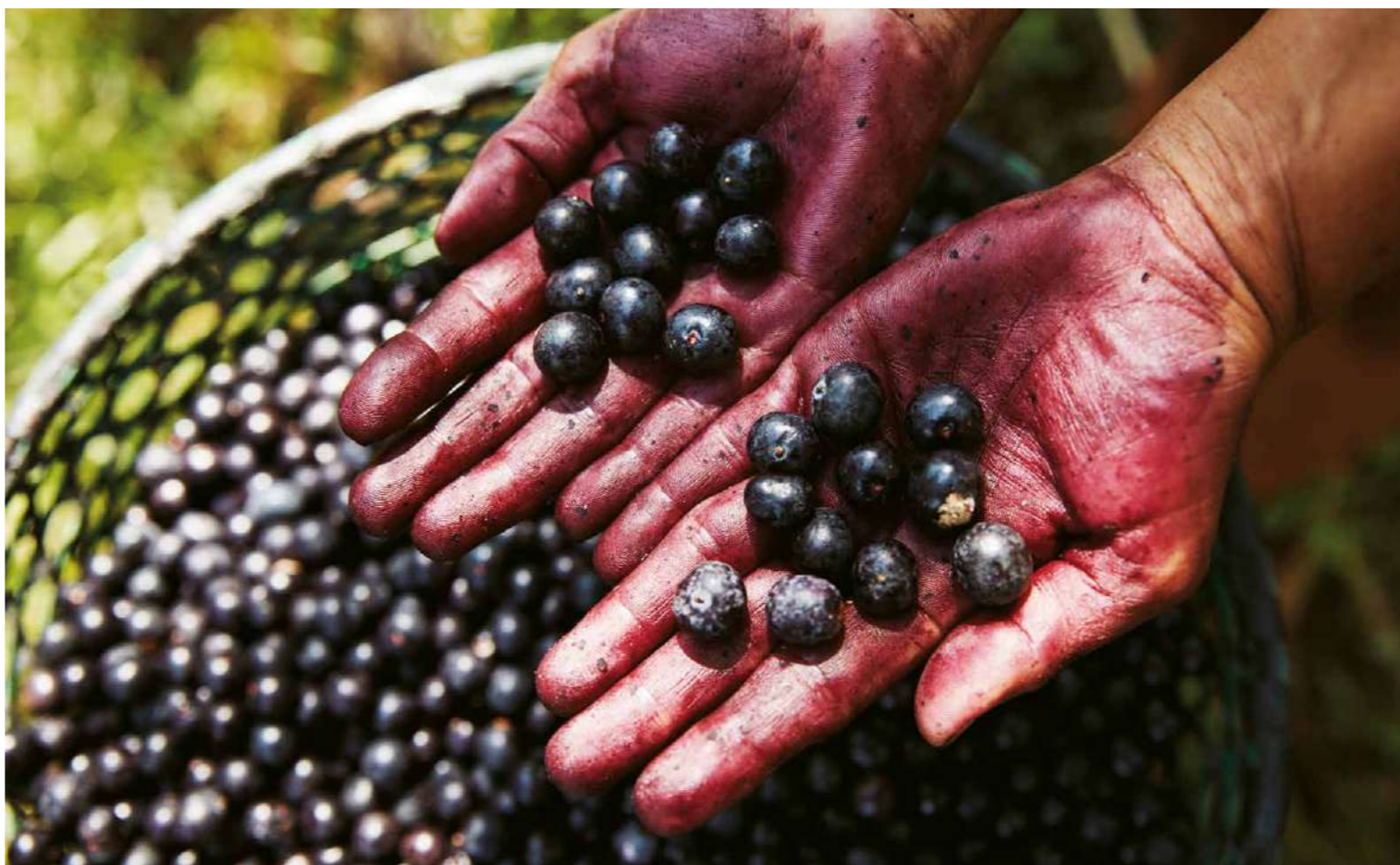
A proteção da Amazônia sempre fez parte da nossa estratégia. Nos últimos 20 anos, desenvolvemos um modelo de negócio único, no qual a Floresta Amazônica exerce papel fundamental. Atualmente, a Natura mantém relações com 41 comunidades fornecedoras e 9.143 famílias, ultrapassando a meta previamente estabelecida pela empresa.

Em setembro, a marca relançou o portal [PlenaMata](#), em parceria com Mapbiomas, InfoAmazonia e Hacklab. A plataforma coleta dados em tempo real sobre o desmatamento na Amazônia brasileira, com informações atualizadas diariamente pelos sistemas de monitoramento do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), entre eles o número de árvores derrubadas minuto a minuto e a área total desmatada. O portal está disponível em três idiomas (português, inglês e espanhol) e é uma importante fonte de conteúdo de mobilização para a conservação da floresta. O Plena-

Mata faz parte da Rede Amazônia Viva, uma comunidade de pessoas de dentro e fora da região, que inclui Consultoras de Beleza Natura, colaboradores, especialistas, influenciadores e novas lideranças comprometidas com a proteção da floresta, além de outros integrantes da sociedade civil.

Outra importante iniciativa de mobilização no Brasil foi a coleta de assinaturas para o projeto de lei [Amazonia de Pé](#), de iniciativa popular, coordenado pela ONG Nossas. Entre setembro e dezembro de 2022, foram coletadas mais de 50 mil assinaturas. Entre as novidades estão conteúdos e relatórios inéditos, glossário técnico, campanhas e abaixo-assinados públicos para proteger a região. Como forma de promover a conscientização, além de divulgar conteúdos editoriais que contextualizam o avanço do desmatamento e suas consequências, o portal também ressalta as iniciativas positivas de conservação e regeneração realizadas na região.

O PlenaMata (com base em dados do DETER/INPE) identificou o desmatamento de 0,2 milhão de hectares no quarto trimestre de 2022, aumento de 12% em relação ao mesmo período do ano anterior. No ano todo, uma área de 1 milhão de hectares foi desmatada na Amazônia Brasileira, o que equivale a aproximadamente 580 milhões de árvores.



## Comércio Justo para Promover a Mudança

The Body Shop criou em 1987 seu programa de Comércio Justo com as Comunidades (o *Community Fair Trade*, que na época era chamado *Trade Not Aid*). Essa abordagem permanece no centro dos seus negócios, com ingredientes e acessórios de alta qualidade adquiridos de 18 fornecedores de 14 países, ajudando a garantir renda justa para 13.500 produtores, agricultores e artesãos. A manteiga de karité da The Body Shop, por exemplo, é produzida manualmente pela Associação de Mulheres de Tungteiya, no norte de Gana, desde 1994. A mais recente colaboração com a Lorna Young Foundation e a Solidaridad, entre outras organizações, viabilizou o lançamento do projeto *Farmers Voice Radio*, ou "Rádio Voz dos Agricultores", em Gana. A rádio é um importante recurso para a comunidade, com divulgação de informações que contribuem como coleta de nozes de karité e o processamento da manteiga, além de abordar questões relevantes enfrentadas no trabalho. Atualmente, duas estações estão fazendo as transmissões da rádio, e a estimativa é que alcancem 400 mil pessoas.

## Biodiversidade e o Amazônia

O Programa Amazônia da Natura foi criado para aumentar seu impacto positivo nos territórios das comunidades agroextrativistas com as quais se relaciona na região. Ele nasceu das ações que a Natura desenvolveu na Amazônia desde os preparativos para lançar a linha de produtos Ekos, há mais de 20 anos. O programa se baseia em três pilares. O de Ciência, Tecnologia e Inovação corresponde à estratégia de pesquisa e desenvolvimento para aumentar o uso de matérias-primas amazônicas e ingredientes da sociobiodiversidade no portfólio. O de Cadeias Produtivas da Sociobiodiversidade diz respeito à estratégia de relacionamento com as comunidades fornecedoras, voltada para a geração de trabalho e renda e para seu desenvolvimento social e econômico. E o componente Fortalecimento Institucional se refere à manutenção de uma rede de contato com parceiros a fim de consolidar a bioeconomia, alavancar a prosperidade socioeconômica para as comunidades e reforçar a conservação e a regeneração ambiental.

Junto de seus parceiros, as atividades da Natura na Amazônia contribuem para a conservação de 2 milhões de hectares – a meta é chegar a 3 milhões. Além das áreas habitadas pelas comunidades e seu entorno, esse cálculo considera a área total de três unidades de conservação: as Reservas de Desenvol-

vimento Sustentável de Uacari e do Rio Iratapuru e a Reserva Extrativista do Médio Juruá.

Desde 2018, a linha Ekos é certificada pela Union for Ethical BioTrade, organização da qual Natura é membro desde 2007. Existem dois processos de certificação: o primeiro autentica a cadeia de suprimentos (comunidades e outros parceiros comerciais) quanto aos ingredientes naturais da biodiversidade utilizados em Ekos, para garantir que seu fornecimento passa por um sistema de auditoria que esteja de acordo com os princípios de comércio ético. O segundo processo certifica a eficácia do próprio sistema de auditoria da Natura, chamado Sistema de Verificação das Cadeias de Sociobiodiversidade, por meio do qual são realizadas as avaliações de campo das cadeias de fornecedores. O processo analisa a gestão organizacional das comunidades envolvidas, a implementação de boas práticas de produção e conservação da biodiversidade, bem como questões relacionadas ao trabalho, saúde e segurança ocupacional e a não utilização de mão de obra infantil, forçada ou escrava.

Em linha com seu compromisso de implementar a estrutura sugerida pela Science Based Target Network (SBTN, na sigla em inglês, ou Rede de Metas Baseadas na Ciência, em tradução livre), um processo de cinco etapas que as empresas podem seguir para complementar sua estratégia ambiental – ou para começar a estruturá-la –, a Natura decidiu realizar um estudo da linha de produtos Ekos no Brasil.

As cinco etapas incluem fase de avaliação, na qual a empresa reúne e/ou complementa os dados existentes para estimar os impactos e dependências gerados por toda a cadeia de valor com relação à natureza. Isso leva a uma lista de possíveis áreas problemáticas, para orientar a definição de metas. As etapas seguintes do processo são: interpretação e priorização; medições; conjuntos e divulgações; e ação e rastreamento.

Durante a etapa 1A da estrutura da SBTN, a análise se concentrou numa avaliação de materialidade realizada nos níveis setorial e empresarial, somada às atividades a montante (*upstream*) e às operações diretas. Após utilizar as ferramentas recomendadas e realizar uma pesquisa com os principais *stakeholders*, concluiu-se que as pressões ambientais mais relevantes nas atividades a montante eram "uso e mudança no uso do ecossistema terrestre" e "emissões de GEE". Já as pressões mais significativas para as operações diretas foram "uso da água", "emissões de GEE" e "resíduos sólidos".

A etapa 1B enfocou a avaliação da cadeia de valor dos ingredientes de maior risco para a Natura: cupuaçu, murumuru, castanha-do-pará, ucuuba e andiroba. Dezoito comunidades fornecedoras que coletam/produzem e processam essas matérias-primas foram identificadas e analisadas de acordo com a estrutura da SBTN, utilizando uma combinação de diferentes ferramentas. Concluiu-se que não há problemas de qualidade da água nas comu-



nidades, tampouco na planta do Natura Ecoparque, no Pará. O único local com problemas de disponibilidade de água são as instalações da empresa em Cajamar, no estado de São Paulo. Por isso, a análise da qualidade da água priorizou essa cidade como o local de maior risco no que diz respeito às operações diretas (nas operações a montante, a prioridade foi dada à cooperativa agrícola Camtauá, no Pará). Embora as diretrizes da SBTN recomendem que a priorização seja baseada na qualidade e quantidade da água, a análise incluiu também uma avaliação de indicadores sobre a situação da fauna e da flora locais: MSA (*Mean Species Abundance*), STAR (*Species Threat Abatement and Restoration Metric*) e uma métrica proposta para o desmatamento.

As pontuações START relativas à urgência de diminuir as ameaças às espécies existentes) e STARR (que considera a necessidade de criar um

programa de restauração ecológica) para cada comunidade fornecedora tiveram classificação baixa ou muito baixa. Isso não significa que não há presença de espécies ameaçadas, mas que o potencial para a redução das ameaças e para a restauração ecológica é baixo em relação à escala global.

A etapa 2 da estrutura SBTN, por sua vez, permite analisar e priorizar a lista de locais e atividades da cadeia de valor avaliadas na etapa 1, para definir quais áreas precisam de ações mais urgentes. Ao identificar quais áreas têm os maiores impactos negativos, é dada a devida prioridade à definição de metas. Devido à homogeneidade desses resultados, a priorização foi feita levando em conta períodos de desmatamento de cinco e dez anos: 2015-2020 e 2010-2020, respectivamente, com a métrica MSA. O resultado mostrou que as comunidades nas quais é necessário concentrar esforços para reduzir as

pressões ambientais sobre a natureza são cinco: as cooperativas Camta, Camtauá, Coomflona, D'Irituia e Reca. Se o filtro da métrica MSA for removido da priorização, então a Coopavam é a comunidade com o maior índice de desmatamento nos dois períodos considerados.

Adicionalmente, considerando a lista de priorização anterior, as comunidades Caepim, Cofruta e Reca fornecem ucuuba e/ou castanha-do-pará, que são espécies incluídas na Lista Vermelha de Espécies Ameaçadas (mantida pela União Internacional para a Conservação da Natureza). Embora Natura já adote ações para a colheita sustentável dessas matérias-primas, como sistemas inovadores de manejo e implantação da economia circular, é importante ressaltar que essas comunidades exigem atenção redobrada em seus sistemas de produção para não aumentar a pressão de ameaça exercida sobre tais espécies.



Natura &Co  
relatório anual 2022

Câmaralista  
com a vida



## Rock in Rio na Amazônia

Para promover conscientização sobre a importância de manter a Amazônia viva e de pé, a Natura participou do festival Rock in Rio com ativações no tema Amazônia. A instalação chamada NAVE ofereceu uma experiência sensorial ao público, mostrando uma Amazônia diversificada e contemporânea, com apresentações musicais e projeções de vídeo. Outra atração imersiva, o Portal Natura proporcionou uma experiência cinestésica que permitiu as pessoas se conectarem com a floresta de forma surpreendente e inesperada. Os visitantes da loja *pop-up* da marca puderam conhecer o processo de produção de Ekos enquanto faziam compras de produtos da linha (e também de Faces). Cerca de 175 mil participantes visitaram a área da Natura no festival e tiveram a oportunidade de contribuir com um abaixo-assinado para apoiar

o Projeto de Lei Amazônia de Pé. Esse projeto propõe a proteção de 57 milhões de hectares de florestas públicas para garantir a sobrevivência do bioma, e necessita de 1,5 milhão de assinaturas para que seja apresentado à Câmara dos Deputados. Em 2022, Natura aumentou os fluxos de receita com mais um bioingrediente, totalizando 42. Além disso, foram compartilhados R\$ 42,97 milhões com as comunidades, como parte do compromisso de dos R\$ 33 milhões). A Natura também assinou um acordo para o fornecimento de manteiga de cupuaçu por comunidades da Amazônia colombiana, uma cooperação que criou a primeira cadeia de suprimentos a partir dessa região. O acordo prevê o fornecimento desse insumo por pelo menos três anos, que poderá ser prorrogado no futuro. No total, 70 famílias estarão envolvidas na iniciativa.

## Sustentabilidade Traduzida em Finanças

Natura lançou recentemente seu P&L Integrado, o IP&L (sigla em inglês para Integrated Profit & Loss), uma ferramenta de gestão que permite à empresa prestar contas de seu impacto nas dimensões ambiental, social e humana, além dos resultados financeiros. Isso significa, por exemplo, considerar investimentos em comunidades amazônicas, os efeitos do Programa Carbono Neutro e a condição de vida das consultoras ambientais, e subtraindo os impactos negativos, para cada US\$ 1 em receita, Natura gerou US\$ 1,5 em impacto positivo para a sociedade em 2021 (*leia mais na página 61*).

Além disso, membros da Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD), da qual Natura &Co tem orgulho de fazer parte, reuniram-se em Londres para discutir o desenho de soluções



## O Poder está nas Nossas Mãos

Entre 5 de setembro (Dia da Floresta Amazônica) e 2 de outubro de 2022, o maior painel digital da América Latina, instalado no centro comercial e cultural Conic, em Brasília (DF), exibiu dados sobre o desmatamento e demandou ações efetivas para a conservação e restauração da Floresta Amazônica.

Essa intervenção urbana foi uma iniciativa da Natura para conscientizar o público acerca do desmatamento e, ao mesmo tempo, fazer um apelo às autoridades e aos candidatos nas últimas eleições brasileiras para que tomassem medidas efetivas para a conservação e regeneração da floresta.

A campanha "O Poder Está nas Nossas Mãos" buscou lembrar à sociedade que ainda é possível recuperar a Amazônia por meio



# Defender os direitos humanos e sermos mais humanos

Em 2022, Natura &Co deu passos importantes para assegurar que todos os nossos colaboradores, em mais de 100 países, recebam remuneração igual ou superior ao chamado "salário digno" (*living wage*), até o fim de 2023. É uma remuneração que garante que um trabalhador tenha um padrão de vida adequado por meio do seu emprego. Depois de dois anos de estudos, estabelecemos um método para alcançar essa meta e fizemos avanços significativos. Atualmente, 99% dos colaboradores recebem um salário digno 1 Adulto (1A). Estamos certos de que alcançaremos nossa meta de 100% antes do prazo estabelecido.

Um dos maiores desafios em nosso Compromisso com a Vida é a ambição de ter, no nível gerencial de todas as unidades de negócio, 30% de pessoas de grupos sub-representados. O objetivo é refletir em nossa força de trabalho a composição das sociedades em que operamos. Como uma grande organização global, essa tarefa não é fácil, pois envolve a captura de dados pessoais sensíveis, de acordo com as leis de proteção de dados, e requisitos de anonimato em todas as jurisdições. Contudo, estamos comprometidos com o avanço e, nesse sentido, nos associamos a especialistas externos para realizar nosso primeiro estudo global de Diversidade e Inclusão (D&I), para que possamos acompanhar a evolução nessa área. Também estamos orgulhosos de

termos eliminado a diferença salarial "não explicável" entre homens e mulheres, um ano antes do prazo previsto. Além disso, tivemos uma redução significativa na diferença salarial geral entre gêneros, embora ainda haja mais a ser feito para preparar e indicar mulheres para cargos de liderança, com salários mais altos.

The Body Shop continuou a expandir seu Programa Contratação Aberta (*Open Hiring*), uma abordagem sistêmica e justa para atrair, recrutar, selecionar e integrar colaboradores, eliminando barreiras comuns ao emprego, como verificação de antecedentes, testes de drogas e experiência anterior. Com 4.500 profissionais contratados por meio do programa, tem sido possível empregar pessoas que muitas

vezes são excluídas economicamente. Em parceria com mais de 20 instituições filantrópicas e ONGs globais, o Contratação Aberta foi ampliado para incluir funções de consultoria permanentes. Esse programa é adotado no Reino Unido, Estados Unidos, Canadá e Austrália para todas as contratações sazonais em lojas e centros de distribuição, assim como em outras épocas do ano. Essa iniciativa destaca o compromisso da The Body Shop com uma contratação justa e inclusiva, enfocando no potencial do indivíduo, e não em sua história.

Em novembro, Natura lançou seu Compromisso Antirracista, com objetivos que envolvem colaboradores e consultoras e que estão alinhados ao Compromisso com a Vida de Natura

&Co, inspirados no Compromisso Antirracista da Avon, lançado em 2020. Entre as ações que apoiam essa transformação está o Programa Avante, criado para acelerar as carreiras de colaboradores que se autodeclararam negros ou pardos. Assim, espera-se aumentar a presença de pessoas negras em posições gerenciais no Brasil, valorizando-as e aumentando sua representatividade de maneira cuidadosa, assertiva e responsável.

Natura também deu início ao Programa de Trainee CorageNatura, uma ação afirmativa para pessoas negras que visa desenvolver talentos que atuem estrategicamente nos desafios da organização no Brasil, e que se tornem líderes da empresa no futuro. Desde 2019, o Programa de Estágio da empresa busca atrair pelo menos 50% de universitários autodeclarados negros; em 2022, a marca alcançada foi de 73%. Natura também lançou uma iniciativa para o letramento racial de consultoras e o Movimento Contra a Violência Racial, que inclui serviços psicossociais e orientação legal para esse público.

Em paralelo, a Avon da América Latina deu um passo significativo para aumentar a diversidade em sua força de trabalho, com o lançamento do programa Divas na Liderança, em setembro. Fruto de uma parceria com a consultoria de diversidade e inclusão Profissas, o projeto busca desenvolver as carreiras de mulheres negras e apoiá-las em sua ascensão para cargos de liderança na empresa. Além disso, para promover o letramento racial dos colaboradores da Avon e conscientizar

os líderes, foram lançados o programa educacional corporativo UniDiva e um Clube do Livro sobre o tema.

A Avon segue empenhada na contratação inclusiva, para ampliar a diversidade em todos os níveis, e no desenvolvimento de uma cultura inclusiva por meio de redes de colaboradores e eventos educativos ao longo do ano. Em 2022, a Avon manteve-se eliminando vieses e discriminação em suas práticas e políticas, comprometendo-se a reconhecer igualmente todas as estruturas e relacionamentos familiares por meio do seu posicionamento sobre equidade e inclusão, e com a implementação da sua política global de menopausa, que consiste no apoio a mulheres que passam pela perimenopausa e pela menopausa, oferecendo flexibilidade e condições de trabalho otimizadas, além de licenças remuneradas adicionais.

A Aesop se dedica a apoiar as comunidades onde atua e a retribuir de forma significativa, gerando mais oportunidades para os grupos historicamente excluídos e marginalizados. A criação do programa de grupos de afinidade chamados Employee Resource Groups (ERG) tem ajudado a fortalecer a inclusão e o senso de pertencimento na empresa, ao promover espaços seguros para colegas com experiências de vida semelhantes, apoiar comunidades histórica e sistemicamente excluídas, reconhecer e celebrar os principais momentos culturais e religiosos do ano e promover a conscientização e a melhoria em relação a temas importantes. Os ERG da Aesop são formados e liderados por colabo-

radores de todo o mundo, e somam mais de 450 membros. O grupo de afinidade de mulheres da Aesop, por exemplo, liderou o lançamento da primeira Política Global de Menopausa da empresa, que inclui a oferta de benefícios/licença remunerada às colaboradoras que estão passando por esse momento. O lançamento dessa política ofereceu sessões de conscientização e treinamento para todos os colaboradores.

A Aesop criou bases sólidas para uma Gestão de Talentos inclusiva – a forma como a empresa contrata, desenvolve e nutre talentos é um passo importante em sua jornada de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I). O lançamento dos Princípios de Contratação Inclusiva da Aesop exerce um papel importante na promoção de mentalidades inclusivas, incutindo objetividade e imparcialidade em suas práticas de contratação de talentos. Para ajudar todos os colaboradores a entender e incorporar o DE&I em sua cultura, a Aesop desenvolveu um programa global de aprendizagem e desenvolvimento sobre o tema, que contou com a participação de mais de 1.400 colaboradores em uma série de programas de aprendizagem imersiva, centrados em prioridades globais de inclusão, segurança psicológica, vieses inconscientes e experiências inclusivas para clientes.





## Nossa Responsabilidade em *Direitos Humanos e Ambientais*

Como em todos os setores, existe a possibilidade de violações dos direitos humanos em vários estágios da criação e venda de cosméticos, desde o emprego e a obtenção de matérias-primas até a fabricação e comercialização. Em 2021, identificamos os principais riscos em temas como: assédio; trabalho

forçado; igualdade de gênero; discriminação; privacidade e integridade; condições de trabalho dignas e seguras, incluindo liberdade de associação e negociação coletiva; minorias e direitos das comunidades; direitos à terra; salários justos e empoderamento econômico; trabalho infantil; direito a um ambiente saudável. Após dois anos de intensas pesquisas, nosso Conselho de Administração aprovou a [declaração de Direitos Humanos](#) em dezembro de 2021. No ano seguinte, começamos a implantar a política na *holding* e nas unidades de negócio.

Nosso principal objetivo é ter uma cultura que inspire o respeito, criando impactos positivos sobre os direitos humanos em todas as nossas empresas e parceiros relevantes e, ao mesmo tempo, abordar impactos negativos. A declaração esclarece nossa posição, garantindo consistência em todo o Grupo, em linha com as melhores práticas no tema, como os Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos. Destacando o direito internacional para a proteção das pessoas e do planeta, a declaração expressa os padrões de direitos humanos que adotamos para nós e para outros e avalia os riscos que os negócios podem causar.

A declaração é um esforço coletivo, validado e apoiado por diferentes áreas internas, como Suprimentos, Operações, Jurídico e Compliance, assim como por grupos de interesse como sindicatos, fornecedores, colaboradores, consultoras e representantes. Ela é abordada em treinamentos internos, em que os colaboradores também são incentivados a usar a Linha Ética para realizar denúncias e obter orientação sobre assuntos internos.

Em 2022, mapeamos nossos processos de governança e prestação de contas e estamos prontos para atualizá-los em 2023. Analisamos nossas atuais formas de avaliar riscos para os direitos humanos e fizemos um levantamento interno do perfil desses riscos que enfrentamos – todos os nossos negócios seguem hoje uma lista prioritária de ações recomendadas para melhorar as avaliações internas de risco sobre o tema. Também comparamos nossos processos de avaliação de risco aos de alguns de nossos pares, para nos ajudar a entender as normas do setor e o que podemos aprender. Os próximos passos incluem incorporar o monitoramento dos direitos humanos em diferentes áreas de negócio e aprimorar os processos de denúncias e remediação, conforme recomendado pelos Princípios Orientadores da ONU.



### *Biblioteca Queer* da **Aesop**

Em junho, a Aesop comemorou o Mês do Orgulho LGBTQIA+ apresentando bibliotecas *queer* efêmeras em lojas em todo o mundo, distribuindo livros aos visitantes. De Taipei a Berlim, de Melbourne a Nova York, as lojas substituíram os produtos da Aesop por livros que elevam as vozes e divulgam histórias de comunidades LGBTQIA+ em todo o mundo. Mais de 34 mil exemplares foram entregues gratuitamente.

## Políticas e Planos para Cadeias Críticas de Suprimentos

Em linha com o objetivo de Natura &Co de garantir total rastreabilidade e/ou certificação até 2025, lançamos publicamente seis políticas de materiais críticos, que definem nossa posição e nossos planos para as cadeias de palma, soja, etanol, mica, algodão e papel. Um dos passos mais importantes para atingir nossa meta envolve a criação de políticas que exigem dos fornecedores que informem precisamente a origem dos ingredientes e materiais, além de certificação de terceiros independentes.

## Envolvimento com a Nossa Comunidade

Ser uma organização que nutre a beleza e os relacionamentos, visando a uma melhor maneira de viver e fazer negócios, significa retribuir as comunidades que nos cercam. Em 2022, Natura &Co investiu em causas para apoiar a nossa rede mais ampla. Esses investimentos foram voltados à crise climática (incluindo a proteção da Amazônia), educação, apoio à mulher, ações humanitárias, diversidade e inclusão, bem-estar animal, circularidade e regeneração, iniciativas culturais e de desenvolvimento local.

O Instituto Natura seguiu firme em sua meta de assegurar que todas as crianças e jovens frequentem escolas de qualidade no Brasil e em outros países da América Latina.

No decorrer do ano, o instituto consolidou e ampliou sua agenda de educação para a região. A presença no Brasil cresceu de 11 para 17 estados, com o aumento de 2,3 milhões para 3 milhões estudantes beneficiados. O Instituto também reforçou suas atividades na Argentina, Chile e



México e continuou a estabelecer as bases dos programas para a Colômbia e o Peru. Nesses cinco países, 165 mil jovens foram atendidos. O Instituto Natura apoia ainda o desenvolvimento e a educação das consultoras. Em 2022, beneficiou mais de 319 mil delas com bolsas universitárias, cursos de educação financeira e de idiomas.

Em 2022, a Avon anunciou US\$ 1 milhão em doações a mais de 35 ONGs que atuam para acabar com a violência de gênero no mundo. A marca fez uma parceria com a instituição global NO MORE para conscientizar sobre sinais de abuso, empoderar todos a se manifestarem contra a violência de gênero e divulgar serviços de apoio essenciais para as vítimas.

As doações da Avon incluíram US\$ 162 mil para o Fundo das Nações Unidas para a População na Ucrânia, que tem apoiado mulheres impactadas pela violência de gênero durante a guerra, bem como US\$ 200 mil para a Cruz Vermelha. A

empresa também continua a ajudar mulheres e suas famílias na Ucrânia, com doações de produtos. Nossas outras marcas também estão auxiliando a população ucraniana: The Body Shop tem feito doações para a ONG Children on the Edge e arrecadou fundos para ajuda humanitária, e a Fundação Aesop doou US\$ 100 mil para quatro organizações humanitárias que atuam na região.

Em outubro, mês de conscientização sobre o câncer de mama, a Avon Internacional lançou diversos produtos para arrecadar fundos e apoiar duas instituições parceiras no combate à doença: a Coppa-Feel!, que incentiva, educa e empodera mulheres a fazer regularmente o autoexame de mama, e a Look Good Feel Better, com suas oficinas de bem-estar e beleza para mulheres em tratamento do câncer. Todo o lucro obtido com esses produtos foi dividido igualmente entre as duas instituições. A Avon também lançou seu censo anual, o Boob Census, que promove a conscientização sobre a importância do autoexame. De

acordo com a pesquisa, cerca de uma em cada 10 mulheres apresenta risco maior de ter câncer de mama por nunca ter feito o autoexame.

Fiel às suas raízes no ativismo, buscando incansavelmente a justiça social e ambiental, The Body Shop lançou a campanha Be Seen Be Heard, a fim de amplificar e empoderar as vozes dos jovens na vida pública e, assim, influenciar as decisões de governos em mais de 75 países. O objetivo é estimular, em cada um dos mercados em que atua, mudanças políticas e legislativas ao longo de três anos, desde o desenvolvimento de habilidades de liderança nos jovens até a redução da maioria eleitoral.

Durante a COP27, The Body Shop utilizou sua campanha para defender a participação de mais pessoas nas negociações climáticas, por meio da criação de conselhos nacionais da juventude. Em cinco meses, a mobilização conseguiu uma vitória na Suprema Corte da Nova Zelândia e uma mudança na legislação do Paquistão; recebeu 770 cartas, o apoio de quatro lordes e uma menção no parlamento do Reino Unido. Além disso, devido à campanha, 37 mil jovens eleitores se registraram nos Estados Unidos, e 44.724 petições assinadas na Grécia, Índia, Japão, Coreia do Sul e Nova Zelândia.

Em 2022, a Fundação Aesop doou US\$ 2,3 milhões a parceiros filantrópicos, mantendo apoios importan-

tes na Austrália e expandindo seu alcance ao fechar seu primeiro ano completo de doações globais. Além dessas contribuições, a Fundação também respondeu a duas situações de emergência. Em março, doou US\$ 100 mil para ajudar pessoas afetadas pela guerra na Ucrânia. A mesma quantia foi doada, em maio, para apoiar a causa da justiça reprodutiva, na época em que a decisão histórica sobre o caso Roe vs. Wade estava prestes a ser derrubada na Suprema Corte dos Estados Unidos (o que abriu caminho para que alguns estados daquele país suspendessem o direito ao aborto). Para apoiar o trabalho da Fundação, a Aesop lançou um programa global de doações equiparadas, em que, para cada dólar doado por colaboradores, a empresa contribui com o mesmo valor.



# Abraçar a circularidade e a regeneração

Nos últimos dois anos, Natura &Co analisou várias soluções para atingir as metas de circularidade e regeneração. Avançamos em algumas áreas, principalmente nas métricas de avaliação do ciclo de vida, dos produtos mas ainda enfrentamos desafios em outras. As realidades de fornecimento são diferentes em todo o mundo; por causa disso, estamos tentando definir uma solução comum para o grupo, mas que possa ser facilmente adaptada.

Nossa participação no Consórcio EcoBeautyScore também tem evoluído, no sentido de estabelecer referências comuns e comparáveis. Nossos debates com outros membros do consórcio, como Unilever, L'Oréal e LVMH, têm contribuído para o desenvolvimento de um sistema baseado em metodologia científica que permitirá aos consumidores compararem o impacto ambiental dos cosméticos de uma mesma categoria.

Atingimos 11,5% de conteúdo reciclado dentre todo o plástico usado em 2022. Hoje, 82,3% do material das nossas embalagens é reutilizável, reciclável e compostável. Nosso objetivo é chegar a 100% até o fim da década e reduzir a quantidade total das embalagens que utilizamos.

Na América Latina, Natura ampliou seu programa de logística reversa ao

aumentar o número de lojas participantes do Recycle com a Natura, iniciativa que hoje está presente em mais de 650 lojas próprias e franquias Aqui Tem Natura, em mais de 280 cidades brasileiras. Isso representa um aumento de mais de 540 pontos de venda em relação a 2020, quando o programa foi lançado. Na nova dinâmica do Recycle com a Natura, para cada cinco embalagens vazias de produtos de qualquer uma de nossas marcas, entregues nas lojas participantes, clientes e consultoras ganham diferentes benefícios, como um brinde ou desconto de 10% nas compras.

Clientes podem escolher como resgatar os descontos de acordo com sua preferência, numa loja Natura ou The Body Shop. Os cupons também podem ser utilizados para compras nos canais digitais ou nos espaços virtuais das Consultoras Natura ou Representantes Avon.

Uma das principais conquistas de Natura no ano foi a introdução das novas embalagens da linha Kaiak, que foram melhoradas e agora são mais sustentáveis, incluindo tampas que contêm 20% menos plástico e 50% de material derivado de resíduos reciclados, retirados do litoral brasileiro por cooperativas. A marca também lançou opções de refil para Essencial, prestigiada fragrância da Natura, que geram 35% menos resíduos e 56% menos carbono que a embalagem convencional. Além disso, até 45% do vidro do frasco original é reciclado, e a tampa é feita de plástico pós-consumo 100% reciclado.

No programa de Comércio Justo com Comunidades, The Body Shop continua a fortalecer sua parceria com a fundação Plastics for Change na Índia. Essa iniciativa foi pioneira no combate à crise da poluição do plástico, abordando tanto o impacto humano quanto o ambiental desses materiais. Em 2022, a empresa comprou 617 toneladas métricas de resíduos plásticos retiradas das ruas e do litoral da Índia, que estão sendo integrados às embalagens plásticas recicladas da marca. Participaram da parceria 2 mil catadores, que contaram com acesso a condições de trabalho mais higiênicas e preço justo pelos resíduos coletados e foram adquiridas 435,6 toneladas de plástico reciclado, recuperado das ruas de Bangalore.

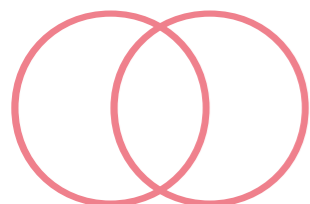
The Body Shop encerrou 2022 com mais de 800 lojas Activist Maker



Workshop em todo o mundo. Essas novas lojas-conceito usam materiais sustentáveis sempre que possível. Isso significa menos plástico virgem, além de madeira e papel certificados pelo Forest Stewardship Council (FSC) e acessórios que se decompõem ao fim da vida útil. Nesses espaços, os clientes podem interagir com os produtos enquanto aprendem como impactar positivamente o mundo. Um dos diferenciais nessas lojas é a estação de refil, onde consumidores podem reabastecer

seus frascos de alumínio reciclável com produtos para o cabelo, géis de banho ou sabonetes líquidos. Até o momento, as 793 estações de refil em operação evitaram o descarte de aproximadamente 605 mil garrafas plásticas (12,5 toneladas do material).

Em 2022, a Aesop lançou a primeira estação de refil em sua loja de South Yarra, em Melbourne, na Austrália. Os clientes levam seus frascos de vidro vazios para a loja e os trocam por um cheio, com desconto.



# Créditos

## Natura &Co

### VP Sustainability & Group Affairs

Marcelo Behar

### Head of External Communications (Interim)

Yvonne Lardner

### Internal Communications

#### Generalist

Nathália Santos de Freitas Alves

### Sustainability Director

Keyvan Macedo

### Sustentabilidade

Alisha Syal, Roberta Roesler e  
Pins Brown

### Investor Relations

Helena Villares e Ana Sartori Lopes

### Corporate Governance

Moacir Saltzstein e Aline Klein

### Legal

Daniela Anversa

### Strategy

Christiana Souto

### Risk Management

Mercedes Stinco

### Ethics & Compliance

Richard Davis



### Natura &Co Latin America

Michel Blanco, Renata Vieira e  
Ana María Lee

### Avon

Jo Newark

### The Body Shop

Alexandra Fulton e Lily Canon

### Aesop

Kelly Lambrou e Catherine O'Dea



## Colaboradores

### Consultoria, texto e tradução

Report Sustentabilidade  
Fernanda Mori, Livia Frossard,  
Ana Souza, Fabio Cirino

### Agência de design

Danki Amsterdam  
David Pino, David Wadström

### Colaborador de design

Bruna Foltran

### Fotografia

Paulo Vitale  
Seventy7



## Agradecimentos adicionais para

Victoria Ford, Jonathan Lloyd White,  
Lushantha Kuppusamy, Chris Davis,  
Renato Winnig, Charmian Love, Zoe  
Carton e Alexandre Franca.



## Agradecimentos especiais para

Luiz Seabra, Guilherme Leal,  
Pedro Passos, Fábio Barbosa,  
Guilherme Castellan, Itamar Gaino,  
Beth Powell, Angela Cretu, João  
Paulo Ferreira, David Boynton e  
Michael O'Keeffe.

Avon, Natura &Co Latam, The Body Shop e  
Aesop lançaram seus relatórios em 2023.



AVON



Aēsop.

---

**natura & co**