

Visión

2025-2050

*Camino para
la regeneración*

01.
Marcas

02.
Productos

03.
Servicios

04.
Relaciones con colaboradores

05.
Relaciones con proveedores

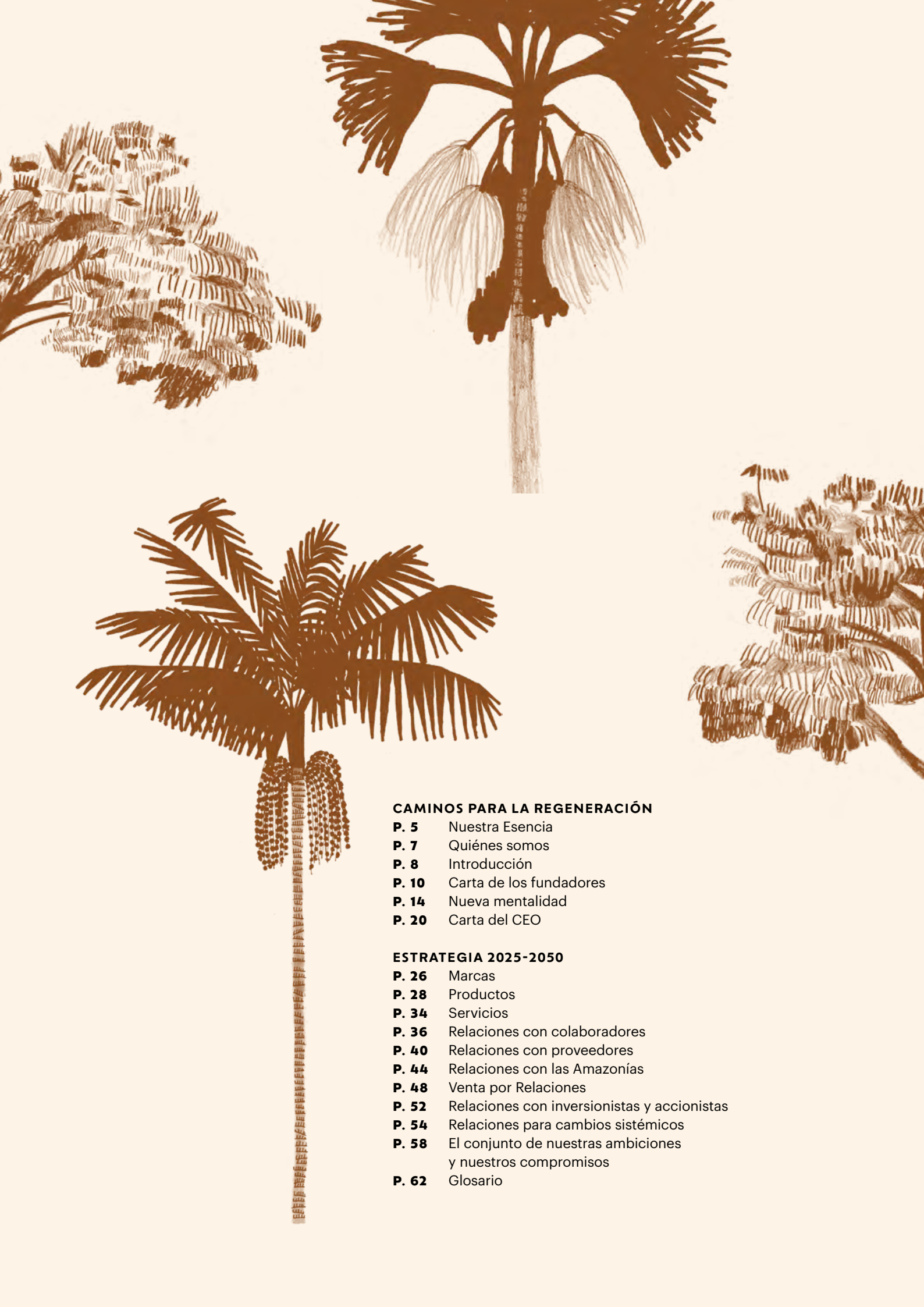
06.
Relaciones con las Amazonías

07.
Venta por Relaciones

08.
Relaciones con inversionistas y accionistas

09.
Relaciones para cambios sistémicos

natura



CAMINOS PARA LA REGENERACIÓN

- P. 5** Nuestra Esencia
- P. 7** Quiénes somos
- P. 8** Introducción
- P. 10** Carta de los fundadores
- P. 14** Nueva mentalidad
- P. 20** Carta del CEO

ESTRATEGIA 2025-2050

- P. 26** Marcas
- P. 28** Productos
- P. 34** Servicios
- P. 36** Relaciones con colaboradores
- P. 40** Relaciones con proveedores
- P. 44** Relaciones con las Amazonías
- P. 48** Venta por Relaciones
- P. 52** Relaciones con inversionistas y accionistas
- P. 54** Relaciones para cambios sistémicos
- P. 58** El conjunto de nuestras ambiciones y nuestros compromisos
- P. 62** Glosario



Nuestra Esencia

Razón de Ser

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

BIENESTAR

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

ESTAR BIEN

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

Creencias

La vida es un encadenamiento de relaciones. Nada en el Universo existe por sí solo, todo es interdependiente. Creemos que la percepción de la importancia de las relaciones es el fundamento de la gran revolución humana en la valorización de la paz, de la solidaridad y de la vida en todas sus manifestaciones.

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

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

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

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

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

Visión

Por nuestra conducta empresarial, por la calidad de las relaciones que establecemos y por nuestros productos y servicios, seremos un conjunto de marcas con fuerte expresión, local y mundial, identificadas con la comunidad de personas que se comprometen con la construcción de un mundo mejor, a través de la mejor relación consigo mismas, con el otro, con la naturaleza de la que forman parte y con el todo.





Quiénes somos

En 2025

Una larga historia

Fundada en 1969 en Brasil, Natura es una multinacional multimarcas y multicanal líder en el sector de cosméticos, productos de belleza, higiene y cuidado personal en Latinoamérica.

+de 14.000 personas

Su fuerza de trabajo, compuesta por más de 14.000 personas, está distribuida a lo largo de 14 países en Latinoamérica y en dos operaciones comerciales, en Estados Unidos y Francia.

En Amazonía

Desde 1999, Natura construye asociaciones con comunidades de la Amazonía para trabajar con los ingredientes de la sociobiodiversidad de la región.

+de 3 millones

Una red de más de 3 millones de Consultoras de Belleza, esparcidas por toda Latinoamérica, con enorme capilaridad.

+de 1.000 tiendas

Entre tiendas propias y franquicias, diseminadas por Latinoamérica.

Atenta al impacto

Desde 2007, es carbono neutro –o sea, compensa todas sus emisiones de gases de efecto invernadero–. Tampoco realiza testeos de productos en animales.

B Corp

Fue la primera compañía de capital abierto en obtener la certificación de Empresa B por parte del B Lab, una organización internacional que reconoce negocios que combinan ganancias e impacto socioambiental positivo.

Un nuevo presente

A partir de una nueva mentalidad, la regeneración, Natura busca en su pasado el camino para construir el futuro



NOSOTROS, EN NATURA, somos conscientes de la gravedad del momento que vivimos en la Tierra. El mundo afronta múltiples crisis simultáneas –ambientales, sanitarias, económicas, sociales, políticas–. Estamos ante el descontrol del clima, de las extinciones en masa, del agotamiento de los recursos naturales, del agravamiento de la desigualdad, de las olas de refugiados, del deterioro de la vida comunitaria, del debilitamiento de las conexiones humanas, de las epidemias, del sufrimiento mental, del extremismo político. La sensación es de que todos los sistemas naturales y sociales que nos mantienen vivos y saludables están colapsando, de forma acelerada.

Estamos convencidos de que todas esas crisis son una sola: una crisis en las relaciones que nosotros, los humanos, tejemos –unos con los otros, con la naturaleza, con nosotros mismos–.

Durante los últimos siglos, la humanidad ha tratado todo lo que nos sostiene y nutre como un stock de recursos a explotar, por los que debemos competir. Esa idea está ampliamente diseminada, por lo que muchos creen que es parte indisociable de la naturaleza humana. Es como si fuéramos una especie intrínsecamente

destruictiva, incapaz de conectarse en armonía con los ciclos de la vida.

Pero la especie humana no es el problema –al contrario, guarda el potencial de la solución–. El problema es la idea, que se hizo dominante, de que estamos separados de la naturaleza, sirviéndonos de ella. Esta es una visión muy limitada de la existencia. En realidad, la vida está hecha de relaciones de enriquecimiento mutuo. La naturaleza es una red viva, en la que algunos seres nutren a otros e interactúan de un modo que, continuamente, produce riqueza compartida. Nosotros, los humanos, somos parte de la naturaleza –al alimentarla, nos alimentamos a nosotros mismos–. Nosotros, la naturaleza.

Cuando las relaciones son saludables, la vida es inagotable y tiene el poder suficiente para dar respuestas a todas las múltiples crisis que surgen. La clave para salir de esa gran crisis, en sus innumerables manifestaciones, es alimentar las relaciones que forman la vida.

Para nosotros, en Natura, alimentar relaciones para nutrir la vida no es una novedad. Esta

Estamos convencidos de que todas esas crisis, en realidad, son una sola: una crisis en las relaciones que nosotros, los humanos, tejemos –unos con los otros, con la naturaleza, con nosotros mismos–.

siempre fue nuestra pasión, desde la fundación, cuando ya nos dedicábamos a escuchar con mucha atención lo que nuestras clientas decían, para ayudarlas a cuidar mejor su piel, su cuerpo, su autoestima.

Desde entonces, levantamos una gran empresa global. Pero lo más importante es que construimos una increíble red de relaciones. Nutrimos a personas, cuidando su piel, su salud, su bienestar. Nutrimos a economías, produciendo ingresos y desarrollo humano para millones. Nutrimos a ecosistemas, generando valor para la selva en pie, en una asociación justa con quienes viven de ella. Nutrimos la vida, mientras nos nutrimos de ella, creando productos a partir de la impresionante riqueza de la sociobiodiversidad de la Tierra.

Observando la dinámica de los procesos naturales, encontramos inspiración para nuevas lecturas de la idea de progreso. Aprendimos a buscar tecnologías que promueven la generación exponencial de prosperidad a partir de una relación más inteligente con los sistemas naturales. Buscamos un crecimiento que escape de la lógica lineal de extraer, producir y descartar, para llegar a un modelo más distributivo y circular, reaprovechando al máximo los recursos involucrados en los procesos productivos.

En 2014, compartimos con el mundo un sueño: el de que el conjunto de todas nuestras actividades deje un impacto positivo en el planeta, en términos ambientales, sociales y económicos – ese compromiso está registrado en nuestra Visión de Sustentabilidad 2050–. En 2022, empezamos a ver cómo ese sueño se volvía realidad, cuando

constatamos, por medio del Integrated Profit & Loss (iP&L), la herramienta que utilizamos para expresar impactos en valores monetarios, que ya somos una empresa generadora de un saldo socioambiental positivo (considerando que los efectos negativos de nuestras actividades son más que compensados por los positivos).

Ahora, diez años después del lanzamiento de nuestra Visión de Sustentabilidad, tenemos un nuevo sueño, basado en una nueva mentalidad: la regeneración. Siempre mirando hacia 2050, con metas medibles para 2030, dos marcos temporales críticos para los científicos climáticos, elaboramos este documento para actualizar nuestro compromiso con el planeta. Ahora, queremos que el propio negocio de Natura, en su totalidad, alimente de modo continuo a la naturaleza, a las comunidades humanas, a las personas y a las relaciones entre ellas. Y que cada aspecto de nuestra actuación sea, en sí mismo, generador de impacto positivo. Así, más que una nueva Visión de Sustentabilidad, esta es una nueva visión para todo el negocio.

Solo hay una manera de transformar este nuevo sueño en realidad: que todos los que se relacionan con Natura estén juntos en su concreción. Clientes, consultoras, proveedores, pueblos tradicionales, colaboradores, inversionistas, gobiernos, empresas, sociedad civil. Necesitamos a toda nuestra red de relaciones en la misión más importante de nuestras vidas: la regeneración de la Tierra. Este documento es un compromiso y también una invitación para que participes con nosotros de este camino, rumbo a la construcción de ese futuro posible.

Bien Estar Bien, ayer, hoy y siempre

A COMIENZOS DE LOS AÑOS 1990, cuando Natura tenía poco más de dos décadas y crecía aceleradamente, decidimos hacer un ejercicio. Mientras muchas empresas se preocupaban por formalizar documentos definiendo su “misión, visión y valores”, nos preguntamos algo que venía antes de eso: ¿Por qué existe Natura? El primer borrador de la respuesta se hizo con un bolígrafo en una hoja de papel, bajo el título “Natura – Razón de Ser”. El manuscrito, guardado para la posteridad (y reproducido en la siguiente página), concluye que existimos para promover el “binomio bienestar/ estar bien”. El “bienestar” es la relación armoniosa del individuo consigo mismo, y “estar bien”, la relación empática de la persona con el otro, con la comunidad, con la naturaleza.

De la unión de estas dos expresiones surgió la frase síntesis que hasta hoy traduce Nuestra Esencia más profunda: Bien Estar Bien –una relación sistémica, simultánea, cíclica, por lo tanto infinita, del individuo consigo mismo, con el otro y con el mundo –. Natura existe para promover el Bien Estar Bien, por medio de sus productos y servicios. Así genera valor.

Sin embargo, no es exagerado decir que ya actuábamos de esa manera desde nuestros comienzos, mucho antes de traducir en palabras esa idea. Aunque haya sido creada como una empresa privada, Natura nunca fue solo un medio para generar ganancias. Por supuesto velamos por mantener las finanzas saludables, que es lo que permite la existencia del todo, pero siempre

Natura

Razão de Ser

criação e comercialização de produtos e serviços que contemplem e promovam o binômio Bem estar / Estar bem.

Bem estar - a relação harmoniosa, apaziguada, do indivíduo consigo próprio. Com seu corpo. Sua intra-percepção positiva.

Estar bem - a relação empática, bem sucedida, prazerosa do indivíduo com o Outro. ^{Com seu} ~~com~~ extra-percepção positiva. ^{nundo}

Parte inalienável desta vocação, integrando produtos, agentes e serviços, o desenvolvimento de uma linguagem que cultive a beleza, o equilíbrio e o aperfeiçoamento, tanto orgânico quanto psíquico. Linguagem que induza a ampliação dos estados de consciência para uma melhor qualidade de vida e um melhor estar no mundo.

trabajamos para crear valor para toda la sociedad. Y siempre entendimos que el modo de hacerlo es cuidando las relaciones.

Nuestra empresa se construyó a partir de lazos humanos de confianza y cuidado, asumiendo desde su fundación el compromiso de ser siempre sincera con el cliente, y escucharlo con empatía y atención. Con el tiempo, expandimos ese modo de pensar y actuar cuando extendimos una red de Consultoras de Belleza por todo Brasil, y después por Latinoamérica y más, para poder reproducir esa relación en cada lugar.

Mientras la empresa crecía y prosperaba, nos dimos cuenta de que nuestros productos se volvían más influyentes y podían ser tratados como oportunidades de impactar en las personas –medios de concientización masiva, por así decirlo–. Mezclamos tanto ingredientes inesperados en nuestras fórmulas, como valores filosóficos y estímulos para la transformación. No queríamos solo vender cosméticos: queríamos que las personas, al usar los productos Natura, estuvieran más felices, más confiadas, que dejaran de buscar estándares inalcanzables de belleza, que respetaran más los efectos del tiempo sobre el cuerpo, que se acercaran a la naturaleza. Ya estábamos produciendo el Bien Estar Bien. Simplemente aún no teníamos total consciencia de eso.

Después de 1992, cuando expresamos públicamente que nuestra Razón de Ser es producir Bien Estar Bien, ese objetivo se volvió más intencional, explícito, ambicioso. Entonces entendimos que podíamos tener, por ejemplo, una actuación transformadora en la Amazonía, generando incentivos para mantener la selva viva y cultivando relaciones con comunidades que hacen de ella su casa y su medio de vida.

Empezamos a repensar lo que una empresa puede ser. A partir de nuestro compromiso histórico con la verdad, generamos nuevas herramientas de gestión, monitoreando nuestros impactos socioambientales, junto con los financieros, y adoptando metas claras para mejorarlos, con el mismo cuidado que dedicamos a los resultados del negocio. Invertimos en educación pública,

en emprendedurismo comunitario, en la conservación de ecosistemas. Fuimos la primera compañía con acciones en bolsa en formar parte del Sistema B, de empresas comprometidas no solo con las ganancias, sino también con el bienestar de la sociedad y del planeta.

Ahora, al iniciar un nuevo momento de la historia de Natura, lo hacemos con la convicción de que ese cambio en la manera de pensar nuestro negocio en realidad no es una ruptura. Es un desdoblamiento natural, esperado, de lo que se sembró hace mucho tiempo. Para nosotros, la idea de regeneración está íntimamente relacionada a la de Bien Estar Bien, ya que ambas entrañan la fundamental importancia de cuidar a las relaciones que sostienen los ciclos de la vida. Siempre supimos que esta es nuestra misión.

Cuando decidimos buscar en nuestra Razón de Ser las respuestas para afrontar y superar la crisis contemporánea de las relaciones, hicimos un ejercicio de retorno a Nuestra Esencia, para que nos guíe en este momento de transformación. Ante desafíos que serán decisivos para el futuro de la humanidad, sentimos que nuestro origen está íntimamente conectado con lo que queremos dejar como legado. Al tomar el camino de la regeneración, estamos cambiando profundamente para poder, de cierta forma, seguir siendo quienes siempre fuimos.

**Luiz Seabra, Guilherme Leal
y Pedro Passos**, fundadores de Natura



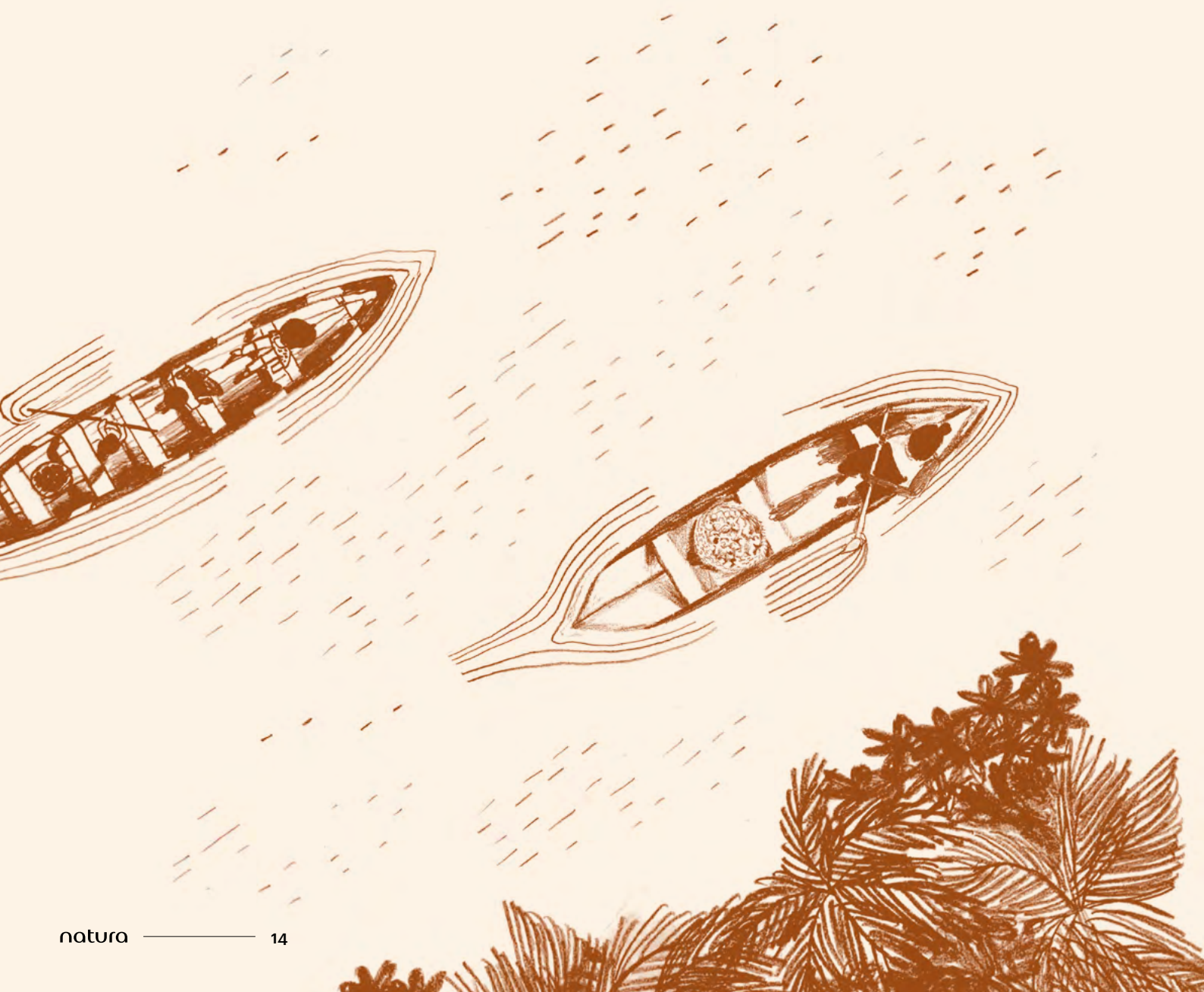


"Para nosotros, la idea de regeneración está íntimamente relacionada a la de Bien Estar Bien, ya que ambas entrañan la fundamental importancia de cuidar a las relaciones que sostienen los ciclos de la vida."



De la sustentabilidad al despertar de la regeneración

La evolución de las ideas que nos guían y qué significa eso en la práctica





EL CONCEPTO DE BIEN ESTAR BIEN fue difundido públicamente por primera vez en agosto de 1992, en una convención de Natura. En ese año, vivíamos un momento importante para Brasil y para la historia del debate ambiental. Dos meses antes, el país había sido sede de un evento memorable, la conferencia Rio-92, sobre medio ambiente y desarrollo, promovida por la ONU, que reunió a más de 100 jefes de Estado y de gobierno, además de ONGs, científicos y líderes nativos, para denunciar el colapso ambiental del planeta, cuyas señales ya eran evidentes, y planificar una movilización global por el futuro. Fue una época de posibilidad y de optimismo, y Brasil estaba justo en el centro de esa charla, con su inmenso potencial, inspirando al mundo.

Ese año, una palabra entró al vocabulario de muchos: sustentabilidad. Usada desde el fin de la década anterior por algunos ambientalistas y científicos, se refiere a la responsabilidad intergeneracional –la idea de que nosotros tenemos la obligación de entregar este mundo para las próximas generaciones como mínimo en el mismo estado en el que lo recibimos–.

Pero, a partir de 1992, el término dejó los artículos científicos y las consignas de los activistas e ingresó a los tratados internacionales y a los informes de las empresas, alcanzando el debate público. Se creó un consenso sobre la necesidad de mantener a la tierra viva, y fueron surgiendo acciones públicas, privadas y multilaterales con ese objetivo. En general, la estrategia adoptada para alcanzar la sostenibilidad fue la de mitigar o compensar los impactos negativos que cada uno causa en el planeta. La idea era que, si el resultado neto de esos impactos se acercara a cero, el mundo sería sostenible.

A pesar de los esfuerzos colectivos a lo largo de las siguientes décadas, lo que se vio desde ese entonces en el mundo fue una aceleración del ritmo del colapso ambiental, sin que la tasa de emisiones de carbono ni siquiera detuviera su aumento año tras año. La culpa de eso, por supuesto, no es de la palabra sustentabilidad, que contiene significados profundos, pero sí de la manera simplista por la que fue transformada en realidad por parte del sistema político y del mundo corporativo.

Cuando tratamos sobre cosas vivas, no siempre es suficiente compensar impactos. No sirve quitar de un lado, debilitando comunidades y selvas, y mitigar del otro, con iniciativas externas a la acción que generó el impacto negativo. Por eso, necesitamos recurrir a una manera sistémica de pensar, que recupere el origen no reduccionista de la sustentabilidad. En este contexto estamos acompañando el despertar de otro concepto: el de regeneración.

Regenerar es un atributo de la vida, que se organiza en redes dinámicas, interconectadas e interdependientes. Es una idea que va más allá de “sostener”, de mantener, o de retornar a un momento del pasado —es la capacidad intrínseca que un sistema natural tiene, cuando sus relaciones están saludables, de renovarse continuamente y evolucionar rumbo a estados crecientes de salud y abundancia, que tal vez no se parezcan a nada que haya existido antes—.

¿Qué significa ser regenerativo?

Este es un debate rico y complejo, que aún está abierto. Pero, para Natura, ser un negocio regenerativo es promover la vida en individuos, comunidades, en la naturaleza y en las relaciones entre ellos.

Y en la práctica, ¿eso qué significa? La respuesta es un desafío, porque no es sencillo cuantificar el valor de la vida. Pero es un desafío que ya asumimos hace muchos años, desde que pasamos a adoptar en el día a día de nuestros negocios el iP&L (Integrated Profit and Loss). Creado por una colaboración global liderada por Capitals Coalition con socios como Valuing Impact, el iP&L sirve para medir todos nuestros resultados, lo que nos permite crear nuevos proyectos y establecer metas para el futuro.

El iP&L reconoce que, además del desempeño financiero (Capital producido), existen tres flujos de valor que mueven un negocio y son impactados por él: el Capital Natural, el Capital Social y el Capital Humano. Para existir, los negocios

*Para Natura,
ser un negocio
regenerativo es
promover la vida
en individuos,
comunidades,
la naturaleza y
en las relaciones
entre ellos. Es
una expresión del
Bien Estar Bien.*

dependen de la naturaleza, de las comunidades y de las personas y, al existir, generan impactos también en esas tres dimensiones. El iP&L evalúa cómo esos impactos —positivos y negativos— generan ganancias y pérdidas en la salud y en el bienestar de quien es tocado por el negocio, en todas las escalas. Un ejemplo simple de cómo se hacen esas cuentas: cuando se contamina la atmósfera, surgen enfermedades respiratorias, lo que afecta la longevidad de las personas. Esos años de vida perdidos son un costo para la sociedad, que debe contabilizarse.

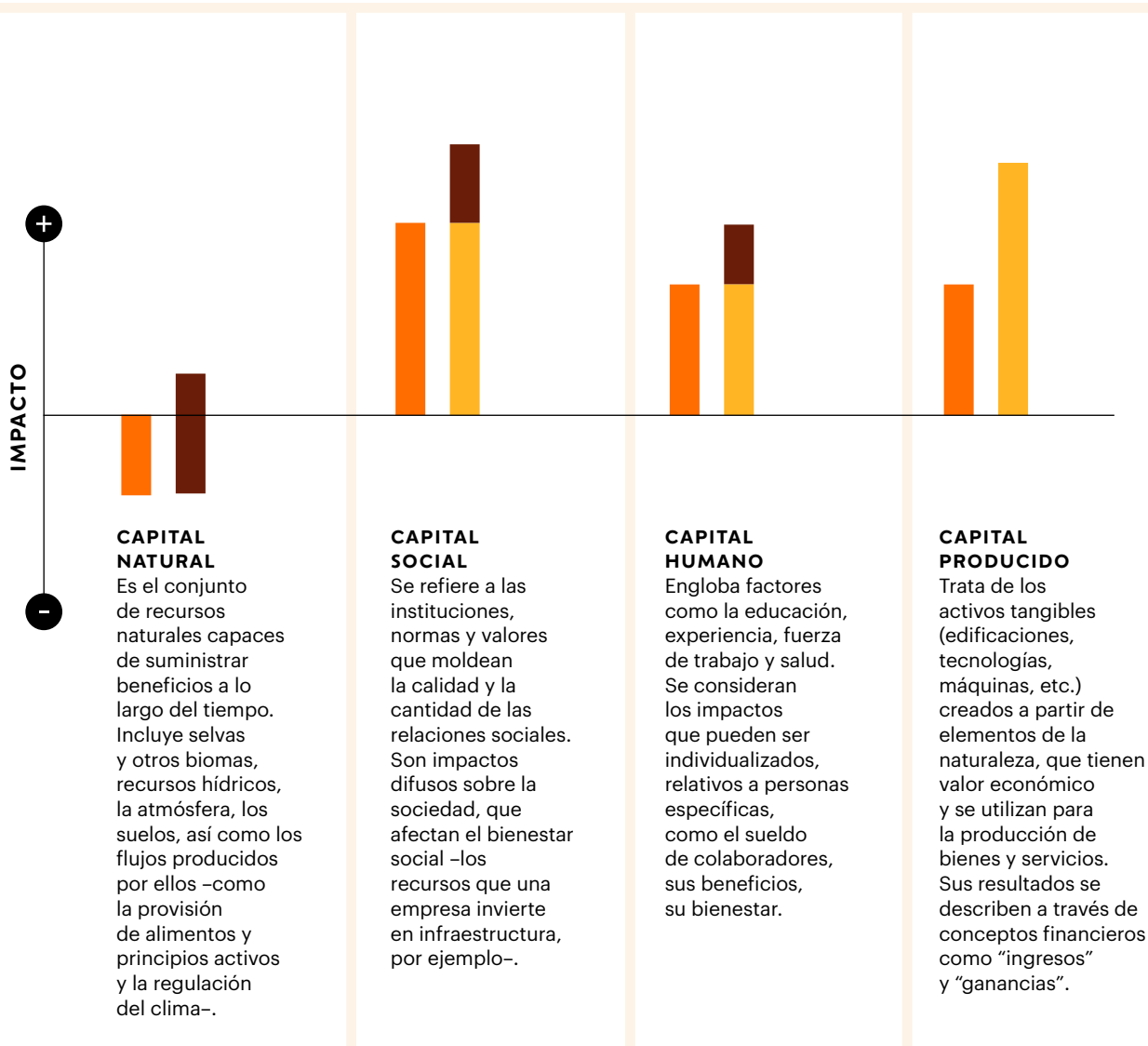
Al atribuir un valor monetario a esos impactos, el iP&L permite que la empresa tome decisiones más equilibradas entre la generación de resultados financieros y la generación de valor para la humanidad y para el planeta. Un resultado positivo en el iP&L quiere decir que la empresa está contribuyendo para que las personas vivan más y mejor.

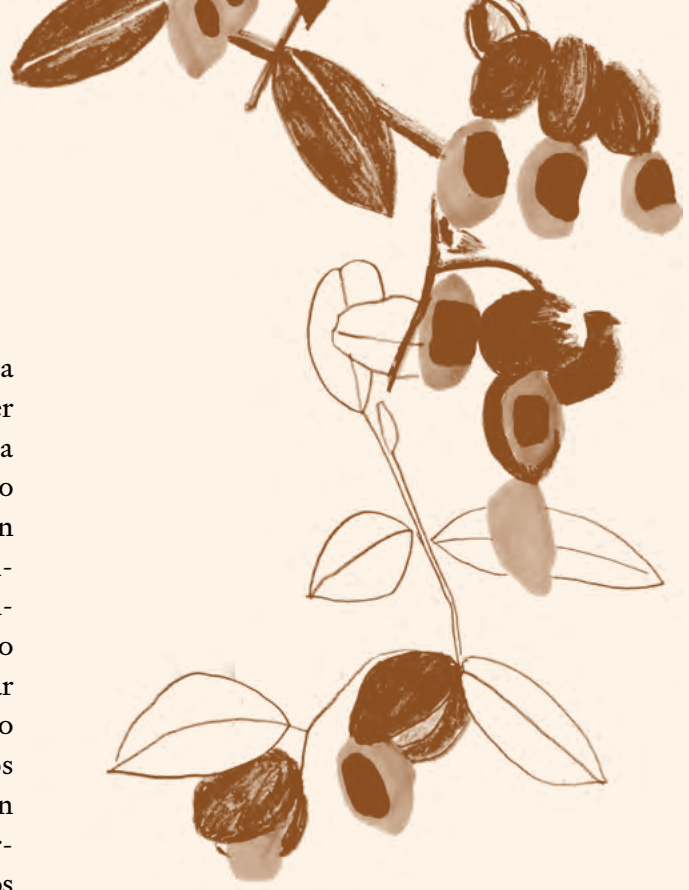
Desde hace años venimos midiendo dicho impacto y comprobamos que, en la suma general, somos un emprendimiento que deja un impacto positivo neto en el mundo —el impacto positivo en los capitales Social y Humano compensa con creces el impacto negativo en el Capital Natural—.

Nuestra definición de negocio regenerativo

El iP&L (Integrated Profit and Loss) atribuye valor a tres capitales, Natural, Social y Humano, además del Capital producido, medido por la contabilidad tradicional al expresar el desempeño financiero. Nuestro negocio será verdaderamente regenerativo cuando el impacto sea positivo en cada uno de los capitales, individualmente. Así, podremos decir que, de manera medible, el Bien Estar Bien está en todo lo que hacemos.

- Escenario actual
- Escenario futuro
- Acciones para la regeneración





Pero es necesario ir más allá de esa lógica compensatoria. Asumir el compromiso de ser una empresa totalmente regenerativa significa que nuestra existencia debe alimentar, al mismo tiempo, a todos los capitales, generando un impacto positivo en cada uno de ellos, simultáneamente. Solo se deben admitir las compensaciones cuando ocurren adentro del mismo capital. Es una etapa que podemos denominar “sistémicamente positiva”, en la que todo lo que hacemos, a la vez que genera negocios saludables, también impacta positivamente en la naturaleza, en las comunidades y en las personas. Eso significa, para nosotros, en términos técnicos, ser un negocio regenerativo. A lo largo del tiempo, aprenderemos con la experiencia cómo debe evolucionar esta metodología, con el perfeccionamiento de los indicadores.

Entre las actividades de Natura, ya existen procesos que fortalecen sistémicamente los cuatro capitales. Uno de ellos es la asociación con comunidades agroextractivistas en la Amazonía, que suministran bioactivos para diversas marcas de nuestro portafolio, con respeto por la estacionalidad y los procesos de la naturaleza. Las comunidades ganan con la generación de ingresos, la mejora en la infraestructura, la conexión con flujos económicos. La naturaleza pasa a estar protegida y cuidada, porque se percibe su valor. Y en todo el mundo, el cliente es acogido por la riqueza única de la sociobiodiversidad amazónica, haciendo que el negocio gire. Así, la salud de los sistemas naturales es impulsada por la presencia humana.

Entendemos que el concepto de regeneración demanda que el impacto positivo ocurra a través del propio negocio. La fuente de ingresos y ganancias debe ser la misma fuente de regeneración. Así, nuestra capacidad de regenerar será tan grande como nuestro negocio, y nuestro negocio tan grande como nuestra capacidad de regenerar.

Nuestra existencia debe alimentar, al mismo tiempo, a todos los capitales, generando un impacto positivo en cada uno de ellos, simultáneamente.

Queremos que esta lógica esté presente en todas las dimensiones de la compañía, como resultado de una trayectoria continua de aprendizaje y adaptación. En este documento, fijamos caminos, metas y medidas claras para monitorear esa transformación.

Tenemos la convicción de que esta historia tiene el potencial de, una vez más, inspirar al mundo a partir de Brasil, y de poner de nuevo al país en el centro del debate socioambiental, demostrando que es posible un estándar distinto de relación entre las empresas y la vida, que es la mayor riqueza que existe.

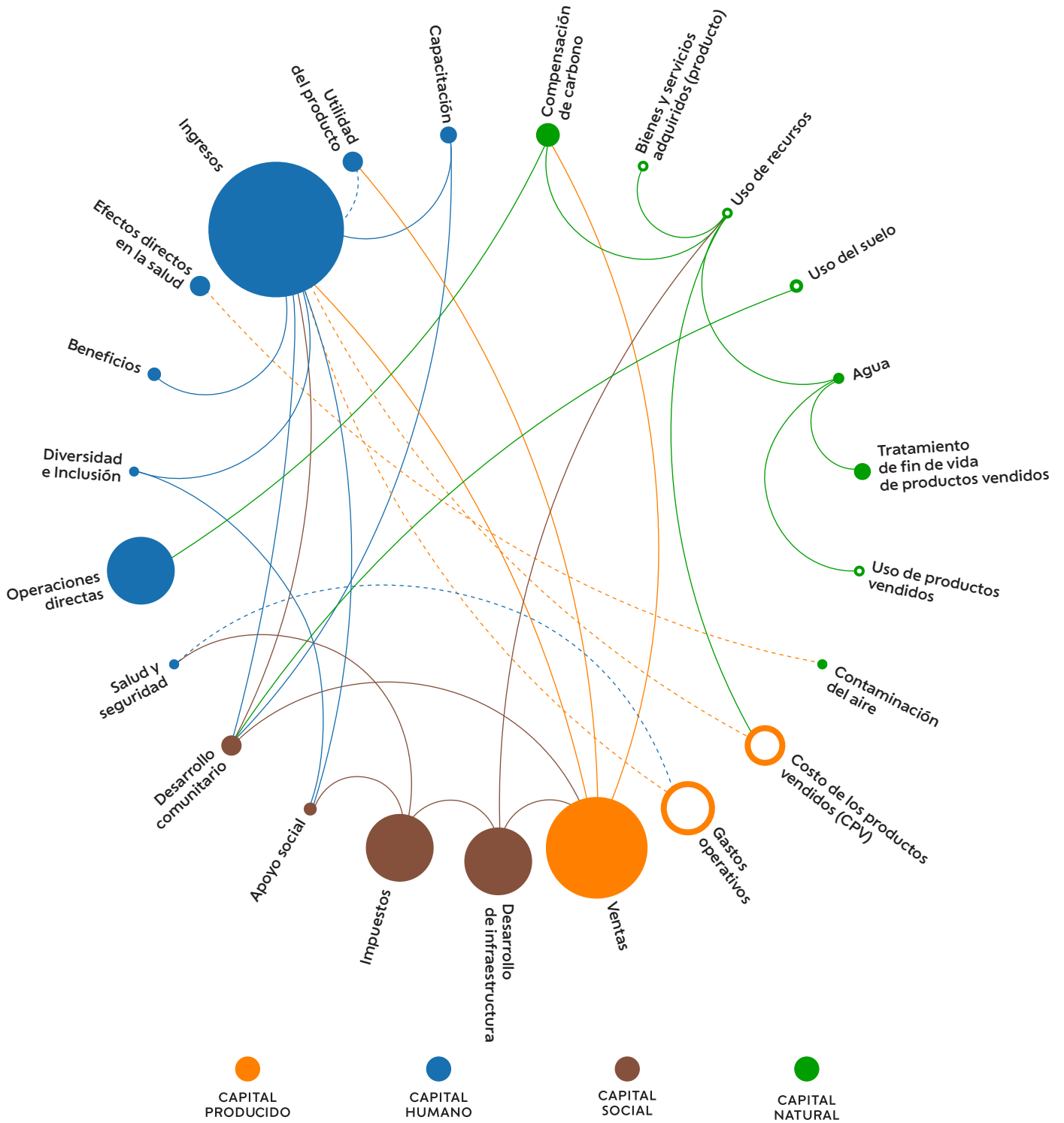
Los impactos medidos por el iP&L

Este gráfico representa una proyección de los impactos de las operaciones para 2050, cuando seremos un negocio enteramente regenerativo.

● Impacto positivo ○ Impacto negativo

— Relación con impacto positivo

- - - Relación con impacto negativo



La regeneración como un sistema de negocio

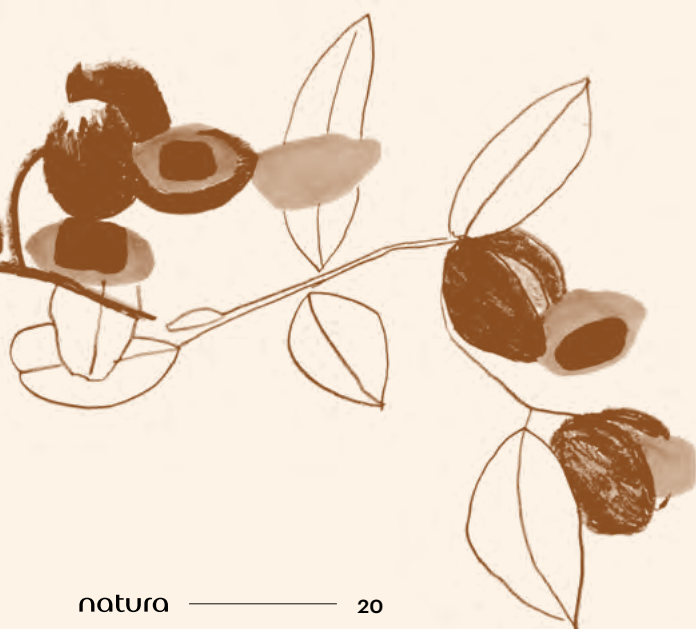
NATURA NACIÓ para cultivar relaciones. Eso hacemos desde hace más de medio siglo, desde el día en que uno de nuestros fundadores llevó rosas blancas a la vereda y empezó a regalarlas a quienes pasaban, invitándolos gentilmente a entrar a su tienda recién inaugurada, para tener una charla tranquila y filosófica sobre la vida, la piel y sobre cómo hacerlas más hermosas y saludables. La nota amorosa que acompañaba cada rosa hablaba de “los dones de la vida” y “el eslabón que nos une”. La intención allí no era atraer a un consumidor por impulso, era comenzar a construir una relación duradera con las clientas, para cuidarlas, merecer su confianza y, además, poder confiar en ellas para la construcción conjunta de nuestro futuro.

Mucho ha cambiado desde entonces, pero la pasión por las relaciones no cambió ni cambiará jamás. Está sintetizada en el concepto esencial de Bien Estar Bien, que es la raíz de nuestro árbol, de donde emana todo lo que somos.

Ahora, en el momento en el que rediseñamos la manera en que vemos nuestro negocio, nuestro punto de partida es, una vez más, el Bien Estar Bien, que no es más que una expresión del cuidado de la vida, en todas sus dimensiones. Eso es lo que buscamos retratar en el diagrama que representa nuestra mirada de los negocios, reproducido en la siguiente página.

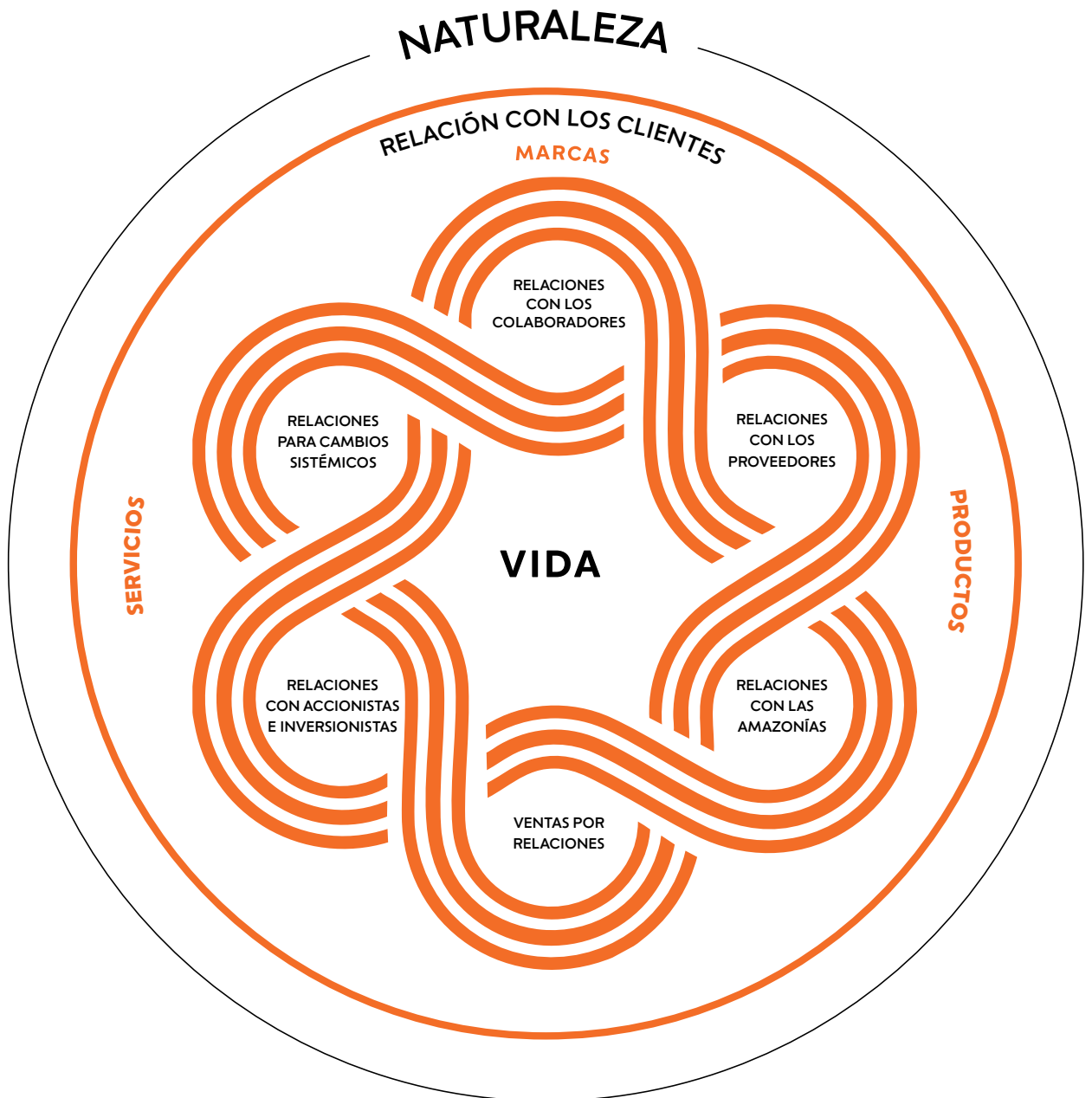
En el centro del diseño está la vida. Todas nuestras actividades emergen de ella. Todo gira a su alrededor, ella sostiene nuestro negocio y nuestra existencia. Toda nuestra operación, al mismo tiempo que se alimenta de ella, debe alimentarla, y nutrir las relaciones de las que está hecha.

Alrededor de la vida están las relaciones que nos permiten existir: con nuestros colaboradores, nuestros proveedores, las Amazonías, las redes que comercializan nuestros productos y brindan nuestros servicios, los accionistas, los gobiernos, con el mundo.



Una mirada sistémica del negocio

El siguiente diseño representa la forma en que vemos nuestro negocio, a partir de la mentalidad regenerativa. La vida está en el centro, y la naturaleza es el todo. Entre una y otra, están todas las relaciones que establecemos para conducir nuestras operaciones –tanto las relaciones con los clientes, expresadas en nuestras marcas, productos y servicios, como las relaciones con todo lo que nos rodea, que nos permiten actuar–. A partir de la página 24, este documento está estructurado con base en esos conjuntos de relaciones.



Es a partir de esas relaciones de beneficio mutuo y cooperación que creamos nuestras marcas, productos y servicios, por medio de los cuales alimentamos la relación fundamental con el cliente. Es para llevar más Bien Estar Bien, a más personas, de más maneras, que rediseñamos nuestro sistema de negocio.

Todo esto debe suceder con la comprensión de que nuestras actividades no ocurren de manera paralela a la naturaleza, sino a partir de ella, dentro de ella, por ella. Respetar su ritmo, sus flujos y sus ciclos es un imperativo que va desde el pasado hacia el futuro. Por eso, en nuestro diseño del negocio, la naturaleza es el todo, abarca todo lo que somos y lo que nos involucra.

Sabemos que los dilemas socioambientales contemporáneos no serán solucionados solo por gobiernos u organismos multilaterales sin que la sociedad se movilice. Así, contar con tantas redes como nuestras asociadas en la búsqueda de la regeneración es la parte central de la respuesta de Natura a la actual crisis de las relaciones. En lugar de explorar impulsos efímeros de consumo, queremos proporcionar experiencias que inspiren a las personas a ser individualmente equilibradas y socialmente empáticas.

De la naturaleza aprendimos que los ecosistemas más ricos y más resilientes son los más diversos y equilibrados, los que más distribuyen abundancia y que no producen solo cosas, sino también capacidades. Con base en ese principio, vamos a descentralizar cada vez más la manera de hacer las cosas, para compartir la prosperidad en escala creciente.

Esta forma de pensar ya orienta algunos proyectos que empezamos a desarrollar en los últimos años. Por ejemplo, creamos una institución financiera para ayudar a todos en la red a cuidar bien su patrimonio y para conceder crédito inclusivo en su interior. Extendimos el portafolio de actuación emprendedora más allá de la comercialización de cosméticos al crear una plataforma que ofrece servicios de belleza y bienestar. En todas esas iniciativas, el valor que proviene de cada punto es ampliado y redistribuido hacia la propia red.



El árbol

Una empresa es como un árbol, que se alimenta de la riqueza del suelo donde está plantado, toma el sol que le llega, crece y ofrece al mundo abrigo, sombra, frutos, aire, humedad, materia. Una empresa saludable, como un árbol saludable, tiende a crecer.

Esta lógica ahora se extenderá a toda la operación. En Natura nos vemos como un ecosistema de negocios dedicado a promover relaciones exitosas de los individuos consigo mismos, entre sí y con la naturaleza. A partir de nuestro árbol, ampliamos nuestra mirada –e impacto– a toda la selva.

Llegó la temporada de esparcir semillas. Vamos a expandir nuestra actuación para generar riqueza, que será compartida sistemáticamente con toda la red –desde la naturaleza, que viabiliza nuestra existencia, hasta las comunidades con quienes tejemos asociaciones y los clientes, que reafirman nuestra Razón de Ser–. Para nosotros, esa compleja red de relaciones es la gran protagonista de nuestro proyecto colectivo de cuidar la vida. Evolucionaremos y ampliaremos nuestra vocación de nutrir relaciones por medio de nuevos modelos de negocio, nuevas categorías y nuevos



La selva

Pero Natura, como un árbol, está interconectada con todas las plantas y animales de la selva, nutriendo todo y nutriéndose de todo. La mirada de la empresa va más allá. Produce semillas que generan nuevos árboles y produce salud para todo el sistema. No alcanza solo con mirar el árbol: es necesario alimentar la selva.

servicios que potencien el Bien Estar Bien de manera duradera.

Hasta 2050, Natura será esencialmente una empresa de regeneración. Cada proceso alimentará a la naturaleza, a las comunidades humanas y a las relaciones entre ellas, en una dinámica de enriquecimiento mutuo. Así, nuestro negocio será regenerativo en su totalidad –para la piel, la salud, las personas, la economía, el país, el planeta–.

Esa es una ambición que solo se concretará en la medida en que sigamos actuando colectivamente. Estamos orgullosos de los frutos que ya dio nuestro árbol. Imagine lo que una selva entera puede hacer.

João Paulo Ferreira,
CEO Natura

"Hasta 2050, Natura será fundamentalmente una empresa de regeneración. Cada proceso alimentará a la naturaleza, a las comunidades humanas y a las relaciones entre ellas, en una dinámica de enriquecimiento mutuo."

La estrategia 2025-2050

En las siguientes páginas, encontrarás el detalle del plan de transformarnos en una empresa regenerativa, dividido en nueve capítulos. Los tres primeros –sobre marcas, productos y servicios– hacen referencia a las relaciones con nuestros clientes. Los seis siguientes son sobre otras relaciones que permiten que Natura exista –con colaboradores, proveedores, las Amazonas, venta por relaciones, accionistas e inversionistas, y relaciones para cambios sistémicos–.

Todos los capítulos están estructurados del mismo modo. Primero, abajo del título, destacada, encontrarás una síntesis de nuestra ambición para 2050 en esa dimensión. ¿Cuál es la realidad que nos comprometemos a construir de aquí hasta ese momento? Después, detallamos nuestro posicionamiento. Explicamos por qué ese tema es clave en nuestra agenda de regeneración. A partir de ese posicionamiento, trazamos en cada capítulo los caminos que recorreremos para llegar al 2050 que queremos –ellos orientarán nuestros pasos por los próximos 25 años–.

Al final, enumeramos compromisos concretos para dos marcos fundamentales: 2030, incorporando todas las metas del “Compromiso con la Vida”, y 2050, cuando la empresa deberá estar sistémicamente transformada. Algunos de ellos se monitorearán trimestralmente y sus indicadores se difundirán con transparencia.

Los caminos y compromisos son una parte viva del documento: serán actualizados a lo largo de los años para que sigamos desafiándonos y aprendiendo con nuestros pasos.



1. MARCAS

Vectores de transformación cultural

2. PRODUCTOS

Regeneración deseable y accesible

3. SERVICIOS

Más valor para toda la red

4. RELACIONES CON COLABORADORES

Personas mejores para la empresa y el mundo

5. RELACIONES CON PROVEEDORES

Cadenas que comparten prosperidad y bienestar

6. RELACIONES CON LAS AMAZONÍAS

Una nueva economía para el centro de la vida en la Tierra

7. VENTAS POR RELACIONES

Tecnología a favor de la conexión humana, no en su lugar

8. RELACIONES CON ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS

Negocios basados en la valoración justa de la vida

9. RELACIONES PARA CAMBIOS SISTÉMICOS

Alineando los negocios a la transformación del mundo

El conjunto de nuestras ambiciones y compromisos

1. MARCAS

Vectores de transformación cultural

AMBICIÓN 2050

Cada marca Natura será un puente entre los más diversos actores sociales, movilizándolo a las personas a adoptar una lógica regenerativa de consumo, sin excesos, en el que todos se sientan parte de la naturaleza y busquen crear un mundo socialmente más justo y armonioso.

LA MARCA NATURA fue creada buscando la ampliación de los estados de consciencia para una mejor calidad de vida y un mejor estado en el mundo. Sus primeros atributos se refieren al cuidado de la piel, de la belleza verdadera, de la salud, del autoestima, de la mente, del espíritu. En síntesis, del bienestar de cada uno de sus clientes. Gran parte de lo que produce bienestar son las relaciones con los demás, con el mundo. Desde hace décadas, las marcas creadas por Natura buscan ir más allá del individuo y proponer soluciones para inquietudes de la sociedad –por ejemplo, al crear incentivos para que madres y bebés nutran su relación, para que se vea el envejecimiento con reverencia y para que la humanidad se conecte con la naturaleza–. Estas dos dimensiones del cuidado de las relaciones –con uno mismo y con los demás– son los ejes del potencial para generar riqueza compartida de cada una de nuestras marcas. Es importante verlas

como un vector de cambio en la cultura, conectando una diversidad de actores sociales –desde pueblos de la selva y productores rurales hasta millones de clientes– en una asociación continua de transformación. Ampliaremos el alcance de las marcas para actuar en nuevos mercados, de nuevas maneras, con nuevas tecnologías, aumentando el valor producido y compartiéndolo en un ecosistema cada vez más rico, por donde cada vez fluirá más Bien Estar Bien. Este ecosistema tiene en su centro a la vida –no al acto de consumo, sino a lo que florece y prospera a partir de él–. Para que ese diseño sistémico prospere, es importante que esté atravesado por la confianza y la transparencia, dos de nuestros valores históricos. Mostraremos con un nivel de detalle creciente los impactos de cada marca sobre las personas y el ambiente. Así se crea una conexión directa entre nuestras prácticas y el cliente con el que nos relacionamos, el protagonista del cambio.

CAMINOS PARA LA REGENERACIÓN

Foco temático

Cada una de las marcas de Natura tiene su propia razón de existir, estableciendo vínculos con los dilemas específicos que elige abordar, creando relevancia e impacto en múltiples esferas. Estas elecciones de temas se basan en la vocación de cada marca, dando consistencia y legitimidad a su actuación.

Compromiso gentil

Las marcas de Natura deben actuar a favor de transformaciones en el mundo, incentivando cambios graduales y posibles, con un enfoque gentil y constructivo, respetando los contextos de quienes se relacionan con nosotros.

Para todos

El tema de la regeneración no puede limitarse a nichos de mercado elitizados. Nuestras campañas y experiencias de marca deben ser deseables y accesibles, y es nuestro rol atraer cada vez a más clientes en la búsqueda por impactos positivos, al facilitar que comprendan y valoren los resultados de sus acciones.

COMPROMISO 2050

- ▶ Crearemos instrumentos para medir y asegurar que nuestras marcas sean íconos de una nueva cultura de consumo.

Plataforma cultural

Por medio de innovadoras formas de experiencia, apoyo y auspicio, las marcas Natura deben servir como catalizadoras de la cultura local, respetando y promoviendo tradiciones, sentimientos y emociones en diversas expresiones culturales y artísticas, nutriendo lazos comunitarios, acercando al hombre a la naturaleza y generando incentivos para un mejor vivir.

Actitud cooperativa

Cada marca debe buscar asociaciones estratégicas con otros actores, incluyendo competidores, para promover iniciativas colectivas innovadoras que generen valor a mayor escala para todas las partes involucradas, incluso para la naturaleza.

Vulnerabilidad auténtica

Las marcas deben adoptar una postura transparente, asumiendo su vulnerabilidad al afrontar desafíos, para fortalecer la confianza de los clientes. Nuestras piezas de comunicación deben transmitir verdad, garantizando representatividad y diversidad.



2. PRODUCTOS

Regeneración deseable y accesible

AMBICIÓN 2050

Nuestros productos materializarán la regeneración de manera accesible, entregando aún más performance cosmética, usando solo lo necesario en sus fórmulas y envases y generando impacto positivo a través de cadenas de valor descarbonizadas y libres de combustibles fósiles.

CADA UNO DE LOS PRODUCTOS de Natura entrega una combinación única de performance y experiencia sensorial, estimulando el cuidado del cuerpo, de la mente y de las relaciones, llevando al autoconocimiento, promoviendo el bienestar de sí mismo y del prójimo, y contribuyendo al estar bien en el mundo. Parten de un compromiso con la verdad en cosmética, sin reforzar estereotipos, manipulaciones o falsas promesas de resultados. La investigación y el desarrollo de nuevos productos se realiza en un modelo abierto, descentralizado y colaborativo, capaz de unir el conocimiento científico más avanzado a los saberes ancestrales. Nuestra lógica de desarrollo de productos, basada en la innovación continua, no considera solo los estándares y expectativas de consumo actuales, sino también busca influenciar hábitos futuros y acercar a los clientes a la naturaleza, ayudándolos a sentirse parte del todo y así transformarse en agentes de cambio. Debemos desarrollar soluciones escalables para crear productos regenerativos, con precios accesibles, con alta deseabilidad y atracción para todos nuestros perfiles de

clientes –invitándolos a percibirse como nuestros aliados en la búsqueda de un mundo mejor–. Los productos deben contribuir a la materialización por parte de los clientes del significado de la regeneración. Nuestras líneas serán agentes propulsores de tecnologías que promuevan relaciones saludables y transformaciones sistémicas, influenciando otras redes y reinventando la forma en la que entregamos belleza, salud y bienestar. Al desarrollar productos con propiedades que atienden a diferentes aspectos de la diversidad (generacionales, étnicos, culturales y socioeconómicos), Natura colabora para moldear un futuro consciente, contribuyendo a una sociedad más inclusiva y saludable, al mismo tiempo que amplía su mercado y fortalece su negocio. Nuestros procesos de producción y distribución iniciaron una transición energética justa, de bajo carbono y alta eficiencia, yendo más allá de la lógica de la compensación para eliminar las emisiones totales, y generando oportunidades en el camino de la descarbonización.



Fórmulas y envases

Desmaterialización y minimalismo

En los productos debe haber solo lo que aporta valor significativo, buscando el mayor beneficio posible a lo largo de su ciclo de vida. Para eso, el consumo de recursos se optimizará integralmente, con la menor huella hídrica en la fabricación y el uso mínimo de materias primas, componentes y materiales de envase necesarios para garantizar la máxima performance.

Interdependencia y circularidad

Nuestras fórmulas y envases deben seguir la lógica de la economía circular, a partir de la evaluación del ciclo de vida. Todos los materiales serán continuamente reciclados, reciclables, compostables y/o reincorporados a los procesos de forma segura, de manera tal a ofrecer el máximo beneficio con el mínimo de material y energía. Buscaremos formar coaliciones con otras empresas para crear cadenas de suministros con materiales de alta calidad que puedan ser totalmente reaprovechados.

Nuevas soluciones para el plástico

En lugar de plásticos derivados del petróleo, utilizaremos en nuestros envases polímeros naturales, de origen renovable, adecuados a la economía circular y compostables en su totalidad. Mientras no alcancemos ese escenario, tomaremos las medidas necesarias para reducir los impactos.

COMPROMISOS 2030

- ▶ El 50% de todo el plástico de nuestros envases tendrá contenido reciclado (en peso).
- ▶ Tener, por lo menos, el 95% de fórmulas biodegradables (para productos enjuagables).
- ▶ Tener, por lo menos, el 95% de ingredientes renovables o de origen natural.
- ▶ Todas las fórmulas y envases tendrán medida su huella ambiental (con evaluación del Ciclo de Vida).
- ▶ El 100% de nuestros envases serán reutilizables, recargables, reciclables o compostables.

COMPROMISO 2050

- ▶ El 100% de los plásticos de nuestro portafolio tendrá origen renovable y será compostable.



Materias primas

Origen garantizado

Todos nuestros insumos y productos de origen natural deben provenir de una producción regenerativa y ser utilizados en su totalidad (o destinados en su máximo valor agregado). Las cadenas deben ser monitoreadas con indicadores de regeneración y enteramente certificadas y/o rastreadas, con especial atención a los derechos humanos.

La tecnología de la vida

Inspiradas en la naturaleza, la biotecnología y la biomimética serán herramientas fundamentales para la creación de nuevos productos, servicios y procesos que buscan soluciones regenerativas, al combinar naturaleza con innovación, ciencia, ingeniería y diseño.

Soluciones amazónicas

Expandiremos el uso de bioingredientes de la sociobiodiversidad de la Amazonía (vegetales, algas y hongos), para así proporcionar nuevas soluciones en cosméticos y fármacos, y en consecuencia promover el desarrollo de la región. Los nuevos desarrollos seguirán considerando los saberes tradicionales y las tecnologías ancestrales, con la debida distribución de beneficios.

COMPROMISOS 2030

- ▶ Tener el 30% de los ingredientes claves suministrados por comunidades y pequeños agricultores con prácticas regenerativas, verificadas/certificadas por una tercera parte independiente.
- ▶ Contribuir a la bioeconomía por medio de la innovación, llegando a 55 bioingredientes de la sociobiodiversidad amazónica (eran 39 en 2020).

COMPROMISOS 2050

- ▶ Tener trazabilidad total para todos los productos.
- ▶ Publicar todos los impactos de los productos y servicios.

Fabricación y distribución

Regeneración del entorno

Nuestras instalaciones actuales y futuras deben tener un efecto regenerativo sobre su entorno, generando prosperidad para la comunidad y alimentando los sistemas naturales. Seguiremos monitoreando la fauna y la flora en las inmediaciones y evolucionando la logística inversa. Produciremos energía limpia e instalaremos unidades de recuperación energética para darle nueva vida a los residuos.

Eficiencia hídrica

Garantizaremos que nuestras operaciones contribuyan a la salud de las cuencas hidrográficas, en lugar de consumir agua. Nuestra huella hídrica debe ser pública, con difusiones regulares.

Logística descentralizada

Aprovecharemos la inmensa capilaridad de nuestras redes para descentralizar la producción y el almacenamiento de nuestros productos, reduciendo desplazamientos y ganando eficiencia, mientras compartimos cada vez más riqueza con nuestras redes de relaciones. Paralelamente a esa transformación, toda nuestra logística priorizará el uso de energía de bajo carbono.

Simbiosis industrial

Incentivaremos la integración entre plantas productivas (nuestras y de socios) para que los subproductos de actividades industriales, en lugar de transformarse en residuos, puedan servir como materias primas para nuevos productos y combustibles para otros procesos. Eso estimula la creatividad en el diseño de las operaciones y eleva la circularidad a otro nivel.

Energías renovables y limpias

Toda la energía que usamos debe provenir de fuentes renovables y limpias. La energía eléctrica debe ser proveniente de contratos PPA (Purchased Power Agreement) y todo el consumo, sea cual fuere el modelo de contratación, deberá estar vinculado a certificados de origen renovable (REC), de modo tal a garantizar la fuente limpia de la electricidad. Invertiremos en procesos industriales a frío, optimizando el uso de energía para calentar y refrigerar.

Acelerar el Net Zero global

Priorizaremos las inversiones en soluciones perennes de reducción de emisiones de carbono en la fuente, en nuestras cadenas de valor, para acelerar el logro global del Net Zero, por medio de soluciones que capturan permanentemente el carbono de la atmósfera, conservan la biodiversidad, regeneran el suelo y generan beneficios económicos y sociales para las comunidades locales.

COMPROMISOS 2030

- ▶ Alcanzar cero emisiones netas (Net Zero) en nuestras instalaciones propias. Eso significa reducir en un 90% las emisiones de nuestros procesos (año base 2020).
- ▶ Asumir la responsabilidad por la correcta destinación de los materiales de envase, habilitando sistemas de recolección donde no existe la adecuada infraestructura de reciclaje.

COMPROMISO 2050

- ▶ Ampliaremos nuestro sistema de simbiosis industrial para reaprovechar los residuos de la operación en otros procesos.



1

MATERIAS PRIMAS

Insumos provenientes de sistemas agroforestales, como ya ocurre con parte del aceite de palma usado en nuestras fórmulas.



2

COMUNIDADES

Ingredientes suministrados por comunidades agroextractivistas, con cadenas certificadas por su impacto socioambiental positivo. La marca Ekos ya lo hace: parte de sus bioactivos está certificada por el sello UEBT Regenerativo.



3

FÓRMULAS

Un producto con la reducción en la cantidad del agua ocupa menos volumen, ahorra recursos y genera menos costos y emisiones de carbono en el transporte. Ekos Concentrado de Castaña ya funciona con esa lógica.

7

CIRCULARIDAD

Al final del ciclo de vida de un producto, sus componentes vuelven a la cadena productiva, y la riqueza que genera alimenta cada eslabón. Nuestro programa de logística inversa ya lo permite para toneladas de materiales.

Procesos regenerativos que ya son una realidad



6

CLIENTES

Una dimensión importante de la regeneración es el efecto del producto en el cuerpo de quienes lo usan. Por ejemplo, Chronos con protección solar genera impactos positivos importantes en la salud y el bienestar. Los productos también pueden nutrir relaciones –como lo hace la línea Mamãe y Bebê, estrechando la relación entre madre e hijo.



5

VENTA

La comercialización de los productos, a través de la Venta por Relaciones, genera ingresos para las Consultoras de Belleza, fomentando economías locales en toda Latinoamérica.



4

ENVASES

Ya es posible hacer envases que remueven residuos del planeta, como las tapas del Kaiak Océano, con plástico retirado del litoral, lo que genera ingresos para los recicladores.

3. SERVICIOS

Más valor para toda la red

AMBICIÓN 2050

Los servicios serán una avenida esencial del negocio, ampliando el valor que circula en nuestras redes, generando capacidades y compartiendo prosperidad con las comunidades conectadas a nuestro ecosistema.

DESDE HACE DÉCADAS, el trabajo de Natura involucra la prestación de servicios, a través de Consultoras de Belleza (tema tratado en detalle en el capítulo Venta por Relaciones). Además de productos, ellas brindan escucha y soluciones para los clientes en cada rincón de Latinoamérica, y son reconocidas por eso. Esta red no es solo una fuerza de ventas: es un capital humano inmenso, capaz de llevar Bien Estar Bien de muchas maneras, con un inmenso potencial de aumentar la generación de valor, para alimentar el negocio y el ecosistema.

Con nuestro negocio, fomentaremos el desarrollo de la red de consultoras y de todas las redes que se relacionan con nosotros, ampliando su capacidad de generar negocios y transformaciones, facilitando el crédito y dando incentivos a la educación financiera, al cuidado

del patrimonio y al aprendizaje de un nuevo modo de pensar, regenerativo.

Crearemos nuevos servicios, ofrecidos localmente, con alta generación de valor para la red, la empresa, el entorno y el cliente, que tendrá diversas nuevas oportunidades de acceder al Bien Estar Bien. El valor de cada punto será ampliado y redistribuido por toda la red, generando crecimiento sistémico, sostenible. Ese cultivo del ecosistema será central en la construcción de la Natura del futuro, basada en una lógica que crea, multiplica y comparte riqueza.

También difundiremos, como servicio, las prácticas regenerativas y sustentables que aprendimos a lo largo de los años, y que seguiremos desarrollando. Así, ampliaremos nuestro negocio, mientras ayudamos a más empresas a mejorar sus procesos y cadenas.

CAMINOS PARA LA REGENERACIÓN

La solución es local

Las soluciones regenerativas más adecuadas para el contexto social y ambiental de un lugar son las que brotan de ese contexto, a partir de relaciones cercanas, involucrándonos nosotros mismos y a la naturaleza local. Natura lo entiende y confía en la capilaridad de la red para que cada uno dentro de la misma cree soluciones –y negocios–.

Saberes en red

Nuestra red posee saberes de inmenso valor sobre los territorios que cubrimos, los caminos del bienestar y los procesos que desarrollamos. Incentivaremos el acto de compartir esos saberes, promoviendo el aprendizaje mutuo y el perfeccionamiento constante de la red.

Descarbonización justa

Ya prestamos el servicio de conectar nuestras redes a las oportunidades que nos trae la economía de bajo carbono, generando ingresos para comunidades agroextractivistas, incluso con créditos de carbono, y viabilizando una vida próspera en la selva. Ampliaremos esa acción y seremos reconocidos por nuestra contribución a una transición climática justa.

De la Amazonía al mundo

Nuestras cadenas de suministros en la Amazonía pueden producir insumos para diversas industrias, de Brasil y del mundo, valorando los bioingredientes de la región y generando nuevos negocios que redundarán en beneficios para toda la cadena.

Servicios financieros

Ya creamos un banco para impulsar el emprendedurismo de la red de consultoras. Seguiremos buscando nuevos formatos de crédito inclusivo, con un modelo de acceso a recursos que repare inequidades y promueva la educación financiera.

COMPROMISOS 2050

- ▶ Nuevos servicios deberán ser palancas de impacto positivo en, por lo menos, uno de los tres capitales –natural, social y humano–, contribuyendo de manera relevante a nuestra ambición regenerativa.
- ▶ Junto a nuestros socios, crearemos una red relevante proveedora de ingredientes de la sociobiodiversidad de Latinoamérica.



4. RELACIONES CON COLABORADORES

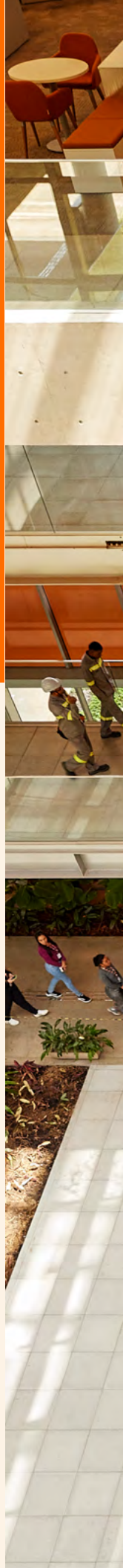
Personas mejores para la empresa y para el mundo

AMBICIÓN 2050

Nuestras relaciones internas se basarán en la colaboración intensa y el crecimiento mutuo, donde cada uno podrá crear y hacer evolucionar productos y servicios que generen el bien común, en un ambiente diverso que representará un microcosmos del mundo en el que deseamos vivir.

ESTÁ EN LAS CREENCIAS de Natura que la empresa es un organismo vivo, hecho de relaciones humanas entre las personas que acá trabajan. Como todo sistema vivo, debe ser alimentado y cuidado, garantizando no solo su supervivencia, sino también un ambiente de salud y prosperidad que reduzca las desigualdades, lo que proporciona resiliencia en un escenario de incertidumbre y transformación. De acuerdo con los principios regenerativos, queremos que ese sistema sea equilibrado, diverso, sostenido por relaciones de interdependencia, para que opere en una búsqueda constante de perfeccionamiento. Trabajar a favor de la vida, y no solo por las ganancias, es una actividad plena de sentido. Al crear un espacio donde ese es el objetivo, Natura se une a sus colaboradores, integrando sus propósitos de vida y catalizando fuerzas hacia un futuro regenerativo. Esto no significa que sea fácil ser un colaborador Natura –cambiar el mundo es trabajoso–. Para que sea posible, la

organización necesita ser flexible, fluida, tener procesos desburocratizados, para así lograr capturar oportunidades de manera eficiente e innovadora. Seremos una empresa esencialmente colaborativa, con personas unidas no por departamentos, sino por soluciones que generen regeneración para nuestros clientes, nuestras redes y el mundo. Los puestos o sectores no deben limitar la expresión del talento y del propósito de cada uno. Todos deben tener la oportunidad de contribuir con lo mejor de sí para todo el sistema. Queremos que las experiencias vividas en el trabajo contribuyan a que las personas sean mejores también fuera de él, formando gente no solo para los negocios, sino también para el mundo. Internamente, queremos ser un microcosmos del mundo que deseamos, reflejando la diversidad de las sociedades en las que estamos insertos, de manera tal a ofrecer oportunidades y reducir desigualdades.





Inclusión y desarrollo

Trabajamos para asegurar que todas las personas tengan un acceso justo a recursos y derechos, teniendo en cuenta sus necesidades y circunstancias específicas. Queremos una Natura tan diversa como las comunidades a las que servimos, incluso en las posiciones de liderazgo.

Reducción de la desigualdad

En los últimos años, alcanzamos la equidad salarial en términos de género y raza, así como el pago de un sueldo digno para todas las personas y la representatividad de género en cargos de liderazgo. Seguiremos trabajando activamente en la reducción de desigualdades entre nuestros colaboradores, garantizando el acceso a una red de beneficios independientemente del nivel jerárquico, y generando oportunidades de desarrollo personal, profesional y social.

Salud mental y bienestar

El bienestar emocional es prioridad en Natura y está en nuestra esencia. Queremos crear un ambiente en el que las personas puedan desarrollar sus ideas sin sacrificar su equilibrio, en una cultura de cuidado con el colectivo y con cada individuo. La capacidad de cuidar a los demás debe ser incentivada, reconocida y difundida.

Colaboración y propósito

La organización debe promover relaciones colaborativas, que sirvan a un propósito que vaya más allá del resultado financiero. Las relaciones serán orientadas por la noción de interdependencia de los sistemas humanos, naturales y organizacionales, en una actuación integrada en la que los miembros del equipo iluminen los caminos de los demás, para que todos alcancen lo máximo de su potencial.

El valor de los saberes

Debemos continuamente valorar y estimular la producción y la preservación de saberes. Esto vale para el conocimiento técnico y científico, que debe ser expandido en la búsqueda de mejores soluciones. Y también para los saberes empíricos y tradicionales, de la calle, de la selva, de la cultura, de la vida.

Nuevas maneras de trabajar

Reconocemos los desafíos de la diversidad generacional, el impacto de las transformaciones de las relaciones de trabajo y el potencial de la automatización y de la inteligencia artificial. Buscaremos soluciones para esos dilemas, cuidando a las personas e integrando la tecnología de manera ética y estratégica.

COMPROMISOS 2030

- ▶ Garantizar que por lo menos el 30% de las posiciones gerenciales estén ocupadas por personas de grupos subrepresentados (negros, indígenas, LGBTQIAP+, personas con discapacidad y otros, según el contexto local).
- ▶ En Brasil: garantizar el 25% de personas negras en puestos gerenciales a partir de 2025 y el 30% a partir de 2030.

COMPROMISOS 2050

- ▶ Tener en la plantilla de colaboradores administrativos la misma proporción de grupos subrepresentados que existe en la sociedad (en cada país).
- ▶ Crear instrumentos para medir y garantizar que el trabajo sea un espacio de desarrollo humano y bienestar.



5. RELACIONES CON PROVEEDORES

Cadenas que comparten prosperidad y bienestar

AMBICIÓN 2050

Las cadenas de suministro con las que nos relacionamos serán fuerzas regenerativas, circulares y totalmente rastreables, de bajo carbono, con actores reconocidos por su capacidad de innovar y distribuir valor de manera justa, en todas las escalas –desde lo local hasta lo global–.

LAS RELACIONES con los proveedores son claves para nuestra transición regenerativa. A través de ellas difundiremos nuevas formas de producir y operar, como sistemas agrícolas que alimentan a la naturaleza y a las comunidades humanas. Además, nuestro Plan de Transición Climática, rumbo al Net Zero, depende totalmente de los proveedores, ya que casi la totalidad de nuestras emisiones son indirecta (Alcance 3).

Estas relaciones se construyen y cuidan para existir a largo plazo, para incentivar la búsqueda incesante de perfeccionamiento. En ese sentido, avanzaremos en la asignación de valor financiero a las externalidades socioambientales, de

manera tal a remunerar y reconocer la innovación en busca de regeneración. Así, fomentaremos un ecosistema multicanal, diverso y descentralizado, por lo tanto resiliente, capaz de cocrear soluciones, capacidades y tecnologías disruptivas que viabilicen el perfeccionamiento de nuestros procesos, productos y servicios. Todo esto desde una lógica de enriquecimiento mutuo, para así producir más valor para todos los involucrados.

Esta mentalidad demanda cadenas de suministros completamente transparentes y rastreables, con el objetivo de permitir que Natura y sus clientes conozcan y comprendan todos los impactos involucrados en cada producto y servicio.



Transición colaborativa

Las redes de suministros tienen un rol fundamental en la transición climática. Una construcción conjunta es esencial para viabilizar la inversión necesaria para la adopción de fuentes energéticas de bajo carbono y para reducir las emisiones de los sistemas productivos, con foco en nuevas tecnologías.

Compromiso conjunto

Seleccionamos a los proveedores teniendo en cuenta no solo los costos, sino también sus beneficios socioambientales. Nos comprometemos con personas comprometidas –trabajaremos con quienes adhieran a la Alianza Regenerativa, una coalición creciente de empresas rumbo a un nuevo modelo de producción–.

Innovación abierta

Cultivaremos la inteligencia de la red, creando incentivos para la búsqueda constante de perfeccionamiento, que incluya pensamiento regenerativo, IA y adaptación climática. Serviremos como catalizadores de conocimientos, al mismo tiempo que aprenderemos.

Soluciones locales

Estamos atentos para ampliar los negocios que involucren a comunidades, regenerando ecosistemas y el tejido social. Avanzaremos en el apoyo al desarrollo de proveedores locales diversos, promoviendo una distribución justa de valor en la cadena.

Diferentes escalas

Necesitamos ser flexibles para poder trabajar con pequeños productores de forma justa, y así fomentar economías locales. Pero es clave también establecer alianzas de perfeccionamiento con los grandes socios que quieran mejorar sus prácticas, con el fin de generar impacto a gran escala.

Agricultura aliada a la selva

Apoyaremos activamente la transición de modelos agrícolas en nuestras cadenas, invirtiendo conocimiento y recursos en nuevos modelos que nutran el suelo, como los sistemas agroforestales y el manejo orgánico. Buscaremos la deforestación cero en todas las cadenas. Las prácticas regenerativas deben ser capaces de remover y almacenar permanentemente el carbono capturado de la atmósfera.

Dignidad humana para todos

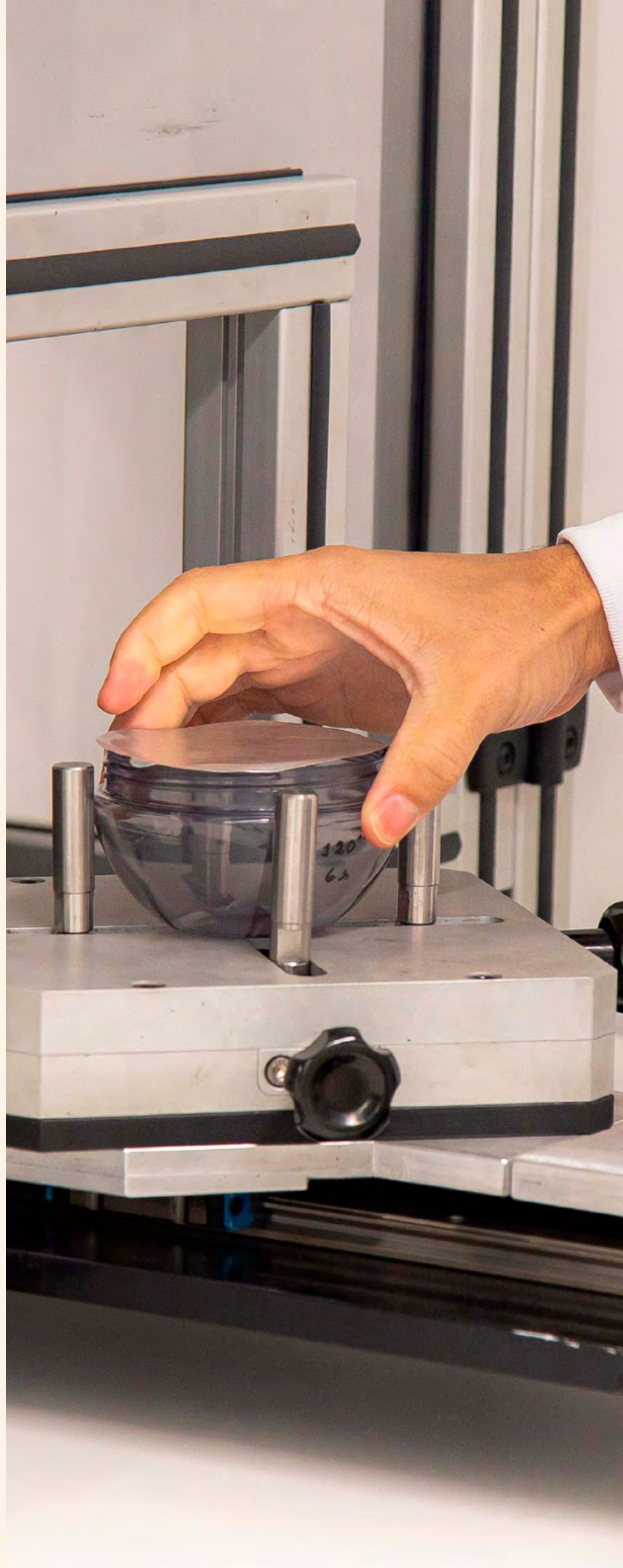
Difundiremos en todas las cadenas de proveedores nuestras buenas prácticas de respeto por la dignidad humana. Demandaremos la observancia de los derechos humanos y la remuneración digna de cada persona involucrada en cada proceso.

COMPROMISOS 2030

- ▶ Reducir el 42% de las emisiones de la cadena de valor (Alcance 3), ampliando el compromiso de nuestros proveedores y consumidores.
- ▶ Identificar, prevenir y reducir los riesgos en el incumplimiento de los derechos humanos en nuestra cadena de valor hasta 2027, fomentando el acceso a la remediación y apalancando el impacto positivo.
- ▶ Tener el 100% de nuestras cadenas críticas de suministro libres de deforestación y de conversión de la vegetación nativa, con verificación independiente.
HASTA 2025: para compras directas de palma, soja, papel y alcohol.
HASTA 2030: expandir a las cadenas indirectas de palma, soja, papel, alcohol, mica y algodón.
- ▶ Tener trazabilidad y/o certificación total de derechos humanos en cadenas críticas de suministro.
HASTA 2025: palma, soja, papel, alcohol, mica y algodón.
HASTA 2030: cadenas críticas de Latinoamérica (incluyendo cadenas libres de deforestación y de conversión de vegetación nativa).
- ▶ Asegurar que el 100% del volumen de por lo menos dos de los principales commodities de nuestro negocio sea producido con prácticas regenerativas.

COMPROMISOS 2050

- ▶ Alcanzar emisiones netas cero (Net Zero) en nuestra cadena de valor (Alcance 3).
- ▶ El 100% de los proveedores deben comprometerse con iniciativas y prácticas regenerativas y serán incentivados y reconocidos por ello.



Una nueva economía para el centro de la vida en la Tierra

AMBICIÓN 2050

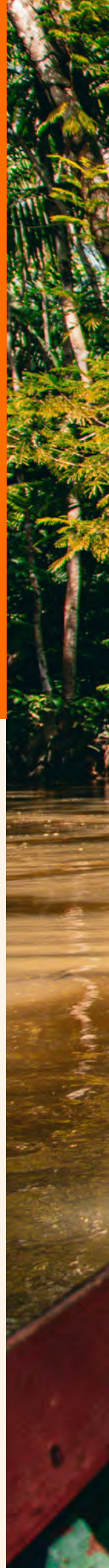
La Amazonía será reconocida como un gran polo de generación de riqueza, innovación y tecnología, y la experiencia de Natura en la región contribuirá a fomentar nuevas economías, aliadas al desarrollo de la población y la protección de la selva.

LA AMAZONÍA OCUPA un rol central para la vida en la Tierra. En realidad, no existe una sola Amazonía. La región es múltiple, englobando diversas naciones y estados brasileños y numerosos paisajes, desde la selva hasta las grandes aglomeraciones urbanas. Hogar de una sociobiodiversidad alucinante y de una abundancia increíble de recursos naturales, la selva es protagonista en la regulación global del clima, con sus árboles que proporcionan humedad no solo para toda Sudamérica, sino también para el mundo –cuando se deforesta la Amazonía, las lluvias disminuyen en el Himalaya–. Actuar localmente en la Amazonía produce efectos globales.

A lo largo de más de 20 años, construimos una red sólida y sustentable, integrando saberes tradicionales y bioinnovación en cuatro países amazónicos. El conocimiento logístico que adquirimos para operar, sumado al creciente interés global por la Amazonía, pone a Natura en una posición de privilegio en una región con inmenso potencial sociobiológico y capaz de proveer ingredientes deseables y de gran valor.

La riqueza de la región es, en gran medida, fruto de la milenaria convivencia entre la naturaleza y los pueblos de la selva –por lo tanto, es justo que sean reconocidos y remunerados por sus prácticas y conocimientos–. Por eso, las asociaciones que hacemos con comunidades tradicionales y agricultores familiares se ampliarán y profundizarán de manera tal que incluyan a más personas e impacten a toda la región Panamazónica, en sinergia con su ecosistema de innovación, garantizando a las familias de nuestra red un ingreso digno y los medios de vida.

La nueva economía de la Amazonía emergerá de un ecosistema amplio y muy diverso, en el que convivan modos tradicionales de vida y laboratorios de alta tecnología, a veces funcionando codo a codo, sostenidos por instituciones fuertes. Esa visión tiene el poder de inspirar a toda la región, influenciando el imaginario y la cultura al brindar una nueva idea de progreso, que ya no ve a la deforestación como un camino para el desarrollo.





Nuevos negocios

Fomentaremos el ecosistema de negocios en la Amazonía en las fronteras de las nuevas bioeconomías, a través de asociaciones que involucren a nuevos modelos de financiación, con captación de inversiones y colaboraciones, impulsando la transición hacia una economía regenerativa. El Ecoparque, creado por Natura en Benevides, estado brasileño de Pará, es uno de los polos a partir de los que esa visión se concretará, incubando tecnologías de vanguardia.

Infraestructura para la vida

Contribuiremos a la mejora de la infraestructura de la región, adecuándola para una economía circular, en la que los insumos se inserten de manera sostenible y se recuperen los residuos. También contribuiremos con la llamada “infraestructura liviana”: sutiles cambios que alteran la vida económica, como un mayor acceso de las comunidades tradicionales al sistema bancario.

Capacidad de adaptación climática

Actuaremos en la preparación de nuestras cadenas de valor y de nuestras redes para los inminentes aumentos en la temperatura global, y para los consecuentes efectos climáticos extremos que se esperan para los próximos años, como sequías y tormentas. Estableceremos asociaciones para que las comunidades y los ecosistemas que sostienen esas cadenas estén bien adaptados para enfrentar con resiliencia los desafíos que puedan presentarse.

Puente entre las Amazonías

Crearemos puentes entre las distintas regiones que componen a la Amazonía –la selva preservada, las áreas degradadas, la agropecuaria, las ciudades– en forma de cadenas de valor que crucen esos diversos territorios, valorando saberes y riquezas amazónicas, alimentando sentimientos de interdependencia, conexión y pertenencia.

Colaboración en todas las escalas

Ampliaremos asociaciones con emprendimientos comunitarios, enfocándonos en la inclusión de mujeres, jóvenes y pueblos tradicionales, generando una transformación social horizontal y extendida. Es fundamental trabajar también en asociación con los grandes productores, introduciendo incentivos a cambio de prácticas en diversos sectores.

Cambios sistémicos

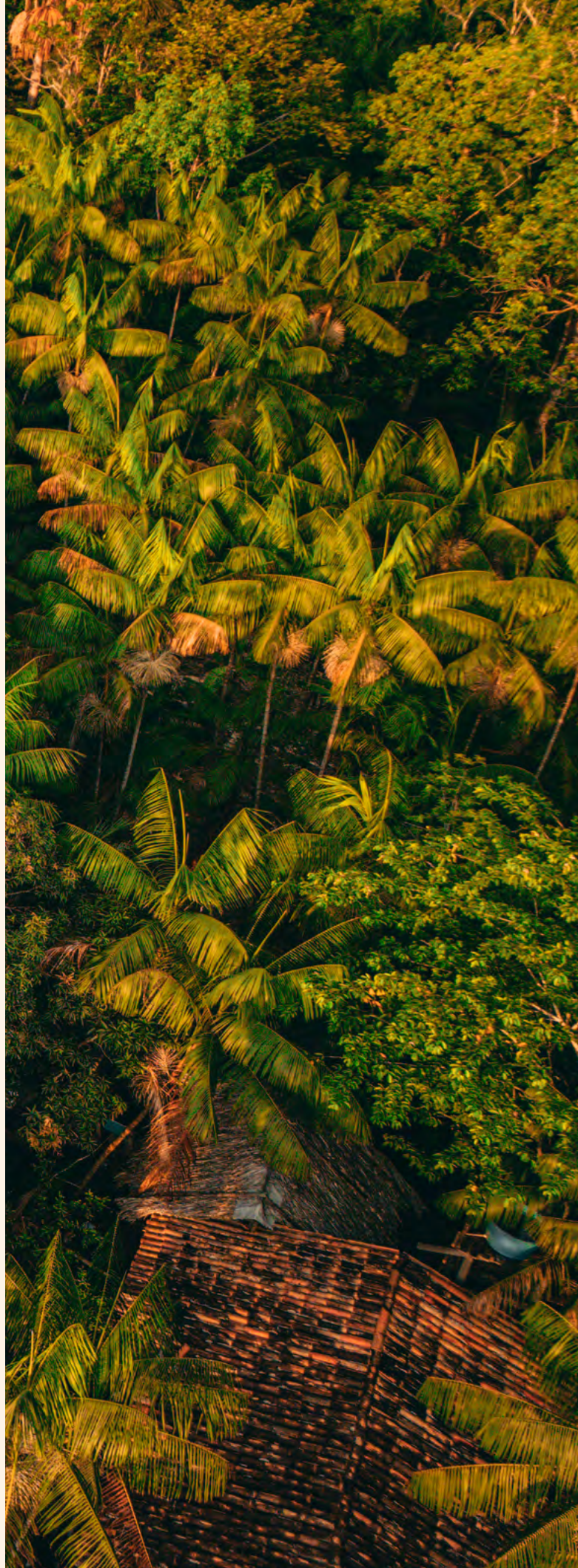
Trabajaremos con gobiernos y otras instituciones, incentivando el respeto a la ley, la regulación adecuada, la reglamentación territorial y la mejora de la infraestructura y del entorno de negocios. Actuaremos para que todo el ecosistema funcione cada vez más armónicamente.

COMPROMISOS 2030

- ▶ Cuadruplicar las compras de insumos de la sociobioeconomía amazónica (respecto a 2020).
- ▶ Adquirir, por lo menos, el 50% de nuestros créditos de carbono en proyectos en la Amazonía, priorizando a las comunidades agroextractivistas.
- ▶ Contribuir con la protección y/o regeneración de 3 millones de hectáreas de la Selva Amazónica (en 2020 eran 2 millones) y extender nuestra asociación a 45 comunidades agroextractivistas (eran 34 en 2020).
- ▶ Duplicar los recursos compartidos con las comunidades con las que nos relacionamos (respecto a 2020).
- ▶ Garantizar que el 100% de las comunidades y de los pequeños agricultores proveedores de ingredientes claves cuenten con suministros éticos y prácticas regenerativas.
- ▶ Promover los derechos humanos en las comunidades agroextractivistas con las que nos relacionamos, incluyendo pueblos indígenas y tradicionales.
- ▶ Mejorar el progreso social de las comunidades agroextractivistas, con base en la equidad de género y racial, generando impactos medibles en ingresos dignos, salud y bienestar, educación y ciudadanía.

COMPROMISOS 2050

- ▶ Buscar reemplazar todas las materias primas posibles por insumos de origen amazónico en nuestro proceso de producción.
- ▶ El 100% de las comunidades proveedoras recibirán su pago por los servicios ambientales.
- ▶ Influenciaremos en políticas públicas y regulaciones para que el 100% de las comunidades agroextractivistas con las que nos relacionamos tengan acceso a programas de financiamiento y de asistencia técnica rural.



7. VENTA POR RELACIONES

Tecnología a favor de la conexión humana, no en su lugar

AMBICIÓN 2050

Las nuevas tecnologías se usarán a favor de nuevas expresiones de la venta directa, a través de la potencia única de las relaciones humanas, incorporando formatos innovadores de generación de ingresos y bienestar, promoviendo el desarrollo para toda la red de Natura.

PARA NATURA, las ventas no son simplemente una acción transaccional: son el resultado de una relación humana. Desde hace décadas, la principal manera en que nos relacionamos con nuestros clientes es la venta directa, realizada por millones de Consultoras de Belleza que practican lo que llamamos Venta por Relaciones. Nuestros fundadores ya creían que esa red hace mucho más que vender –establece conexiones humanas a través de las que se transmiten valores filosóficos, conocimientos científicos y mucho cuidado–. Las Consultoras se conectan con el cliente mediante interacciones únicas, que tienen muchas capas humanas además del producto. Esa red de relaciones cuenta con potencial para generar mucho más valor y regeneración en el futuro, a través de nuevos canales, nuevos modelos, nuevos servicios y con la inclusión de nuevos actores.

Recibimos con entusiasmo a las nuevas tecnologías que tienen el potencial de ampliar y facilitar las conexiones humanas, ya que pueden llevar más bienestar a más personas. Vamos a ayudar a nuestra red para

que aproveche esas oportunidades, pero no debemos usar la innovación para reemplazar a las relaciones –sino para profundizarlas–. Nuestra red debe ser conveniente para el cliente –humanamente conveniente, en todos los canales y modelos–. Tanto en los nuevos canales como en los ya existentes, la prosperidad debe seguir siendo compartida.

Queremos ofrecer bienestar de todas las maneras que la tecnología permita, siempre con la posibilidad de conexión con una persona cuando sea necesario. La red produce valor para la red –no le extrae valor–. La salud del todo depende de la salud de cada parte y de cómo estas se apoyan mutuamente.

El modelo ayuda a fortalecer las economías locales y a fomentar un sistema resiliente y descentralizado. Habilitaremos a la red a que se perciba como agente de transformación social, ambiental, cultural y económica, de manera tal que sea capaz de cambiar su vida e impactar positivamente en su medio, produciendo prosperidad para las personas, las comunidades y los negocios.



Evolución de la venta directa

Haremos evolucionar el modelo de Venta por Relaciones, de manera tal que se amplíen las oportunidades ofrecidas a la red, esparciendo prosperidad y ofreciendo nuevos servicios financieros (de crédito y seguridad social, por ejemplo). Estas oportunidades estarán totalmente integradas al negocio omnicanal de Natura, contribuyendo a su crecimiento.

Red omnicanal

Las tecnologías digitales amplían las posibilidades de conexión, basadas en relaciones de confianza. Para el cliente Natura, esto abre la oportunidad de una experiencia verdaderamente omnicanal, en la que se puede acceder a Consultoras de Belleza de múltiples maneras, tanto offline como online.

Desarrollo humano

Seguiremos en nuestra trayectoria de generar ingresos dignos y fomentar el desarrollo con un plan de crecimiento que considere no solo las recompensas financieras, sino también una mirada integral de cuidado en busca de avances relevantes en ingresos, educación, salud y ciudadanía. Eso incluye acciones afirmativas que reparen deudas históricas con grupos sociales marginados, creando condiciones para una vida próspera.

Nuevos roles

Vamos a crear y fomentar múltiples nuevos roles, además de la venta en sí misma, con base en talentos y aptitudes. Crearemos nuevos servicios que la red puede ofrecer, ampliando las oportunidades de progreso social, expandiendo el rol de las consultoras como inductoras del Bien Estar Bien.

Formar para regenerar

Estimularemos la concientización y la actuación pública de nuestra red, en temas como clima, educación y equidad, buscando crear una mentalidad regenerativa indisociable de la actividad comercial. Las consultoras construyen localmente su interpretación del Bien Estar Bien, y esto hace que compartan nuestros temas fundamentales a partir de un lente propio, impactando positivamente a su entorno.

Incentivo al emprendedurismo

Vamos a fortalecer la práctica de la Venta por Relaciones como un modelo de emprendedurismo, eliminando trabas y fortaleciendo diversos formatos de economía granular. Ayudaremos a que nuestra red use el tiempo de una manera cada vez más efectiva, sin burocracia, con herramientas ágiles, y contribuiremos al reconocimiento público del rol emprendedor y comunitario de la consultora.

COMPROMISOS 2030

- ▶ Aumentar en un 10% el Índice de Desarrollo Humano de las consultoras, generando impactos medibles en ingresos dignos, salud y bienestar, educación y ciudadanía.
- ▶ Estimular y facilitar la participación ciudadana de nuestra red, prioritariamente en los compromisos de la Amazonía, educación, salud de la mujer y combate a la violencia contra las mujeres y niñas.

COMPROMISOS 2050

- ▶ Tener al 100% de nuestra red profesional* con ingresos dignos.
- ▶ Tener al 100% de nuestra red profesional* con niveles de salud, educación y ciudadanía por encima del promedio de sus países.
- ▶ Influenciaremos la creación de políticas públicas, legislaciones y regulaciones para universalizar el acceso a la seguridad social para nuestra red profesional*.

*Personas que forman parte de la red que comercializa nuestros productos y servicios y que se dedican a obtener su sustento a partir de esas actividades.



Negocios basados en la valoración justa de la vida

AMBICIÓN 2050

Participaremos en la construcción de un futuro en el que la valoración de impactos socioambientales sea la norma entre las empresas, y en el que el sistema financiero priorice inversiones que asocien las ganancias con la generación de bienestar y la conservación de la naturaleza.

UNA RAZÓN FUNDAMENTAL de la crisis que vivimos es una falla en la valoración, por parte del mercado, que toma decisiones a través de una mirada financiera y deja de lado a otros capitales que son claves no solo para el futuro del negocio, sino también para la viabilidad de la vida.

En los últimos años, en Natura empezamos a perfeccionar herramientas para valorar el impacto socioambiental en términos monetarios, de la misma forma que ocurre con las ganancias. Ya nos orientamos por esa lógica: nuestro negocio se mueve de acuerdo con incentivos sociales y ambientales, además de los financieros.

Pero el cambio que el mundo necesita demanda que toda la economía opere de

esa manera. Natura desempeñará un rol activo, colaborando con entidades de mercado, entes reguladores, bolsas de valores, gobiernos y otras empresas para difundir esas prácticas por todo el mercado. Creemos que, como negocio, tenemos que ganar al asumir el pionerismo de esa mirada integrada entre ganancias e impacto, atrayendo a la base creciente de inversionistas –de todos los tamaños– que buscan relaciones a largo plazo con empresas generadoras de transformaciones positivas.

Evolucionaremos en nuestra gobernanza, adoptando mecanismos que aseguren la perpetuidad de nuestro compromiso con la salud de todos los capitales.

CAMINOS PARA LA REGENERACIÓN

Modelo abierto de valoración

Vamos a integrar completamente nuestras demostraciones financieras a la difusión de impactos socioambientales. Ofreceremos nuestras herramientas y metodologías de medición de impacto en una lógica de código abierto, permitiendo que empresas e instituciones puedan medir y reportar sus externalidades de manera transparente y estandarizada, influyendo en el cambio de las prácticas del mercado.

Atracción de capital

Además de la emisión de títulos verdes y sociales, desarrollaremos nuevos instrumentos financieros que fomenten directamente iniciativas de restauración de la naturaleza y del bienestar social, atrayendo capital humano, social y financiero hacia proyectos regenerativos.

Gestión de riesgos climáticos

Desarrollaremos estrategias financieras que consideren escenarios climáticos a largo plazo, creando mecanismos de protección contra riesgos y fomentando la resiliencia financiera de la empresa. Esto incluye la adopción de seguros verdes, fondos de reserva para eventos extremos y asociaciones con entidades enfocadas en finanzas climáticas.

Compromiso de los inversionistas

Facilitaremos el compromiso activo de los inversionistas, por medio de foros de diálogo regulares, para desarrollar conjuntamente estrategias de gestión de riesgos socioambientales y de inversiones regenerativas, lo que proporcionará una nueva e importante perspectiva a las iniciativas de impacto positivo.

Governanza regenerativa

Crearemos mecanismos de gobernanza y de gestión para garantizar la perpetuidad y la perennidad de nuestro compromiso con la regeneración y con el Bien Estar Bien. Queremos perfeccionar un modelo de gestión en el que el impacto positivo, la transparencia y la rentabilidad coexistan y prosperen juntos.

COMPROMISOS 2030

- ▶ Generar un impacto socioambiental positivo medible de R\$ 4 para cada R\$ 1 de ingresos reportados.
- ▶ Relatar nuestros impactos y dependencias en relación con la biodiversidad (hasta 2025), con base en estándares internacionales reconocidos.

COMPROMISOS 2050

- ▶ Seremos referentes globales en la creación de metodologías abiertas de gestión financiera basada en la valoración de impactos.
- ▶ Crearemos medios financieros innovadores basados en valoración integrada, generando retorno tangible tanto para los inversionistas como para la sociedad.

Alineando los negocios a la transformación del mundo

AMBICIÓN 2050

Natura contribuirá significativamente a que el mundo se transforme, tejiendo una red de actores diversos –privados, estatales, comunitarios, internacionales–, que alinearán el valor generado por los negocios a los cambios sistémicos necesarios.

LAS CRISIS que hoy devastan al mundo demandan cambios sistémicos profundos –soluciones que vayan más allá de impactos positivos puntuales y que transformen la realidad de manera duradera o incluso permanente –. Este tipo de cambio requiere que seamos capaces de operar con complejidad, a partir de redes colaborativas con diversos actores, produciendo conocimiento y trabajando de manera alineada, para conectar la riqueza producida por los negocios con la transformación que queremos ver en el mundo.

Ya estamos comprometidos con ese proceso, funcionando como un puente y produciendo convergencias entre la sociedad civil, gobiernos, empresas y la academia al compartir experiencias, contribuir a la construcción de políticas públicas y mejoras regulatorias, con el objetivo de generar impactos reales en los países donde actuamos, como en

el perfeccionamiento de la educación pública y la expansión de los derechos y la salud de la mujer, temas que consideramos claves para el desarrollo de los países.

Esta actuación socioambiental está relacionada con el negocio. La acción del Instituto Natura es viabilizada por nuestro modelo innovador de inversión social, que involucra a nuestras redes, desde consultoras hasta clientes, en el financiamiento colectivo de iniciativas que benefician a millones de personas a través de la comercialización de productos sociales (de la línea Creer Para Ver).

En el futuro, este modelo será ampliado hacia otros territorios, según las realidades sociales y ambientales de los países donde actuamos. El compromiso de Natura va más allá de hacer su parte –tenemos un compromiso con la concreción de la transformación sistémica del mundo–.





Abrazar la complejidad

No es posible una transformación sistémica sin tener en cuenta las complejidades de cada tema, en cada territorio. Nuestra actuación demanda una mirada profunda hacia lo local, que contemple sus complejidades y comprenda lo que es único en cada situación.

Codo a codo con la ciencia

Produciremos conocimiento de manera sistemática, profundizando relaciones con centros de investigación y universidades en busca de nuevas soluciones, valorando también los saberes tradicionales. Así, contribuiremos a una convergencia basada en la ciencia.

Coalición intersectorial

Nuestras operaciones y nuestros proyectos nos conectan con una gran diversidad de actores, públicos y privados, comunitarios, corporativos e internacionales. En cada país o región donde actuemos, serviremos como un puente y participaremos en redes de actores que actúen para asegurar la concreción de la transformación.

Monitoreo sistémico

En el camino hacia la transformación sistémica, no alcanza con acompañar el cumplimiento de nuestras acciones o resultados intermedios. Es necesario estar atentos y lúcidos para garantizar que lo que hacemos esté en línea con la transformación de la realidad que deseamos y asegurar que los efectos positivos sistémicos de nuestras acciones realmente se estén produciendo a largo plazo.

Ampliación de la actuación

Utilizaremos nuestro método de alinear el valor del negocio con el impacto que queremos producir en el mundo sobre más temas, en más territorios, tanto a partir de nuestro instituto como directamente en la empresa. Mapearemos nuevas oportunidades de transformaciones sistémicas y trabajaremos para concretarlas.

COMPROMISO 2030

- ▶ Actuar para que los países cooperen entre sí para establecer reglas de distribución de beneficios armonizadas, direccionadas sobre todo a los pueblos y comunidades tradicionales.

COMPROMISOS 2050

- ▶ Contribuir de modo significativo a la mejora de los niveles de pobreza del aprendizaje* y de los indicadores educativos en los países donde actuamos.
- ▶ Contribuir significativamente a ampliar el acceso de las mujeres a los derechos y a la salud en los países donde actuamos.

* *Learning poverty*



El conjunto de nuestras ambiciones y nuestros compromisos

MARCAS

Cada marca Natura será un puente entre los más diversos actores sociales, movilizándolo a las personas a adoptar una lógica regenerativa de consumo, sin excesos, en la que todos se sientan parte de la naturaleza y busquen crear un mundo socialmente más justo y armonioso.

COMPROMISO 2050

- ▶ Crearemos instrumentos para medir y garantizar que nuestras marcas sean íconos de una nueva cultura de consumo e garantizar que nuestras marcas sean íconos de una nueva cultura de consumo.



PRODUCTOS

Nuestros productos materializarán la regeneración de manera accesible, entregando aún más performance cosmética, utilizando solo lo necesario en sus fórmulas y envases y generando impacto positivo a partir de cadenas de valor descarbonizadas y libres de combustibles fósiles.

FÓRMULAS Y ENVASES

COMPROMISOS 2030

- ▶ El 50% de todo el plástico de nuestros envases tendrá contenido reciclado (en peso).
- ▶ Tener, por lo menos, el 95% de fórmulas biodegradables (para productos enjuagables).
- ▶ Tener, por lo menos, el 95% de ingredientes renovables o de origen natural.
- ▶ Todas las fórmulas y envases tendrán su huella ambiental medida (con evaluación del Ciclo de Vida).
- ▶ El 100% de nuestros envases serán reutilizables, recargables, reciclables o compostables.

COMPROMISO 2050

- ▶ El 100% de los plásticos de nuestro portafolio tendrá origen renovable y será compostable.

MATERIAS PRIMAS

COMPROMISOS 2030

- ▶ Tener el 30% de los ingredientes clave suministrados por comunidades y pequeños agricultores con prácticas regenerativas, verificadas/ certificadas por una tercera parte independiente.
- ▶ Contribuir con la bioeconomía a través de la innovación, alcanzando los 55 bioingredientes de la sociobiodiversidad Amazónica (en 2020 eran 39).

COMPROMISOS 2050

- ▶ Tener trazabilidad total para todos los productos.
- ▶ Publicar todos los impactos de los productos y servicios.

- Meta evaluada trimestralmente
- Meta alcanzada

PRODUCTOS

FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

COMPROMISOS 2030

- ▶ Alcanzar cero emisiones netas (Net Zero) en nuestras instalaciones propias. Esto significa reducir en un 90% las emisiones de nuestros procesos (tomando 2020 como año base).
- ▶ Asumir la responsabilidad por la correcta disposición final de los materiales de envases, habilitando sistemas de recolección donde la infraestructura de reciclaje adecuada no exista.

COMPROMISO 2050

- ▶ Ampliaremos nuestro sistema de simbiosis industrial para reaprovechar los residuos de la operación en otros procesos.

SERVICIOS

Los servicios constituirán una avenida esencial del negocio, ampliando el valor que circula en nuestras redes, generando capacidades y compartiendo prosperidad con las comunidades conectadas con nuestro ecosistema.

COMPROMISOS 2050

- ▶ Los nuevos servicios deberán ser palancas de impacto positivo en, por lo menos, uno de los tres capitales –natural, social y humano– contribuyendo de manera relevante a nuestra ambición regenerativa.
- ▶ Junto a nuestros socios, crearemos una relevante red proveedora de ingredientes de la sociobiodiversidad de Latinoamérica.

RELACIONES CON COLABORADORES

Nuestras relaciones internas serán de colaboración intensa y crecimiento mutuo, en la que cada uno podrá crear y hacer evolucionar productos y servicios que generen el bien común, en un ambiente diverso, que representará un microcosmos del mundo en el que deseamos vivir.

COMPROMISOS 2030

- ▶ Garantizar que, por lo menos, el 30% de las posiciones gerenciales sean ocupadas por personas de grupos subrepresentados (negros, indígenas, LGBTQIAP+, personas con discapacidad y otros, de acuerdo con el contexto local).
- ▶ En Brasil: garantizar que el 25% de los puestos gerenciales estén ocupados por personas negras a partir de 2025 y el 30% a partir de 2030.

COMPROMISOS 2050

- ▶ Tener en la plantilla de colaboradores administrativos la misma proporción de grupos subrepresentados que la existente en la sociedad (en cada país).
- ▶ Crear instrumentos para medir y garantizar que el trabajo sea un espacio de desarrollo humano y bienestar.

El conjunto de nuestras ambiciones y nuestros compromisos

RELACIONES CON PROVEEDORES

Las cadenas de suministro con las que nos relacionamos serán fuerzas regenerativas, circulares y totalmente rastreables, de bajo carbono, con actores reconocidos por su capacidad de innovar y distribuir valor de manera justa, en todas las escalas –desde lo local hasta lo global–.

COMPROMISOS 2030

- ▶ Reducir el 42% de las emisiones de la cadena de valor (Alcance 3), ampliando el compromiso de nuestros proveedores y consumidores.
- ▶ Identificar, prevenir y reducir riesgos en el incumplimiento de los derechos humanos en nuestra cadena de valor hasta 2027, fomentando el acceso a la remediación y apalancando el impacto positivo.
- ▶ Tener el 100% de nuestras cadenas críticas de suministro libres de deforestación y de conversión de la vegetación nativa, con verificación independiente.
HASTA 2025: para compras directas de palma, soja, papel y alcohol.
HASTA 2030: expandir a cadenas indirectas de palma, soja, papel, alcohol, mica y algodón.
- ▶ Tener trazabilidad y/o certificación total para los derechos humanos en cadenas críticas de suministro.
HASTA 2025: palma, soja, papel, alcohol, mica y algodón.
HASTA 2030: cadenas críticas de Latinoamérica (incluyendo cadenas libres de deforestación y de conversión de vegetación nativa).
- ▶ Asegurar que el 100% del volumen de, por lo menos, dos de los principales commodities de nuestro negocio sea producido con prácticas regenerativas.

COMPROMISOS 2050

- ▶ Alcanzar cero emisiones netas cero (Net Zero) en nuestra cadena de valor (Alcance 3).
- ▶ El 100% de los proveedores deben tener un compromiso con iniciativas y prácticas regenerativas y serán incentivados y reconocidos por eso.

RELACIONES CON LAS AMAZONÍAS

La Amazonía será reconocida como un gran polo de generación de riqueza, innovación y tecnología, y la experiencia de Natura en la región contribuirá a fomentar nuevas economías, aliadas al desarrollo de la población y la protección de la selva.

COMPROMISOS 2030

- ▶ Cuadruplicar las compras de insumos de la sociobioeconomía amazónica (respecto a 2020).
- ▶ Adquirir, por lo menos, el 50% de nuestros créditos de carbono en proyectos en la Amazonía, prioritariamente de las comunidades agroextractivistas.
- ▶ Contribuir a la protección y/o regeneración de 3 millones de hectáreas de la Selva Amazónica (eran 2 millones en 2020) y extender nuestra asociación a 45 comunidades agroextractivistas (eran 34 en 2020).
- ▶ Duplicar los recursos compartidos con las comunidades con las que nos relacionamos (respecto a 2020).
- ▶ Garantizar que el 100% de las comunidades y de los pequeños agricultores proveedores de ingredientes claves tengan un suministro ético y prácticas regenerativas.
- ▶ Fomentar los derechos humanos en las comunidades agroextractivistas con las que nos relacionamos, incluyendo a pueblos indígenas y tradicionales.
- ▶ Mejorar el progreso social de las comunidades agroextractivistas, con base en la equidad de género y racial, generando impactos medibles en ingresos dignos, salud y bienestar, educación y ciudadanía.

COMPROMISOS 2050

- ▶ Buscar reemplazar todas las materias primas posibles de nuestro proceso de producción por insumos de origen amazónico.
- ▶ El 100% de las comunidades proveedoras recibirán su pago por los servicios ambientales.
- ▶ Impulsaremos políticas públicas y regulaciones para que el 100% de las comunidades agroextractivistas con las que nos relacionamos tengan acceso a programas de financiación y de asistencia técnica rural.

- Meta evaluada trimestralmente
- Meta alcanzada

VENTA POR RELACIONES

Se usarán nuevas tecnologías a favor de nuevas formas de la venta directa, a través de la potencia única de las relaciones humanas, incorporando formatos innovadores de generación de ingresos y bienestar y fomentando el desarrollo para toda la red de Natura.

COMPROMISOS 2030

- ▶ Aumentar en un 10% el Índice de Desarrollo Humano de las consultoras, generando impactos medibles en ingresos dignos, salud y bienestar, educación y ciudadanía.
- ▶ Estimular y facilitar la participación ciudadana de nuestra red, prioritariamente en las causas de la Amazonía, educación, salud de la mujer y combate a la violencia contra mujeres y niñas.

COMPROMISOS 2050

- ▶ Tener el 100% de nuestra red profesional* con ingresos dignos.
- ▶ Tener el 100% de nuestra red profesional* con niveles de salud, educación y ciudadanía por encima del promedio de sus países.
- ▶ Impulsaremos la creación de políticas públicas, legislaciones y regulaciones para universalizar el acceso a la seguridad social para nuestra red profesional*.

*Personas que forman parte de la red que comercializa nuestros productos y servicios y que obtienen su sustento a partir de esas actividades.

RELACIONES CON INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS

Participaremos de la construcción de un futuro en el que la valoración de impactos socioambientales sea la norma entre las empresas, y en el que el sistema financiero priorice inversiones que asocien las ganancias a la generación de bienestar y a la conservación de la naturaleza.

COMPROMISOS 2030

- ▶ Generar un impacto socioambiental positivo medible de R\$ 4 para cada R\$ 1 de ingresos reportados.
- ▶ Relatar nuestros impactos y dependencias en relación a la biodiversidad (hasta 2025), con base en estándares internacionales reconocidos.

COMPROMISOS 2050

- ▶ Seremos referentes globales en la creación de metodologías abiertas de gestión financiera basada en la valoración de impactos.
- ▶ Crearemos medios financieros innovadores basados en valoración integrada, generando retorno tangible tanto para inversionistas como para la sociedad,

RELACIONES PARA CAMBIOS SISTÉMICOS

Natura contribuirá significativamente para que el mundo se transforme, tejiendo una red de actores diversos –privados, estatales, comunitarios, internacionales–, que alinearán el valor generado por los negocios a los cambios sistémicos necesarios.

COMPROMISOS 2030

- ▶ Actuar para que los países cooperen entre sí para establecer reglas de distribución de beneficios armonizadas, direccionadas, sobre todo, a los pueblos y comunidades tradicionales.

COMPROMISOS 2050

- ▶ Contribuir de manera significativa a la mejora de los niveles de pobreza del aprendizaje* y de los indicadores educativos en los países donde actuamos.
- ▶ Contribuir de manera significativa para ampliar el acceso de las mujeres a los derechos y a la salud en los países donde actuamos.

*Learning poverty.



Glosario



Suministro ético: políticas, procedimientos y certificaciones que garantizan la obtención de materias primas e ingredientes de la biodiversidad con el fin de respetar el medio ambiente local y a las personas, incluyendo aspectos como trazabilidad, *due diligence* de la cadena de suministros, evaluación de riesgos y verificación *in situ*.

Evaluación de Ciclo de Vida (ECV): es una técnica que evalúa y cuantifica todos los impactos ambientales potenciales asociados a un producto (o un proceso), considerando su ciclo de vida completo, incluyendo la extracción de las materias primas, la fabricación, el uso por parte del consumidor y la disposición final de residuos.

Biodegradable: corresponde a la capacidad de un material de descomponerse de manera natural en el medio ambiente, con la ayuda de microorganismos, como bacterias y hongos. En ese proceso, se transforma en sustancias como agua, dióxido de carbono y nutrientes.

Bioingrediente: ingrediente natural de base biológica, obtenido a través de técnicas de extracción verde, en sistemas sustentables de producción (incluyendo los agroforestales). Un bioingrediente amazónico se obtiene a partir de una especie nativa de la Amazonía o proviene de la sociobiodiversidad de la región, con potencial de generación de valor ambiental y social para el territorio.

Cadenas libres de deforestación y de conversión de vegetación nativa: conjunto de estándares para establecer, implementar y monitorear los compromisos éticos de cadenas de suministro en la agricultura y silvicultura, como determina la Accountability Framework Initiative (AFI). Están relacionados con la no deforestación neta (que contabiliza pérdidas directas de vegetación nativa sin descontar la recuperación natural o inducida de selvas y otros tipos de vegetación) y la no conversión de áreas de vegetación nativa para actividades agrícolas a escala o para otro uso de la tierra no compatible con la cobertura vegetal nativa.

Compostable: define un tipo específico de biodegradabilidad que ocurre en condiciones controladas, por ejemplo en instalaciones industriales o, en algunos casos, en ambientes domésticos. Para que se considere compostable, un material debe descomponerse durante un período de tiempo específico, sin dejar residuos tóxicos y generando nutrientes.

Dependencias: aspectos de la biodiversidad y de servicios ecosistémicos de los que una organización depende para operar.

Alcances 1, 2 y 3: la medición de las emisiones de gases del efecto invernadero (muchas veces llamados, de forma simplificada, solo “carbono”) sigue la metodología internacional del GHG Protocol. Según dicho protocolo, las emisiones se dividen en tres alcances. El primero se refiere a las operaciones directas de la empresa, como las calderas y los vehículos propios. El segundo considera las emisiones relacionadas con la energía que consume la compañía. Finalmente, el tercero engloba todas las emisiones indirectas, como la energía utilizada por proveedores en la producción de las materias primas y el descarte de los envases.

Índice de Desarrollo Humano (consultoras): con base en el indicador homónimo de la Organización de las Naciones Unidas, Natura desarrolló su propio IDH para medir el impacto social de la actividad de Venta por Relaciones sobre las Consultoras de Belleza. La metodología, adaptada de la original (y, por lo tanto, no directamente comparable al IDH que la ONU atribuye a los países), monitorea la evolución en tres ejes: salud, conocimiento y trabajo.

Net Zero: se refiere a los parámetros de la SBTi (iniciativa de metas basadas en la ciencia, en su sigla en inglés), que orientan a las empresas en la creación de compromisos Net Zero, de reducción de emisiones de gases de efecto

invernadero alineadas al objetivo del Acuerdo de París –limitar el calentamiento global a 1,5 °C respecto a los niveles preindustriales, con plazo de hasta 2050–. Es la gran referencia actual para la descarbonización, porque exige que todos los alcances de emisiones (1, 2 y 3) se consideren en el cálculo de reducción.

Origen natural: en ingredientes, se refiere a una sustancia o mezcla de sustancias de origen vegetal, mineral o biotecnológico (siempre que la molécula resultante del proceso exista en la naturaleza), que presente en su contenido químico más del 50% de masa de fuente no fósil. Los eventuales procesos químicos que esa materia prima haya sufrido deben condecir con las prácticas de la química verde.

Pago por servicios ambientales: mecanismo de mercado que remunera a un agente que ejecuta servicios ambientales –actividades humanas, individuales o colectivas que favorecen el mantenimiento, la recuperación o la mejora de los servicios ecosistémicos (beneficios que el ser humano obtiene de la naturaleza, derivados del funcionamiento saludable de los ecosistemas)–. Un ejemplo simple es el cuidado de un área de conservación.

Personas subrepresentadas: grupos que, en ciertos ambientes y contextos, tienen una presencia inferior a su proporción en la población en general. Esto puede deberse a factores como género, etnia, orientación sexual y discapacidad, entre otros. Es importante destacar que la composición y la situación de esos grupos pueden variar mucho entre regiones y países.

Pobreza de aprendizaje: los indicadores de pobreza del aprendizaje (o *learning poverty*) miden el porcentaje de niñas, niños y adolescentes que no son capaces de leer y comprender una historia sencilla a los 10 años, según la definición del Banco Mundial.

Prácticas regenerativas en la cadena de valor: abordajes que no solo sostienen, sino también revitalizan la biodiversidad y las comunidades. Estas prácticas tienen por objetivo restaurar y mantener la salud de los ecosistemas, contribuyendo a procesos que ocurren naturalmente (como la captura de carbono, la regulación del clima y la purificación del agua). Además, deben promover el bienestar social, garantizando que las actividades económicas se realicen de manera ética e inclusiva, fortaleciendo a las comunidades locales y valorando sus tradiciones y conocimientos.

Progreso social: para monitorear el desarrollo de localidades en las que actuamos, Natura creó su propio Índice de Progreso Social (IPS), basado en la metodología homónima concebida por el economista estadounidense Michael Porter, que evalúa la situación social y ambiental de las naciones, más allá de su desarrollo económico.

Trazabilidad de cadenas: capacidad de hacer un seguimiento, de manera precisa, de la situación, el historial, la aplicación o la ubicación de un producto, servicio, materia prima o componente a lo largo de la cadena de suministros.

Ingreso digno: el ingreso mínimo necesario para que una persona y su familia logren suplir sus necesidades básicas, con base en el concepto *living wage* (conforme se describe en “Salario digno”). La diferencia es que el ingreso digno no se refiere al trabajo formal, ya que se aplica a públicos que ejercen otros tipos de actividad. Por ejemplo, en el caso de las Consultoras de Belleza el valor es calculado proporcionalmente al tiempo promedio, en horas, que cada una dedica a la consultoría.

Retorno Social sobre la Inversión: por lo general, está representado por la sigla en inglés SROI. Es una metodología que calcula el impacto económico y socioambiental de una iniciativa (o un conjunto de ellas) respecto al valor inicial invertido.

Enjuagables: deriva del inglés *rinse-off*, un término usado para describir productos que deben ser aplicados en la piel o en el cabello para después removerse con agua, como shampoos, jabones líquidos y acondicionadores. Contienen ingredientes que limpian o tratan, antes del enjuague. (Los productos que no necesitan removerse con agua, como las cremas hidratantes, son llamados *leave-on*).

Salario digno: traducción del concepto de *living wage*, indicador calculado por la Wage Indicator Foundation que refleja el ingreso mínimo necesario para que una persona y su familia logren cubrir sus necesidades básicas –agua, alimentación, alquiler, salud, educación, vestimenta, transporte y ahorro–. Varía según la localidad (muchas veces supera el valor del sueldo mínimo local). En este caso, se refiere al trabajo formal de colaboradores directos de la empresa.

Simbiosis industrial: estrategia de cooperación entre diversas industrias para optimizar y racionalizar el uso de recursos, ampliar el reaprovechamiento y reducir al máximo la producción de residuos.

Sociobiodiversidad: término que abarca la relación entre la diversidad biológica, los sistemas agrícolas tradicionales (agrobiodiversidad) y el uso y manejo de esos recursos a la luz del conocimiento y de la cultura de las poblaciones tradicionales y los agricultores familiares.

Valoración: cuantificación que brinda un valor económico o monetario a un aspecto de la actividad humana o empresarial. El concepto se aplica a metodologías que permiten expresar impactos socioambientales en términos financieros.



Este documento es resultado del trabajo colectivo de centenas de colaboradores de Natura y una gran diversidad de socios externos, fundamentales para asegurar una mirada amplia e innovadora sobre el rol que Natura puede ejercer en el mundo.



Para crear las ilustraciones de esta publicación, la artista Mariana Zanetti fue al mercado a comprar cacao y cupuaçu y se reencontró con las descripciones de palmas del escritor brasileño Guimarães Rosa. Su obsesión por la sociobiodiversidad de Brasil nació irónicamente cuando estaba muy lejos, viviendo en Alemania. En el frío de Berlín, creó las imágenes de la primera edición ilustrada del clásico Macunaíma, del escritor brasileño Mario de Andrade, por las cuales fue finalista del premio Jabuti, el principal premio literario de Brasil.

Natura

Razón de ser

Creación y comercialización de productos y servicios que contemplen y promuevan el binomio Bienestar / Estar bien.

Bienestar – la relación armoniosa, agradable, del individuo consigo mismo. Con su cuerpo. Su autopercepción positiva.

Estar bien – la relación empática, exitosa, placentera del individuo con el otro. Con su mundo.

Parte inalienable de esta vocación, integrando productos, agentes y servicios; el desarrollo de un lenguaje que cultive la belleza, el equilibrio y el perfeccionamiento, tanto orgánico como psíquico. Un lenguaje que induzca a la ampliación de los estados de consciencia para una mejor calidad de vida y un mejor estar en el mundo.

natura

Hasta 2050, Natura será fundamentalmente una empresa de regeneración. Cada proceso alimentará a la naturaleza, a las comunidades humanas y a las relaciones entre ellas, en una dinámica de enriquecimiento mutuo.