

# Natura Integrated Profit & Loss 2021

Sumário  
Executivo  
Técnico e  
Insights

# Autores

**Samuel Vionnet** Valuing Impact - [sv@valuingimpact.com](mailto:sv@valuingimpact.com)

**Andreza B. Souza** Natura - [andrezasouza@natura.net](mailto:andrezasouza@natura.net)

**Deborah Fernandes** Natura - [deborahfernandes@natura.net](mailto:deborahfernandes@natura.net)

Maio 2022

---



## 01. Contexto

pg 04

## 02. Natura, sua estratégia de sustentabilidade e o IP&L

pg 05

## 03. Visão geral da figura da tabela principal do IP&L

pg 08

## 04. Insights

pg 11

## 05. Estudo de caso

pg 15

Apêndice e  
methodologia IP&L pg 20

Glossário pg 34

Acrônimos pg 35



# 01

## Contexto

Para resolver nossa crise global, nosso mundo precisa de liderança e de prestação de contas. Para alcançar isso, é preciso estabelecer novas formas de contabilizar valor. Nosso impacto no mundo e na sociedade precisa ser contabilizado em todas suas dimensões, e essa medida deverá constituir a base de um plano de transição para uma economia regenerativa. Não conseguiremos utilizando práticas de negócios como de costume. Nosso sistema de contabilidade, focado em valores financeiros, perde uma parte enorme de nosso valor gerado para o sistema econômico, sua dependência de pessoas e recursos naturais, por exemplo, e seu impacto em nossa sociedade. Reformar a maneira em que contabilizamos valor será a fundação para uma transição sustentável e o guia para negócios dispostos a se adaptarem e prosperarem no novo normal.

Recentemente, um movimento emergente tem mostrado o caminho para a contabilização abrangente de valor, baseado na liderança da Capitals Coalition, do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) e da Value Balancing Alliance (VBA), entre outros. Este movimento se acelerou durante os últimos anos com a publicação do Natural Capital Protocol (Capitals Coalition, 2016) e da Human and Social Capital Coalition (Capitals Coalition, 2019). Estes protocolos estabelecem os fundamentos para a mensuração de valor social, impacto e dependências de empresas ao redor do mundo. Estão sendo implementados rapidamente por uma gama de empresas em todos os setores e geografias, informando uma mudança em práticas empresariais que contribui com nossos objetivos de sustentabilidade.

A Natura foi uma das primeiras empresas a adotar essa abordagem, tendo estabelecido sua primeira contabilidade Environmental Profit & Loss (EP&L) nesse espaço desde 2016. A Natura progressivamente estendeu o escopo de seu EP&L para capital humano e social, abrangendo primeiro sua estratégia carbono neutro, entregando uma variedade de co-benefícios sociais, seu programa Amazônia, que apoia comunidades extrativistas, e o impacto de seu modelo de venda direta sobre as consultoras Natura, a maioria dos quais mulheres. Com base nessas evoluções, em 2020 foi criado o primeiro Integrated Profit & Loss (IP&L), que foi utilizado internamente. Em 2022, a Natura atualizou e refinou esse IP&L e está tornando-o público através desse whitepaper.



# Natura, sua estratégia de sustentabilidade e o IP&L

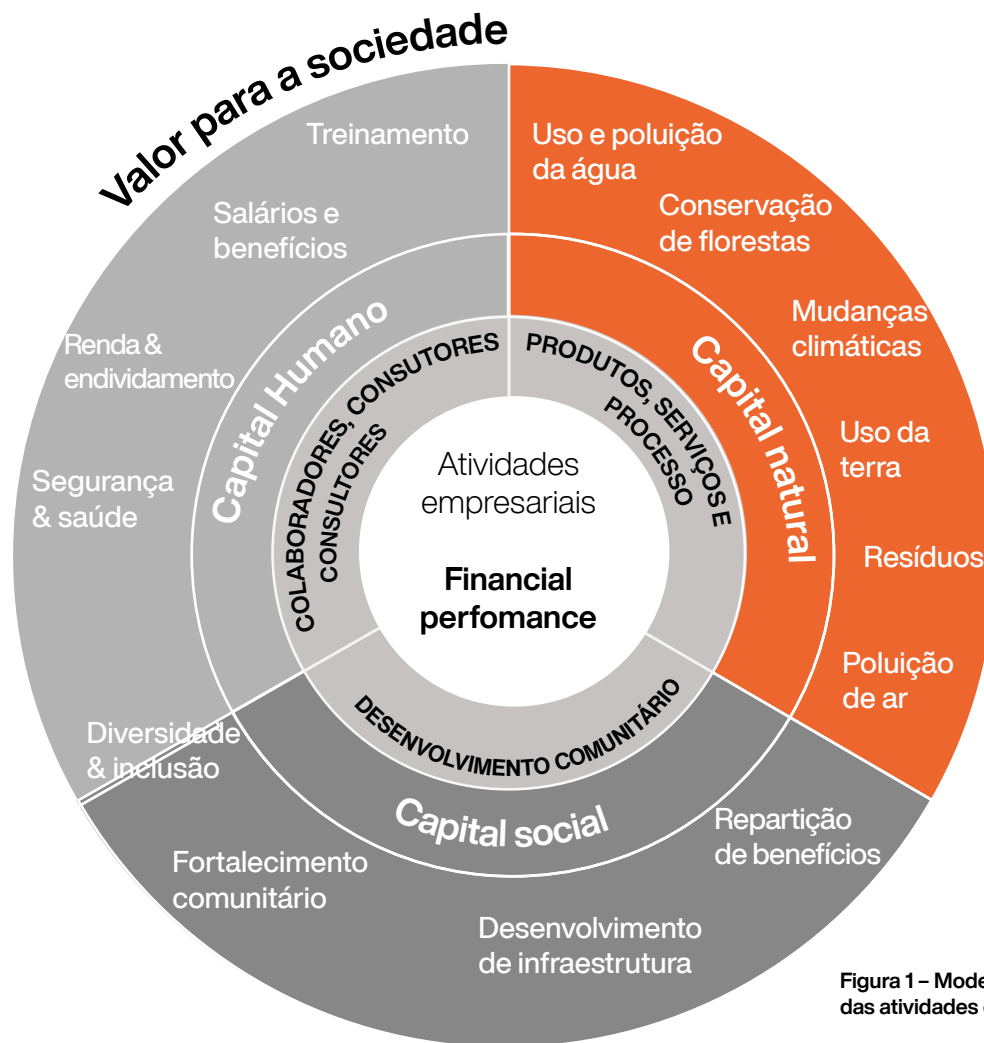
A Natura foi fundada em 1969 e é a maior multinacional brasileira no setor de cosméticos, com uma presença na América Hispânica, na Malásia, nos Estados Unidos e na Europa (através de sua operação na França).

A Natura opera com vendas diretas através de consultoras e consultores de beleza (mais de 2 milhões de consultoras) no Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru e Malásia. Também possui presença omnicanal com 589 lojas físicas, 1,3 milhão espaços virtuais e e-commerce. Ao lado da Avon, The Body Shop e Aesop, forma a Natura &Co, o quarto maior grupo de beleza do mundo.

A Natura promove três causas principais, liderando sua transformação de sustentabilidade e endereçando questões empresariais:

- **Amazônia Viva** (8.155 famílias em 40 comunidades que têm negócios com a Natura na Amazônia);
- **Mais Beleza, Menos Lixo** (760 produtos de cuidados diários otimizados para reduzir seu impacto ambiental, mais a estratégia carbono neutro corporativa)
- **Cada Pessoa Importa** (2 milhões de consultoras e 7.176 colaboradores).

O IP&L foi criado em resposta à necessidade de promover decisões relacionadas aos negócios e à sustentabilidade com base em dados de impacto, que estão em grande falta em todos os setores nesse momento. Se baseia em um modelo integrado das atividades da Natura que retrata o desempenho financeiro apenas quando o valor para a sociedade, através de capital natural, humano e social, é incorporado (vide Figura 1). Valor social e financeiro devem ser medidos e analisados juntos, que é o papel do IP&L, para entregar desempenho social e financeiro.



**Figura 1 – Modelo integrado das atividades da Natura**

### Referências e princípio chave do método IP&L

A metodologia IP&L depende em grande parte do Natural Capital Protocol e do Human and Social Capital Protocol (Capitals Coalition, 2016, 2019). Impactos são melhores medidos utilizando caminhos de impacto, uma coleção dos quais cria uma estrutura de impacto. Figura 10 ilustra a estrutura de impacto abrangente do IP&L da Natura usando o conceito de caminhos de impacto.

Medir atividades, insumos e produtos geralmente é simples já que podem ser observados diretamente. A complexidade vem da mensuração de desfechos e impactos que muitas vezes são experimentados no mais longo prazo e que geralmente são o resultado de várias atividades ou produtos. Desfechos e impactos se relacionam a mudanças em qualidade de vida e ecossistemas. É complexo isolar e medir esses, portanto, muitas vezes são modelados com base em efeitos similares observados descritos na literatura científica.

Em nossa experiência, é crítico definir um indicador de impacto consistente, comparável e relevante que, em nosso caso, reflete “a mudança no bem estar daqueles afetados

no mais longo prazo”. A unidade para medir um indicador de impacto tão singular se baseia nas unidades de medida Disability Adjusted Life Years (DALY ou Anos de vida perdidos ajustados por incapacidade) ou Quality Adjusted Life Years (QALY ou Anos de vida ajustados por qualidade), adaptadas para os propósitos dessa estrutura de impacto (veja a descrição da unidade DALY/QALY no Apêndice).

As atividades cobertas refletem a cadeia de valor da Natura, de sua cadeia de abastecimento e comunidades extrativistas, as suas operações diretas (manufatura e escritórios), as consultoras Natura (atividades de vendas), aos produtos utilizados e ao final de vida dos produtos. No caso da Natura, também cobrimos o programa de compensação de carbono, com um portfólio de créditos de carbono que entregam vários co-benefícios sociais (incluindo alguns na região Amazônica, ligados às comunidades extrativistas), e o Instituto Natura, que apoia educação nos países da América Latina. Os direcionadores de impacto são categorizados por tipo de capital: capital humano, social e natural. Um direcionador de impacto pode ter um impacto potencial em

mais de um capital, embora tenham sido categorizados com base em sua contribuição principal para um capital específico. Os direcionadores de impacto correspondem ou a atividades ou produtos que podem ser medidos em toda a cadeia de valor da Natura. Por exemplo, o “impacto de renda” pode ser medido para os colaboradores de fornecedores, colaboradores diretos e consultoras da Natura, com base nos mesmos princípios.

Caminhos de valoração refletem como conectamos os direcionadores de impacto ao indicador de impacto escolhido (mudança em qualidade de vida). Existem dois caminhos principais possíveis: efeitos diretos de saúde/bem estar e

desfechos econômicos. O primeiro, efeitos diretos de saúde/bem estar, é utilizado quando o desfecho, o resultado direto de uma atividade, afeta a saúde humana. Consideramos tanto os efeitos físicos e psicológicos e cobrimos mudanças em qualidade de vida, bem como em expectativa de vida. Esses caminhos são usados, por exemplo, para medir o valor de atividades de segurança que reduzem a frequência de acidentes de trabalho ou óbitos. Também podem ser usados para medir questões mais complexas relacionadas a felicidade, satisfação com a vida, autoconfiança etc. Por último, esses caminhos também podem medir a utilidade social de produtos (que ainda não é modelada nessa versão do IP&L).

# 03

## Visão geral da figura da tabela principal do IP&L

Os resultados do Integrated Profit & Loss (IP&L) 2021 são apresentados em Figura 2. Mostram um valor social positivo líquido criado por Natura em 2021 de aproximadamente R\$18 bilhões, promovido principalmente por capital social e humano, enquanto o impacto de capital natural ainda é negativo líquido nesse momento. Em comparação com as vendas geradas, que correspondem a aproximadamente R\$12 bilhões, o impacto socioambiental é maior, resultando em um retorno de 1:1,5. Assim, para cada R\$ 1 de vendas de produtos Natura, cria-se valor socioambiental líquido de R\$1,5.

Em linha com a estrutura de demonstração de resultados, a estrutura de relato IP&L permite a identificação de qual atividade gera qual nível de impacto. É útil identificar contribuições positivas e negativas, embora o nível de agregação ainda oculte muitos dos detalhes interessantes. Para propósitos gerenciais, uma desagregação mais detalhada dos resultados de valoração de impacto é necessária; tal desagregação está disponível para Natura internamente.



### Marca Natura exclusivamente

	Finanças	Capital humano	Capital social	Capital natural	Total
<b>Vendas Brutas</b>		<b>-3.784</b>	-	<b>-399</b>	<b>-4.184</b>
Consultoras níveis superiores de relacionamento		8.684	-	-	8.684
Consultoras níveis iniciais de relacionamento		-12.468	-	-	-12.468
Fase de uso de produto pelo consumidor		-	-	-257	-257
Final de vida de produto		-	-	-143	-143
<b>Impostos</b>		-	<b>11.648</b>	-	11.648
<b>Vendas Líquidas</b>	<b>12.133</b>	<b>-3.784</b>	<b>11.648</b>	<b>-399</b>	<b>7.464</b>
<b>Custo de Mercadorias</b>		<b>2.030</b>	<b>681</b>	<b>-175</b>	<b>2.536</b>
Operações diretas		191	60	-5	247
Assistência COVID (doações de produtos)		-	-	-	-
Fornecedores		1.794	607	-170	2.231
Comunidades fornecedoras (inc. Amazônia)		44	14	-	58
<b>Lucro Bruto</b>		<b>-1.755</b>	<b>12.328</b>	<b>-574</b>	<b>9.999</b>
<b>Despesas</b>		<b>5.736</b>	<b>2.328</b>	<b>103</b>	<b>8.167</b>
<b>Vendas, Marketing &amp; Logística</b>		<b>2.609</b>	<b>1.074</b>	<b>-52</b>	<b>3.632</b>
Operações diretas		891	257	-	1.148
Fornecedores		2.476	817	-52	3.241
Consultoras níveis superiores de relacionamento		-230	-	-	-230
Consultoras níveis iniciais de relacionamento		-527	-	-	-527
<b>Geral &amp; Administração</b>		<b>1.834</b>	<b>953</b>	<b>154</b>	<b>2.941</b>
Operações diretas		470	227	-	697
Assistência COVID (doações em dinheiro)		51	-	-	51
Fornecedores		1.176	370	-4	1.541
Comunidades fornecedoras (inc. Amazônia)		11	274	22	307
Créditos de Carbono		126	82	137	345
<b>Outras Despesas Operacionais</b>		<b>1.293</b>	<b>301</b>	-	<b>1.594</b>
Instituto Natura		1.293	301	-	1.594
<b>Depreciação &amp; Amortização</b>		-	-	-	-
<b>EBITDA</b>		<b>3.981</b>	<b>14.657</b>	<b>-472</b>	<b>18.166</b>

Figura 2 - Visão geral de resultados do IP&L Natura para o ano 2021 (em mR\$)

❖ Dados não divulgados externamente

Criamos uma tabela adicional mostrando a contribuição para valor socioambiental por tema e atividade Natura, que permite melhores análises temáticas e interpretação de resultados, conforme ilustrado em Figura 3. A maior parte do impacto se deve às consultoras de nível superior, aos impostos pagos e aos gastos da Natura na cadeia de abastecimento. Depois vêm as operações diretas da Natura, embora sejam relativamente mais baixas que as primeiras três categorias.

Podemos observar uma contribuição de impacto negativo das consultoras em níveis inferiores, caracterizada ou por consultoras que estão apenas começando com a Natura ou que permanecem em um nível de vendas relativamente baixo com tempo por motivos diferentes. Outra contribuição negativa são as fases de uso e final de vida de produtos, que

geram um impacto negativo no capital natural associado ao uso de água e energia no nível do consumidor, bem como os resíduos gerados pelos produtos e suas embalagens. As contribuições positivas de capital natural incluem investimento nas comunidades fornecedoras, em particular na região Amazônica, protegendo a floresta, e investimento em créditos de carbono que compensam as emissões de GEE da Natura e também geram benefícios ambientais adicionais.

A utilidade de produtos para a sociedade, que teria impacto em capital humano e social, não está incluída no atual IP&L, mas deverá ser acrescentada no futuro. Essa utilidade social se relaciona ao impacto positivo sobre higiene e ao bem estar e integração que parte dos produtos cosméticos gera para consumidores.

	Capital humano	Capital social	Capital natural	Total 2021	2021 SROI <sup>1</sup>
<b>Consultoras níveis mais altos</b>	8.452	-	-	<b>8.452</b>	-
<b>Impostos (vendas e corporativos)</b>	-	11.648	-	<b>11.648</b>	-
<b>Cadeia de abastecimento</b>	5.445	1.794	-231	<b>7.008</b>	-
<b>Operações diretas</b>	1.552	545	-2	<b>2.094</b>	-
<b>Instituto Natura</b>	1.293	301	-	<b>1.594</b>	<b>32,8</b>
<b>Créditos de Carbono</b>	126	82	137	<b>345</b>	<b>40,1</b>
<b>Comunidades fornecedoras (inc. Amazônia)</b>	56	288	22	<b>365</b>	<b>8,6</b>
<b>Assistência COVID</b>	51			<b>51</b>	<b>2,5</b>
<b>Fase de uso + final de vida de produtos</b>			-397	<b>-397</b>	-
<b>Consultoras níveis mais inferiores</b>	-12.994			<b>-12.994</b>	-
<b>Total</b>	<b>3.981</b>	<b>14.657</b>	<b>-472</b>	<b>18.166</b>	<b>1,5</b>

Figura 3 - Classificação temática dos resultados de valoração de impacto para Natura

Os resultados gerais do IP&L Natura indicam um impacto positivo líquido de R\$18,2 bilhões, apesar de alguns desafios destacados por resultados mais baixos em capital natural e nas consultoras de nível inferior. Existem outros resultados negativos que são compensados por contribuições positivas em outras categorias, que demonstra a importância de não concluir a análise em um alto nível, mas de mergulhar mais a fundo nos resultados.

Também é interessante analisar as relações de retorno social sobre investimento (SROI), já que mostram uma grande variabilidade de acordo com o item de linha ou atividade. Atividades empresariais típicas resultam em um SROI de entre

1:1 e 1:3,6, enquanto investimentos focados que têm o propósito de criar retorno social, tais como o Instituto Natura, a compra de créditos de carbono, e compras de comunidades fornecedoras na Amazônia têm uma relação SROI que varia de 1:8,6 a 1:40,1, que são valores relativamente altos. Esses resultados mostram principalmente que algumas atividades empresariais entregam mais valor social que outras, e que quando o valor social está no cerne das atividades (comunidades fornecedoras, créditos de carbono e Instituto Natura), os retornos sociais podem ser extremamente altos e podem apoiar a criação de valor empresarial (ex. a marca Ekos baseada em comunidades fornecedoras na Amazônia).



# Insights

O principal valor agregado pelos resultados do IP&L é a provisão de uma visão abrangente do valor social entregue por uma empresa em toda sua cadeia de valor, em todos os capitais (capitais natural, humano e social), usando um indicador de impacto monetizado, consistente, relevante e comparável. A monetização permite maior capacidade de relacionar os resultados e compará-los com informações financeiras ou econômicas. O IP&L é também uma medida verdadeira da sustentabilidade de uma empresa, refletindo tanto as contribuições negativas como as positivas à sociedade. O IP&L nos permite informar processos de tomada de decisão e de estratégia corporativa em vários níveis.

Baseado no que aprendemos no desenvolvimento e uso do IP&L, resumimos os principais insights em baixo. Cobrimos seis perguntas-chave apresentadas em baixo com suas respostas:

## 4.1. O que tornou o IP&L possível e por que desenvolvê-lo?

A trajetória de liderança e inovação da Natura forneceu a base para o surgimento da ideia do IP&L já em 2016 com nosso P&L ambiental. Sempre foi mais difícil capturar impacto social do que impacto ambiental, mas é apenas quando capturamos os capitais natural, humano e social juntos que obtemos uma representação melhor do valor da Natura para a sociedade. A Natura sempre esteve na vanguarda em questões de sustentabilidade, e temos ciência de que isso vai ser cada vez mais impulsionado por dados, não apenas em mudança climática ou diversidade, mas em termos de uma visão holística de valor social e empresarial. Quanto mais rapidamente chegarmos lá, mais forte será nossa vantagem competitiva. Hoje isso é especialmente verdade com o aumento rápido de interesse em métricas ESG por parte de investidores, a mudança em percepções dos consumidores e a maior pressão de governos e ONGs. Para responder a isso, precisamos de uma direção forte, impulsionada por dados relevantes relacionados aos impactos na sociedade. O IP&L oferece essa visão. A percepção interna disso em alto nível na Natura criou o ambiente certo para o surgimento do IP&L. Explorar o desconhecido exige coragem e liderança.

## 4.2. O que o processo de desenvolvimento do IP&L trouxe para a Natura?

Além dos resultados em si, o processo de desenvolvimento do IP&L agregou grande valor para a Natura. O primeiro valor que criou veio na forma de colaboração entre uma larga gama de partes interessadas internas, bem como algumas externas. Essa colaboração ajudou a fortalecer a unicidade da Natura enquanto empresa, criando conexões e redes que serão utilizadas para outras colaborações no futuro.

O processo de desenvolvimento do IP&L também internalizou muitos conhecimentos e habilidades relacionadas ao tema de sustentabilidade e métodos de valoração de impactos, que é um campo em rápida evolução no setor privado. O processo como um todo introduziu uma nova perspectiva sobre fatos conhecidos que tem sido importante para as estratégias internas. Ajudou a alinhar stakeholders diferentes ao levar em consideração os resultados de impactos, que são mais objetivos que medidas de outputs ou resultados intermediários. Esse processo também nos ajudou a entender a materialidade relativa de diferentes atividades da Natura e a identificar novos conceitos e benchmarks que se tornarão muito importantes para a estratégia de sustentabilidade da Natura no futuro, incluindo, por exemplo, o conceito de um salário digno.

Os valores gerados através de colaboração no processo de desenvolvimento do IP&L agregaram bastante para os colaboradores da Natura, impulsionando a evolução em direção a um entendimento comum e mais verdadeiro da realidade do impacto da empresa. O IP&L ajudou a consolidar uma visão do valor da Natura para a sociedade fundada em fatos e dados, indo além de premiações e campanhas de comunicação.

## 4.3. Como o IP&L será usado no futuro, quais são as expectativas?

O IP&L possui um vínculo crítico com estratégia e apoia uma nova visão de materialidade para a Natura. Isso pode ser considerada uma forma de materialidade tripla.

A possibilidade oferecida pelo IP&L de ver o impacto social da Natura através de toda sua cadeia de valor e suas atividades é única e inédita. Conhecimento é poder. A Natura pretende usar essas novas informações nos próximos anos para desenvolver insights únicos para impulsionar seu negócio. Requererá o desenvolvimento de uma agenda de aprendizagem para os diferentes stakeholders internos (e talvez externos) porque envolve informações complexas baseadas em novas metodologias desconhecidas pela maioria dos executivos. Engajamento e construção de capacidade serão uma parte importante da implementação do IP&L no futuro.

O IP&L poderá não ser usado diretamente para tomadas de

decisão, e sim para promover direção estratégica que destacará as atividades e indicadores de produtos e desfechos que serão utilizados para a tomada de decisão em nível gerencial.

Adicionalmente, para estratégia e gestão internas, a Natura espera utilizar o IP&L para engajar uma gama de stakeholders externos. O aumento de interesse em ESG mostrou em paralelo a vasta lacuna na padronização e relevância das informações fornecidas pelas agências de rating. Precisamos de uma medida verdadeira de sustentabilidade e não apenas uma classificação que retrata o que as empresas dizem que estão fazendo. Acreditamos que o IP&L fornece essa oportunidade como uma métrica absoluta de sustentabilidade. Esperamos testar o uso do IP&L para engajamento com investidores, sem limitá-lo a eles. Acreditamos que em breve mais stakeholders, tais como governos, ONGs, parceiros de negócios e fornecedores/clientes solicitarão esse tipo de informação. No entanto, a maturidade da maior parte dos stakeholders nesses tópicos ainda é um problema, e atividades de conscientização serão fundamentais para alinhar todos com a visão da Natura sobre o uso do IP&L.

## 4.4. Onde vocês veem mais potencial para melhorar a metodologia do IP&L?

Há várias dimensões que poderíamos desenvolver nos próximos anos. Sabemos que desenvolvemos uma primeira versão robusta, mas também sabemos que estamos apenas no início da jornada.

Observamos que muitas vezes os dados de entrada requerem alguma adaptação para o IP&L. Engajamos vários times internos da Natura para identificar, interpretar e endereçar alguns dados pendentes. A qualidade dos resultados do IP&L está totalmente ligada à qualidade do que é inserido no modelo, portanto é necessário evoluir os processos de coleta e sistema de gestão de dados. A mensuração dos benefícios mais abrangentes, incluindo o senso de integração social e pertencimento das consultoras e colaboradores, também é uma área importante para evolução.

A mensuração de direcionadores de impactos e caminhos de valoração é outra área em que progredimos bastante através do desenvolvimento do IP&L Natura. Investimos em desenvolvimentos metodológicos, incluindo a utilidade de renda e dos impostos para a saúde, que são bastante inovadores. Entretanto, ainda há áreas que precisam de metodologias, especialmente considerando que a maior parte dos conhecimentos ainda está nas mãos de acadêmicos ou consultorias ao invés de incorporada aos negócios, o que viabilizaria a implementação eficiente de uma abordagem IP&L. Esperamos ter mais colaborações no futuro para promover o desenvolvimento de conhecimentos comuns em relação a metodologias de valoração.

Em seu formato atual o IP&L apresenta um bom retrato do

impacto da Natura em 2021, mas precisamos desenvolver o modelo em uma direção que nos permita avaliar também os cenários futuros. A construção de cenários é chave para informar melhorias nas estratégias. Por exemplo, o que acontecerá quando forem alcançados os compromissos 2030 em termos de resultados de IP&L? Quanta criação de valor socioambiental terá sido alcançada e quanto valor negativo remanescente deverá ser endereçado no futuro? Esta é uma área de desenvolvimento muito interessante para proporcionar apoio mais dinâmico para a estratégia empresarial da Natura.

Uma outra área onde buscaremos desenvolver o IP&L é a conexão com valor empresarial. Atualmente apresentamos uma contabilidade paralela entre demonstrações de resultados e os capitais natural, humano e social. Os insights proporcionados por esse formato já são importantes. Um foco mais forte em valor financeiro, poderá, no entanto, nos ajudar a entender os mecanismos de troca entre valor para a sociedade e valor empresarial. Em particular, a internalização de valor socioambiental, em uma perspectiva de risco e oportunidade. O potencial de criar valor empresarial ao investir em valor socioambiental também é uma área com potencial importante. Por exemplo, investir em capital humano na forma de treinamento e habilidades para a vida para nossas consultoras ajuda a reduzir custos relacionados a vendas (turnover reduzido) e a aumentar vendas de produtos, impactando positivamente a renda das consultoras e as receitas da Natura.

A última área onde vemos um potencial importante é a padronização de metodologias IP&L para que todas as empresas tenham condições de medir e relatar seus resultados de maneira comparável e transparente.

## 4.5. Onde vocês veem a criação de valor positivo para a Natura nos próximos anos?

Baseado nos resultados do IP&L atuais, vemos três áreas de oportunidades importantes:

- **a) Áreas de impacto mais alto:** observamos a geração um impacto massivo através do trabalho de das consultoras de níveis mais altos de relacionamento, do recolhimento de impostos e dos gastos com a cadeia de fornecedores. Existe uma oportunidade importante de desenvolver estratégias para maximizar esses impactos.
- **b) Atividades de retorno mais alto:** identificamos atividades específicas da Natura que levam a retornos sociais muito altos, variando entre de 1:9 a 1:40, que não é comum em atividades empresariais. Essas atividades incluem a compra de matérias primas de comunidades extrativistas na Amazônia, a estratégia carbono neutro e as atividades do Instituto Natura de melhoria da educação. Esses são projetos desenvolvidos visan-

do principalmente valor social, enquanto fortalecem as causas da Natura. Existe potencial significativo de escalar ou replicar essas atividades em outras áreas, em particular no projeto Amazônia, que está no cerne do negócio da Natura.

- **c) Áreas de impacto baixo e médio com alto potencial de crescimento:** Outras atividades como geração de empregos diretos, utilidade de produtos e fase de uso e final de vida de produtos e embalagens são áreas onde é possível prever forte crescimento de impacto das atividades da Natura.

As três áreas são categorias importantes a serem consideradas para escalar o valor positivo da Natura no futuro. Será necessário discutir e desenvolver estratégias com uma larga gama de stakeholders.

## 4.6. Por que existem resultados negativos e como gerenciá-los?

Qualquer negócio do mundo fará contribuições negativas e positivas à sociedade. Sabemos que o impacto de capital natural é majoritariamente negativo para a maioria das empresas (já que qualquer atividade econômica utiliza capital natural como insumo para sua produção e causa emissões poluentes para a natureza, como gases de efeito estufa e outras químicas, afetando ecossistemas e a biodiversidade). Existe, no entanto, grande variabilidade em valor social, com algumas empresas tendo impactos muito negativos enquanto outras produzem impactos muito positivos. Em grande parte, isso reflete a realidade de nosso mundo e as principais tendências que estamos observando, tais como desigualdades e danos ambientais. É normal ver isso refletido no IP&L de um negócio. Se não fosse o caso, seria preocupante porque a medida provavelmente não seria muito objetiva ou poderia até ser enganosa.

No caso da Natura, identificamos algumas poucas contribuições negativas que estão sendo endereçadas pela estratégia da empresa. Medir a extensão desses impactos ajuda a entender, priorizar e endereçá-los através de uma estratégia.

As contribuições negativas se relacionam em grande parte às consultoras de níveis mais baixos de relacionamento e ao impacto em capital natural.

As consultoras com níveis iniciais de relacionamento com a Natura ainda têm o potencial de ganhar um salário digno com base na atividade de venda direta. Isso pode ser considerado normal, especialmente se acabaram de iniciar sua jornada empresarial. A Natura utiliza níveis de desempenho para incentivar as consultoras a alcançarem uma renda mais alta. O desafio é entender como garantir uma transição mais rápida para uma renda mais alta por meio de investimento na produtividade das consultoras, diversificação de renda, habilidades e conhecimentos, e oportu-

nidades gerais para que estendam suas redes. Atualmente todos esses pontos estão sendo endereçados pela Natura. O impacto de capital natural da Natura é a outra contribuição negativa relacionada principalmente às etapas finais de uso de produtos e a circularidade subsequente. Para endereçar essas questões, a Natura já tem compromissos em sua Visão 2030 - Compromisso com a Vida - que abrange temas como *Net Zero*, circularidade e materiais sustentáveis. Adicionalmente, outros investimentos em compras da Amazônia e compensação de carbono já geraram benefícios que ajudaram a reduzir o impacto líquido em 30%. Por último, muito tem sido feito no sentido de reduzir o impacto em capital natural há muitos anos, resultando em uma redução de 25% de 2018 a 2020, em comparação com o desempenho em vendas líquidas.

Um comentário recorrente que recebemos é que deveríamos parar de operar quando vemos um valor negativo. No entanto, essa não é nossa posição, porque não ajudaria a reduzir o impacto. Mais provavelmente uma outra empresa assumiria o lugar, possivelmente operando com um desempenho inferior ou simplesmente retirando o impacto positivo que já é gerado com as operações. Por exemplo, não deveríamos excluir consultoras de níveis iniciais de relacionamento da oportunidade de gerar uma renda, e sim apoiá-las, aumentando sua renda com a criação de uma rede de clientes e relacionamentos. Excluí-las teria outras consequências, como eliminar participação feminina na economia (e reduzir o empoderamento das mulheres), colocando um grupo populacional com menores oportunidades em maior risco e assim exacerbando desigualdades. Com a estratégia de sustentabilidade da Natura, é possível continuar a reduzir o impacto negativo e aumentar o impacto positivo e assim alcançar um impacto líquido muito positivo, que já é o caso hoje.

## 4.7. Quais serão os desenvolvimentos futuros do IP&L da Natura?

No curto prazo, a Natura continuará a aumentar a consciência, empoderamento e treinamento dos colaboradores no IP&L, já que é uma ferramenta muito inovadora que nunca foi usada no passado. Através desse engajamento, também asseguraremos que as prioridades identificadas no IP&L sejam entendidas e endereçadas por stakeholders internos diferentes. Este é o primeiro passo para qualquer negócio que quer usar uma ferramenta nova como o IP&L.

A influência do IP&L sobre tomadas de decisão na Natura também requererá a adaptação de processos de gestão de desempenho e de governança para incorporar essas novas informações. Novos indicadores precisam ser definidos, com a definição clara de responsabilidades e prestação de contas. É nossa expectativa que essas informações serão comunicadas e utilizadas diretamente pelo conselho.

Em conclusão, o IP&L da Natura é um dos primeiros exercícios abrangentes de IP&L desenvolvidos por uma empresa no mundo até o momento. Entendemos que ainda há um longo caminho a percorrer até que seja possível padronizar tal abordagem e assegurar sua implementação no setor privado. O IP&L da Natura ainda é um trabalho em progresso, mesmo que já esteja bem avançado. A Natura reconhece que o modelo e os resultados apresentados aqui podem mudar no futuro próximo à medida que a empresa e seus parceiros progredirem. Graças ao trabalho da Capitals Coalition, do World Business Council for the Sustainable Development e da Value Balancing Alliance, além de outros, em paralelo, há progressos na padronização. No entanto, precisamos acelerar nossa transição em direção a um modelo econômico regenerativo e sustentável. Esperamos que este exemplo de tornar o IPL da Natura e sua metodologia públicos incentivará outros a dar esse passo e a utilizar estruturas de impacto mais avançadas e relevantes do que as usadas no passado, desenvolvendo insights importantes para seus negócios.

# Estudos de caso

Para ilustrar o nível de detalhamento que pode ser gerado pelo IP&L para ajudar no melhor entendimento do negócio e da sustentabilidade da Natura, apresentamos três casos mostrando os resultados aprofundados em a) as comunidades extrativistas da Amazônia que fornecem ingredientes para a Natura ao mesmo tempo em que protegem a floresta e geram oportunidades socioeconômicas; b) o modelo de negócio das consultoras; c) e oportunidades com resíduos de plástico e circularidade.

zar ingredientes da biodiversidade brasileira. Este foi o início de um relacionamento especial que a Natura mantém com comunidades amazônicas que usam um modelo agroflorestal para produzir ingredientes-chave para produtos da Natura. Esse relacionamento é benéfico para todos os envolvidos, incluindo a Natura, que tem acesso a matérias primas únicas de alta qualidade que resultaram na criação de 41 bioingredientes, as comunidades, que têm oportunidades mercadológicas (8155 domicílios), recebem renda e outros benefícios, bem como para a natureza e para a floresta, 2 milhões de hectares da qual são protegidos. Insumos como piriococa, ucuuba, patauí, murumuru e outros são extraídos de maneira sustentável por 85 cadeias de suprimentos na Amazônia e são utilizados em várias marcas e categorias de produtos, abrangendo fragrâncias, cuidados com a pele e cuidados com os cabelos.

## 5.1. Aprofundamento em Amazônia Viva - resultados das comunidades extrativistas da Amazônia

Influenciada pela reunião de cúpula da ONU, Eco 92, no Brasil, a Natura percebeu que devido a suas culturas diferentes e biodiversidade, a Amazônia é um vetor-chave para o planeta vivo e para a sociedade. Acreditando no potencial da região de ser um grande polo para inovação e negócios sustentáveis, em 2000 a empresa lançou Ekos, a primeira marca Natura a utili-

No total, a aquisição de ingredientes de 40 comunidades extrativistas em 4 territórios da Amazônia gera R\$317 milhões em benefícios socioambientais para a Amazônia e um total de R\$365 milhões no Brasil. Isso contribui para 2,0% do IP&L total da Natura, mas representa uma enorme oportunidade de escalar o modelo de negócios, que pode ser estendido a outros negócios em outros setores.

2021 in mBRL

Categoria		Capital Humano	Capital Social	Capital Natural
<b>Repartição de benefícios</b>		-	121,5	
<b>Fornecimento de matérias-primas</b>	Renda	69,2		
	Distância de Salário Digno	-51,8		
	Impostos	-	12,2	21,6
	Atividade econômica cooperativa	22,7		
<b>Recursos indiretos</b>		11,3	26,5	
<b>Fortalecimento institucional</b>		-	83,4	
<b>Subtotal (Amazônia)</b>		<b>51,4</b>	<b>243,6</b>	<b>21,6</b>
<b>Subtotal (outras comunidades)</b>		<b>4,3</b>	<b>43,9</b>	-
<b>TOTAL COMUNIDADES FORNECEDORAS</b>		<b>55,7</b>	<b>287,5</b>	<b>21,6</b>

Figura 4 - Resultados da valoração de impactos para a Amazônia Viva

Também é uma atividade muito eficiente para a criação de valor social, porque para cada R\$ gasto na iniciativa, R\$8,6 são gerados para a sociedade, em particular para as comunidades da Amazônia. Figura 4 mostra a composição dos resultados das atividades de aquisição na Amazônia, por tipo de valor.

Os resultados mostram uma contribuição importante para o capital social a partir da repartição de benefícios, de longe o maior contribuinte individual. A Natura foi pioneira com a assinatura do primeiro acordo de repartição de benefícios, além de se comprometer com o Protocolo de Nagoya. Este é um instrumento que regula o acesso a recursos genéticos da biodiversidade e a repartição de benefícios associados a eles em nível global, buscando proteger e valorar a biodiversidade, ao mesmo tempo assegurando a distribuição de benefícios a partir do uso da biodiversidade de maneira justa e equitativa. A repartição de benefícios está alinhada à Convenção sobre Diversidade Biológica, que regulamenta a fração de vendas de produtos com ingredientes (recursos de biodiversidade) da Amazônia que deve ser compartilhada com as comunidades. Esses recursos financiam cooperativas de produtores, que são envolvidas nas escolhas de investimentos. Financiam capacidade produtiva, treinamento, educação, e outros tipos de investimentos para promover a conservação da biodiversidade.

O Fortalecimento institucional é a segunda maior contribuição e faz parte dos investimentos que a Natura se compromete a fazer para apoiar a região. Os investimentos em fortalecimento institucional em 2021 foram consideravelmente mais altos do que nos outros anos. Os outros investimentos abrangem infraestrutura, construção de capacidade, estudos e serviços técnicos para os produtores.

A compra de produtos na região é o terceiro maior contribuinte para valor social, promovido principalmente pela geração de renda, atividades econômicas geradas através do comércio local e divisas de impostos. Apesar desses impactos positivos a distância para um salário digno ainda representa um desafio. O modelo está sendo aperfeiçoado e existe um estudo para alcançar um entendimento melhor do custo de vida na região para gerar *insights* para resolver este problema. Assegurar um salário digno não é só uma questão de aumentar os preços dos produtos, mas também de aumentar a produtividade e diminuir os custos de produção. Os benefícios gerais gerados pelo relacionamento com a Natura também precisam ser contabilizados, já que alguns complementam a renda gerada pelos produtos.

Cada comunidade de produtores protege a terra e a floresta onde produzem os ingredientes e exerce uma influência positiva sobre as áreas do entorno, limitando o desmatamento de maneira efetiva. A Natura estimou que dois milhões de hectares de floresta são protegidos. O benefício criado, calculado com base em um modelo de desmatamento evitado, alcança R\$22 milhões por ano em termos do valor dos serviços ecossistêmicos.

No geral, o valor para a sociedade de toda a atividade de aquisição de ingredientes da Amazônia e das comunidades extrativistas gera um valor positivo importante e um retorno social relevante de 8,6 (para cada R\$ gasto na região, incluindo a aquisição de ingredientes, cria-se valor social de R\$8,60). É um modelo que poderia ser escalado em direção a uma economia regenerativa por Natura e outras empresas no futuro e poderia constituir um direcionador importante para a proteção da floresta amazônica.

## 5.2. Aprofundamento em Cada Pessoa Importa: Consultoras e empoderamento feminino

O cerne do modelo de negócios da Natura são as consultoras, a maioria dos quais mulheres, que desenvolvem atividades empresariais para vender os produtos da empresa às suas redes. Esse modelo de venda direta alcança e gera oportunidades para pessoas carentes. O modelo inteiro se baseia na progressão das consultoras em direção a volumes de vendas e desempenho mais altos, permitindo que aumentem sua renda progressivamente. Mensuração do tempo gasto na atividade mostrou que consultoras de níveis iniciais de relacionamento muitas vezes têm uma renda baixa, às vezes abaixo do limiar de um salário digno por hora. Figura 5 ilustra o *trade-off* entre o impacto gerado por renda adicional recebida e a distância de um salário digno para parte das consultoras. A contribuição de treinamento comercial é também uma contribuição positiva chave para o valor de capital humano das consultoras, como são as atividades assistenciais relacionadas a COVID em 2021. A última contribuição, que resulta em um impacto negativo, é a dívida que uma pequena fração das consultoras acumula por vários motivos, que leva a custos relacionados a pagamentos atrasados e outros custos. No geral, o impacto é impulsionado pela renda gerada, que é o maior contribuinte individual ao IP&L da Natura, enquanto isso é mitigado pela distância de um salário digno, especialmente para as consultoras de níveis iniciais de relacionamento. Será crí-



tico endereçar essa diferença na estratégia da Natura no futuro, incluindo um entendimento mais profundo do tempo dedicado a atividades da Natura. Esta questão já se reflete em um dos pilares da estratégia de sustentabilidade da Natura para promover ganhos mensuráveis para as consultoras em renda, saúde, educação e inclusão digital.

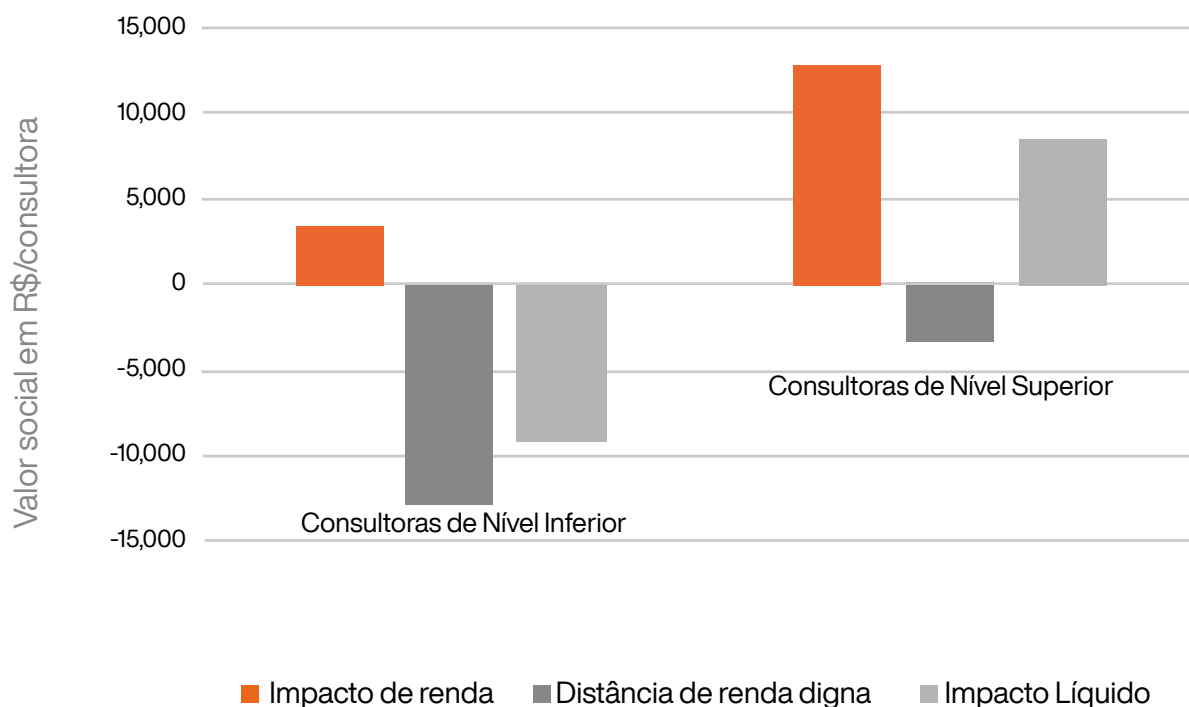
**2021 em mR\$**

	Consultoras de Nível Inferior	Consultoras de Nível Superior	Total
<b>Impacto de renda</b>	4.933	14.085	<b>19.018</b>
<b>Distância de renda digna</b>	-17.401	-5.401	<b>-22.803</b>
<b>Treinamento comercial</b>	48	110	<b>158</b>
<b>Endividamento</b>	-574	-342	<b>-916</b>
<b>Total</b>	<b>-12.994</b>	<b>8.452</b>	<b>-4.542</b>

**Figura 5 - Resultados de valoração de impacto para todas as consultoras Natura, discriminado por consultoras de nível inferior e de nível superior.**

Olhando para essa dinâmica de geração de renda para consultoras e mobilidade vertical, o modelo como um todo depende da oportunidade de aumentar a renda das consultoras através de volumes e eficiência aumentadas com o tempo. Por exemplo, a Natura estima que há uma mobilidade ascendente de consultoras de aproximadamente 14% ao ano nos níveis médios, mostrando uma dinâmica relevante de progressão de renda (e social). Também observamos que consultoras com maior senioridade geralmente ganham mais. Isso demonstra o funcionamento do modelo de venda direta da Natura, proporcionando oportunidades de geração de vendas para a Natura e, em paralelo, oportunidades de renda e mobilidade social ascendente para consultoras com desempenho superior.

Figura 6 ilustra o impacto positivo aumentado na movimentação das consultoras dos níveis iniciantes para os superiores, com foco apenas no Brasil. O impacto líquido para consultoras de níveis iniciantes ainda é negativo apesar da contribuição positiva de renda, enquanto para as consultoras de nível superior o impacto líquido é altamente positivo. Todos os resultados são expressos por consultora e por ano em média.



**Figure 6 - Resultados de valoração de impacto apenas para consultoras brasileiras por nível e por indivíduo**

Ao considerar o volume de consultoras nos resultados para o Brasil (Figura 6, tabela de resultados gerais para consultoras acima), os resultados mostram um impacto positivo líquido para os níveis superiores, contrabalanceado por um impacto negativo líquido para os níveis iniciais, impulsionado pelo volume de consultoras. Uma exploração interna aprofundada foi implementada para entender a dinâmica daquelas consultoras que não necessariamente trabalham para ter a renda, mas que podem estar consumindo a maior parte de suas compras. As estatísticas que utilizamos excluíram na medida do possível as consultoras que não trabalham primariamente em função da renda. No modelo excluímos uma parcela de 24% das consultoras da análise de gap para a renda digna por já alcançarem renda familiar acima da renda digna. Esse foi um levantamento amostral que pode ser aprimorado, assim como os dados em relação ao tempo dedicado à atividade de consultoria que é auto-declarado podendo ser superestimado ou subestimado pela dificuldade de estimar o tempo neste tipo de atividade. Outras considerações tais como o nível de senioridade do custo de oportunidade da renda gerada serão exploradas em mais profundidade. No futuro, será importante desenvolver uma análise mais granular do direcionador de renda para as consultoras, embora os dados para isso estejam faltando no momento.

Os resultados das consultoras são outra vez os maiores direcionadores dos resultados do IP&L da Natura e têm o potencial de gerar impacto positivo mais alto no futuro por meio de uma variedade de estratégias que estão sendo discutidas internamente. Essas estratégias visarão margens de produto, diversificação de renda, treinamento e habilidades, taxas de turnover e mobilidade ascendente etc.

### 5.3. Aprofundamento em Mais Beleza, Menos Lixo: Estratégia de compensação de carbono

A estratégia carbono neutro da Natura existe há vários anos, em paralelo com seus esforços de reduzir emissões de GEE. A Natura comprou aproximadamente 356 mil créditos neste ano, no entanto, nem todos os créditos são iguais da perspectiva de benefícios para a sociedade. Os créditos correspondem à evitação da emissão ou ao sequestro de uma tonelada de CO<sub>2</sub>e.

A partir do modelo de valoração de impactos do IP&L da Natura, contabilizamos o benefício social em termos de serviços ecossistêmicos (de proteção ambiental, esforços de redução de impacto ou conservação de florestas/reflorestamento), educação e treinamento, redução de impacto em saúde humana, criação de empregos e desenvolvimento comunitário (vários valores). Figura 7 mostra que o valor gerado por cada tipo de crédito de carbono comprado ao longo dos anos varia de maneira significativa. Fogões ecoeficientes representam o tipo de crédito de carbono que entrega o máximo valor por unidade de crédito, graças ao benefício de saúde humano de um lado (porque a qualidade do ar dentro de casa melhora de maneira significativa) e o desenvolvimento comunitário do outro, que nesse caso se relaciona ao ganho de produtividade para as mulheres devido ao fato de ter um fogão mais eficiente (economizando tempo para outras tarefas, por exemplo). Uma tendência semelhante é vista no projeto de inseting na região amazônica envolvendo as comunidades extrativistas que fornecem ingredientes para a Natura. O valor de desenvolvimento comunitário é impulsionado pelo investimento em vários campos em cooperativas, enquanto os serviços ecossistêmicos são entregues pela proteção de florestas e ecossistemas de onde são adquiridos os ingredientes da Natura. Os créditos com o menor impacto são aqueles relacionados ao tratamento de efluentes, a substituição de combustíveis e REDD+. Como os dados primários foram coletados dos projetos específicos dos quais a Natura comprou créditos de carbono, é provável que a variabilidade dos resultados seja importante ao considerar projetos similares em contextos e locais diferentes. Esses resultados não deveriam ser usados como uma conclusão geral dentro do mercado de carbono mais abrangente.

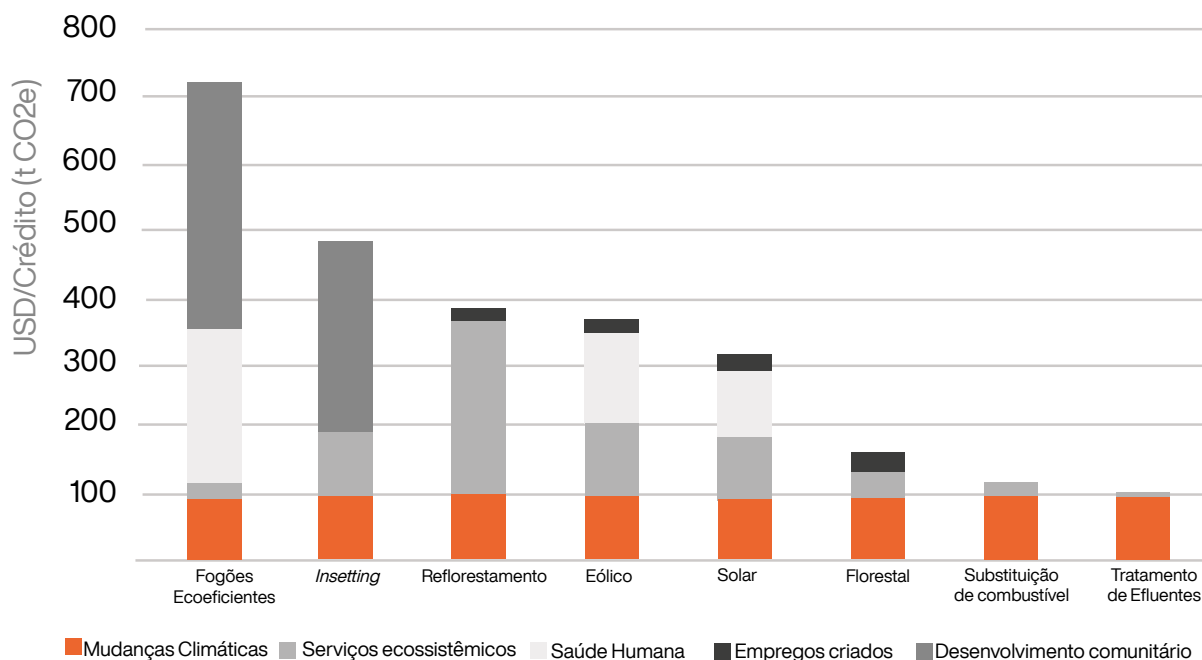


Figure 7 – Comparação de distribuição de valor social por direcionador de impacto e por tipo de crédito

Os resultados por crédito de carbono, quando aplicados ao volume total de créditos comprado pela Natura em 2021 por tipo de crédito são mostrados na Figura 8. O maior impacto é gerado pelo projeto de energia solar, seguido por insetting e REDD+.

No caso de energia solar, contabilizamos a substituição de outras fontes na matriz energética nacional e suas externalidades negativas por energia solar (ainda contabilizando o impacto negativo gerado pela instalação e operações envolvidas em energia solar).

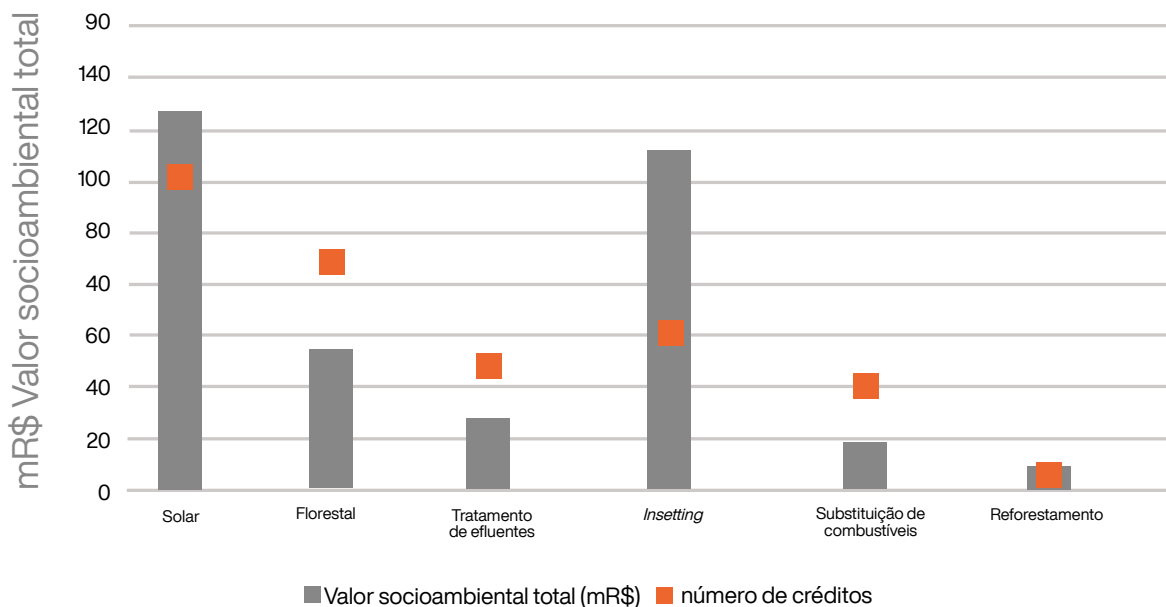


Figura 8 – Distribuição do volume de créditos de carbono comprado em 2021 por tipo de crédito comparado com o valor social agregado gerado pelos mesmos créditos

Essa análise oferece insights para a estratégia de compra de créditos de carbono e a estratégia de neutralidade de carbono da Natura. Quando comparado a outros direcionadores de compra como preço, disponibilidade, reputação,

localização e conexão com a cadeia de valor da Natura, por exemplo, permite a melhora de tomada de decisão e a otimização de valor socioambiental.

# Apêndice

Metodologia do IP&L

# Apêndice Metodologia do IP&L

## Introdução geral

A metodologia IP&L depende em grande parte do Natural Capital Protocol e do Human and Social Capital Protocol (Capitals Coalition, 2016, 2019). É melhor medir impactos utilizando caminhos de impacto, uma coleção dos quais cria uma estrutura de impacto.

Um caminho de impacto define o caminho de insumos, atividades e produtos em direção a desfechos e impacto conforme ilustrado em Figura 9. Conecta o que nós normalmente fazemos e conhecemos bem, nossas operações do dia a dia enquanto negócio, a seus produtos diretos (ex. uso de produtos cosméticos, geração de renda) com mais desfechos e impactos de longo prazo que geram mudanças de vida (ex. mudança em bem estar pessoal).

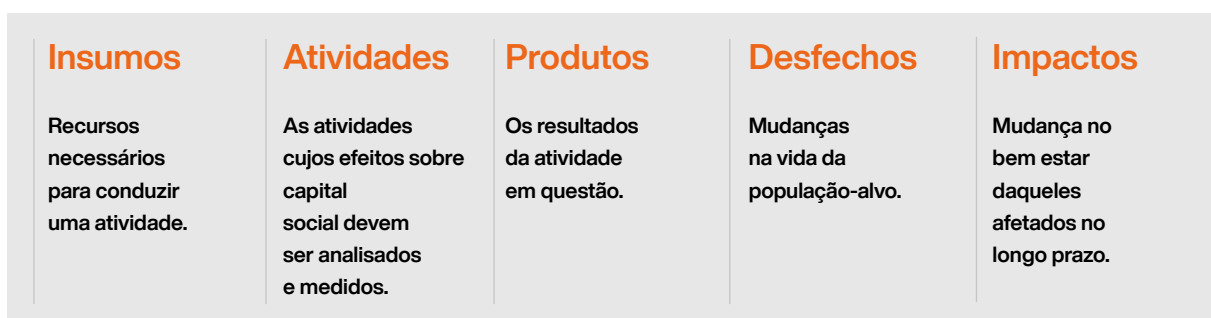


Figura 9 – Ilustração de um caminho de impacto padrão (adaptada de Human & Social Capital Protocol, 2019)

Medir atividades, insumos e produtos geralmente é simples já que podem ser observados diretamente. A complexidade vem da mensuração de desfechos e impactos, que muitas vezes são experimentados no longo prazo e normalmente são o resultado de várias atividades ou produtos. É complexo isolar e medir esses, portanto, muitas vezes são modelados com base em efeitos similares observados descritos na literatura científica.

Em nossa experiência, é crítico definir um indicador de impacto consistente, comparável e relevante que, em nosso caso, reflete “a mudança no bem estar daqueles afetados no mais longo prazo”. A unidade para medir um indicador de impacto tão singular se baseia nas unidades de medida Disability Adjusted Life Years (DALY ou Anos de vida perdidos ajustados por incapacidade) ou Quality Adjusted Life Years (QALY ou Anos de vida ajustados por qualidade), adaptadas para os propósitos dessa estrutura de impacto.

Disability ou Quality Adjusted Life Years (DALY/QALY) são unidades que medem uma mudança em qualidade de vida durante um período de tempo (em anos equivalentes). Muitas vezes são usadas em decisões relacionadas a políticas públicas, pesquisas e outros campos. Os indicadores têm sido promovidos pela Organização Mundial de Saúde e The Lancet em particular. As DALYs/QALYs utilizam multiplicadores para comparar e adicionar vida perdida junto com vida com incapacidade. Logicamente, um ano de vida perdido é igual a uma DALY. Mas quando uma incapacidade é experimentada, seja física (ex. osso fraturado, dor lombar etc.) ou psicológica (ex. depressão, ansiedade etc.), multiplicadores, também chamados pesos (definidos entre 0 e 100%), são utilizados para expressar uma fração de uma DALY. Para dar um exemplo de um cálculo, uma DALY seria equivalente a dez pessoas perdendo 10% de sua qualidade de vida durante o período de um ano, ou duas pessoas perdendo 50% de sua qualidade de vida durante o mesmo período. Esses indicadores são

uma maneira de capturar tanto mudanças em expectativa de vida (DALY/QALYs integrais) como mudanças em qualidade de vida (DALY/QALYs ponderadas). Um conjunto de pesos para uma gama abrangente de problemas de saúde é fornecido pela OMS, e outros pesos podem ser derivados diretamente pela comparação entre condições físicas ou psicológicas diferentes. DALYs também podem ser calculadas com base em modelos socioeconômicos, ou modelos de utilidade, como explicaremos na descrição da metodologia abaixo.

## Estrutura de Impacto Geral

A estrutura de impacto desenvolvida cobre quatro passos principais, de 1. atividades, 2. direcionadores de impacto, 3. caminhos de valoração até 4. impacto conforme ilustrado em Figura 10.

As atividades cobertas basicamente refletem a cadeia de valor da Natura, de sua cadeia de abastecimento e comunidades extrativistas na região amazônica, a suas operações diretas (manufatura e escritórios), consultoras Natura (atividades de vendas), os produtos usados e o final de vida dos produtos. No caso da Natura, também cobrimos o programa de compensação de carbono, com um portfólio de créditos de carbono que entregam vários co-benefícios sociais (incluindo alguns na região Amazônica, ligados às comunidades extrativistas), e o Instituto Natura, que apoia educação no Brasil em geral.

Os direcionadores de impacto são categorizados por tipo de capital: capital humano, social e natural. Um direcionador de impacto pode ter um impacto potencial em mais de um capital, embora tenham sido categorizados com base em sua contribuição principal para um capital específico. Os direcionadores de impacto correspondem ou a atividades

ou a produtos que podem ser medidos em toda a cadeia de valor da Natura. Por exemplo, o “impacto de renda” pode ser medido para os colaboradores de fornecedores, colaboradores diretos e consultoras da Natura, com base nos mesmos princípios.

Caminhos de valoração refletem como conectamos os direcionadores de impacto ao indicador de impacto escolhido (mudança em qualidade de vida). Existem dois caminhos principais possíveis: efeitos diretos de saúde/bem estar e desfechos econômicos. O primeiro, saúde/bem estar diretos, é utilizado quando o desfecho, o resultado direto de uma atividade, afeta a saúde humana. Consideramos tanto os efeitos físicos como os psicológicos e cobrimos mudanças em qualidade de vida, bem como expectativa de vida. (veja a descrição de unidade DALY/QALY no capítulo anterior). Esses caminhos são usados, por exemplo, para medir o valor de atividades de segurança que reduzem a frequência de acidentes de trabalho ou óbitos. Também podem ser usados para medir questões mais complexas relacionadas a felicidade, satisfação com a vida, autoconfiança etc. Por último, esses caminhos também podem medir a utilidade social de produtos (que ainda não foi modelada nessa versão do IP&L).

Em paralelo com efeitos diretos de saúde, caminhos de valoração também cobrem desfechos econômicos que são caminhos medidos através de um efeito econômico ou no curto ou longo prazo, ou afetando indivíduos (ex. renda, custos) ou uma população inteira (ex. impostos e benefícios sociais). Para traduzir esses efeitos econômicos em um impacto, usando a definição de bem estar, precisamos usar “modelos de utilidade”. Modelos de utilidade são específicos a categorias diferentes de efeitos econômicos, que podemos categorizar em efeitos relacionados ou a renda ou a impostos. Esses modelos são descritos detalhadamente no apêndice.

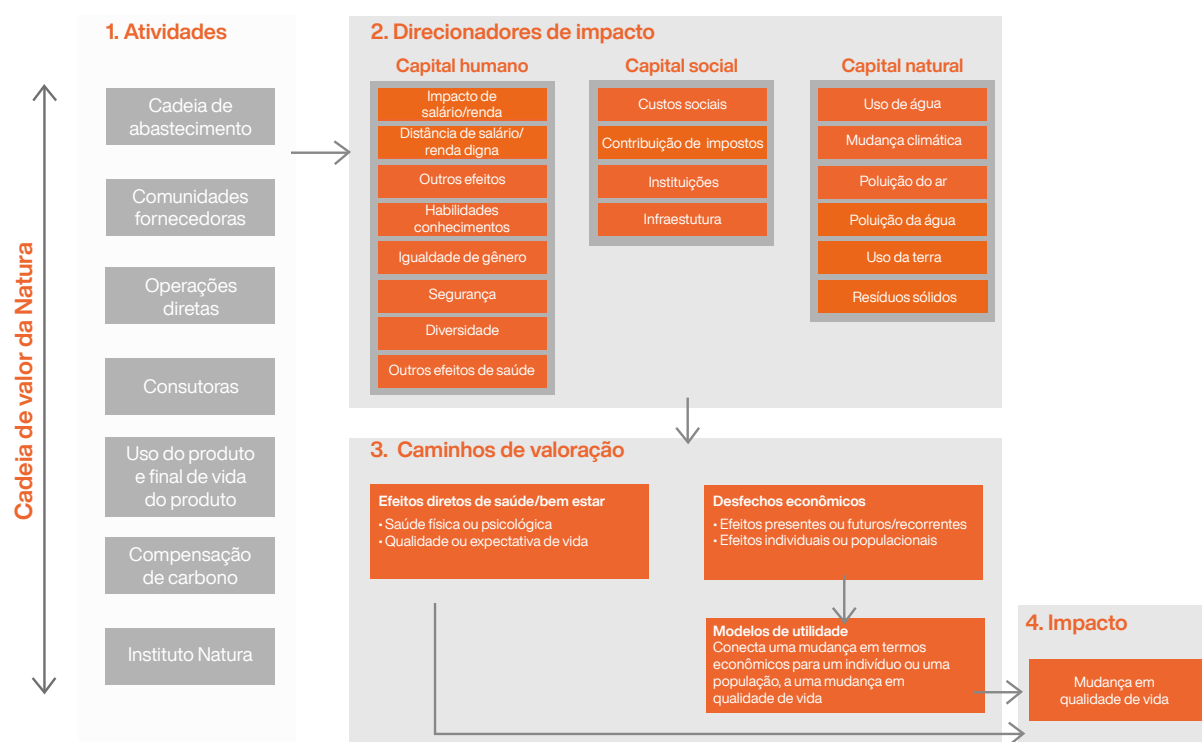


Figura 10 - Estrutura de impacto para o IP&L da Natura

## Frentes de atividades da Natura

### • Cadeia de abastecimento

Os gastos (spend) da Natura são significativos e são dirigidos à compra de ingredientes, embalagens e outros materiais para a manufatura de seus produtos cosméticos, além de serviços, tais como marketing, vendas, logística e outros serviços profissionais. São distribuídos entre vários países do mundo e cobrem milhares de fornecedores. Considerando fornecedores diretos e indiretos, calculamos que são sustentados aproximadamente 50 mil empregos (equivalente a tempo integral). Usamos um modelo entrada/saída (Input-Output Exiobase) para calcular esse número de empregos. Uma base de dados de entrada/saída (I/O) é um espelho da economia em formato de uma grande tabela matricial, que contém dados econômicos sobre trocas entre setores de atividade econômica. Essas tabelas, por exemplo, fornecem informações sobre como um dólar gasto em um setor será distribuído entre outros setores (através da demanda por bens e serviços). Estas são tipicamente publicadas por departamentos de estatísticas nacionais e combinadas em um modelo global da economia por várias instituições acadêmicas, de pesquisa ou colaborações. Mais informações estão disponíveis em uma matéria recente da Value Balancing Alliance . O modelo nos permite calcular o emprego total gerado pela Natura, com base em gastos e emprego, que é classificado por nível de habilidade, representando os níveis de renda de empregos. Níveis de renda foram derivados da base de dados mundial de desigualdades de renda e aplicados a estatísticas macroeconômicas para derivar níveis estimados de renda por país e nível de habilidade. A renda gerada por emprego também foi utilizada para derivar contribuições pessoais de impostos (imposto de renda pessoal

e contribuições sociais de empregadores), utilizando alíquotas médias de impostos por país (fonte: PwC/KPMG). O impacto de renda e distância de renda digna são valorados utilizando o modelo Health Utility of Income (HUI ou Utilidade de Renda para a Saúde). Os impostos e contribuição social são valorados utilizando o modelo Tax Utility of Income (HUT ou Utilidade de impostos para a saúde, vide apêndice Modelo Utilidade de Impostos para a Saúde).

Acrescentamos estatísticas de segurança (lesões e óbitos por setor e país) ao modelo entrada/saída para derivar o número total de lesões e fatalidades nos empregos sustentados. Por último, o modelo entrada/saída também fornece dados sobre contribuições corporativas de impostos, que utilizamos diretamente. Estimamos a severidade e duração das lesões como equivalentes às taxas da Natura (5% peso DALY com um equivalente de 27 dias perdidos). Para fatalidades, estimamos 30 anos de vida perdidos em média (equivalente a 30 DALYs por fatalidade).

O impacto de capital natural foi derivado de um outro modelo entrada/saída que foi automatizado alguns anos atrás na Natura e que é atualizado com dados de atividades anualmente (incluindo o ano 2021). O modelo de valoração de capital natural é descrito no Apêndice.

Idealmente, outros valores humanos e sociais deveriam ser capturados na cadeia de abastecimento, tais como diversidade e treinamento, no entanto, no momento faltam estatísticas e dados para capturar esses efeitos indiretos.

Figura 11 mostra o mapa de caminho de impacto da cadeia de abastecimento.

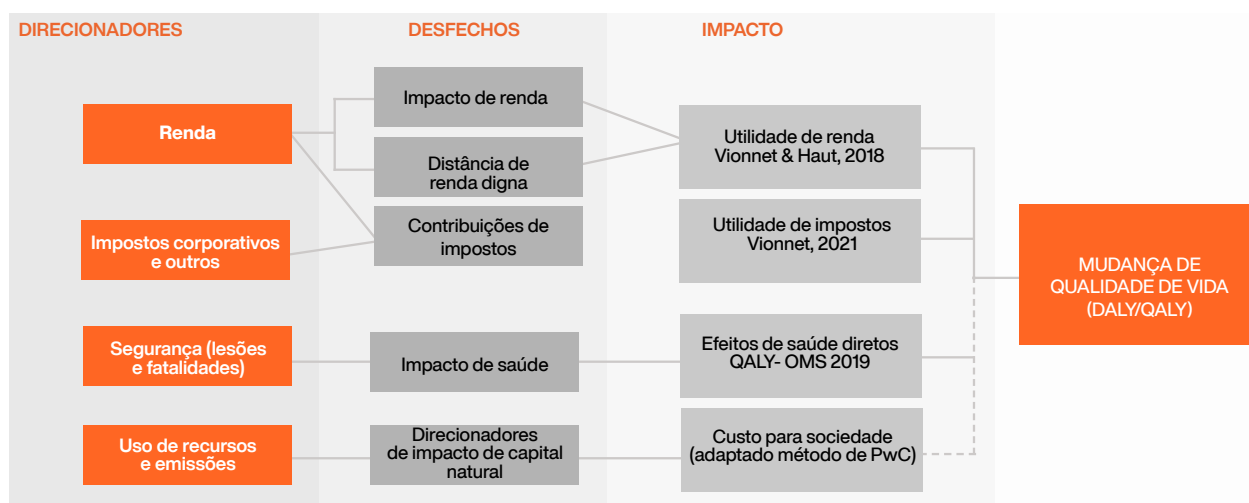


Figura 11 –Caminhos de impacto para a cadeia de abastecimento da Natura (excluindo as comunidades amazônicas)

• Comunidades fornecedoras - Amazônia

O modelo de negócios da Natura inclui a aquisição de ingredientes chave da região amazônica em particular (mas também de outras regiões do Brasil) e de comunidades extrativistas, envolvendo mais de 8 mil famílias, com gastos acumulados de mais de dois bilhões de reais nos últimos dez anos.

Alguns dos resultados-chave desse comércio com comunidades extrativistas são a renda gerada, repartição de benefícios e proteção da floresta (vide Figura 12). A compra pela Natura de ingredientes cultivados em sistemas agroflorestais gera uma renda para as comunidades, que é decomposta em renda do trabalho, gastos econômicos locais (custos de produção que muitas vezes se traduzem diretamente em renda para terceiros) e impostos (ex. vários impostos sobre vendas). Utilizamos os dados dos gastos diretos bem como informações sobre a divisão do preço em mão de obra, custo de produção e impostos para distribuir a renda das comunidades nesses últimos componentes. Um benefício adicional do uso de recursos da biodiversidade é o esquema de repartição de benefícios (que é mandatário na legislação brasileira). Uma fração das vendas geradas retorna às comunidades através de investimentos diretos em

nível de cooperativas em uma gama abrangente de projetos em educação, habitação, capacidade de produção, conservação da natureza etc. Avaliamos uma seleção desses investimentos para derivar uma relação geral de retorno social sobre investimento (social return on investment - SROI) que utilizamos como multiplicador para a repartição de benefícios gerada pela Natura em 2021. A relação SROI média é de 16:1, embora tenha sido observado uma variabilidade grande, dependendo da atividade. A proteção da floresta é um outro efeito direto do comércio, já que a maioria dos ingredientes é produzida a partir de árvores ou na sua vizinhança, utilizando o ecossistema natural como fundamento da produção. Isso garante a proteção da floresta dentro de e na vizinhança das terras das comunidades. A Natura estimou que dois milhões de hectares de floresta na região são protegidos, para o qual calculamos o risco de desmatamento evitado traduzido em serviços ecossistêmicos mantidos. Valoramos esses serviços ecossistêmicos com base em um custo de substituição ou mitigação evitado, a uma média de 3.301 R\$/ha (adaptado de Groot, R., Brander, L., van der Ploeg, S., et al. (2012) Global Estimates of the Value of Ecosystems and Their Services in Monetary Units, e levando em conta serviços culturais e de regulação, bem como serviços selecionados de provisionamento).

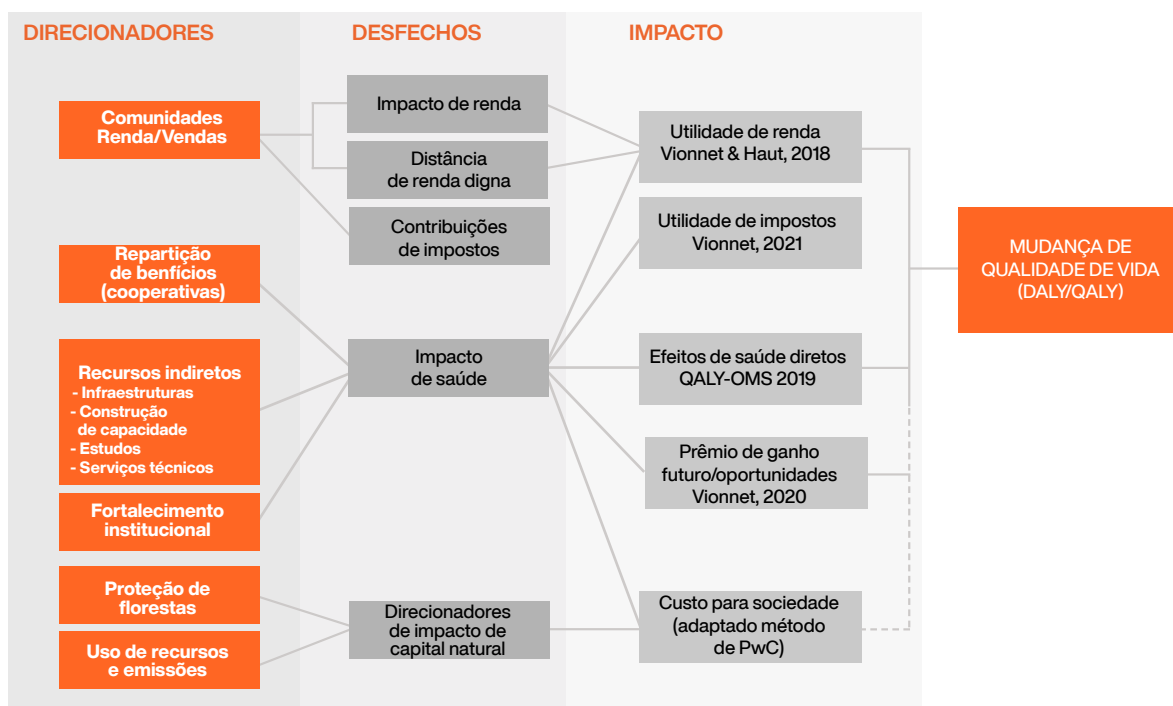


Figure 12– Caminhos de impacto para a aquisição de ingredientes de comunidades extrativistas pela Natura (Amazônia e Brasil)

O impacto em capital natural dessa frente também foi considerado de maneira semelhante ao restante do abastecimento da cadeia de suprimentos (vide apêndice com metodologia).

Outras atividades, chamadas “recursos indiretos” pela Natura, também são capturadas em nosso modelo e se relacionam a investimento em infraestrutura, construção de ca-

pacidade, a condução de estudos e serviços técnicos para as comunidades. Também abrangem atividades de fortalecimento institucional. Cada um desses tópicos foi coberto por uma modelagem específica, envolvendo vários caminhos de impacto e indicadores. No geral, a relação SROI média para essas atividades é de 13:1, que também foi utilizado como multiplicador geral para a frente chamada de fortalecimento institucional (local da região).



## Operações diretas

As operações diretas da Natura englobam todos os colaboradores diretos, os sites de manufatura e os escritórios em diferentes países. O impacto positivo dos negócios na sociedade se deve principalmente à geração de oportunidades de emprego e ao pagamento de impostos. No entanto, em contraste, os negócios consomem recursos naturais (ex. terra, recursos não renováveis e água) e emitem substâncias poluentes no ar, solo e água (gases de efeito estufa, ozônio, poluentes de água etc).

Em termos de estatísticas relacionadas às operações diretas, a Natura tem um total de 7.176 colaboradores, em sua maior parte em países da América Latina, dos quais 62% estão

no Brasil. Em termos de diversidade entre os colaboradores brasileiros, 56% da força de trabalho é composta de mulheres, 7,03% dos colaboradores têm algum tipo de deficiência e 38% da força de trabalho vêm de uma comunidade sub-representada (ex. não-branco ou Latino). Por último, a força de trabalho sofreu um total de 27 acidentes em 2021, um número relativamente baixo em comparação com a média da indústria e à força de trabalho total.

Os caminhos de impacto considerados para as operações diretas da Natura são apresentados em Figura 13. Direcionadores incluem renda, impostos, diversidade (gênero, PCDs, minorias), segurança, treinamento e capital natural em geral.

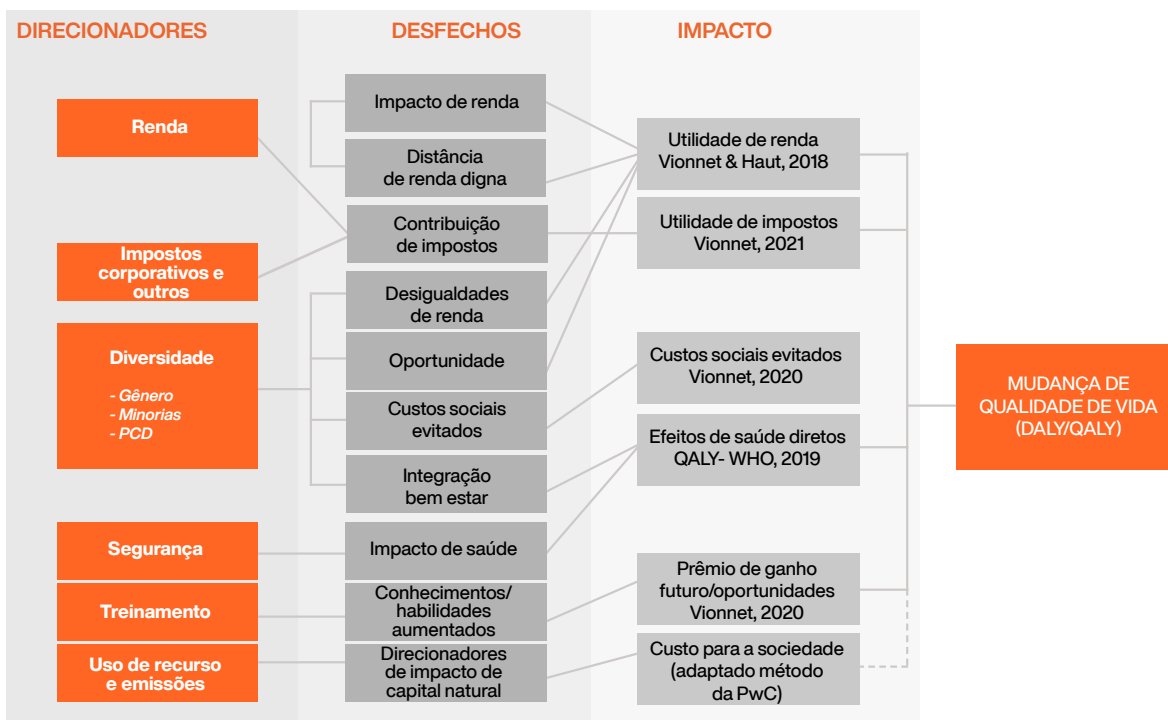


Figura 13 – Caminhos de impacto para as operações diretas da Natura.

Primeiro, consideramos a renda gerada pelos salários pagos a colaboradores (excluindo bônus), com base no país e na região (para Brasil) específica em que trabalham. Os salários levaram ao impacto de renda, a distância de um salário digno (quando o salário era mais baixo que o limiar de um salário digno, definido por país e por regiões no Brasil) e contribuições de imposto de renda pessoal (com base nas alíquotas médias por país). Em termos de impostos, também consideramos os impostos corporativos e de vendas gerados pelas atividades da Natura em todos os países, gerando divisas de impostos significativas para governos. Esses impostos, junto com os impostos de renda pessoais, foram valorados utilizando o modelo Health Utility of Taxes (HUT), que torna a utilidade de impostos explícita em termos de qualidade de vida em nível da população (Vide Modelo de utilidade de impostos para a saúde no Apêndice).

Em termos de colaboradores, a diversidade foi valorada utilizando várias técnicas. Desigualdade de renda foi considerada para dados de gênero usando uma análise da base de dados de recursos humanos da Natura, identificando a lacuna que existe entre gêneros ao classificar os salários por faixa de idade (refletindo colaboradores) e por papel na empresa.

Evidentemente, outros direcionadores de desigualdades de renda devem ser considerados (educação, senioridade na Natura etc), mas não foi possível explorar mais esse tópico nessa versão do IP&L. Desigualdades de gênero eram tanto negativas como positivas na Natura, dependendo do país, da faixa etária e do papel dos colaboradores. Oportunidades de trabalho geradas, valoradas como a diferença de renda que existe entre grupos específicos de colaboradores (PCD, minorias e gênero) foram consideradas também. Essa oportunidade de trabalho foi considerada apenas para a porção de colaboradores além do limiar esperado de paridade (gênero) ou diversidade (% de pessoas portadores de deficiência na força de trabalho, % de minorias no Brasil). Para os PCDs também consideramos o custo social evitado como resultado da oportunidade de trabalho gerada, que em alguns casos leva a pagamentos de benefícios sociais evitados (um benefício para o Estado), bem como um ganho em bem estar, refletido em um estado psicológico melhorado e um sentimento de integração à sociedade que essa oportunidade de trabalho proporciona. Minorias e os PCDs foram modelados apenas para o Brasil devido a um déficit de dados internos para os países hispânicos, que será endereçado pela Natura no futuro. Desigualdades de renda entre gêneros foram endere-

çadas para todas as forças de trabalho. Segurança dos colaboradores, com base no número baixo de acidentes na força de trabalho (total de 27 em 2021), foi valorada com base em sua contribuição para DALYs pela estimação da severidade do acidente e pela duração da deficiência, para calcular um ano equivalente de vida com deficiência (YLD na sigla em inglês). Outros custos socioambientais não foram endereçados nesse caso devido à probabilidade de sua inexistência por vários motivos. Treinamento foi valorado com base no volume de treinamentos recebido pelos colaboradores. O modelo estima o prêmio de ganho futuro (ex. aumento de renda no futuro) esperado como resultado do treinamento recebido,

utilizando estatísticas internacionais do Banco Mundial. Utilizamos um fator de ponderação para contabilizar a utilidade do treinamento no mercado de trabalho, já que vários programas de treinamentos são mais úteis para a Natura do que para as carreiras dos colaboradores. O prêmio de ganhos foi então calculado para um período de vinte anos e sem uma taxa de desconto. A renda então foi valorada em termos de mudança em qualidade de vida usando o modelo HUI.

O uso de recursos e emissões na natureza foram avaliados utilizando o modelo de capital natural (mais detalhes Modelo de capital natural, no apêndice)

## • Consultoras

As consultoras estão no cerne do modelo de negócio da Natura, sendo o maior canal de vendas para os produtos da empresa. Há aproximadamente dois milhões de consultoras trabalhando para a Natura na América Latina (vide Tabela 1).

A proposta de valor da Natura para o corpo de consultoras engloba oportunidades econômicas (geração de renda da atividade de vendas), integração em uma rede social e compartilhamento do propósito da Natura. O impacto mais direto é gerado pela renda recebida das atividades de vendas, que também é apoiado pelo treinamento recebido (treinamento comercial fornecido pela Natura e treinamento em habilidades para a vida fornecido em parceria com o Instituto Natura). O apoio direto, como as atividades de alívio de COVID implementadas desde o início da pandemia COVID19, também foi capturado, tanto como uma contribuição para a renda como para a saúde das consultoras (através de doações de produtos). Por outro lado, é mais difícil capturar como impacto a integração em uma rede social e compartilhamento do propósito da Natura, devido à falta de dados. Acreditamos que esses impactos, expressos como um sentimento de empoderamento e integração na sociedade, são muito importantes e devem ser valorados no desenvolvimento futuro do IP&L da Natura. A Figura 14 ilustra o mapeamento do caminho de impacto para as consultoras.

**Tabela 1 – Números de consultoras por país em 2021**

País	# consultoras
Brasil	1.087.092
Argentina	232.742
Chile	87.487
Colômbia	114.951
México	307.252
Peru	94.813
<b>Total</b>	<b>1.924.336</b>



**Figura 14 – Caminhos de impacto para as consultoras Natura. “\*\*” indica os caminhos que não foi possível cobrir nessa versão do IP&L mas que deverão ser considerados no futuro.**

A atividade de vendas se relaciona à renda gerada, a distância de um salário digno para uma fração das consultoras e ao impacto da liquidação de empréstimos. A renda gerada cria um impacto positivo para consultoras, contabilizando o tempo dedicado (em sua maior parte uma atividade com dedicação parcial), enquanto para algumas das consultoras a distância de um salário digno cria um impacto negativo. A liquidação de empréstimos se refere a uma fração muito pequena das consultoras que precisam pagar um adicional devido à liquidação tardia do crédito oferecido pela Natura, que também contribui negativamente ao valor total. Todos esses direcionadores de impacto são valorados através do método Health Utility of Income (HUI) (Vide Modelos de utilidade de renda e impostos para a saúde no Apêndice), que traduz uma mudança em renda em uma mudança em bem estar.

Em 2021, o apoio direto para as consultoras foi capturado em relação às atividades de alívio de COVID, compostas de doações de produtos e transferências diretas de dinheiro em alguns casos. Desenvolvemos um método para quantificar a redução em casos de COVID, traduzida em DALYs, graças aos produtos de higiene doados, utilizando a taxa de contaminação de COVID 19 no Brasil em 2020. Consideramos as transferências diretas de dinheiro como tendo um impacto direto na renda das consultoras e valoramos esse impacto pelo método HUI.

Treinamento comercial (fornecido pela Natura) e treinamento em habilidades para a vida (em parceria com o Instituto Natura) são atividades importantes que geram habilidades e conhecimentos para as consultoras, que melhorarão seus meios de vida no futuro. Habilidades e conhecimentos se traduzem em um prêmio de renda futuro em potencial. Utilizamos estatísticas internacionais (Banco Mundial, 2014) sobre o valor da educação em termos de prêmio de renda em nível regional, para tipos de educação diferentes. A valoração é feita em um período de tempo durante o qual a habilidade/conhecimento gerará um prêmio de renda, normalmente entre dez e vinte anos, dependendo do treinamento e do beneficiário.

As redes sociais de consultoras criadas pela Natura também geram oportunidades de integração e pertencimento para as consultoras. No entanto, é relativamente complexo contabilizá-las no momento devido à falta de dados para mensurar esse efeito. Ainda acreditamos que poderão ser parte da estrutura no futuro, mas não foram consideradas nos resultados do IP&L de 2020. Igualdade de gênero também é um benefício potencial, já que a vasta maioria do corpo de consultores é constituída de mulheres e gerar renda para elas poderá ajudar a reduzir a diferença em renda em nossa sociedade, embora faltem dados para capturar esse efeito por enquanto. Como consequência, tampouco foi considerado no IP&L de 2021.

#### • Uso de produto e final de vida de produto

O uso de produtos Natura está associado principalmente à utilização de água e à energia usada para aquecer essa água. O modelo considera uma estimativa do uso de água por kg de produto, por categoria de produto. Baseado nas vendas de produtos por região, podemos calcular o volume de água

usada em cada região (estimada em um total de aproximadamente meio bilhão de m<sup>3</sup> por ano em todos os mercados). A valoração do uso de água por consumidores considera o equilíbrio entre procura e oferta por região, presumindo que abaixo de um limiar específico (dado como uma relação de 40% de demanda sobre oferta nesse estudo) o impacto gerado pelo uso de água é mínimo (considera-se que menos de 5% de uso total de água cria um impacto, enquanto 50% do uso da água cria um impacto de estresse hídrico de 40 a 80%, e 100% do consumo abaixo desse limiar gera um impacto de estresse hídrico de mais de 80%). Utilizamos o Aqueduct Baseline Water Stress e o desvio padrão sazonal de estresse hídrico como um indicador chave para informar esse limiar e multiplicadores associados. Em todos os locais das atividades da Natura, considerou-se que apenas 8,5% do uso total de água representa um custo significativo para a sociedade. A valoração de água se baseia em uma abordagem de mitigação de custo, utilizando uma curva de custo derivada por bacia hidrográfica e país, implementada em nível global a partir da publicação de WRI e Valuing Impact .

A fase de uso pelo consumidor também considerou o uso indireto de água e o impacto de capital natural a partir do uso de energia para aquecer essa água. Níveis de aquecimento e misturas de energia (mix de gás vs. eletricidade) foram considerados por região, dependendo do clima local (i.e., uma temperatura média mais alta implica no uso de menos energia para aquecimento). O volume de água utilizado no processo de produção de energia (ex. sistemas de resfriamento para usinas de geração de energia baseadas em combustíveis fósseis) foi equivalente a aproximadamente a metade da água utilizada por consumidores. A abordagem de valoração utilizada foi a mesma que a da água usada diretamente por consumidores, embora a curva de custo de soluções de mitigação foi adaptada para o contexto industrial de geração de energia e resultou em fatores de valoração ligeiramente diferentes (ex. fatores de valoração mais altos no Brasil para a indústria em comparação com o uso doméstico de água).

O final de vida dos produtos foi avaliado utilizando os fluxos de gestão de resíduos padrão que existem nos diferentes mercados onde os produtos Natura são comercializados. Estatísticas nacionais sobre fluxos de tratamento de resíduos foram usadas em combinação com o modelo de valoração de capital natural da Natura (vide Modelo de capital natural, no apêndice). No entanto, o modelo foi aperfeiçoado nesse ano para melhor incorporar a lixiviação de fluxos de resíduos de plástico para corpos de água doce e oceanos. Utilizamos a metodologia do Plastic Leach Project (PLP, 2020) para derivar o volume de lixo descartado diretamente e resíduos mal gerenciados e estimamos a taxa de lixiviação para corpos de água e oceanos. O volume de embalagens pós-consumo que é mal gerenciado e descartado inadequadamente e acaba em corpos de água e oceanos excede 860 toneladas por ano. Este volume é compensado parcialmente pelos investimentos da Natura em projetos para recuperar materiais recicláveis de resíduos em vários países (ex. estima-se que aproximadamente 100 toneladas de plástico foram recuperadas em 2021). O fator médio de valoração utilizado para a lixiviação de plásticos foi derivado de Beaumont 2019<sup>5</sup> e equivale a US\$18.150/tonelada de plástico nos oceanos.

## • Compensação de carbono

A estratégia carbono neutro da Natura resultou na compra de aproximadamente 356 mil créditos de carbono em 2021. Os tipos de crédito são bastante diversos (vide Figura 15) e cada crédito foi avaliado de acordo com uma gama de direcionadores de impacto, utilizando a estrutura de impacto do IP&L da Natura. Dados foram coletados em sua maior parte de documentos de registros de créditos de carbono, usando projetos selecionados como referências, e complementados com análise da literatura.

Figura 15 fornece um resumo dos tipos de créditos comprados pela Natura e dos diferentes direcionadores de impacto considerados. Mudança climática evidentemente é uma constante em todos os tipos de crédito. Utilizamos o custo social de carbono do método de capital natura da Natura para valorar esta última. Impacto de renda foi valorado usando o modelo HUI. O impacto de educação/habilidades foi modelado usando o modelo de prêmio de ganhos descrito para consultoras e ope-

rações diretas. O desenvolvimento comunitário foi modelado com base na modelagem de repartição de benefícios aplicada para as comunidades amazônicas. Por último, direcionadores de impacto de saúde humana e capital natural foram valorados com base em um método de Avaliação de Ciclo de Vida (ReCiPE) do impacto evitado (por exemplo, do uso evitado da matriz energética nacional devido a energia eólica, hidro e solar) e de impactos positivos adicionais (ex. benefícios de saúde, relacionados à redução de doenças respiratórias devido a fogões). Os indicadores para capital natural cobertos incluíram uso de terra, esgotamento de recursos abióticos, eutrofização de água doce, acidificação e ecotoxicidade, eutrofização marinha e esgotamento de água. Para a saúde humana, os indicadores cobertos incluíram toxicidade, material particulado e formação de oxidantes fotoquímicos.

O modelo foi construído originalmente em 2018 para a Natura por Valuing Impact e foi atualizado de acordo com a mais recente estrutura de impacto IP&L.

		Tratamento de efluentes	Hidro	Eólico	Florestal	Fogões	Solar	Substituição de combustível	Insetting
Mudanças climáticas		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Empregos criados			✓	✓	✓				
Saúde humana		✓	✓	✓		✓	✓		✓
Serviços ecossistêmicos		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Desenvolvimento comunitário						✓			✓
Educação/Habilidades/Tecnologia						✓			✓

Figura 15 - Tipos de crédito (em colunas) combinados com direcionadores de impacto considerados

## • Instituto Natura

O Instituto Natura utiliza os lucros de uma linha de produtos da Natura chamada Crer Para Ver para investir principalmente em atividades educacionais na América Latina. O investimento por meio de organizações parceiras e do governo alcançou aproximadamente um milhão de estudantes no Brasil, apoiando programas de alfabetização e de ensino médio em tempo integral. O Instituto Natura também investe na entrega de habilidades para a vida para suas consultoras de beleza. Este impacto foi considerado, mas foi relatado diretamente na estrutura de impacto das consultoras no apêndice.

Alfabetização foi avaliada considerando tanto o valor edu-

cacional que gera oportunidades de renda no futuro como o ganho direto em bem estar observado através de pesquisas do Instituto Natura. Ensino médio em tempo integral foi avaliado apenas em termos de oportunidades futuras de renda. Para ambas as atividades, as contribuições futuras de imposto de renda foram avaliadas com base no prêmio de ganhos estimado. Também consideramos custos sociais evitados como resultado da diminuição de benefícios sociais distribuídos pelo governo devido ao aumento em benefícios educacionais e às oportunidades criadas. Os efeitos sobre renda foram valorados utilizando o modelo Health Utility of Income (HUI) e as contribuições de impostos e custos sociais evitados utilizando o modelo Health Utility of Tax (HUT).

• **Modelo de capital natural**

O modelo de valoração de capital natural foi desenvolvido por PwC Reino Unido e Brasil em um projeto para a Natura no passado. Os métodos e o modelo foram atualizados anualmente desde sua criação por meio do desenvolvimento de um modelo de cálculo interno pelo time da Natura. O modelo é atualizado anualmente com base na consideração de dados das atividades-chave da Natura. O modelo contabiliza todas as atividades, de produção de matérias primas, cadeia de abastecimento, logística, operações, fase de uso até o final de vida.

O modelo de capital natural foi desenvolvido baseado em:

- vendas de todos os produtos, classificados em categorias e subcategorias de produtos (dividido por vendas “individuais” e vendas de “kits”);

- os ingredientes e materiais de embalagens usados para fazer esses produtos; e
- múltiplos níveis de cadeia de valor e múltiplos locais (incluindo todos os estados brasileiros, países latino americanos relevantes e outros países na cadeia de abastecimento Natura) cobrindo produtos comprados e outros serviços.

Os direcionadores de impacto são valorados em seis áreas de impacto: Gases de Efeito Estufa, Poluição do Ar, Uso de Terra, Poluição de Água, Uso de Água e Resíduos. Tabela 2 abaixo oferece um resumo dos direcionadores de impacto e seu método de valoração; a última coluna relaciona parâmetros que tipicamente impulsionam uma valoração mais alta.

**Tabela 2 - Valoração de direcionadores de impacto de capital natural & abordagens de valoração**

<b>Indicadores Medem</b>	<b>Mudança Ambiental Resultante</b>	<b>Impactos Valorados (nota: valorados apenas quando aplicável)</b>	<b>Quais fatores tendem a promover um coeficiente de valoração mais alto?</b>
<b>Poluição do Ar (volume e tipo)</b>	Concentrações aumentadas de poluentes, fumaça/nevoeiro, deposição	Impactos em saúde humana (respiratórios e cardíacos), impactos em amenidade e visibilidade, rendimento agrícola reduzido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta densidade populacional</li> <li>• Baixa velocidade de vento</li> <li>• Temperatura alta / horas de luz do sol</li> <li>• Pouca chuva ou chuva infrequente</li> <li>• Rendas altas</li> <li>• Níveis básicos altos de COVs ou Sox</li> </ul>
<b>Gases de Efeito Estufa (volume)</b>	Mudanças climáticas - temperaturas mais altas, aumento do nível do mar, tempestades mais frequentes	Impactos na saúde humana (do calor, frio e doenças), danos a infraestrutura	N/A – sem variação no Custo Social de Carbono em um EP&L
<b>Use de terra e biodiversidade (área e qualidade)</b>	Mudanças em flora, fauna e solos relativas à cobertura histórica de terra	Mudanças em bens e serviços ecossistêmicos públicos relativas à cobertura histórica de terra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa riqueza de biomassa e espécies de tipo de uso de terra relativo a ecossistemas naturais no local do impacto</li> <li>• Alta proporção da população morando em áreas rurais</li> <li>• Alta escassez de bioma que está sendo conservado/foi convertido</li> </ul>
<b>Resíduos Sólidos (volume e tipo)</b>	Contaminação de terra e água, invasão visual, ruídos, odores, pragas, e impactos de GEEs e poluição do ar a partir de resíduos	Desamenidade devido à proximidade de depósitos de resíduos, custos de contaminação, impactos de clima e poluição do ar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta densidade populacional e proximidade a depósitos de resíduos</li> <li>• Alta proporção de aterros sem forração</li> <li>• Habitações com preços médios altos</li> <li>• Alto custo de poluentes do ar (vide fatores de poluição do ar)</li> <li>• Alto conteúdo de carbono inorgânico de resíduos</li> <li>• Baixos níveis de captura de metano de aterros</li> <li>• Baixos níveis de recuperação energética de incineração em aterros</li> </ul>
<b>Poluição de Água (volume e tipo)</b>	Qualidade reduzida de água - sobrecarga de nutrientes, acidificação e toxicidade aumentada	Impactos em saúde humana de ingestão, reduções em estoques de peixes, impactos em amenidade, recreação e valores de propriedades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta densidade populacional ou população litorânea</li> <li>• Rendas e valores de propriedades altos</li> <li>• Altas taxas de consumo de peixes e crustáceos</li> <li>• Alta persistência e potencial de bioacumulação de poluente</li> <li>• Alta toxicidade humana de poluente (valor ED50)</li> <li>• Alto fator de destino de poluente, com base nas propriedades químicas do poluente</li> <li>• Alto fator de destino de poluente, com base nas características geofísicas do ambiente receptor</li> </ul>
<b>Consumo de Água (volume e fonte)</b>	Disponibilidade reduzida de água de superfície e municipal, água subterrânea esgotada	Custos de água aumentados para outros usuários e gerações futuras, rendimentos agrícolas reduzidos e subnutrição, doenças de água potável suja, impactos do setor de fornecimento de água	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto Índice de Estresse Hídrico (WSI)</li> <li>• Infraestrutura de água de qualidade inferior e governança local ou nacional inferior</li> <li>• Presença de múltiplos usuários de água concorrentes e alta variabilidade de fornecimento de água</li> <li>• Altos níveis de linha de base de subnutrição e dependência de produção de agricultura local</li> <li>• Alta prevalência de linha de base de doenças transmitidas por água</li> <li>• Baixos níveis de gastos em saúde e provisão de cuidados de saúde</li> </ul>

## Modelos de utilidade de renda e de impostos para a saúde

O foco em um impacto consistente, relevante e comparável, que Valuing Impact definiu como qualidade de vida, requer métodos inovadores para traduzir os efeitos de mudanças de renda, impostos e custos sociais em geral. São chamados modelos de utilidade e traduzem desfechos econômicos tais como renda e impostos em uma medida de mudança em qualidade de vida que geram. Eles contabilizam o contexto socioeconômico local (definido por país, por exemplo) entre outros parâmetros.

Figura 16 ilustra os caminhos que os modelos utilizados no IP&L Natura avaliam. Diferenciaremos entre salário (ou renda) e imposto (ou custos sociais). Os dois modelos se chamam Health Utility of Income (Utilidade de Renda para Saúde) e Health Utility of Tax (Utilidade de Imposto para Saúde). São fatores (i.e., fatores de utilidade) que traduzem uma mudança em salário ou impostos em uma mudança de qualidade de vida no nível individual (para salários) ou populacional (para impostos).

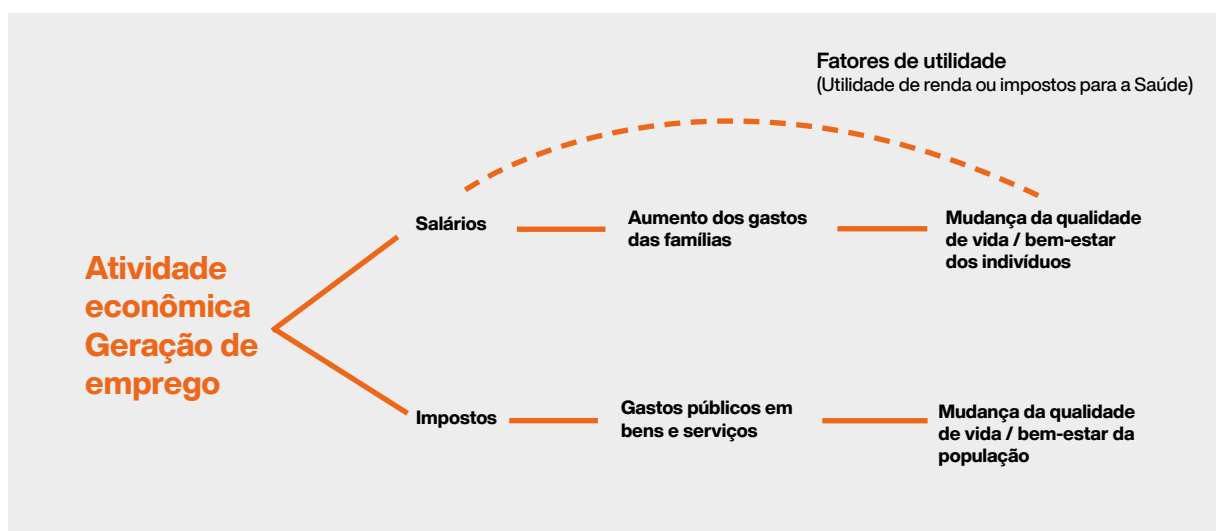


Figura 16 – Ilustração de caminhos para Utilidade de Renda e Impostos para a Saúde.

Os capítulos a seguir descrevem os princípios básicos, fontes de dados e modelagem para obter os fatores de utilidade para salários e impostos. A descrição foi copiada e adaptada de outra publicação de Vionnet et al. 2021<sup>6</sup>.

### Health Utility of Income (Utilidade de Renda para Saúde)<sup>7</sup>

Existem muitos direcionadores que impactam o bem estar humano, alguns diretos, tais como iniciativas relacionadas a segurança e saúde, e outros indiretos, como renda, impostos e gastos públicos. Muitas vezes o emprego é citado como um benefício-chave de nosso sistema econômico, que depende da troca de trabalho para salário. Por esse motivo, entender o valor de emprego, salário e renda como contribuição para o bem estar humano é crítico.

Com apoio de Novartis, uma empresa global de cuidados de saúde, Valuing Impact desenvolveu uma nova abordagem para traduzir uma mudança em renda e impostos (ou orçamento público) em uma mudança de bem estar para uma determinada população. Valuing Impact publicou esse modelo chamado **Health Utility of Income (HUI ou Utilidade de Renda para Saúde)** pela primeira vez em 2018. O modelo HUI utiliza pesquisas desenvolvidas pela Organização

Mundial de Saúde sobre os determinantes sociais de saúde, abrangendo renda, entre muitos outros fatores. Isso depende de dados correlacionando desfechos de saúde (expectativa e qualidade de vida) a desigualdades de renda dentro de um país. Em resumo, a utilidade de renda para a saúde leva em conta as seguintes considerações

- **A diferença de saúde (health gap)**, devido a desigualdades de renda, varia com base no país ou no contexto socioeconômico. Geralmente, em países de renda alta, a diferença de saúde é muito menor do que em países em desenvolvimento para uma diferença de renda semelhante.
- **A utilidade de renda** depende do nível de renda de uma pessoa, já que uma pessoa pobre deriva mais utilidade de sua renda do que uma pessoa mais afluente.
- A linha de base que define o impacto positivo ou negativo é o **salário digno**. O efeito de salário é dividido em dois componentes no IP&L da Natura. De um lado, a renda gerada entrega um impacto positivo em todas as situações. Do outro, qualquer renda abaixo do salário digno terá um componente adicional considerando o impacto negativo vinculado a essa lacuna. Ambos os componentes são valorados utilizando os mesmos fatores de Health Utility of Income.

Figura 17 ilustra o comportamento da utilidade de renda para a saúde em relação a níveis diferentes de renda. O salário digno é utilizado aqui como a linha de base que determina um impacto positivo ou negativo. A utilidade de renda é a mais alta do ponto de vista do salário digno e diminui com o aumento de renda. Isso significa que para uma pessoa que vive com um salário relativamente baixo, a utilidade de renda recebida é relativamente alta em termos de qualidade de vida melhorada.

Porém, para uma pessoa que ganha mais de 100.000 USD/ano, a utilidade da renda recebida acima desse ponto cai quase a zero. De maneira mais simples, uma pessoa com uma renda alta não melhorará sua qualidade de vida ao ganhar mais dinheiro. Do outro lado da figura, podemos observar que a utilidade poderá ser negativa, se a renda estiver abaixo do limiar do salário digno. Isso significa que a pessoa que recebe esse salário não alcançará seu potencial normal em termos de igualdade e padrões de direitos humanos.

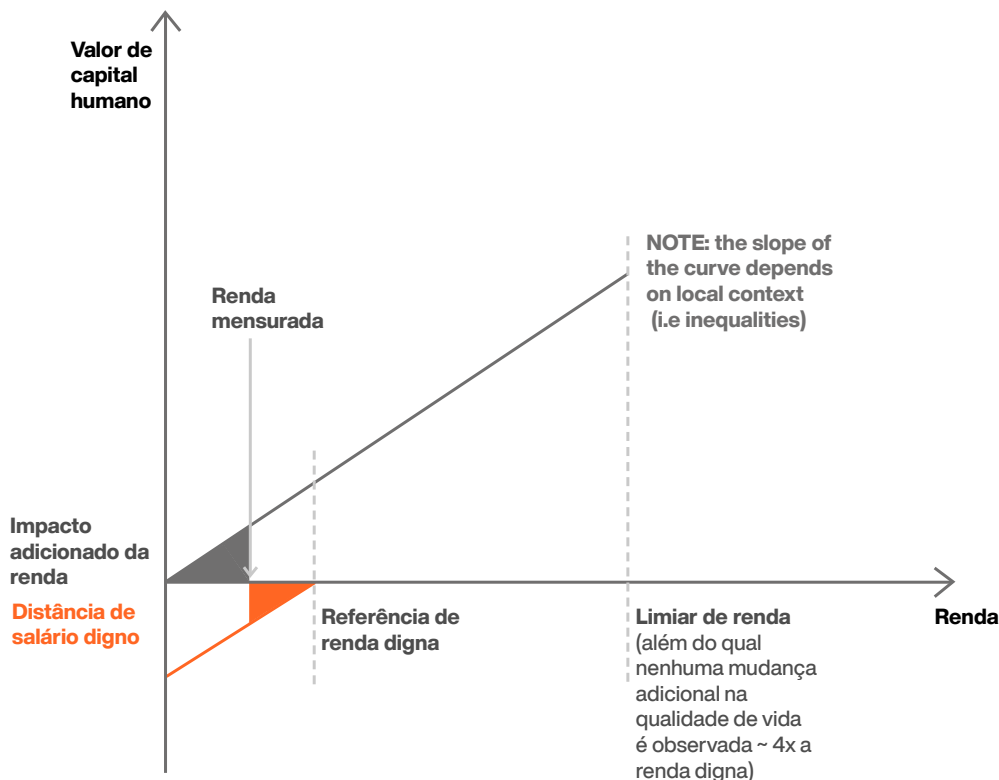


Figura 17 - Ilustração da dinâmica de utilidade de renda para saúde, com a contribuição positiva de geração de renda e o impacto negativo da distância de salário digno.

Outros pesquisadores adotaram o conceito básico de Utilidade de Renda para a Saúde desde então, em particular a iniciativa de Harvard Business School chamada Impact Weighted Accounts, que em 2020 publicou um paper sobre a valoração de capital humano que utiliza um conceito semelhante, porém, mais simples.

### Health Utility of Taxes (Utilidades de Impostos para a Saúde)<sup>8</sup>

O modelo sobre impostos chamado **Health Utility of Taxes** (Utilidade de Impostos para Saúde) emprega princípios parecidos à Health Utility of Income, mas captura o efeito de uma mudança de recursos para um governo (tipicamente impostos ou custos sociais evitados) no bem estar de sua população, através do impacto de gastos públicos. O modelo, portanto, depende da correlação entre gastos públicos e diferenças de qualidade e expectativa de vida no tempo. Explicamos essa correlação utilizando três direcionadores genéricos, que são:

- Tendências globais que influenciam qualidade de vida, tais como descobertas científicas (ex. desenvolvimento de vacinas), avanços em educação, entre outros.

- Desenvolvimento econômico, que leva a aumentos de renda para a população.
- Os gastos do estado em investimentos relacionados direta ou indiretamente à saúde, tais como cuidados de saúde, e infraestrutura, tais como transporte e energia.

Podemos isolar o primeiro direcionador (tendências globais) comparando países com níveis diferentes de qualidade em educação ou acesso a medicamentos, por exemplo, e comparando países com desenvolvimento econômico ou gastos de impostos altos ou baixos durante um período de anos. O segundo direcionador (desenvolvimento econômico) pode ser isolado utilizando estatísticas econômicas relacionadas à mudança em renda per capita conectada ao modelo de Health Utility of Income (que permite a tradução de uma mudança em renda em uma mudança em bem estar). Podemos então presumir que o déficit de saúde remanescente se correlaciona a gastos públicos do estado.

Embora esse modelo represente uma aproximação, na realidade, muitos outros fatores influenciam a saúde; ele proporciona uma estimativa do impacto de impostos e gastos nos impactos de saúde de uma população.

Figura 18 apresenta uma comparação direta entre fatores HUI e HUT. Podemos compará-los diretamente porque representam o valor do dinheiro pago em renda ou impostos, traduzido em bem estar em um país específico. Podemos observar que os países de alta renda geralmente têm uma baixa utilidade de renda, mas uma alta utilidade de impostos. Por outro lado, os países de renda baixa têm uma utilidade de renda alta e uma baixa utilidade de impostos. Seria

de se esperar que países de renda alta, que têm um status socioeconômico melhor, tenham receitas de impostos mais altas que são investidas melhor em benefício de sua população. Ao mesmo tempo, países de renda alta têm uma baixa utilidade de renda, porque seu sistema social já funciona relativamente bem para suas populações, levando a uma mudança de renda que poderá não influenciar o bem estar de maneira significativa.

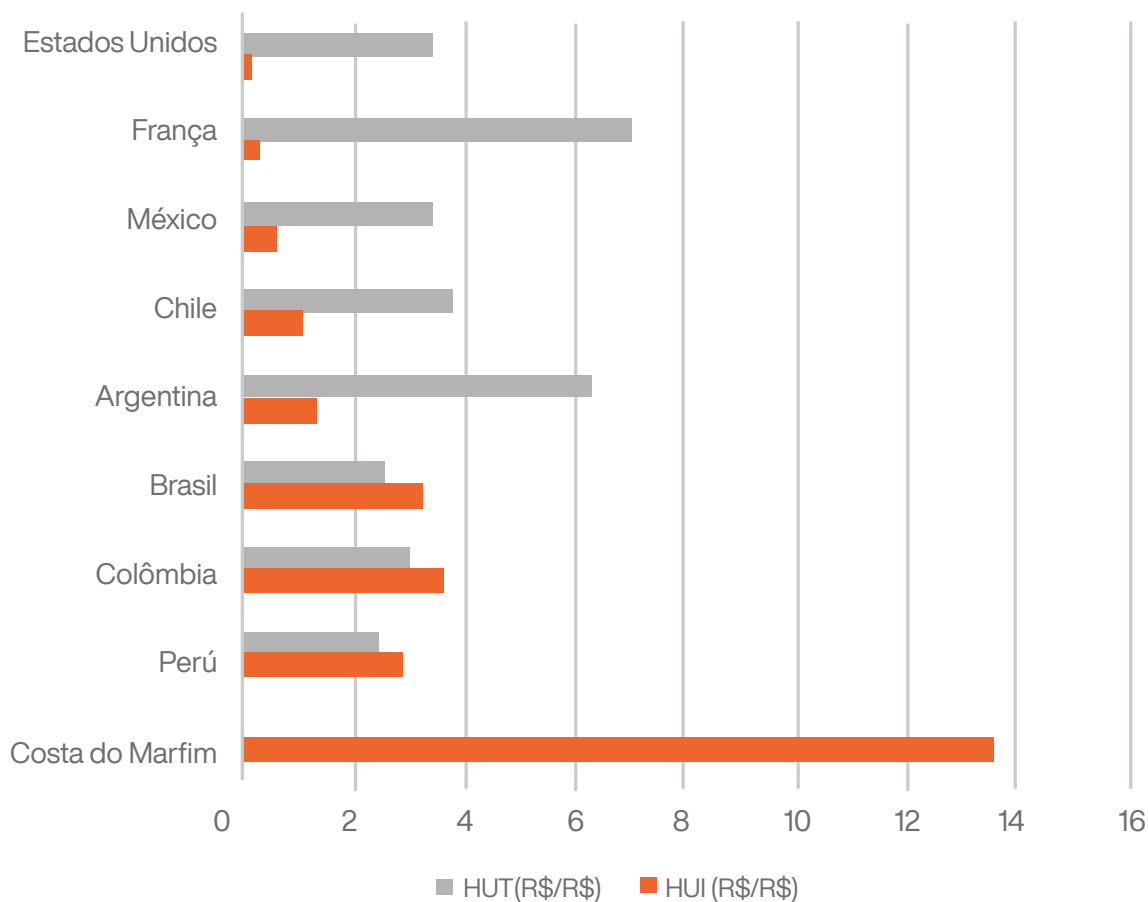


Figura 18 – Comparação de HUI e HUT para vários países selecionados, expressa em R\$ (bem estar) por R\$ (renda ou impostos).

## Considerações sobre a abordagem de valoração

- Valoração de bem estar

O indicador de impacto escolhido é expresso na mudança em bem estar (ex. DALY/QALY). Esse indicador precisa ser traduzido em unidades monetárias, para facilitar a comunicação, integração e interpretação, proporcionando uma conexão com o relato financeiro em particular. O passo de valoração não influencia a relação dos resultados entre eles, apenas influencia a magnitude do impacto absoluto. Em outras palavras, afeta todos os resultados na mesma proporção.

A Natura utiliza o Valor Estatístico de uma Vida (VEV) como técnica de valoração de bem estar. O valor de uma vida estatística (VVE) é a taxa marginal de substituição entre renda (ou riqueza) e o risco de mortalidade. Geralmente é medido perguntando a uma larga gama de pessoas sobre sua

disposição de pagar para prevenir uma condição de saúde específica. Analisando pontos de dados diferentes em grupos populacionais e condições de saúde, é possível estimar o valor integral de uma vida. O valor médio de um ano de vida é R\$ 843.803 por DALY/QALY (ano de referência 2021, adaptado de uma publicação da OCDE sobre o VEV (OCDE) 2015). Esse valor é atualizado anualmente levando em conta a inflação apenas no Brasil, porque os resultados de todos os países são traduzidos em DALYs/QALYs antes de serem expressos em R\$ para serem comparados diretamente com resultados financeiros, que também são expressos em R\$. Assim, taxas de câmbio não influenciam os resultados finais, porque todo o cálculo de impacto local é feito em moeda local.



- **Descontos**

Ao calcular o valor realizado no futuro, o uso de taxas de desconto é prática padrão, em linha com práticas de contabilidade financeira. No entanto, priorizar criação de valor social de curto prazo em detrimento de valor social de longo prazo não coaduna com a visão dos autores de valor de longo prazo como um fundamento crítico de sustentabilidade. Em alguns casos, poderíamos até usar uma taxa de desconto potencialmente negativa refletindo nossas prioridades de longo prazo contra um posicionamento de curto prazo. Nesse estudo taxas de desconto não foram usadas (ou foi aplicada uma taxa de desconto de 0%, que é a mesma coisa), alocando um valor igual a valores de curto e longo prazo. Ajustamos os períodos de contabilização de acordo com a duração esperada do impacto avaliado.

- **Linha de base**

Para mensurar o impacto da Natura, em particular para capital humano e social, é preciso definir uma linha de base. Existem linhas de base diferentes que poderiam ser usadas, tais como uma linha de base histórica, negócios como de costume ou média da indústria etc. Em nosso caso, consideramos uma linha de base que presume que todas as

atividades da Natura são adicionais, em outras palavras, presumindo que sem a operação da Natura, essas atividades não existiriam.

- **Estrutura de relato**

Para relatar os resultados do IP&L, propomos apresentar a valoração do impacto dos capitais diferentes em paralelo à demonstração de resultados. A perspectiva de valor escolhida para esse IP&L é o valor para a sociedade e não o valor para o negócio, que significa que não podemos acrescentar os valores dos impactos de capital humano, social e natural aos resultados financeiros da Natura. Isso seria enganador e transmitiria a mensagem errada. Esses são valores diferentes para stakeholders diferentes, embora sejam relacionados.

Acreditamos que será possível desenvolver o IP&L ainda mais e avaliar a taxa de internalização de externalidades (impacto positivo e negativo); no entanto, envolveria mais trabalho em uma direção que ainda não exploramos detalhadamente na Natura. A atual proposta de uma estrutura de relato paralela funciona melhor para manter a transparência e correspondência entre valor financeiro e social, destacando as perdas e ganhos, riscos e oportunidades potenciais para o negócio.

# Glossary

## Utilidade de Renda para a Saúde (Health Utility of Income)

A contribuição da renda para o bem-estar de um indivíduo em um determinado local.

## Utilidade de Impostos para a Saúde (Health Utility of Tax)

A contribuição de impostos para o bem-estar de uma população em um determinado local.

## Saúde

Estado de bem-estar físico, mental e social. A saúde às vezes é definida de forma mais restrita, abrangendo apenas a saúde física e mental (com base na definição médica). Neste relatório, definimos saúde como incluindo bem-estar, representando uma medida absoluta de bem-estar.

## Capital Humano

Os conhecimentos, habilidades, competências e atributos possuídos por indivíduos que contribuem para o seu bem-estar (adaptado de: the Social and Human Capital Protocol, 2019).

## Impacto

Uma contribuição positiva ou negativa para uma ou mais dimensões de bem-estar.

## Valoração de Impacto

Uma série lógica de cadeia de causa e efeito de eventos que descreve como uma atividade específica resulta em mudanças no capital natural ou humano. Um caminho de impacto é descrito em termos de entrada, atividade, produto, desfecho e impacto.

## Valoração de Impacto

Avaliação e contabilização da importância relativa, valor, utilidade do capital natural ou humano para as pessoas e a sociedade. A valoração pode ser monetária ou não monetária (por exemplo, expressa em métricas físicas ou quantidades).

## Desfechos

Mudanças nas vidas das pessoas em uma população-alvo ou ecossistema natural (por exemplo, diferença entre renda e uma renda digna, oportunidades de renda adicional derivadas da aquisição de habilidades).

## Produtos

Resultado direto mensurável de uma atividade (por exemplo, renda, acesso a cuidados de saúde, horas de treinamento recebidas, emissões de GEEs).

## Capital Social

Instituições públicas, infraestrutura, recursos, redes sociais e suas normas, valores e entendimentos compartilhados em uma sociedade (adaptado de: the Social and Human Capital Protocol, 2019).

## Bem-estar

Estado de estar confortável, saudável ou feliz. O bem-estar pode ser medido em termos absolutos ou relativos em relação a uma pessoa. Nesta metodologia, usamos uma medida absoluta de bem-estar que abrange tanto a qualidade de vida quanto a expectativa de vida.

# Acrônimos

**DALY** Disability Adjusted Life Year ou Anos de vida perdidos ajustados por incapacidade

**HUI** Health Utility of Income ou Utilidade de Renda para a Saúde

**HUT** Health Utility of Tax Utilidade de Impostos para a Saúde

**OCDE** Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

**VEV** Valor Estatístico de uma Vida

**VBA** Value Balancing Alliance

**WBCSD** World Business Council for Sustainable Development

**YLD** Year of Life Disabled ou um ano equivalente de vida com deficiência