



2 0 0 1

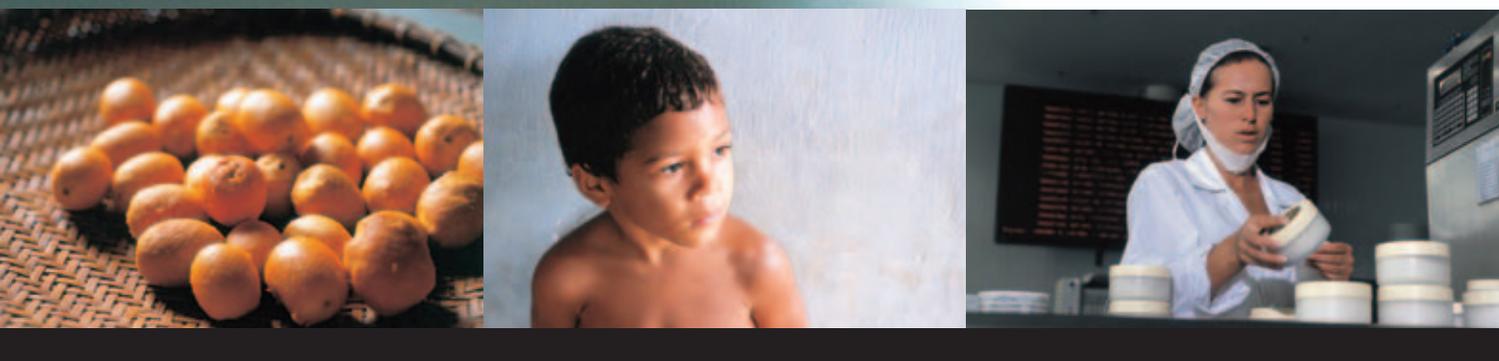
relatório anual  
de admistração

2 0 0 1

## relatório anual de administração



- 02 Perfil e Visão
- 04 Principais Indicadores
- 06 Mensagem dos Presidentes
- 08 Análise dos Aspectos Econômico-Financeiros
- 14 Desempenho Social e Ambiental
- 16 Produtividade e Eficiência
- 18 Competências e Perspectivas
- 28 Gestão de Riscos
- 30 Governança Corporativa
- 32 Demonstrações Financeiras



## perfil

Empresa 100% brasileira, nascida há 33 anos e sempre conduzida por Crenças e Valores muito arraigadas em sua cultura, a Natura tem destacada atuação nas áreas de pesquisa, criação, desenvolvimento, distribuição e comercialização de cosméticos e produtos de higiene, perfumaria e de saúde. Em 2001, inaugurou em Cajamar, São Paulo, o Espaço Natura – o maior e um dos mais avançados centros integrados de pesquisa e desenvolvimento de produtos da América Latina.

A empresa comercializa seu portfólio, que conta hoje com quase 600 produtos, pelo sistema de venda direta, atingindo seus consumidores por intermédio de revendedoras independentes, conhecidas como Consultoras Natura. Quase 300 mil Consultoras independentes levam a marca

Natura a aproximadamente cinco mil municípios em todas as regiões do Brasil e no mercado latino-americano. A companhia também está presente na Argentina, Chile e Peru, com Centros Administrativos e de Distribuição, utilizando também nesses países o sistema de venda direta por meio de Consultoras independentes. A Flora Medicinal, laboratório de fitoterápicos adquirido em 1999, comercializa seus produtos em farmácias e drogarias brasileiras.

Em 2001, a Natura obteve faturamento de R\$ 1,2 bilhão – em mercados que registraram faturamento líquido de R\$ 8,3 bilhões no Brasil - com vendas 15,4% superiores às de 2000. Em suas fábricas foram produzidos 91 milhões de itens e no Centro de Distribuição foram processados, diariamente, cerca de 12 mil pedidos.



faces  
de  
natura

PRODUTO COSMÉTICO PARA O ROSTO  
USADOS DO DIA A DIA

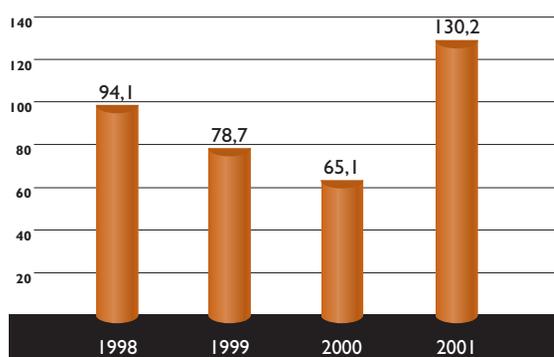
resistente de longa duração  
resistente de larga duración

## visão **natura**

A Natura será uma das líderes mundiais do seu mercado, diferenciando-se pela qualidade das relações que estabelece, por suas Crenças e Valores expressos de forma radical por meio de produtos, serviços e comportamento empresarial que promovam a melhor relação da pessoa consigo mesma, com a natureza e com todos que a cercam.

# principais indicadores

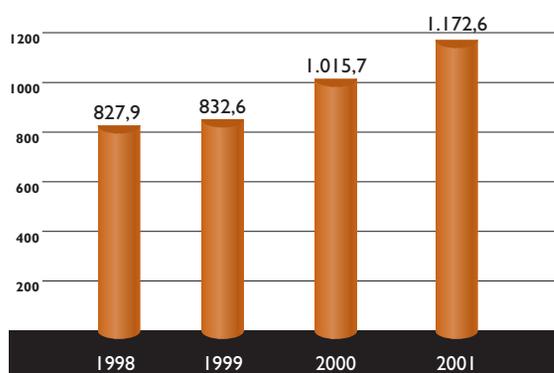
Evolução do EBITDA  
(em R\$ milhões)



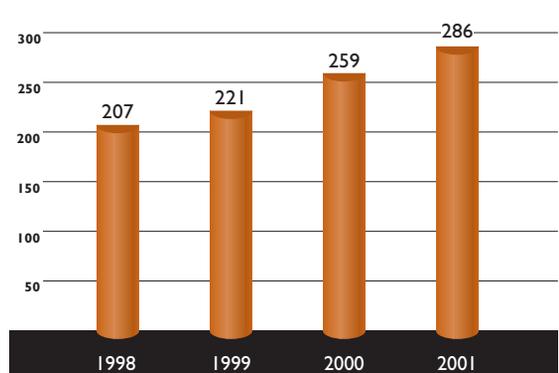
Evolução dos Investimentos  
(em R\$ milhões)



Evolução da Receita Bruta  
(em R\$ milhões)



Número de Consultoras – Brasil  
(em mil)



Desempenho dos Negócios	1998	1999	2000	2001	Variação (%) 01/00
Volume de Negócios <sup>1</sup> (em R\$ milhões)	1.182,74	1.189,37	1.450,45	1.675,18	15,5
Produtividade (R\$ Consultora / Ano)	5.304	5.184	5.424	5.890	8,6
Nº de Produtos Lançados	197	150	206	165	(19,9)

<sup>1</sup> Receita gerada pelas Consultoras

<sup>2</sup> Posição no encerramento do exercício



<b>Desempenho Financeiro<sup>1</sup></b> (R\$ milhões)	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>Variação (%) 01/00</b>
Operações Brasil	812,2	817,4	993,4	1.141,4	14,9
Operações Internacionais <sup>2</sup>	15,7	14,9	21,0	27,5	31,0
Flora Medicinal	—	0,3	1,3	3,7	184,6
<b>Receita Operacional Bruta</b>	<b>827,9</b>	<b>832,6</b>	<b>1.015,7</b>	<b>1.172,6</b>	<b>15,4</b>
Receita Operacional Líquida	558,1	547,8	690,4	813,1	17,8
EBITDA <sup>3</sup>	94,1	78,7	65,1	130,2	100,0
Operações Brasil	98,9	76,6	78,2	136,1	74,0
Operações Internacionais	(9,2)	(12,2)	(18,8)	(18,0)	4,4
Flora Medicinal	—	(1,3)	(4,9)	(9,6)	(95,9)
<b>Lucro Operacional<sup>4</sup></b>	<b>89,7</b>	<b>63,1</b>	<b>54,6</b>	<b>108,5</b>	<b>98,7</b>
Lucro Líquido <sup>5</sup>	64,6	62,2	29,8	41,4	38,9
Investimentos <sup>6</sup>	75,4	130,7	142,3	91,2	(35,9)
Resultado Financeiro	(3,9)	(1,4)	(28,4)	(72,5)	(155,2)
Ativo Total	328,5	415,4	545,0	593,9	9,0
Patrimônio Líquido e Debêntures com Participação <sup>7</sup>	182,9	171,9	190,3	169,9	(10,7)
Endividamento Líquido <sup>8</sup>	24,2	82,9	240,8	237,6	1,3

<sup>1</sup> Operações Brasil, Argentina, Chile, Peru e Flora Medicinal

<sup>2</sup> Operações Argentina, Chile e Peru

<sup>3</sup> Lucro antes do resultado financeiro, participação de debêntures, imposto de renda, depreciação e amortização

<sup>4</sup> Lucro operacional antes do resultado financeiro e após participação dos empregados

<sup>5</sup> Lucro líquido antes de participações

<sup>6</sup> Inclui itens não imobilizados

<sup>7</sup> Total do patrimônio líquido e das debêntures com participação no resultado

<sup>8</sup> Desconsidera as debêntures com participação nos resultados

## mensagem da presidência



**E**m 2001, a Natura assumiu o compromisso de divulgar os indicadores de desempenho e os resultados da companhia, em suas dimensões econômicas, sociais e ambientais, integrando em seus relatórios anuais informações relevantes aos seus diversos públicos de relacionamento. Além de oferecer um retrato fiel do desempenho da companhia, estas publicações dão visibilidade às políticas, práticas e sistemas de gestão da empresa. Para tanto, em seu Relatório Anual de Responsabilidade Corporativa, utilizou o modelo proposto pela Global Reporting Initiative, instituição de abrangência e credibilidade mundial, amparada por ampla rede de organizações multilaterais e da sociedade civil. Ao adotar, com pioneirismo, essa referência ampla e transparente, a Natura buscou aprofundar o debate sobre o compromisso com a responsabilidade social empresarial. Seguindo essa premissa, a Natura adotou, também em seu Relatório Anual de Administração, um modelo consagrado pelas entidades representativas do mercado brasileiro de capitais. Observados retrospectivamente, os indicadores e os resultados de 2001 refletem as decisões traçadas no planejamento estratégico trienal da empresa, divulgado no início daquele ano. À época, a Natura decidiu canalizar suas melhores energias para a recuperação da rentabilidade, a redução do endividamento, a reaproximação com os negócios e competências centrais da companhia, a atenção às boas práticas de responsabilidade social empresarial e o uso sustentável da biodiversidade brasileira, vetores estratégicos para o futuro da empresa.

Em seu conjunto, os indicadores econômicos de 2001 demonstram a solidez da companhia, e os resultados colhidos no final do exercício retratam a vitalidade das vendas, apesar da instabilidade do mercado brasileiro e dos sobressaltos no mercado internacional. A Natura registrou crescimento de 15,4% da receita operacional bruta. As vendas cresceram 15% e o lucro líquido aumentou 38,6% no total das operações, incluindo mercados externos. A companhia atingiu recorde de rentabilidade dos últimos seis anos, alcançando expressivo aumento de 98,7% no resultado operacional, e manteve sua participação de mercado em posição semelhante à de 2000.

O canal de vendas demonstrou seu vigor, com crescimento significativo no número de Consultoras, responsáveis por levar aos consumidores os conceitos, os ideais e os produtos Natura. No total, quase 300 mil Consultoras atuavam no Brasil, no final do exercício.

O Espaço Natura, inaugurado em maio de 2001 em Cajamar, São Paulo, proporcionou a infra-estrutura adequada para avanços em termos de eficiência nos processos fabris e logísticos. Tem oferecido, também, condições ideais de trabalho e desenvolvimento dos colaboradores.

A empresa continua a avançar no estudo e na aplicação cientificamente comprovada de princípios ativos coletados na biodiversidade brasileira. A linha de produtos Natura Ekos tornou-se a primeira expressão inovadora dessa abordagem e consolidou-se com sucesso em 2001. Desde seu lançamento, em 2000, a linha vem despertando crescente interesse em diversos públicos, graças a suas formulações eficazes e atraentes, tendo já aberto promissoras possibilidades para o crescimento dos negócios e para a atuação no mercado internacional.

No exercício de 2001, a Natura evoluiu nos processos de gestão ambiental e no aprimoramento da qualidade de seus indicadores. O destaque positivo em meio ambiente fica por conta dos processos de certificação de ativos, detalhados no relatório de Responsabilidade Corporativa.

A evolução em diversos indicadores sociais, por sua vez, mostra a busca de coerência entre o discurso e as práticas da organização. Esse avanço traduz o empenho da Natura e de seus líderes no aperfeiçoamento das políticas e práticas, buscando a qualidade das suas relações. A companhia apresenta indicadores robustos e em evolução nos programas sociais voltados para seus colaboradores e para as comunidades circunvizinhas. Os investimentos em projetos e patrocínios em Ação Social triplicaram nos últimos três anos. O Programa de Promoção do Voluntariado, por sua vez, registrou uma relevante mobilização por parte dos colaboradores. No presente exercício, cerca de 18% dos colaboradores afirmaram participar de trabalhos voluntários, quando em 2000 eram aproximadamente 5%.

A Natura também avançou no enraizamento da Responsabilidade Social Corporativa ao incorporar os Indicadores Ethos no seu Sistema de Planejamento Estratégico. Esses avanços são reconhecidos por colaboradores, consumidores e demais públicos de relacionamento da empresa, como demonstram pesquisas internas e de mercado.

A Natura está ciente que o seu desenvolvimento e sucesso empresarial estão ligados à capacidade de atender de forma diferenciada suas Consultoras e consumidores finais, entregando valor através de produtos e serviços de qualidade, ao mesmo tempo em que contribui para a construção de um modelo de sustentabilidade para a sociedade.

É com essa visão que a Natura reafirma o compromisso de incorporar políticas e práticas inovadoras e éticas à sua gestão, num processo de aprendizado permanente junto com seus diversos públicos. É assim que a Natura busca consolidar as bases de uma cultura de excelência e transparência, investindo para transformar expectativas e projetos em realidade.

**Luiz Seabra**  
*Presidente Fundador*

**Pedro Luiz Passos**  
*Presidente de Operações*

**Guilherme Peirão Leal**  
*Presidente Executivo*

# análise dos aspectos econômico-financeiros

## Gestão a favor da rentabilidade

Os resultados mais expressivos da Natura em 2001 refletem a consolidação dos investimentos efetuados nos últimos anos, o crescimento de sua força de vendas e a recuperação da rentabilidade. Destaca-se, ainda, a retomada do foco na operação principal de cosméticos no mercado brasileiro, de forma a conquistar novos patamares de eficiência operacional. Nos últimos anos, a Natura manteve a atuação em seus negócios no Brasil, o que permitiu atingir resultados expressivos no mercado em que atua. Ao mesmo tempo, investiu em negócios diversificados, como a Flora Medicinal – laboratório de fitoterápicos adquirido em 1999 – e nas operações internacionais, principalmente na Argentina. Na Flora, os investimentos tiveram por objetivo a melhoria de processos, o lançamento de novos produtos e a ampliação dos esforços de marketing. Nas operações internacionais, os esforços resultaram na ampliação da participação de mercado e no crescimento da força de vendas.

## Desempenho dos negócios

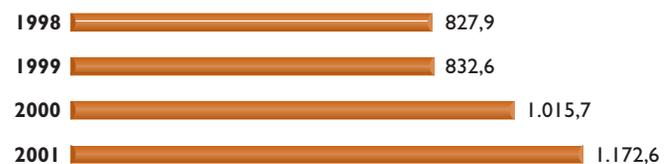
O Canal de Vendas no Brasil somou 286,4 mil Consultoras no final de 2001, total 10,6% superior ao de 2000. Além disso, o Canal de Vendas apresentou crescimento de 13,9% nas operações internacionais. A produtividade do Canal de Vendas no Brasil foi de R\$ 5.890,00 por Consultora, com crescimento de 8,6% em relação ao ano anterior.

A receita operacional bruta, em 2001, foi de R\$ 1.172,6 milhões, com crescimento de 15,4% sobre o ano anterior. Do total das vendas, 97,5% foram realizadas no mercado interno e 2,5% no mercado externo. O crescimento das vendas no Brasil foi idêntico ao do mercado-alvo e permitiu manter a participação de mercado de 2000. Nas operações internacionais, o crescimento da receita bruta,

em dólares, foi de 10,7% sobre o ano anterior, apesar da crise política e econômica na Argentina. Na Flora Medicinal, o crescimento da receita bruta foi de 184,6% em 2001, resultado decorrente da expansão para os mercados de São Paulo, Paraná e Minas Gerais e investimentos na revitalização da marca.

A receita líquida atingiu R\$ 813,1 milhões, com expansão de 17,8% em relação ao ano anterior. O lucro bruto de R\$ 554,1 milhões cresceu 16,6% no mesmo exercício. A expansão do lucro bruto abaixo do crescimento da receita líquida foi causada pela valorização do dólar e pelas variações das alíquotas tributárias. Dessa forma, a margem bruta ficou em 68,2% em 2001, contra 68,8% em 2000. Nas operações internacionais, o crescimento da margem bruta foi de 15,5% em dólares sobre o ano anterior.

## Evolução da Receita Bruta (em R\$ milhões)



## Lucro Operacional<sup>1</sup>

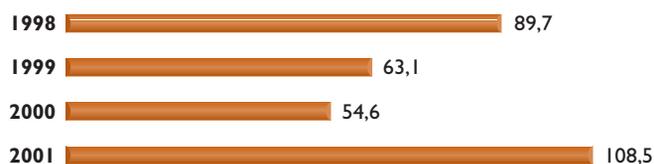
Em 2001, a empresa registrou um lucro operacional de R\$ 108,5 milhões, equivalente a 13,3% da receita líquida e com crescimento de 98,7% sobre o ano anterior. Esse expressivo aumento em 2001 resultou dos ganhos de eficiência operacional, do sucesso dos programas de redução de custos e de controle de despesas e da eliminação de despesas não-recorrentes ocorridas em 2000.

1. Na análise do Lucro Operacional incluem-se as despesas com participações de funcionários e exclui-se o resultado financeiro.





### Evolução do Lucro Operacional (em R\$ milhões)

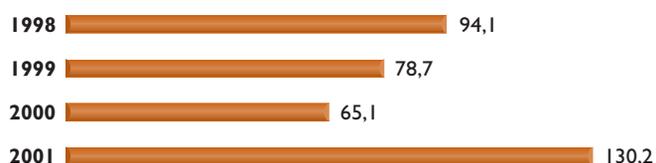


Parte desses ganhos decorre das melhorias na infraestrutura, proporcionadas pelas novas instalações do Espaço Natura. Os programas de redução de custo tiveram um resultado positivo de R\$ 4,7 milhões, com a racionalização de processos e materiais. A redução de 21% do prejuízo apresentado pelas operações internacionais também colaborou para a melhoria desse resultado.

É importante observar, ainda, que pela primeira vez nos últimos três anos o crescimento do lucro operacional de 98,7% superou o crescimento da receita líquida de 17,8%. No Brasil, foco principal dos negócios da empresa, o significativo crescimento do lucro operacional demonstra a melhor adequação dos esforços ao cenário competitivo.

O EBITDA (resultado antes das despesas financeiras, impostos, depreciação e amortização) de R\$ 130,2 milhões, em 2001, foi 100% superior ao do exercício anterior. Esse crescimento é maior do que o registrado no lucro operacional, devido ao início da depreciação das instalações do Espaço Natura, inaugurado em maio de 2001.

### Evolução do EBITDA (em R\$ milhões)

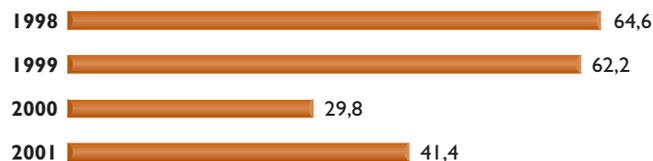


### Lucro Líquido antes das Participações

O lucro líquido antes das participações passou de R\$ 29,8 milhões, em 2000, para R\$ 41,4 milhões em 2001, apesar do crescimento da despesa financeira, que pulou de R\$ 28,4 milhões para R\$ 72,5 milhões no mesmo período. Esse aumento da despesa financeira é decorrente do maior endividamento líquido médio, que em 2001 foi de R\$ 239,2 milhões, enquanto no exercício anterior ficou em R\$ 161,9 milhões. Outro motivo para o crescimento da despesa financeira foi a desvalorização cambial, que impactou a parcela exposta do endividamento. A Natura

adotou nova política de proteção cambial, o que eliminou o risco decorrente de futuras variações da moeda. Em dezembro de 2001, nenhuma parcela da dívida da empresa estava exposta a variações cambiais.

### Evolução do Lucro Líquido (em R\$ milhões)

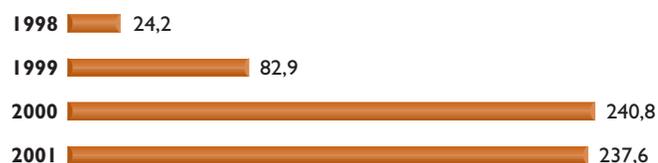


### Endividamento

Apesar da despesa financeira de R\$ 72,5 milhões, houve uma pequena redução no endividamento líquido da empresa, que somou R\$ 237,6 milhões, contra R\$ 240,8 milhões – excluindo-se a carteira de debêntures com participação nos lucros – em 31 de dezembro de 2001.

A empresa obteve sucesso nos esforços para melhorar o perfil da dívida, ao elevar o percentual dos financiamentos de longo prazo de 38,3% para 61,6%. Também o índice do endividamento líquido sobre EBITDA caiu de 3,7 para 1,8, o que, combinado ao alongamento dos prazos, mostra significativa melhora na posição financeira da empresa.

### Evolução do Endividamento Líquido (em R\$ milhões)



Em 2001, foram assinados contratos de empréstimos com o BNDES e BNDESPAR no valor de R\$ 83,1 milhões, com prazo de vencimento médio de pouco mais de três anos. Em dezembro, a empresa assinou um contrato com a Financiadora de Estudos e Projetos, Finep, do Ministério de Ciência e Tecnologia, de R\$ 39,1 milhões, com prazo médio de vencimento de três anos e meio. Os recursos, a serem liberados ao longo de três anos, serão utilizados na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos à base de ingredientes ativos da flora brasileira. Esse projeto tem previsão de desembolsos de R\$ 58,4 milhões.



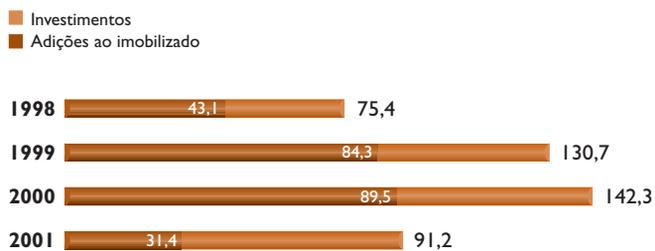
## Investimentos

O exercício de 2001 marca o final de um ciclo de investimentos da companhia, iniciado em 1998, em que a empresa construiu um novo patamar de infra-estrutura. Os investimentos totalizaram R\$ 439,7 milhões no período de quatro anos, dos quais R\$ 204,3 milhões no Espaço Natura. Essa nova etapa, com o foco dirigido ao amadurecimento e conseqüente retorno desses investimentos, propiciará maior rentabilidade operacional, a exemplo do que aconteceu no exercício de 2001.

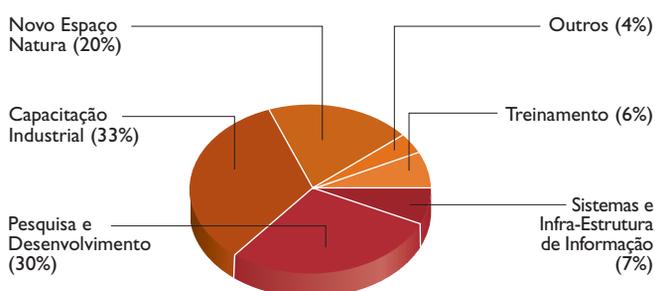
Dos R\$ 91,2 milhões de investimentos realizados em 2001, a capacitação industrial absorveu 33%, seguida pela área de pesquisa e desenvolvimento, com 30%, o Espaço Natura, com 20%, o sistema de infra-estrutura de informação, com 7%, e o treinamento dos colaboradores, com 6%.

## Evolução dos Investimentos

(em R\$ milhões)



## Distribuição dos Investimentos em 2001



## Administração do Capital de Giro

A redução do capital de giro em 2001 foi de R\$ 44,6 milhões, apesar do crescimento de 14,9% da receita bruta e do aumento de 20,3% no custo das mercadorias vendidas. Essa melhoria na administração do capital de giro é decorrente, principalmente, da redução na cobertura média de estoques, que ficou em 101 dias e representou melhora de 25 dias em relação ao registrado em 2000. O avanço deve-se principalmente à melhor gestão dos estoques e ao aprimoramento na movimentação de materiais.



## desempenho social e ambiental

A Natura busca desenvolver relacionamentos de qualidade com seus diversos públicos. Articula parcerias em atividades diversificadas, com o objetivo de contribuir para a preservação do meio ambiente, para o aprimoramento da educação e do ensino público no país, para ajudar na busca de novas perspectivas e na melhoria da qualidade de vida das comunidades. Acima de tudo, busca disseminar o espírito de cidadania.

Em continuidade ao processo iniciado em 2001, a empresa publica este ano o seu Relatório Anual de Responsabilidade Corporativa, em que divulga suas principais iniciativas relacionadas à sustentabilidade social, ambiental e econômica. Esse documento segue o modelo de relatório proposto pela Global Reporting Initiative, organização internacional que tem como objetivo principal disseminar globalmente os conceitos de responsabilidade social empresarial e orientar



as companhias na implantação e divulgação de suas iniciativas sustentáveis. A Natura é a primeira empresa brasileira a adotar esse modelo de relatório.

### Iniciativas Sociais

Entre as iniciativas sociais e culturais que a Natura apóia e desenvolve com diversos parceiros estão os Programas Crer para Ver, Barracões Culturais da Cidadania, Cidadão em Movimento e Natura Educação.

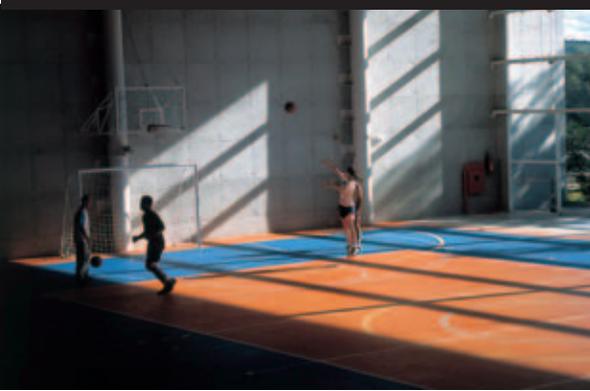
O Crer para Ver mobiliza parcerias e trabalhos voluntários com o objetivo de obter recursos que financiam e apóiam projetos para melhorar as relações de aprendizagem na pré-escola e no ensino fundamental das escolas da rede pública. Em 2001, 15 novos projetos receberam apoio técnico e financeiro, elevando para 144 o total de projetos apoiados pelo Crer para Ver em 3.600 escolas públicas do País. No exercício, foram investidos R\$ 1,7 milhão, totalizando R\$ 10,7 milhões arrecadados e investidos desde o início do Programa, em 1995. O Programa Barracões Culturais da Cidadania realiza oficinas de arte, teatro e música para jovens. O programa recebeu investimentos de R\$ 73 mil em 2001 e envolveu cerca de 2.700 pessoas. O Programa Cidadão em Movimento busca contribuir para a melhoria da qualidade de vida em Cajamar, município de São Paulo, promovendo e apoiando movimentos que fortalecem a sociedade civil. Foram investidos R\$ 160 mil em 2001, em diversos projetos realizados junto à comunidade. O programa Natura Educação tem o objetivo de ampliar o acesso dos colaboradores e suas famílias à educação formal e à capacitação profissional. A Natura investe R\$ 400 mil por ano nesse programa. Há, também, o desenvolvimento interno do Programa de Promoção do Voluntariado, para incentivar a participação direta dos colaboradores em atividades comunitárias.

### Iniciativas Ambientais

As iniciativas da Natura relacionadas à preservação do meio ambiente envolvem desde a incorporação de sistemas de gestão dos recursos naturais utilizados em seus processos produtivos, até o estabelecimento de parcerias estratégicas para a informação, educação e disseminação dos conceitos relacionados aos cuidados com meio ambiente.

Uma das iniciativas ambientais da empresa é o Programa de Certificação de Ativos, que visa assegurar que os insumos provenientes da flora brasileira, utilizados principalmente nos produtos da linha Natura Ekos, sejam extraídos de forma adequada, tanto de plantações, como de florestas e de reservas. Trata-se da averiguação de cada passo do insumo, da extração a chegada à Natura, de acordo com critérios econômicos, ambientais e sociais. Os estudos se desenvolvem em reservas e áreas de cultivo de três ecossistemas – da Amazônia, do Cerrado e da Mata Atlântica. Nesse Programa, a Natura investe entre R\$ 60 mil e R\$ 90 mil por reserva extrativista ou área de cultivo; em 2001 foram iniciados os processos de certificação de sete ativos em seis Estados brasileiros. Outras importantes iniciativas ambientais da empresa são o Projeto Canguçu, que reúne cientistas de várias nacionalidades, em pesquisa para criar parâmetros destinados a medir o impacto de emissão de gás carbônico, e o Projeto de Recuperação da Mata Atlântica, realizado em Aimorés, no Estado de Minas Gerais, em parceria com o Instituto Terra. No Projeto Cangucú, a Natura investe cerca de R\$ 630 mil entre 2001 e 2003. Os investimentos no Projeto de Recuperação da Mata Atlântica, iniciados em 2000, somam R\$ 611 mil até 2002.

O Projeto Biodiversidade Brasil, iniciativa da Natura e da TV Cultura/Fundação Padre Anchieta, envolve a co-produção de série especial de documentários sobre a biodiversidade no Brasil, entre 2001 e 2004, entre outros programas temáticos.



# produtividade e eficiência

## Espaço Natura – Gestão e tecnologia

Inaugurado em maio de 2001, o Espaço Natura, em Cajamar, São Paulo, é o maior centro integrado de pesquisa e desenvolvimento de produtos da América Latina e consolidou-se como marco na vida da empresa. Abriga todas as operações de pesquisa e inovação, de industrialização, de armazenamento e de distribuição e tem permitido saltos tecnológicos significativos.

O ganho de eficiência proporcionado pelas novas instalações iniciou-se com a integração de operações, antes descentralizadas e distribuídas entre a fábrica de Itapeverica da Serra, o Centro de Distribuição em Santo Amaro e um terceiro local utilizado como depósito.

Os investimentos em melhorias, com ênfase na gestão informatizada de materiais e novos procedimentos, per-

mitiram ganhos significativos na qualidade dos processos e, como decorrência, no fluxo de caixa da empresa. Um dos resultados foi a redução dos estoques em R\$ 27 milhões em 2001, em parte proveniente dos investimentos realizados no armazém vertical automatizado, com sistema inteligente de controle e movimentação de materiais.

Também em razão dos investimentos efetuados, 90% dos pedidos são processados em 24 horas e, os 10% restantes, em 48 horas. Em 2001, foram atendidos 12,3 mil pedidos por dia, equivalentes a 3% de crescimento sobre 2000.

No início de 2001, estimulada pelo Plano de Racionamento de Energia Elétrica do Governo Federal, a Natura implementou ações que resultaram em economia de 12% no consumo. A Natura também obteve ganhos no uso



racional de água no novo espaço. Uma das vantagens é a reutilização da água tratada pela Estação de Tratamento de Efluentes nos sanitários e no sistema de prevenção e combate a incêndios.

Outro avanço se deu na gestão do sistema de transporte, que permitiu a economia de aproximadamente R\$ 3,5 milhões em 2001 e reduziu em 33% o número de reclamações nas entregas em 2001. Os novos procedimentos contribuíram, especialmente, para a melhoria da satisfação dos consumidores.

### Boas Práticas

Com a nova infra-estrutura, a Natura atinge parâmetros correntes de Boas Práticas de Manufatura (current Good Manufacturing Practices, cGMP) similares aos das indústrias mais exigentes, como a farmacêutica. A aplicação de modernas técnicas construtivas visa a facilidade na operação e na manutenção, bem como a expansão por modularidade de áreas.

Desde 1999, a Natura adota um sistema de auditoria funcional e regulatória norteada pelas premissas do cGMP, que atua em toda a cadeia de suprimentos da empresa, contemplando desde ações de monitoramento, prevenção e melhorias, até a interrupção de qualquer tipo de operação e atividade que esteja em desacordo com as exigências da empresa e dos requisitos legais.

A base para implementação deste sistema foi NBR ISO 9001, COLIPA, Portaria ANVS 348 e FDA Guidelines. Hoje, a empresa é referência de mercado nessa área, fato referendado por visitas de benchmarking, universidades e estágios ligados a órgãos fiscalizadores.

Os ganhos para a empresa são evidenciados por itens como: melhoria dos processos de manufatura, melhoria de qualidade das utilidades (ar e água), qualidade final do produto, diminuição dos retrabalhos, perdas e desperdícios, melhoria na eficiência e produtividade e aumento de satisfação do consumidor (declínio nas reclamações – PPM).





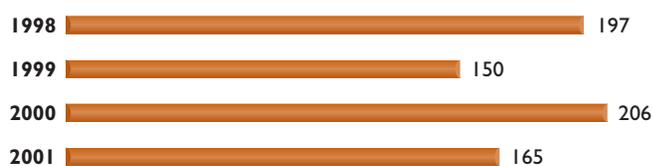


## competências e perspectivas

### Inovação

A inovação é o pilar básico do desenvolvimento e característica marcante na trajetória da Natura. A companhia mantém a atenção voltada às necessidades dos seus consumidores, procurando antecipar mudanças e tendências, evoluir com novos processos e avanços tecnológicos. Busca adotar novas tecnologias e introduz ingredientes em seus produtos que atendam a diversificadas necessidades, proporcionem benefícios inusitados e contribuam para promover o bem-estar. O Espaço Natura abriga o mais completo e avançado centro integrado de inovação cosmética da América do Sul. São cerca de 4 mil metros quadrados, que permitiram a concretização de projetos amadurecidos longamente, como a implantação do Laboratório de Bioquímica e Pele Reconstituída, para estudos *in vitro*, o que tem permitido redução significativa em testes em animais de laboratório (leia mais sobre o assunto no Relatório Anual de Responsabilidade Corporativa); do Centro do Consumidor, com câmaras olfativas, cabines sensoriais, salas para testes de hidratação, de maquiagem, de imagem da pele, entre outros; e a Planta Piloto, que reproduz toda a fabricação de um novo produto antes que entre na linha de produção.

### Lançamento de Produtos (em unidades)



Em 2001, a Natura investiu R\$ 27,1 milhões em pesquisa e desenvolvimento, para sustentar as ações conduzidas em Inovação. Nesse período, lançou 165 novos produtos e conta hoje com 591 produtos em seu portfólio. Das vendas de 2001, 28,6% foram obtidas com produtos lançados nos últimos dois anos, o que traduz a força do processo de inovação, exemplificada pelos produtos da linha Natura Ekos e Natura Fotoequilíbrio.

### Investimentos em Inovação (em R\$ milhões)



Em agosto de 2001 foi criado o Projeto Biodiversidade, para estruturar e gerenciar os planos e metas sobre o uso sustentável de ativos da flora brasileira, presentes no Planejamento Estratégico e que vêm sendo desenvolvidos há tempos em várias áreas da empresa. No exercício, foi criado, ainda, o Comitê Científico da Biodiversidade, em que participam executivos da empresa e representantes de várias áreas, de universidades e de instituições da sociedade civil. Seu objetivo é conduzir o estudo e a organização do conhecimento sobre o tema e fornecer subsídios técnicos para a tomada de decisões. Esse projeto faz parte da apren-

dizagem da companhia para constituir internamente uma plataforma de conhecimento científico sobre os ativos vegetais brasileiros. A linha de produtos **Natura Ekos** é a primeira tradução dessa vertente e vem despertando crescente interesse em diversos públicos. Com produtos desenvolvidos a partir de ativos da flora brasileira e extraídos de forma sustentável dos pontos de vista econômico, ambiental e social, Ekos constitui um forte diferencial da marca Natura. Por sua inovação, representa uma plataforma de expansão dos negócios, que inclui a perspectiva de maior penetração no mercado externo.

A linha **Natura Fotoequilíbrio**, com fórmula composta por ativos de última geração, é a única a oferecer no mercado nacional multiproteção comprovada UVA e UVB, e uma das poucas no mercado, em nível mundial, a garantir e declarar seus índices de proteção UVA. As fórmulas de seus produtos protegem a pele dos efeitos imediatos e cumulativos, de forma mais segura.

Pioneira no Brasil no desenvolvimento da tecnologia de comunicação celular; a linha **Chronos** é líder no mercado e referência em termos de inovação tecnológica. Além do uso de agentes inovadores em duas formulações, Chronos introduziu o conceito de comunicação celular e de encapsulação de vitamina C pura, com o uso de talesferas.

**Natura Criança** inovou com a associação da sua linha de produtos à turma do Sítio do Pica-Pau Amarelo, direcionada a crianças a partir de três anos, fruto de parceria inédita entre Natura e Globo Marcas. Criada em 1998, a linha é composta de dez produtos, quatro deles lançados no ano passado.

### Marca

A exemplo dos anos anteriores, a Natura continua sendo a marca que detém a preferência dos consumidores em geral, de acordo com os resultados da pesquisa de imagem realizada em 2001. A marca é predominante entre os consumidores das Classes A e B e mantém uma imagem consistente no









que se refere aos atributos mais importantes, tais como transparência, confiança, responsabilidade social, preocupação com a saúde das pessoas, confiabilidade (cumpre o que promete) e preocupação com o bem-estar das pessoas.

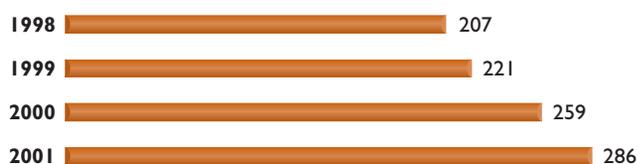
### Canal de Vendas

As Consultoras realizam a venda direta dos produtos da marca Natura e constituem marcante diferencial da empresa junto aos consumidores. São elas que indicam produtos de acordo com as necessidades individuais e transmitem os conceitos e os ideais da companhia por todo o País, até nas mais longínquas localidades.

A Natura aplica contínuos investimentos na qualificação e retenção dessa importante força de vendas. O objetivo é fornecer meios para que as Consultoras consigam melhorar seus ganhos e prestar serviços cada vez melhores aos consumidores. Busca-se, também, dar condições para que cada Consultora amplie a fidelidade aos conceitos e produtos da Natura. Os treinamentos também envolvem as Promotoras de Venda, colaboradoras que acompanham os negócios junto a seus grupos de Consultoras.

O esforço específico de marketing dirigido ao canal de vendas absorveu investimentos de R\$ 36,6 milhões em 2001, em ações que abrangeram desde materiais informativos periódicos até materiais de apoio às vendas, reconhecimentos e promoções. Foram realizadas ações apropriadas para reduzir as atividades operacionais das Promotoras, de forma que possam ampliar a dedicação ao processo de construção das relações com as Consultoras.

Número de Consultoras – Brasil  
(em mil)



### Natura.net

A Natura é pioneira entre as empresas de venda direta a adotar a Internet como plataforma de relacionamento com as partes interessadas. Lançado em 2000, o site *natura.net* recebeu investimentos de R\$ 9,9 milhões em 2001 e consolidou-se como meio capaz de promover o fortalecimento

das relações da Natura com todos os seus públicos. A Internet também tem sido utilizada, com bastante sucesso, na captação de pedidos das Consultoras independentes. No final de 2001, 28,4% do volume de pedidos das Consultoras já provinham do *natura.net*, o que representou redução de custos da ordem de R\$ 2,5 milhões em 2001. O resultado qualifica esse meio como uma ótima alternativa aos processos operacionais realizados por telefone, fax ou correio. No final de 2001, quase 116 mil Consultoras e todas as Promotoras já tinham acesso ao site.

A Natura também investiu na implantação da *entregapontonet*, serviço de vendas para o consumidor final, que opera em perfeita sintonia com as Consultoras. Por intermédio desse serviço, o consumidor tem a possibilidade de adquirir os produtos Natura pela Internet, sem a intervenção direta da Consultora independente. Todavia, esse sistema alternativo de venda não exclui a participação ou os ganhos da Consultora, que pode atuar no pós-venda – fornecendo orientação aos consumidores sobre novos produtos e serviços ou esclarecendo dúvidas pela rede.

### Captação de pedidos das Consultoras pela Internet



### Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos é considerada estratégica na companhia, foco de atenção e investimentos sistemáticos ao longo dos anos. Uma nítida evolução nas práticas da empresa ocorreu com o processo de descentralização das ações de recursos humanos iniciado em 2001, por meio do preparo e estímulo aos gestores para assumirem o desenvolvimento de suas equipes. Em 2001, foram obtidos resultados positivos dessas iniciativas, conforme retrata a pesquisa anual de Clima Organizacional, que situou a empresa acima das médias do mercado em diversos aspectos. Essa pesquisa apontou percentual de favorabilidade de 63% junto aos colaboradores do grupo técnico e operacional, índice seis pontos percentuais superior ao ano anterior. Entre os colaboradores do grupo operacional e administrativo, o índice chegou a 53% de favorabilidade, com crescimento de três pontos em relação ao exercício anterior.

A Natura também se destaca por adotar uma política bastante agressiva de remuneração variável, baseada na cultura de alta performance, com salários e benefícios superiores à média do mercado em todos os níveis. Essa política, além de atrair bons profissionais, tem colaborado para reter na companhia os principais dirigentes e responsáveis pela realização dos planos e metas. No final de 2001, o tempo médio de trabalho dos Vice-Presidentes era de 5,4 anos, e dos Diretores e Gerentes, de 4,4 anos. A Natura também oferece aos níveis superiores da organização a opção de compra de ações da empresa. O programa foi criado em 1998 e permite aos colaboradores elegíveis ganhos significativos em sua remuneração, depois de cinco anos vinculados ao plano. Por ser uma empresa de capital fechado, a Natura criou um sistema interno de avaliação de seu valor no mercado, para viabilizar o programa.

A imagem externa da Natura e o interesse pelas oportunidades que oferece a seus colaboradores podem ser avaliados pela crescente atenção que têm despertado suas ofertas de trabalho. Em 2001, 8,9 mil jovens recém-formados candidataram-se ao Programa de Trainees, o que significa 742 candidatos para cada vaga, total quase 30% superior ao de 2000. Trata-se do segundo programa de trainees mais concorrido entre as empresas no Brasil.

Também merecem destaque os investimentos da empresa na qualificação dos seus profissionais. Em 2001, o investimento em treinamento por colaborador somou, em média, 39 horas para gerentes e 43 horas para os demais cargos da empresa. Em 2000, a Natura investiu um total de R\$ 4,4 milhões no treinamento de seus colaboradores (excluindo Consultoras), o que representou 3,3% de sua folha de pagamento. Em 2001, esse valor subiu para R\$ 4,9 milhões e, em 2002, está previsto um investimento de R\$ 6,5 milhões ou 4% de sua folha de pagamento. A Natura tem, atualmente, cerca de 22 colaboradores participantes do Programa dirigido a cursos de pós-graduação, mestrado, doutorado, especialização e MBA, subsidiados em 80% pela empresa.







## Investimentos em novos negócios

### *Flora Medicinal*

Adquirida em 9 de setembro de 1999, a tradicional fabricante de produtos fitoterápicos Flora Medicinal passou, em 2000, por processo de adequação aos padrões éticos e de qualidade da Natura, no que se refere a gestão, política de recursos humanos e estruturas físicas e produtivas.

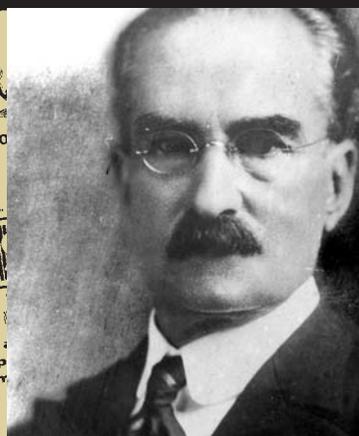
Em 2001, eventos realizados nas capitais de São Paulo, do Paraná e de Minas Gerais lançaram os produtos da marca Flora Medicinal, há tempos restritos ao Rio de Janeiro. No ano passado, a Flora Medicinal contava com 69 itens em sua linha de produtos – com novos princípios ativos e apresentações – mais do que o dobro dos 33 itens de que dispunha em 1999.

No total, o faturamento de 2001 atingiu R\$ 3,7 milhões, cifra mais de quatro vezes acima dos R\$ 860,7 mil de 1999. Trata-se de um empreendimento que, além de estar diretamente relacionado à vocação da empresa, também permite à Natura começar a se posicionar em um novo canal de vendas, representado pelas farmácias mas, que justamente por exigir reestruturações, ainda não atingiu os resultados esperados.

### *Operações Internacionais*

A presença da Natura vem se consolidando no mercado sul-americano, desde os primeiros passos, a partir de 1994, nas operações da Argentina, Chile e Peru. Estas operações continuam em fase de investimentos, consumindo R\$ 17,9 milhões em 2001. A Argentina representa a maior parte dos negócios regionais, o que equivale a 55,1% das vendas no Exterior.

Em 2001, a empresa continuou investindo no fortalecimento da marca no mercado argentino. Apesar do agravamento da crise econômica no país, a Natura executou seu plano de investimentos e obteve os resultados esperados, alcançando crescimento nos negócios de 44,8% em Reais e 19,3% em Pesos. Além disso, o número de Consultoras na Argentina cresceu 16,4% no exercício.



# gestão de riscos

## Tecnologia da Informação

A gestão da Tecnologia da Informação no exercício de 2001 concentrou-se em ações de proteção contra riscos, na estabilização dos sistemas e da infra-estrutura e na capacitação de usuários.

O projeto de Gestão de Risco e Impacto na empresa foi lançado em julho e envolveu áreas como Operações e Logística, Telemarketing, Manufatura e Sistemas Comerciais. Seu objetivo é avaliar as vulnerabilidades da companhia, produzir recomendações, indicar investimentos e estabelecer planos contingenciais para evitá-las.

Foi gerada também a Política de Segurança da Informação, que envolve controle de acesso, manuseio, alteração e destruição de informações internas, com modelo baseado em normas mundiais de segurança.

Desenvolveu-se grande esforço para a consolidação e estabilização dos sistemas comerciais, que incluiu investimentos para elevar a disponibilidade da infra-estrutura.

## Prevenção

Um Plano de Prevenção e Gerenciamento de Crises vem sendo estruturado desde 2000. O diagnóstico da situação e a auditoria interna foram realizados em 2001.

A Natura é referência no setor de cosméticos com a sua estrutura voltada para a segurança de produtos. O Comitê de Segurança dos Produtos, criado em 1998 e composto por médicos, cientistas e consultores internacionais, é responsável por recomendar testes e obter dados de segurança relacionados aos diversos produtos, desde a etapa de desenvolvimento até a análise e monitoramento



do comportamento de cada item no seu uso pelos consumidores. É responsável, também, por colocar em prática os conceitos de *cosmetovigilância*, ou seja, executar a avaliação sistemática das reações adversas dos diversos produtos comercializados pela empresa. Esta prática permite, durante a etapa de comercialização e uso em larga escala, detectar efeitos não previstos nas etapas prévias ao lançamento no mercado.

### Exposição cambial

A operação de hedge efetuada no final de 2001 marca uma mudança na política de proteção contra variações cambiais. Desde então, a política da Natura é proteger toda operação exposta à flutuação cambial. Dessa forma, a Natura encontra-se hoje protegida da variação em sua dívida em moeda estrangeira e nas remessas

programadas, em 2002, para suas operações fora do país. A empresa optou por não proteger suas compras no exterior, devido à volatilidade do mercado e ao processo de nacionalização desses insumos.

### Comitê de Auditoria

O Comitê de Auditoria, coordenado por um dos Conselheiros externos, reúne-se periodicamente e tem como principais atribuições avaliar a estrutura de controles internos, o cumprimento dos códigos de conduta, das questões legais e de todos os assuntos pertinentes a auditorias internas e externas. Também é atribuição desse Comitê assegurar melhorias contínuas na qualidade das informações divulgadas pela empresa aos seus públicos de interesse.



# governança corporativa

A Natura continua investindo na consolidação dos processos de Governança Corporativa, indispensáveis para orientar a estratégia e a direção da companhia de acordo com sua Visão, sua Razão de Ser, suas Crenças e Valores.

A atuação do Conselho de Administração, composto pelo Presidente Fundador, Presidente Executivo e o Presidente de Operações, e de dois Conselheiros externos, contribui para a transparência e aprimoramento dos processos de decisão.

O Conselho tem suas atenções voltadas para temas estratégicos da companhia, como riscos dos negócios, relações com o mercado, políticas de recursos humanos, grandes investimentos e acompanhamento dos resultados, entre outros assuntos. Dois Comitês reportam-se ao Conselho: o de Auditoria e o de Recursos Humanos. Este último define políticas corporativas para a gestão dos colaboradores, para a remuneração e o desenvolvimento dos profissionais.

O Comitê Executivo, composto pelo Presidente de Operações e pelos quatro Vice-Presidentes da companhia, reúne-se semanalmente. A companhia dispõe, também, de fóruns específicos, como o Comitê de Produtos, que se responsabiliza por todos os desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos, pelo desenvolvimento de conceitos e, sobretudo, pelo alinhamento das atividades de inovação entre si e com o Planejamento Estratégico.

Esse modelo de Governança Corporativa, que vem se aperfeiçoando desde 1998, tem contribuído para desenvolver a capacidade de diagnóstico e a projeção de rumos da Natura, e traduz a vocação da companhia para a transparência e profissionalização da gestão.

## Conselho de Administração

**Guilherme Peirão Leal** – Presidente  
**Luiz Seabra**  
**Pedro Luiz Passos**  
**José Guimarães Monforte\***  
**Edson Vaz Musa\*\***

## Diretoria

**Luiz Seabra**  
Presidente Fundador  
**Guilherme Peirão Leal**  
Presidente Executivo  
**Pedro Luiz Passos**  
Presidente de Operações  
**José David Vilela Uba**  
Vice-Presidente de Finanças e Operações  
**Itamar Correia da Silva**  
Vice-Presidente de Operações e Logística  
**Marcelo Pereira Malta de Araújo**  
Vice-Presidente de Comercialização  
**Philippe Joseph Pommez**  
Vice-Presidente de Inovação e Desenvolvimento de Negócios  
**Alessandro Giuseppe Carlucci**  
Diretor da Divisão Sul  
**Pedro Cruz Villares**  
Diretor da Divisão Brasil  
**Márcio Mansur**  
Diretor Industrial  
**Eduardo Luppi Júnior**  
Diretor Geral da Flora Medicinal  
**João Carlos Giampietro**  
Diretor de Tecnologia de Informação

\* Coordenador do Comitê de Auditoria

\*\* Coordenador do Comitê de Recursos Humanos

**Esclarecimentos sobre este relatório podem ser obtidos com:** Eduardo Fernando Zornoff, Gerente de Planejamento Econômico, fone 55 | 4446-2750, [eduardozornoff@natura.net](mailto:eduardozornoff@natura.net). Marcel Goya, Coordenador de Planejamento Econômico, fone 55 | 4446-2713, [marcelgoya@natura.net](mailto:marcelgoya@natura.net). Daniel Miyoshi Asakura, Coordenador de Planejamento Econômico, fone 55 | 4446-2709, [danielmiyoshi@natura.net](mailto:danielmiyoshi@natura.net).

[www.natura.net](http://www.natura.net)



# demonstrações financeiras



**BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2001 E 31 DE DEZEMBRO DE 2000**

ATIVO (R\$ mil)	Controladora		Consolidado	
	2001	2000	2001	2000
<b>CIRCULANTE</b>				
Disponibilidades	1	2	28.738	5.373
Títulos e valores mobiliários	—	—	34.880	8.054
Contas a receber	—	—	128.160	113.265
Estoques	—	—	54.552	78.273
Impostos a recuperar	946	175	5.953	14.785
Adiantamentos a funcionários	—	—	3.009	4.015
Contas a receber de controladas e ligadas	—	5.699	—	—
Imposto de renda e contribuição social diferidos	494	127	11.514	8.772
Conta corrente com acionistas	3.910	16.479	4.222	16.479
Outras contas a receber	394	—	5.482	7.131
<b>Total do circulante</b>	<b>5.745</b>	<b>22.482</b>	<b>276.510</b>	<b>256.147</b>
<b>REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>				
Contas a receber de sociedades controladas e ligadas	1.256	108.338	5.814	4.545
Incentivos fiscais	—	—	1.371	1.311
Imposto de renda e contribuição social diferidos	—	—	21.289	6.263
Contas a receber por venda de ações	772	7.457	772	7.457
Outras contas a receber	—	—	809	3.364
<b>Total do realizável a longo prazo</b>	<b>2.028</b>	<b>115.795</b>	<b>30.055</b>	<b>22.940</b>
<b>PERMANENTE</b>				
Investimentos	86.212	139.786	6.883	7.693
Imobilizado	—	—	269.010	258.196
Variação cambial diferida	—	—	11.397	—
<b>Total do permanente</b>	<b>86.212</b>	<b>139.786</b>	<b>287.290</b>	<b>265.889</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>93.985</b>	<b>278.063</b>	<b>593.855</b>	<b>544.976</b>

PASSIVO (R\$ mil)	Controladora		Consolidado	
	2001	2000	2001	2000
<b>CIRCULANTE</b>				
Fornecedores nacionais	2	20	37.648	35.091
Fornecedores estrangeiros	—	—	3.208	5.318
Empréstimos e financiamentos	115	—	103.226	155.910
Salários e encargos sociais	—	—	31.566	21.312
Obrigações tributárias	27	609	36.754	26.410
Remuneração de debêntures a pagar	—	—	—	1.858
Outras contas a pagar	25	373	37.820	10.408
<b>Total do circulante</b>	<b>169</b>	<b>1.002</b>	<b>250.222</b>	<b>256.307</b>
<b>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>				
Contas a pagar – sociedades controladas	23.541	217.377	—	—
Debêntures a pagar	—	—	130.659	128.801
Empréstimos e financiamentos	31.056	—	165.269	88.564
Obrigações tributárias	—	—	6.697	10.149
Outras contas a pagar	—	—	2.017	1.465
<b>Total do exigível a longo prazo</b>	<b>54.597</b>	<b>217.377</b>	<b>304.642</b>	<b>228.979</b>
<b>PARTICIPAÇÃO DOS MINORITÁRIOS</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(228)</b>	<b>6</b>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>				
Capital social	29.319	29.319	29.319	29.319
Reservas de capital	3.196	8.924	3.196	8.924
Reservas de lucros	5.864	5.864	5.864	5.864
Lucros acumulados	840	15.577	840	15.577
<b>Total do patrimônio líquido</b>	<b>39.219</b>	<b>59.684</b>	<b>39.219</b>	<b>59.684</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>93.985</b>	<b>278.063</b>	<b>593.855</b>	<b>544.976</b>

**DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS  
EM 31 DE DEZEMBRO DE 2001 E 31 DE DEZEMBRO 2000**

(R\$ mil)	Controladora		Consolidado	
	2001	2000	2001	2000
Vendas Brutas no mercado interno	—	—	1.143.653	993.520
Vendas Brutas no mercado externo	—	—	28.710	21.953
Outras Vendas	—	—	261	220
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>1.172.624</b>	<b>1.015.693</b>
Impostos sobre vendas, devoluções e abatimentos	—	—	(359.519)	(325.293)
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>813.105</b>	<b>690.400</b>
<b>CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(258.966)</b>	<b>(215.203)</b>
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>554.139</b>	<b>475.197</b>
<b>(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS</b>				
Com Vendas	—	—	(307.618)	(286.379)
Administrativas e gerais	(237)	(1.598)	(123.959)	(127.108)
Despesas Financeiras	(3.145)	(76)	(121.203)	(43.399)
Receitas Financeiras	2.303	11	48.736	15.034
Resultado da Equivalência Patrimonial	(14.025)	6.499	—	—
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>(15.104)</b>	<b>4.836</b>	<b>50.095</b>	<b>33.345</b>
<b>RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>1.127</b>	<b>908</b>
<b>LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL E PARTICIPAÇÕES</b>	<b>(15.104)</b>	<b>4.836</b>	<b>51.222</b>	<b>34.253</b>
Imposto de Renda e Contribuição Social	367	127	(9.871)	(4.423)
<b>LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DE PARTICIPAÇÕES</b>	<b>(14.737)</b>	<b>4.963</b>	<b>41.351</b>	<b>29.830</b>
Participações:				
Debêntures	—	—	(42.252)	(17.912)
Empregados	—	—	(14.098)	(7.121)
<b>LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO ANTES DA PARTICIPAÇÃO DE MINORITÁRIOS</b>	<b>(14.737)</b>	<b>4.963</b>	<b>(14.999)</b>	<b>4.797</b>
Participação de minoritários	—	—	262	166
<b>LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>(14.737)</b>	<b>4.963</b>	<b>(14.737)</b>	<b>4.963</b>
<b>LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO POR AÇÃO DO CAPITAL SOCIAL NO FINAL DO EXERCÍCIO - R\$</b>	<b>(1,34)</b>	<b>0,45</b>		

**DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO  
PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2001 E 31 DE DEZEMBRO DE 2000**

CONTROLADORA (R\$ mil)	Capital Social	Reservas de capital		Reserva de lucros Legal	Lucros Acumulados	TOTAL
		Resultado na venda de ações em tesouraria	Subvenções para investimentos			
<b>SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 1999</b>	<b>29.319</b>	—	—	<b>5.864</b>	<b>20.415</b>	<b>55.598</b>
Incentivos fiscais do imposto de renda de controladas	—	—	1.726	—	—	1.726
Resultado na vendas de ações em tesouraria	—	7.198	—	—	—	7.198
Lucro líquido do exercício	—	—	—	—	4.963	4.963
Distribuição de dividendos	—	—	—	—	(3.275)	(3.275)
Juros sobre Capital Próprio	—	—	—	—	(6.526)	(6.526)
<b>SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2000</b>	<b>29.319</b>	<b>7.198</b>	<b>1.726</b>	<b>5.864</b>	<b>15.577</b>	<b>59.684</b>
Incentivos fiscais do imposto de renda de controladas	—	—	982	—	—	982
Valores a receber de acionistas	—	(6.710)	—	—	—	(6.710)
Prejuízo do exercício	—	—	—	—	(14.737)	(14.737)
<b>SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2001</b>	<b>29.319</b>	<b>488</b>	<b>2.708</b>	<b>5.864</b>	<b>840</b>	<b>39.219</b>

**DEMONSTRAÇÕES DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS**  
**PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2001 E 31 DE DEZEMBRO DE 2000**

(R\$ mil)	Controladora		Consolidado	
	2001	2000	2001	2000
<b>ORIGEM DE RECURSOS:</b>				
<b>Das operações:</b>				
Lucros (Prejuízo) líquido do exercício	(14.737)	4.963	(14.737)	4.963
<b>Itens que não afetam o capital circulante</b>				
Depreciações e amortizações	—	—	25.111	14.068
Variações monetárias e cambiais líquidas dos itens a longo prazo	878	—	(7.763)	1.733
Imposto de renda e contribuição social diferidos	—	—	(15.026)	—
Resultado da equivalência patrimonial	14.025	(6.499)	—	—
Valor líquido do imobilizado baixado/vendido	—	—	3.109	2.694
Dividendos recebidos de controlada	3.000	15.397	—	—
	<b>3.166</b>	<b>13.861</b>	<b>(9.306)</b>	<b>23.458</b>
<b>De Acionistas:</b>				
Resultado na venda de ações em tesouraria	—	7.198	—	7.198
<b>De Terceiros:</b>				
Redução do realizável a longo prazo	—	—	—	733
Subscrição de debêntures	—	—	1.858	12.468
Incentivos Fiscais Imposto de Renda	—	—	982	1.726
Transferência do realizável a longo prazo para o circulante	—	—	3.730	—
Aumento do exigível a longo prazo	778	122.818	143.230	89.164
Participação minoritária	—	—	(234)	6
	<b>3.944</b>	<b>143.877</b>	<b>140.260</b>	<b>134.753</b>
<b>APLICAÇÕES DE RECURSOS:</b>				
Dividendos distribuídos	—	3.275	—	3.275
Adições aos investimentos	18.617	—	—	—
Adições ao imobilizado	—	—	38.224	94.334
Pagamento de juros sobre capital próprio	—	6.526	—	6.526
Aumento do realizável a longo prazo	1.231	112.158	2.200	7.457
Transferência do exigível a longo prazo para o circulante	—	—	73.388	53.540
	<b>19.848</b>	<b>121.959</b>	<b>113.812</b>	<b>165.132</b>
<b>AUMENTO (REDUÇÃO) DO CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO</b>	<b>(15.904)</b>	<b>21.918</b>	<b>26.448</b>	<b>(30.379)</b>
<b>VARIAÇÕES DO CAPITAL CIRCULANTE REPRESENTADAS POR:</b>				
Aumento (redução) no ativo circulante	(16.737)	10.962	20.363	43.812
Aumento (redução) no passivo circulante	(833)	(10.956)	(6.085)	74.191
<b>CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO</b>	<b>(15.904)</b>	<b>21.918</b>	<b>26.448</b>	<b>(30.379)</b>

**NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**  
**EM 31 DE DEZEMBRO DE 2001 E 31 DE DEZEMBRO 2000**  
 (Em milhares de reais)

**1. CONTEXTO OPERACIONAL**

A atividade da Sociedade compreende a participação, como sócia ou acionista, em outras sociedades. As controladas têm como objeto principal a indústria, o comércio, a importação e exportação de cosméticos, perfumaria em geral e produtos de higiene e saúde.

**2. APRESENTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

As demonstrações contábeis foram elaboradas conforme as práticas contábeis emanadas da legislação societária brasileira e pelas normas e procedimentos estabelecidos pela Comissão de Valores Mobiliários.

**3. PRINCIPAIS PRÁTICAS CONTÁBEIS**

- a) **O Resultado das Operações** – Apurado em conformidade com o regime contábil de competência de exercícios.
- b) **Títulos e Valores Mobiliários** – São investimentos temporários de alta liquidez que vencem em menos de três meses. Compõem-se de investimentos a serem mantidos até suas datas de vencimento e estão registrados ao custo, acrescido dos rendimentos incorridos até a data de encerramento do exercício.
- c) **Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa** – Constituída com base na análise dos créditos a receber, em face dos riscos envolvidos, sendo considerada suficiente para cobrir eventuais perdas na realização.
- d) **Estoques** – Registrados pelo custo médio de aquisição ou produção, ajustados ao valor de mercado, quando aplicável.
- e) **Investimentos** – Investimentos em empresas controladas estão avaliados pelo método de equivalência patrimonial.
- f) **Imobilizado** – Registrado pelo custo de aquisição corrigido monetariamente até 31 de dezembro de 1995 e acrescido de juros capitalizados. A depreciação é calculada pelo método linear. As taxas de depreciação utilizadas estão de acordo com a vida útil econômica estimada dos bens, conforme demonstrado na Nota 15.
- g) **Diferimento das Variações Cambiais** – A variação cambial do exercício de 2001 foi diferida com base no disposto da Deliberação CVM nº 409/2001 e Lei nº 10.305, de 7 de novembro de 2001. Os valores diferidos estão demonstrados na Nota 16.
- h) **Passivos Circulante e Exigível a Longo Prazo** – Demonstrados por montantes a pagar, acrescidos, quando aplicável, dos correspondentes encargos e variações monetárias e cambiais incorridos até a data do balanço.
- i) **Imposto de Renda e Contribuição Social** – Apurados de acordo com os critérios estabelecidos pela legislação tributária em vigor. Os impostos diferidos atribuíveis a diferenças temporárias, prejuízos fiscais e base negativa de contribuição social são registrados no ativo ou passivo, pela sua realização futura.
- j) **Empréstimos** – Atualizados pelas variações cambiais e pelos juros incorridos até as datas dos balanços, conforme previsto contratualmente.

- k) **Provisões para Perdas Eventuais** – Atualizadas até as datas dos balanços pelo montante provável de perda, observada a natureza de cada contingência. Os fundamentos e as naturezas das provisões estão descritos na Nota 19.
- l) **Receitas e Despesas Financeiras** – Representam juros, variações monetárias e cambiais decorrentes de aplicações financeiras, empréstimos e financiamentos.
- m) **Juros sobre o Capital Próprio** – Como requerido pela legislação tributária, os juros sobre capital próprio foram contabilizados como despesas financeiras. Entretanto, para efeito de apresentação destas demonstrações contábeis, os juros sobre capital próprio estão sendo apresentados como distribuição do lucro líquido do exercício, nas demonstrações das mutações do patrimônio líquido.

**4. CRITÉRIOS DE CONSOLIDAÇÃO**

As demonstrações contábeis consolidadas em 31 de Dezembro de 2001 e 2000 foram preparadas de acordo com os princípios de consolidação previstos na legislação societária e instruções normativas da CVM, abrangendo as demonstrações contábeis da Sociedade e de suas controladas diretas e em conjunto, conforme a seguir:

	Participação – %	
	2001	2000
<b>Participação Direta</b>		
Natura Cosméticos S.A.	99,99	99,99
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	—	99,99
Natura Financiadora S.A. – Crédito, Financiamento e Investimento	—	99,99
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	99,99	—
<b>Participação em Conjunto</b>		
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	99,99	—
Natura Informática Ltda.	—	99,99
Natura Logística e Serviços Ltda.	99,99	—
Natura Cosméticos S.A. – Chile	99,97	99,97
Natura Cosméticos S.A. – Peru	99,85	99,85
Natura Cosméticos S.A. – Argentina	99,99	99,99
Natura Brasil Cosmética Ltda. – Portugal	99,99	99,99
Commodities Trading S.A. – Uruguai	100,00	100,00
Nova Flora Participações Ltda.	97,67	97,67

Na elaboração das demonstrações contábeis consolidadas, foram utilizadas demonstrações encerradas na mesma data-base e consistentes com as práticas contábeis descritas na Nota 3. Foram eliminados os investimentos na proporção da participação da investidora nos patrimônios líquidos e nos resultados das investidas, os saldos ativos e passivos, as receitas e despesas e resultados não realizados decorrentes de operações entre as empresas consolidadas. Nas empresas controladas pela Sociedade foram destacadas as participações dos

acionistas minoritários. As demonstrações contábeis de controladas sediadas no exterior, foram convertidas para reais com base nas taxas correntes das moedas estrangeiras vigentes na data das respectivas demonstrações contábeis. No caso do investimento na Argentina, antes de efetuar a conversão para reais foi refletida a desvalorização cambial ocorrida entre o peso em relação ao dólar conforme demonstrado na Nota 14.

Durante o exercício de 2001, houve as seguintes mudanças na estrutura societária:

- Mudança de razão social das empresas Natura Financiadora S.A. – Crédito, Financiamento e Investimento para Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. e Natura Informática Ltda. para Natura Logística e Serviços Ltda.;
- Em 30 de novembro de 2001 a Sociedade cedeu e transferiu a totalidade das cotas que possuía junto à empresa Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. à Natura Cosméticos S.A.. A transação foi feita com base no valor patrimonial da empresa na referida data.

#### 5. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

	Consolidado	
	2001	2000
CDB – Pós	8.172	186
Fundos de Investimento	26.707	7.868
	<u>34.880</u>	<u>8.054</u>

#### 6. CONTAS A RECEBER

	Consolidado	
	2001	2000
Contas a receber	138.051	119.897
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	(9.691)	(6.452)
Provisão para devolução de mercadorias	(200)	(180)
	<u>128.160</u>	<u>113.265</u>

#### 7. ESTOQUES

	Consolidado	
	2001	2000
Produtos acabados	22.856	37.880
Matérias-primas e materiais de embalagem	25.118	31.725
Produtos em elaboração	5.396	4.059
Material promocional	2.218	3.652
Importação em andamento	797	1.157
Provisão para perdas na realização dos estoques	(1.833)	(200)
	<u>54.552</u>	<u>78.273</u>

#### 8. IMPOSTOS A RECUPERAR

	Controladora		Consolidado	
	2001	2000	2001	2000
Contribuição social a compensar	—	—	820	6.293
IRPJ a compensar	—	—	1.749	1.465
Imposto de renda sobre aplicações financeiras	795	—	795	92
ICMS a compensar	—	—	885	4.912
IPI a compensar e outros	151	175	1.704	2.023
	<u>946</u>	<u>175</u>	<u>5.953</u>	<u>14.785</u>

#### 9. INCENTIVOS FISCAIS

	Consolidado	
	2001	2000
Incentivos fiscais	4.372	3.902
Provisão para perdas em incentivos fiscais	(3.001)	(2.591)
	<u>1.371</u>	<u>1.311</u>

#### 10. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

##### a) Diferido

O imposto de renda e a contribuição social diferidos, incluídos nas demonstrações contábeis, são provenientes de diferenças temporárias, prejuízos fiscais e da base negativa da contribuição social, conforme demonstrado a seguir:

	Controladora		Consolidado	
	2001	2000	2001	2000
<b>Curto Prazo</b>				
Imposto de renda e contribuição social diferidos sobre diferenças temporárias	494	127	11.514	8.772
	<u>494</u>	<u>127</u>	<u>11.514</u>	<u>8.772</u>

##### Longo Prazo

Imposto de renda sobre prejuízos fiscais e contribuição social negativa	—	—	15.169	5.049
Imposto de renda e contribuição social diferidos sobre diferenças temporárias	—	—	6.120	1.214
	<u>—</u>	<u>—</u>	<u>21.289</u>	<u>6.263</u>

A expectativa da administração para a realização destes créditos é no prazo máximo de 5 anos.

**b) Corrente**

Reconciliação do Imposto de Renda e Contribuição Social

	Controladora		Consolidado	
	2001	2000	2001	2000
Lucro (prejuízo) contábil do exercício	(15.104)	4.836	(5.128)	9.220
Encargos (imposto de renda e contribuição social) à alíquota de 34%	5.135	(1.644)	1.744	(3.135)
Diferenças permanentes	(4.768)	2.210	(5.682)	9.369
Prejuízo gerado nas controladas	—	—	(10.463)	(11.504)
Diferimento da variação cambial	—	—	3.875	—
Outros	—	(439)	655	847
<b>Imposto de renda e contribuição social</b>	<b>367</b>	<b>127</b>	<b>(9.871)</b>	<b>(4.423)</b>
Imposto de renda e contribuição social devidos no exercício	—	—	(28.007)	(8.112)
Imposto de renda e contribuição social diferidos no exercício	367	127	18.136	3.689
	<u>367</u>	<u>127</u>	<u>(9.871)</u>	<u>(4.423)</u>

**II. PARTES RELACIONADAS**

Os saldos a receber e a pagar por transações com empresas controladas são demonstrados a seguir:

	Controladora		Consolidado	
	2001	2000	2001	2000
<b>Ativo Circulante</b>				
Juros sobre capital próprio				
Natura Cosméticos S.A.	—	5.551	—	—
Dividendos a receber				
Natura Financiadora S.A. – Crédito Financiamento e Investimento	—	148	—	—
	—	<u>5.699</u>	—	—
<b>Realizável a Longo Prazo</b>				
Operações de mútuo				
Natura Participações Ltda.	1.256	3	5.814	4.545
Adiantamento para futuro aumento de capital				
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	—	108.335	—	—
	<u>1.256</u>	<u>108.338</u>	<u>5.814</u>	<u>4.545</u>
<b>Exigível a Longo Prazo</b>				
Operações de mútuo				
Natura Cosméticos S.A.	20.039	213.875	—	—
Natura Informática Ltda.	—	3.502	—	—
Natura Logística e Serviços Ltda.	3.502	—	—	—
	<u>23.541</u>	<u>217.377</u>	<u>—</u>	<u>—</u>

As transações com empresas controladas são demonstradas a seguir:

	Venda de Produtos		Compra de Produtos	
	2001	2000	2001	2000
Natura Cosméticos S.A.	—	4.563	478.001	405.371
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	484.776	410.956	—	4.563
Natura Logística e Serviços Ltda.	—	—	105	—
Natura Cosméticos S.A. – Chile	—	—	1.558	1.281
Natura Cosméticos S.A. – Peru	—	—	1.577	1.325
Natura Cosméticos S.A. – Argentina	—	—	3.535	2.979
	<u>484.776</u>	<u>415.519</u>	<u>484.776</u>	<u>415.519</u>
<b>Venda de Serviços</b>				
	Venda de Serviços		Contratação de Serviços	
	2001	2000	2001	2000
Natura Cosméticos S.A.	—	—	64.052	—
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	—	—	6.902	—
Natura Logística e Serviços Ltda.	49.109	—	—	—
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	25.647	—	3.802	—
	<u>74.756</u>	<u>—</u>	<u>74.756</u>	<u>—</u>

A Sociedade realiza transações com partes relacionadas, as quais são efetuadas a preços e condições normais de mercado. As transações referem-se principalmente a operações mercantis, de serviços e empréstimos entre as empresas ligadas.

**12. VALORES A RECEBER DE ACIONISTAS**

**a) Conta corrente com acionistas**

A Sociedade possui um saldo em conta corrente junto aos seus acionistas, as quais estão sujeitas a encargos financeiros equivalentes aos obtidos nas captações de recursos financeiros no mercado.

**b) Contas a receber por venda de ações**

Em 28 de julho de 2000 a Sociedade, vendeu 154.000 ações ordinárias nominativas para dois acionistas da Sociedade. O valor resultante da venda das ações será liquidado até o ano de 2010, acrescido de juros de 3% ao ano. Para o exercício de 2001 o montante de R\$ 6.710 foi reclassificado para Reserva de Capital até que o mesmo seja integralizado.

**13. INVESTIMENTOS**

Os investimentos são representados por:

	Controladora		Consolidado	
	2001	2000	2001	2000
Investimentos em controladas	86.212	139.786	—	—
Ágio na aquisição de investimento	—	—	8.015	8.015
Amortização do ágio	—	—	(1.603)	(801)
Outros investimentos	—	—	471	479
	<u>86.212</u>	<u>139.786</u>	<u>6.883</u>	<u>7.693</u>

O ágio apurado na aquisição feita pela subsidiária indireta Nova Flora Participações Ltda. está fundamentado em laudo de avaliação emitido por peritos independentes com sustentação, principalmente, na expectativa de rentabilidade futura e está sendo amortizado em 10 anos. Os investimentos nas controladas estão demonstrados como segue:

	Natura Cosméticos S.A.	Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	Natura Financiadora S.A. – Crédito, Financiamento e Investimento	Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	Total
Cotas (Ações) do capital social das controladas	35.955	227.563	78.409	5.008	—
Quantidade de cotas (ações) possuídas	35.951	227.540	78.401	5.007	—
Percentual de participação	99,99%	99,99%	99,99%	99,99%	—
Patrimônio líquido das controladas	78.182	194.138	8.046	8.038	280.358
Participação no patrimônio líquido	78.175	194.119	8.045	8.037	280.331
Lucro (prejuízo) líquido das controladas	9.195	(23.364)	165	(36)	(14.205)
Valor contábil do investimento na controladora:					
Saldos em 31 de dezembro de 2000	58.923	72.983	7.880	—	139.786
Mudança de Razão Social	—	—	(8.045)	8.045	—
Recebimento de dividendos	(3.000)	—	—	—	(3.000)
Aumento de Investimentos	12.104	144.497	—	—	156.601
Incentivos fiscais do imposto de renda	954	—	—	28	982
Resultado da equivalência patrimonial:	<u>9.194</u>	<u>(23.361)</u>	<u>165</u>	<u>(36)</u>	<u>(14.038)</u>
	<u>78.175</u>	<u>194.119</u>	<u>—</u>	<u>8.037</u>	<u>280.331</u>
Transferência da totalidade de cotas da Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. para a Natura Cosméticos S.A.	<u>—</u>	<u>(194.119)</u>	<u>—</u>	<u>—</u>	<u>(194.119)</u>
Saldos em 31 de dezembro 2001	<u>78.175</u>	<u>—</u>	<u>—</u>	<u>8.037</u>	<u>86.212</u>

#### 14. INVESTIMENTO NA ARGENTINA

A Argentina está atravessando um período de severa instabilidade econômica e política. Desde o final de dezembro de 2001, o governo Argentino adotou medidas significativas, incluindo a suspensão dos pagamentos de serviços da dívida pública, saída do regime de conversibilidade, desvalorização do Peso Argentino e a imposição de severas restrições à disponibilidade dos recursos depositados junto ao sistema financeiro.

Os impactos nas demonstrações contábeis da operação na Argentina, em decorrência da desvalorização ocorrida entre o Peso em relação ao Dólar em 31 de dezembro de 2001 (Peso 1,70 / Dólar 1,00), foram refletidos, conforme “Interpretação Técnica” nº 02/2002 do Ibracon (Investimentos de Empresas Brasileiras na Argentina) nas demonstrações contábeis individuais e consolidadas da Sociedade, refletindo negativamente no patrimônio líquido e no resultado do exercício.

#### 15. IMOBILIZADO

O ativo imobilizado está assim composto:

	Taxas de	
	Depreciação % - ao ano	Consolidado 2001 2000
Edifícios	4	122.612 8.473
Instalações	10	53.018 6.943
Máquinas e equipamentos	10	58.284 31.935
Veículos	20	8.427 7.889
Moldes	20	15.625 15.256
Móveis e utensílios	10	9.382 5.897
Máquinas e equipamentos de informática	20	23.083 18.131
Benfeitorias em imóveis de terceiros	12	11.095 11.095
Cessão de direitos de uso de software	20	12.317 10.869
Terrenos	—	15.910 12.728
Adiantamentos a fornecedores	—	1.427 954
Obras em andamento	—	— 157.292
Juros capitalizados	—	— 13.479
Outros	—	<u>10.948</u> <u>9.749</u>
		<u>342.128</u> <u>310.690</u>
Depreciação/Amortização acumulada		<u>(73.118)</u> <u>(52.494)</u>
		<u>269.010</u> <u>258.196</u>

A partir do exercício de 1999, a Sociedade passou a considerar como parte integrante do custo do imobilizado, os juros decorrentes de financiamentos de terceiros, aplicados na construção da nova unidade industrial de Cajamar – São Paulo, que foi concluída em Maio de 2001.

Quanto a unidade industrial de Itapeirica da Serra, a administração da Sociedade continuará utilizando-a em suas atividades operacionais.

#### 16. VARIAÇÃO CAMBIAL DIFERIDA

A Sociedade optou pelo diferimento das variações cambiais líquidas decorrente dos ajustes de ativos e passivos em moeda estrangeira apurados neste exercício, com base no disposto da Deliberação CVM nº 409/2001 e Lei nº 10.305 de 7 de novembro de 2001.

	Consolidado 2001	
	Curto prazo	Longo prazo
Variação cambial diferida	14.188	4.303
Valor amortizado em 2001	<u>(7.094)</u>	<u>—</u>
	<u>7.094</u>	<u>4.303</u>

## 17. EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS

Modalidade	Consolidado		Encargos	Garantia
	2001	2000		
Importação	72.762	71.691	Juros de 5,5% a.a. + Variação Cambial	Aval da Natura Empreendimentos S.A.
BNDES	28.021	39.409	Juros de 3,5% a.a. + TJLP	Alienação fiduciária e Aval da Natura Empreendimentos S.A.
BNDES	50.865	49.203	Juros de 4% a.a. + TJLP	Alienação fiduciária e fiança bancária
BNDES-EXIM	2.635	5.917	Juros de 1,95% a.a. + TJLP	Aval da Natura Cosméticos SA
BNDES-FINAME	2.171	2.677	Juros de 4,0% a.a. + TJLP	Alienação fiduciária e Aval da Natura Empreendimentos S.A.
BNDES-Poc	10.229	12.861	Juros de 4,6% a.a. + TJLP	Aval da Natura Empreendimentos S.A.
ACC	—	315	Juros de 7,5% a.a. + Variação Cambial	Notas promissórias e Aval da Natura Empreendimentos S.A.
ACE	—	4.781	Juros de 7,5% a.a. + Variação Cambial	Notas promissórias e Aval da Natura Empreendimentos S.A.
Conta garantida	—	3.648	Juros de 103% do CDI	Aval da Natura Empreendimentos S.A.
Empréstimos e Financiamentos Bancários	101.812	53.972	Juros de 8,0 % a.a. + Variação Cambial	Notas promissórias e Aval da Natura Empreendimentos S.A.
<b>Total</b>	<b><u>268.495</u></b>	<b><u>244.474</u></b>		
De curto prazo	<u>103.226</u>	<u>155.910</u>		
De longo prazo	<u>165.269</u>	<u>88.564</u>		

Os vencimentos do exigível a longo prazo estão demonstrados como segue:

	Consolidado	
	2001	2000
2002	—	19.493
2003	71.506	20.093
2004	82.028	29.814
Após 2005	<u>11.735</u>	<u>19.164</u>
	<u>165.269</u>	<u>88.564</u>

Os financiamentos em moeda nacional oriundos do BNDES estão garantidos principalmente pelas unidades industriais de Itapeverica e Cajamar.

A Sociedade firmou um contrato de empréstimo junto a FINEP, em 3 de dezembro de 2001, num montante de R\$ 39.153, com carência para pagamento do principal de 36 meses. As primeiras liberações deste empréstimo ocorrerão durante o ano de 2002 num montante

aproximado de R\$ 16.400. Os recursos serão utilizados no desenvolvimento de novos produtos no segmento de biodiversidade.

## 18. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS

As obrigações tributárias são representadas por:

	Controladora		Consolidado	
	2001	2000	2001	2000
<b>Passivo circulante:</b>				
ICMS	—	—	20.969	12.215
COFINS	22	—	5.040	4.109
PIS	5	—	1.079	890
Imposto de renda pessoa jurídica	—	—	3.078	1.395
Contribuição social sobre o lucro líquido	—	—	1.253	474
Imposto de renda retido na fonte	—	609	1.512	2.172
IPI	—	—	669	429
Financiamento de ICMS	—	—	—	1.675
Programa de Recuperação Fiscal – REFIS	—	—	2.771	2.521
Outros	—	—	384	530
	<u>27</u>	<u>609</u>	<u>36.754</u>	<u>26.410</u>

	Controladora		Consolidado	
	2001	2000	2001	2000
<b>Exigível a longo prazo:</b>				
Financiamento de ICMS	—	—	—	485
Programa de Recuperação Fiscal – REFIS	—	—	6.697	9.664
	—	—	6.697	10.149

O financiamento de ICMS foi liquidado em Julho de 2001.

A Sociedade aderiu ao programa de recuperação fiscal – REFIS em dezembro de 2000, tendo declarado todos os seus débitos de tributos à Secretaria da Receita Federal. As condições mais vantajosas para amortização da dívida, dentre elas o alongamento do prazo de pagamento e a mudança de indexador (Selic para TJLP), foram fatores determinantes para a adesão ao programa. No momento da adesão a este programa, foi desembolsado pela Sociedade o montante de R\$ 1.665, sem impacto no resultado daquele exercício.

#### 19. PROVISÃO PARA PERDAS EVENTUAIS

As controladas possuem processos judiciais de naturezas trabalhista, tributária e cível em andamento que envolvem responsabilidades contingentes. Os processos encontram-se em fase de defesa administrativa ou em julgamento.

Levando em consideração a análise de seus assessores legais, a Administração da Sociedade constituiu provisão nos montantes de R\$ 2.691 no ano 2000 e R\$ 2.937 no ano 2001, para cobrir eventuais perdas com os referidos processos, classificadas como provisão para perdas eventuais na rubrica “Outras contas a pagar”.

#### 20. PARTICIPAÇÃO DE EMPREGADOS

A Sociedade possui um programa de participação dos empregados nos resultados. A metodologia para a apuração do montante a ser distribuído em 2000 e 2001 leva em consideração o alcance de metas operacionais.

#### 21. PLANO DE OPÇÃO SOBRE AÇÕES

Em conformidade com a resolução adotada pelos acionistas em 31 de março de 1998, o Conselho de Administração está autorizado a conceder opções aos seus diretores, gerentes e empregados elegíveis para subscrever um número de ações representando até 5% do total de ações da Sociedade.

Por intermédio do programa, os participantes poderão adquirir, em prazo e por preço previamente fixados, ações da Sociedade, desde que atingidas as metas previstas no regulamento e atendidos todos os seus termos e condições.

O Participante do programa terá o prazo máximo de 5 anos contados da assinatura do contrato de opção para exercer as opções que forem se tornando maduras. Entende-se por opção madura aquela que atender aos objetivos delimitados para o exercício do direito de subscrição ou compra de ações.

O preço de subscrição ou de compra de cada ação corresponderá ao valor da ação da Sociedade na data da assinatura do contrato de opção, respeitado o limite mínimo do patrimônio líquido contábil da ação. O preço será atualizado monetariamente pelo IPCA do IBGE até a efetiva data de subscrição ou compra para os anos 2001 e 2000. Para os anos de 1998 e 1999 estão atualizados pelo IGP-M. O total de opções concedidas e não exercidas até 14 de março de 2001 é de 239.785.

Em 14 de março de 2001 a Sociedade promoveu a troca das opções de compra ou subscrição de suas ações já outorgadas aos opcionistas, por opções da Natura Participações S.A..

#### 22. DEBÊNTURES

	Consolidado	
	2001	2000
<b>Circulante:</b>		
Remuneração das debêntures	—	1.858
<b>Exigível a longo prazo:</b>		
Debêntures a pagar	130.659	128.801

Em Assembléia Geral Extraordinária realizada em 14 de abril de 1998, foi autorizada a emissão de 140.000.000 debêntures nominativas, endossáveis e não conversíveis em ações, no valor de R\$ 140.000, sem vencimento prefixado, destinados aos próprios controladores da Natura Empreendimentos S.A.. De 1998 ao ano 2001 foram subscritas 130.659.000 debêntures, que totalizam R\$ 130.659.

As debêntures autorizadas, asseguram aos seus titulares uma remuneração correspondente a proporção das debêntures emitidas, até o limite de 70% dos lucros antes da provisão para imposto sobre a renda apurados em 31 de março, 30 de junho, 30 de setembro e 31 de dezembro de cada ano.

#### 23. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

##### a) Capital Social

O capital social realizado em 31 de dezembro de 2001 é de R\$ 29.319. O capital subscrito e integralizado está representado por 11.000.000 de ações ordinárias sem valor nominal.

##### b) Distribuição de Dividendos

De acordo com o estatuto social, os acionistas têm direito, em cada exercício, a um dividendo mínimo de 25% sobre o lucro líquido de cada exercício social.

##### c) Juros sobre Capital Próprio

Em 31 de dezembro de 2000, a Sociedade recebeu R\$ 6.526 relativos a juros sobre capital próprio pagos pela controlada Natura Cosméticos S.A., registrados como redução de investimentos, conforme previsto na Deliberação CVM n.º 207/96.

#### 24. INSTRUMENTOS FINANCEIROS

A Sociedade e suas controladas participam de operações envolvendo instrumentos financeiros, todos registrados em contas patrimoniais, que se destinam a atender às suas necessidades, bem como a reduzir a exposição a riscos de mercado, de moeda e de taxa de juros. A Sociedade e suas controladas não operam no mercado de derivativos. A administração desses riscos é efetuada por meio de definição de estratégias, estabelecimento de sistemas de controle e determinação de limites de exposição cambial. Em razão disso, a Sociedade mantinha em 31 de dezembro de 2001 e 2000, operações de “swap” com instituições financeiras num montante aproximado de R\$ 194.852 (US\$ 83.162) e R\$ 47.526 (US\$ 24.305) respectivamente.

As condições e os prazos dos financiamentos estão apresentados na Nota 17. Os valores estimados de mercado dos instrumentos financeiros, ativos e passivos, em 31 de dezembro de 2001 e 2000, representam adequadamente os valores reconhecidos nas demonstrações contábeis.

As aplicações financeiras são substancialmente realizadas por prazos inferiores a três meses e as taxas pactuadas refletem as condições usuais de mercado no final do exercício.

#### 25. SEGUROS

A Sociedade mantém cobertura de seguros em montante considerado suficiente pela Administração para cobrir eventuais riscos sobre seus ativos e/ou responsabilidades.

**DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA EM 31 DE DEZEMBRO DE 2001 E 2000**

(R\$ mil)	Consolidado	
	2001	2000
<b>Atividades Operacionais</b>		
Lucro (Prejuízo) líquido do exercício	(14.737)	4.963
Depreciações e amortizações	25.111	14.068
Variações monetárias e cambiais líquidas	(7.763)	1.733
Provisão para perdas com Hedge	25.873	—
Imposto de renda e contribuição social diferidos	(18.136)	(3.689)
Valor líquido do imobilizado baixado/vendido	3.109	2.694
Remuneração de debêntures	42.252	17.912
	<b>55.709</b>	<b>37.681</b>
Aumento em contas a receber	(15.773)	(28.931)
Redução (Aumento) em estoques	23.721	(17.363)
Redução em outras contas a receber	4.674	1.987
Aumento (Redução) em Fornecedores	1.182	(3.325)
Aumento em salários e encargos sociais	11.259	10.543
Aumento (Redução) em obrigações tributárias	16.576	(3.456)
Aumento (Redução) em outras contas a pagar	2.250	(5.378)
<b>Caixa líquido consumido (gerado) nas atividades operacionais</b>	<b>99.598</b>	<b>(8.242)</b>
<b>Atividades de investimento</b>		
Aumento em imobilizado	(38.224)	(93.518)
<b>Caixa líquido consumido (gerado) nas atividades de investimentos</b>	<b>(38.224)</b>	<b>(93.518)</b>
<b>Atividades de financiamento</b>		
Aumento em empréstimos de curto e longo prazos	18.811	101.842
Remuneração de debêntures	(29.994)	(3.586)
Juros de capital próprio	—	(18.043)
Pagamento de dividendos	—	(3.275)
<b>Caixa líquido consumido (gerado) nas atividades de financiamento</b>	<b>(11.183)</b>	<b>76.938</b>
<b>Aumento (Redução) líquido nas disponibilidades</b>	<b>50.191</b>	<b>(24.822)</b>
Saldo inicial do caixa	13.427	38.249
Saldo final do caixa	63.618	13.427
<b>Varição no caixa</b>	<b>50.191</b>	<b>(24.822)</b>

**DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2001 E 2000**

(R\$ mil)	Consolidado			
	2001		2000	
<b>RECEITAS</b>	<b>1.148.337</b>		<b>1.001.516</b>	
Vendas de mercadorias, produtos e serviços	1.168.755		1.012.479	
Provisão para devedores duvidosos – Reversão/Constituição	(21.545)		(11.871)	
Não Operacionais	1.127		908	
<b>INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS</b>	<b>(547.692)</b>		<b>(508.298)</b>	
Matérias-primas consumidas	(36.417)		(35.647)	
Custo das mercadorias e serviços vendidos	(274.183)		(244.852)	
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	(237.092)		(227.799)	
<b>VALOR ADICIONADO BRUTO</b>	<b>600.645</b>		<b>493.218</b>	
<b>RETENÇÕES</b>	<b>(25.111)</b>		<b>(14.068)</b>	
Depreciação, amortização e exaustão	(25.111)		(14.068)	
<b>VALOR ADICIONADO PRODUZIDO PELA ENTIDADE</b>	<b>575.534</b>		<b>479.150</b>	
<b>VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR</b>	<b>575.534</b>		<b>479.150</b>	
<b>DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO</b>	<b>(575.534)</b>	<b>100%</b>	<b>(479.150)</b>	<b>100%</b>
Pessoal e encargos	(166.293)	29%	(142.972)	30%
Impostos, taxas e contribuições	(305.564)	53%	(285.834)	60%
Juros e aluguéis líquidos de (R\$ 48.736) em 2001 e (R\$ 15.034) em 2000 das receitas financeiras	(76.424)	13%	(27.635)	6%
Participação do capital no resultado	(42.252)	7%	(17.912)	4%
Lucros (Prejuízos) retidos/prejuízo do exercício	14.737	3%	(4.963)	1%
Participação Minoritária no Resultado	262	0%	166	0%

## PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES

Ao Conselho de Administração e aos Acionistas da  
Natura Empreendimentos S.A.:

- 1) Examinamos os balanços patrimoniais individuais (controladora) e consolidados da NATURA EMPREENDIMENTOS S.A. e empresas controladas em 31 de dezembro de 2001 e 2000 e as respectivas demonstrações do resultado, das mutações do patrimônio líquido e das origens e aplicações de recursos correspondentes aos exercícios findos naquelas datas, elaborados sob a responsabilidade de sua Administração. Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações contábeis.
- 2) Nossos exames foram conduzidos de acordo com as normas brasileiras de auditoria e compreenderam: (a) o planejamento dos trabalhos, considerando a relevância dos saldos, o volume de transações e os sistemas contábeis e de controles internos das Sociedades; (b) a constatação, com base em testes, das evidências e dos registros que suportam os valores e as informações contábeis divulgados; e (c) a avaliação das práticas e das estimativas contábeis mais representativas adotadas pela Administração das Sociedades, bem como da apresentação das demonstrações contábeis tomadas em conjunto.
- 3) Conforme descrito na Nota 16, a Sociedade optou pelo diferimento da variação cambial conforme a Deliberação CVM nº 409/2001 e Lei nº 10.305, de 7 de novembro de 2001. As práticas contábeis geralmente aceitas no Brasil requerem que os efeitos de flutuações nas taxas de câmbio sejam reconhecidos no resultado, no período em que ocorreram. Como consequência, o ativo e o patrimônio líquido em 31 de dezembro de 2001 estão superavaliados em R\$11.397 mil e o prejuízo do exercício findo naquela data está subavaliado pelo mesmo montante.
- 4) Em nossa opinião, exceto pelos efeitos mencionados no parágrafo (3), as demonstrações contábeis referidas no parágrafo (1) representam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira individual e consolidada da Natura Empreendimentos S.A. e empresas controladas em 31 de dezembro de 2001 e 2000, o resultado de suas operações, as mutações de seu patrimônio líquido e as origens e aplicações de seus recursos referentes aos exercícios findos naquelas datas, de acordo com as práticas contábeis emanadas da legislação societária brasileira.
- 5) As informações suplementares contidas nos Anexos I e II, referentes às demonstrações do fluxo de caixa e do valor adicionado, são apresentadas com o propósito de permitir análises adicionais e não são requeridas como parte das demonstrações contábeis básicas. Essas informações foram por nós examinadas de acordo com os procedimentos de auditoria mencionados no parágrafo (2) acima e, em nossa opinião, estão adequadamente apresentadas, em todos os aspectos relevantes, em relação às demonstrações contábeis tomadas em conjunto.

São Paulo, 22 de fevereiro de 2002

ARTHUR ANDERSEN S/C – CRC 2SP000123/O-1

**Edimar Facco**  
Sócio-Diretor Responsável  
Contador – CRC 1SP138635/O-2

Natura  
Relatório Anual de Administração  
Exercício 2001

**Conselho Editorial:** Luiz Seabra, Guilherme Peirão Leal, Pedro Luiz Passos, David Uba, Itamar Correia da Silva, Marcelo Araujo e Philippe Pommez  
**Edição:** Vice-Presidência de Finanças e Informações e Diretoria de Assuntos Corporativos  
**Coordenação:** Vice-Presidência de Finanças e Informações e Diretoria de Assuntos Corporativos

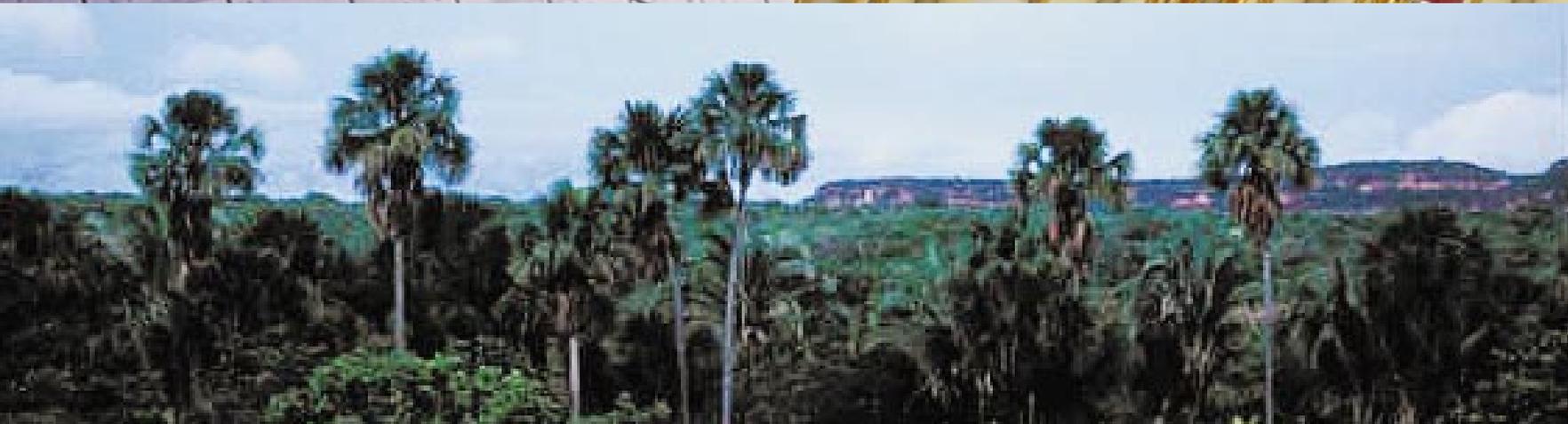
**Coordenação Editorial e Redação de Textos:** Ana Maria Lombardi, Mundial Press Comunicações  
**Revisão:** Carlos Felipe Moisés  
**Direção de Arte e Projeto Gráfico:** Wilson Spinardi Junior, Modernsign Design e Inovação  
**Edição de Arte:** Rogério de Stacchini Trezza, Modernsign Design e Inovação  
**Assistência de Arte:** Márcia Zeppelini, Modernsign Design e Inovação  
**Fotolito:** Unidade Dois  
**Impressão:** Gráficos Burti



Este relatório foi composto em Gill Sans e impresso em papel Tradition Pale Cream 250 g/m<sup>2</sup> na capa e Sunshine Mistral 150 g/m<sup>2</sup> no miolo. A linha Mistral contém, no mínimo, 75% de celulose reciclada, sendo 40% pós-consumo. Ambas as linhas são "acid-free" e ECF ("elemental chlorine free").

São Paulo, inverno de 2002

**IDENTIFICAÇÃO E CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS** **Capa:** Produtos da Linha Natura Foteoequilíbrio, Danilo Borges; Vegetação do município de Palmeiras do Piauí, PI, Roberto Linsker; Colaboradoras da Natura, Roberto Linsker; Isabella Silva Lima, Murilo Rodrigues e Pedro Antônio de Lima na creche da Natura, Espaço Natura, Cajamar, SP, Roberto Linsker **Última capa:** Detalhe do Espaço Natura, Cajamar, SP, Roberto Linsker; Batons da linha Maquiagem Natura, Danilo Borges; Município de Palmeiras do Piauí, PI, Roberto Linsker **Contra capa:** Separação de pedidos para Consultoras, Espaço Natura, Cajamar, SP, Roberto Linsker **Pág. 1:** Linha Maquiagem Natura, Arnaldo Papallardo **Pág. 2-3:** Cesto com buritis, Roberto Linsker; Aguinaldo Oliveira Silva, morador do município de Palmeiras do Piauí, PI, Roberto Linsker; Andréa Rodrigues Vieira, colaboradora da Natura, Roberto Linsker; Linha de produção Faces de Natura, Roberto Linsker **Pág. 5:** Tampas de produtos Natura, Roberto Linsker; Laboratório de Inovação do Espaço Natura, Cajamar, SP, Roberto Linsker; Pincéis da linha Maquiagem Natura, Roberto Linsker; Renata Puchala e Tânia de Fátima Alves Pereira, colaboradoras da Natura, Roberto Linsker **Pág. 6:** Praça do Núcleo de Aprendizagem Natura, Cajamar, SP, Roberto Linsker; Produto da linha Ekos, Danilo Borges; Dailton Brito de Oliveira, Darlei Brito de Oliveira e Lucas Oliveira Santos, crianças do município de Palmeiras do Piauí, PI, Roberto Linsker; Massa de buriti em Palmeiras do Piauí, PI, Roberto Linsker **Pág. 8:** Eau de Toilette Essencial de Natura, Rodrigo Ribeiro; Espaço Natura, Cajamar, SP, Roberto Linsker; Sara Regina da Silva, colaboradora da Natura, Roberto Linsker **Pág. 9:** Espaço Natura, Cajamar, SP, Roberto Linsker **Pág. 11:** Perfumes Natura, Arnaldo Papallardo **Pág. 13:** Angela Santos Campreguer, colaboradora da Natura, Roberto Linsker; Alameda de Serviços no Espaço Natura, Cajamar, SP, Roberto Linsker; Perfume Sol de Natura, Arnaldo Papallardo; Restaurante do Espaço Natura, Cajamar, SP, Roberto Linsker **Pág. 14:** Aula no Projeto Barracões Culturais, Itapeperica da Serra, SP, Roberto Linsker **Pág. 15:** Clube Natura em Cajamar, SP, Roberto Linsker; Maria Aleluia Pereira Lima, Neusa Pedrosa Rocha Santos e Maria Iraldes G. Araujo, colaboradoras da Natura, Roberto Linsker; Clube Natura em Cajamar, SP, Roberto Linsker **Pág. 16:** Espaço Natura, Cajamar, SP, Roberto Linsker **Pág. 17:** Sérgio Fernando dos Santos Tavares e Márcio Miranda, colaboradores, Roberto Linsker; Linha Faces de Natura, Danilo Borges **Pág. 18:** Linha Natura Foteoequilíbrio, Danilo Borges **Pág. 19:** Pôr-do-sol no Espaço Natura, Cajamar, SP, Cristina Villares; Vegetação em Palmeiras do Piauí, PI, Roberto Linsker; Linha de produção Natura Sève, no Espaço Natura, Cajamar, SP, Roberto Linsker **Pág. 20:** Linha Natura Criança, Danilo Borges **Pág. 21:** Cesto com buritis, Roberto Linsker; Norma Sueli Carvalho de Oliveira, moradora de Palmeiras do Piauí, PI, Roberto Linsker **Pág. 22:** Consultoras Maria Carlone, Rita de Cássia Oliveira, Gerassi Henrique e Luciene Diniz, Willy Biondani **Pág. 23:** Cartões Crer Para Ver, Danilo Borges; Site natura.net Fernando Naigeborin; Linha Maquiagem Natura, Arnaldo Papallardo **Pág. 24:** Criança do Projeto Barracões Culturais, Itapeperica da Serra, SP, Roberto Linsker; Linha Faces de Natura, Danilo Borges; Detalhe de folha, Wilson Spinardi Jr. **Pág. 25:** Espaço Natura, Cajamar, SP, Roberto Linsker **Pág. 26:** Reginaldo Coelho da Silva, colaborador do Espaço Natura, Cajamar, SP, Roberto Linsker **Pág. 27:** Montagem com rótulos antigos de produtos da Flora Medicinal, Modernsign; Dr. J. Monteiro da Silva, fundador da Flora Medicinal, Anônimo; Produtos da Flora Medicinal, Arnaldo Papallardo **Pág. 28:** Espaço Natura em Cajamar, SP, Roberto Linsker **Pág. 29:** Espaço Natura em Cajamar, SP, Roberto Linsker; Linha de produção Natura Ekos, Roberto Linsker **Pág. 31:** Gerlaine Reis de Moraes, colaboradora da Natura, Roberto Linsker. Sequência de fotos de colaboradores, Roberto Linsker



[www.natura.net](http://www.natura.net)