



relatório anual **natura**  
2008



# Sumário

|                           |           |   |
|---------------------------|-----------|---|
| Essência                  | <b>3</b>  | Razão de Ser<br>Visão<br>Crenças  |
| Mensagem da Presidência   | <b>4</b>  |   |
| Perfil                    | <b>5</b>  | Operações Natura<br>Temas Prioritários de Sustentabilidade<br>Cadeia de Valor<br>Evolução dos Nossos Compromissos<br>Principais Fatos de 2008   |
| Estratégia e Gestão       | <b>12</b> |   |
| Governança Corporativa    | <b>15</b> |   |
| Desempenho Social         | <b>19</b> | Qualidade das Relações<br>Ouvidoria<br>Colaboradores<br>Consultoras e Consultores<br>Fornecedores e Comunidades Fornecedoras<br>Consumidores<br>Comunidade do Entorno<br>Governo<br>Acionistas<br>Geração de Valor Social |
| Desempenho Ambiental      | <b>48</b> |   |
| Desempenho Econômico      | <b>55</b> |   |
| Demonstrações Financeiras | <b>58</b> |   |
| Parecer DNV               | <b>86</b> |   |
| Sobre o Relatório         | <b>89</b> |   |
| Prêmios e Reconhecimentos | <b>92</b> |   |
| Índice Remissivo GRI      | <b>95</b> |   |

# Essência

## Razão de Ser

Nossa Razão de Ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem.

### **bem-estar**

é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo.

### **estar bem**

é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo.

## Visão

A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo.

## Crenças

A vida é um encadeamento de relações.

Nada no universo existe por si só. Tudo é interdependente.

Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações.

A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade.

O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações.

Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo.

A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações.

A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável.

# Mensagem da Presidência

## TEMPOS DE MUDANÇAS

OS VENTOS DA MUDANÇA, QUE SOPRARAM NO NOSSO MUNDO, UNIRAM AS FORÇAS DE TUFÕES, FURACÕES E TSUNAMIS, FAZENDO DE 2008 O ANO DAS TURBULÊNCIAS, DA EXPOSIÇÃO DAS FRAGILIDADES SISTÊMICAS ATÉ ENTÃO DISSIMULADAS, DA CONTESTAÇÃO DE VERDADES ATÉ ENTÃO INDISCUTÍVEIS. COMO SINAL DE QUE ESTE MOMENTO PODE SER DE NATUREZA MUITO CONSTRUTIVA, ASSISTIMOS À EMERGÊNCIA DE UMA NOVA VOZ EXATAMENTE NO PAÍS ONDE SE ENCONTRA O OLHO DO FURACÃO, CLAMANDO TAMBÉM POR MUDANÇAS, DENUNCIANDO ALIENAÇÕES, COM VISÕES E ASPIRAÇÕES MAIS HUMANISTAS E UNIVERSAIS.

**Antonio Luiz da Cunha Seabra**  
Copresidente do  
Conselho de Administração

**Guilherme Peirão Leal**  
Copresidente do  
Conselho de Administração

**Pedro Luiz Barreiros Passos**  
Copresidente do  
Conselho de Administração

**Alessandro Giuseppe Carlucci**  
Diretor-Presidente

Esse sopro despertou grande esperança na comunidade internacional, crescentemente preocupada com alterações climáticas, com desigualdades sociais, com o desafio planetário. Nessa nossa síntese, vemos o pano de fundo do que vivemos no mundo, especialmente no ano passado.

Para nós, na Natura, essa crise pode significar o início de uma profunda mudança no processo civilizatório, um novo ciclo de lenta e inexorável reversão das ameaçadoras perspectivas para a vida futura na Terra pela via da sustentabilidade.

Esse ano surpreendente encontrou a Natura não apenas fortalecida por nossas Crenças e Valores, como também revigorada pelos frutos estimulantes da profunda reorganização e do plano de ações que colocamos em marcha no início do ano de 2008. Os resultados financeiros, a ampliação do nosso número de consultoras e consultores e o fortalecimento de nossa marca são claras evidências nesse sentido.

Nesse ano de resultados tão significativos, não atingimos, no entanto, o nível ideal de serviços prestados às nossas consultoras e consumidores. Assumimos o compromisso de dedicar esforços decisivos para que a qualidade de nossos produtos e serviços continue a ser o diferencial que sempre caracterizou a Natura.

Nossas operações, em expansão no Brasil e na América Latina, com baixo endividamento, capacidade crescente de geração de caixa e foco no aperfeiçoamento contínuo do nosso modelo comercial, bem como as alternativas geradas pelo sistema de vendas diretas, nos permitem visualizar, no pano de fundo descrito, mais oportunidades do que ameaças. Sem, evidentemente, negligenciar as atenções e providências necessárias para cenários eventualmente mais recessivos.

O fundamental é que possamos viver este momento do mundo e da nossa história vigorosamente empenhados na expressão mais ampla da identidade de nossa empresa, dos nossos ideais e sonhos. Que possamos ser impulsionados pela força de nossa união e pela convicção de que, a partir do microcosmo representado pelo indivíduo, pode-se transformar o mundo. Que é no coração e no olhar de cada um que se constroem os tempos de mudança.

Não poderíamos concluir esta mensagem sem expressar nossa profunda gratidão a todas e todos os que juntam esforços na construção contínua de nossa empresa, colaboradores, acionistas, consultoras e consultores, fornecedores, clientes e todos aqueles cuja presença no mundo contribua para sua melhoria. Que deste instante possa nascer um olhar mais esperançoso para o futuro de todos nós.





## Perfil

Prestes a completar 40 anos de existência em setembro de 2009, a Natura é uma empresa de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal reconhecida por manter um modelo de negócios pela venda direta, que busca a criação de valor sustentável por meio da construção de relações de qualidade com a sociedade. Além do Brasil, também está presente na França e em outros sete países da América Latina: Argentina, Chile, Colômbia, Peru, Venezuela e México, além da Bolívia, onde atua via distribuidor local.

Nossa sede, em Cajamar (SP), abriga um centro integrado de pesquisa, produção e logística. Possuímos, ainda, uma fábrica e um laboratório para desenvolver óleos de palmeiras oleaginosas nativas, em Benevides (PA), e centros de distribuição, em Itapeverica da Serra (SP), Matias Barbosa (MG), Jaboatão dos Guararapes (PE) e Canoas (RS) – este, inaugurado em 2008. Para apoiar nossa permanente busca pela inovação, contamos desde 2006 com um Centro Avançado de Tecnologia em Paris, na França.

Somadas todas as nossas operações, contamos com 5.698 colaboradores diretos. Como optamos em 1974 pela distribuição de nossos produtos por meio do sistema de venda direta, temos, ainda, o envolvimento de cerca de 850 mil consultoras e consultores, para quem geramos oportunidades de trabalho e renda.

Desde 2004, temos ações listadas no Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa). Por meio do comportamento empresarial, buscamos sempre valorizar e respeitar os interesses, os valores e os direitos de todos com quem nos relacionamos, direta ou indiretamente. Queremos aprender e compartilhar resultados com a nossa rede de relações e, assim, harmonizar desempenhos econômicos, sociais e ambientais. Figuramos, pelo terceiro ano seguido, no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa.

Nossos produtos promovem o Bem Estar Bem, razão de ser da nossa marca. Por meio deles, desejamos despertar sentidos e ampliar nossa própria consciência sobre as relações que estabelecemos, proporcionando melhor ligação do indivíduo consigo, com o outro e com o mundo. Partindo dessa visão, queremos combater os estereótipos de beleza e valorizar a identidade de cada um e, ao mesmo tempo, despertar a consciência de que fazemos parte de uma imensa cadeia da vida.

# Operações Natura

## México

Operação Comercial  
Casa Natura Cidade do  
México e Monterrey

## França

Maison Natura Paris  
Laboratório de  
Pesquisa e Tecnologia  
Operação Comercial

## Venezuela

Operação Comercial

## Colômbia

Operação Comercial  
Casa Natura Bogotá,  
Cali e Medellín

## Peru

Operação Comercial  
Casa Natura Lima

## Chile

Operação Comercial,  
Casa Natura Santiago

## Argentina

Operação Comercial  
Casa Natura Buenos Aires

## Brasil

### Benevides (PA)

Fábrica / Laboratório  
de Pesquisa e Tecnologia

### Cajamar (SP)

Centro de Pesquisa, Manufatura  
e Logística e Sede da Natura

### Canoas (RS)

Centro de Distribuição

### Campinas (SP)

Casa Natura

### Itapecerica da Serra (SP)

Centro de Distribuição

### Jaboatão dos Guararapes (PE)

Centro de Distribuição

### Matias Barbosa (MG)

Centro de Distribuição

# Temas Prioritários de Sustentabilidade

Estamos mais do que nunca convictos de que é imprescindível uma mudança radical no atual modelo de desenvolvimento. Acreditamos que a crise econômica pode revelar enormes oportunidades ligadas à sustentabilidade, motivando a criação de uma nova sociedade comprometida com o uso equilibrado dos recursos naturais e maior justiça social e inclusão.

Somos conscientes de nosso papel nesta mudança: contribuir de forma consistente para a transformação da sociedade em direção ao desenvolvimento sustentável, criando um modelo de negócios que alie o crescimento econômico às necessidades sociais e ambientais.

Temos na inovação um dos principais pilares da nossa atuação. Por meio dela, buscamos transformar os desafios socioambientais em oportunidades, como no caso do uso sustentável da biodiversidade, base de nossa plataforma tecnológica.

Nosso objetivo é assegurar negócios bem-sucedidos no longo prazo, com líderes conscientes e genuinamente interessados pelas questões ambientais e pelo desenvolvimento econômico e social. Para tanto, precisamos de estratégias, iniciativas inovadoras e processos robustos, que permitam acompanhar a evolução de nossa performance.

Para gerar valor compartilhado, entendemos que é fundamental alinharmos nossas estratégias com a visão dos nossos públicos de relacionamento. Por isso, a identificação dos temas prioritários em sustentabilidade é fruto do processo de engajamento de stakeholders, iniciado de forma estruturada em 2008 no Brasil. A partir dele, foi possível elaborar a matriz de materialidade que orienta o foco das ações socioambientais das diversas áreas da empresa e torna mais específicas as diretrizes de sustentabilidade traçadas no planejamento estratégico da Natura, além de nortear a organização do conteúdo deste relatório e a própria definição de metas com as quais nos comprometemos em 2009.

Nosso foco de atuação para os próximos anos será:

**Amazônia** - Embora não tenha sido um tema apontado pelos stakeholders, a Natura vê a Região Amazônica como fator-chave para o desenvolvimento do País. Por tudo que a Amazônia representa para as gerações futuras, queremos participar ativamente na construção de um modelo de desenvolvimento para a região, juntamente com governos, comunidades, ONGs, meio acadêmico e outros atores da sociedade civil.

**Biodiversidade** - O risco de extinção dos ativos da biodiversidade é uma grande ameaça à vida no planeta. Ao inserir em nossa plataforma tecnológica o uso sustentável de ativos da biodiversidade e a valorização das tradicionais culturas regionais e locais, decidimos contribuir para o uso equilibrado desses recursos naturais. Procuramos incentivar a produção com modelos agroflorestais, a criação de fundos de desenvolvimento comunitários, a construção de cadeias de valor de preço justo e a remuneração do conhecimento tradicional.

**Educação** - Acreditamos que a educação é o principal elemento transformador da sociedade. Procuramos utilizar nossos canais de comunicação para transmitir nossos valores e compartilhá-los com nossos públicos de relacionamento. Foi com esse espírito que passamos a divulgar informações ambientais nas embalagens de nossos produtos e assumimos o compromisso de contribuir para a melhoria da qualidade da educação nas escolas públicas brasileiras.

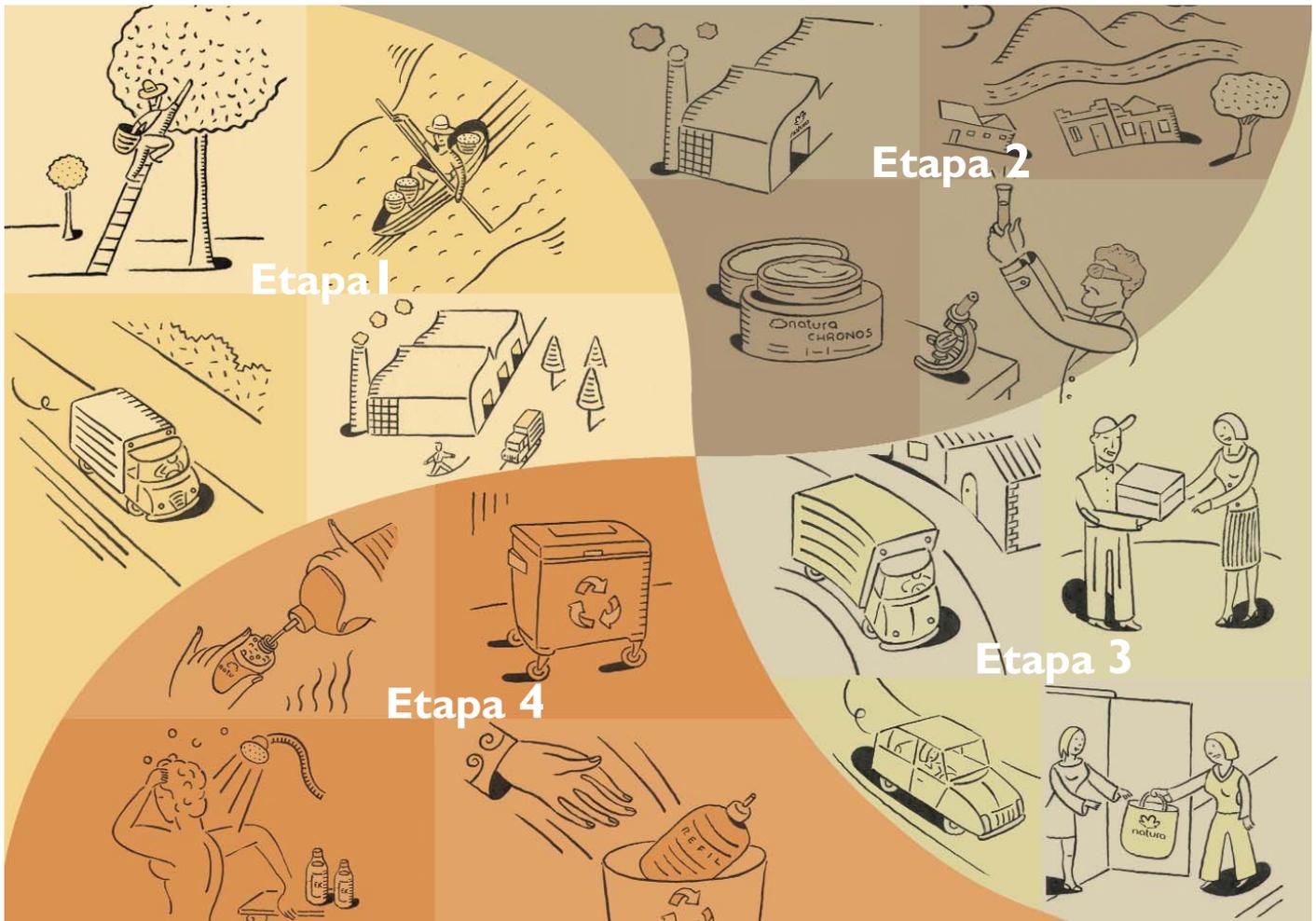
**Gases do Efeito Estufa (GEEs)** - A Natura reconhece que a crise climática é um desafio global tão relevante quanto a recente crise econômica e que todas as organizações devem participar do combate ao aquecimento do planeta. Em vista disso, lançamos em 2007 o Projeto Carbono Neutro, que vem agrupar ações de redução de emissões, anteriormente conduzidas de forma isolada. Definimos ainda a ambiciosa meta de redução de 33% de GEEs em toda nossa cadeia no prazo de cinco anos até 2011. O programa contempla ainda a compensação das emissões.

**Impacto de produtos** - Por sermos uma indústria do setor de consumo, que utiliza o modelo comercial da venda direta de produtos, o impacto de nossa atuação tem duas dimensões claramente definidas: do ponto de vista ambiental, os efeitos negativos mais relevantes estão em nossa cadeia produtiva e no descarte final de nossos produtos e embalagens, ao passo que os reflexos sociais ganham em abrangência com o envolvimento de nossos 850 mil consultoras e consultores na comercialização dos produtos. Em toda a cadeia, buscamos a crescente geração de valor econômico compartilhado.

Consideramos a qualidade e a segurança de nossos produtos um compromisso de quem tem como razão de ser o Bem Estar Bem. Antes de chegar aos nossos cerca de 42 milhões de consumidores, todos os novos ingredientes e fórmulas da Natura são analisados por especialistas em segurança e submetidos a testes, acompanhados por dermatologistas ou, em alguns casos, por equipes multidisciplinares. Esta é uma condição fundamental para a perpetuação de nossa atuação nos mercados de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal.

**Qualidade das relações** - Acreditamos que resultados sustentáveis são aqueles alcançados por meio de relações de qualidade e, por isso, buscamos manter canais de diálogo abertos com todos os públicos com quem temos contato, em um exercício contínuo de transparência. Cultivamos relações éticas e verdadeiras com nossos consumidores, colaboradores, consultoras e consultores, fornecedores e tantos outros que nos ajudam a construir a nossa marca. Em 2008, incorporamos a gestão da qualidade das relações ao nosso planejamento estratégico e construímos os processos estruturados de educação para a relação e de engajamento de stakeholders.

# Cadeia de Valor Natura



Os principais indicadores de desempenho da Natura em 2008 referentes às etapas de nossa cadeia de valor são:

## Etapa 1: Exatção e transporte de matérias-primas e embalagens (fornecedores diretos e indiretos)

- R\$ 2.567,3 milhões:** Distribuição de riqueza para fornecedores
- 74%:** Satisfação de fornecedores
- 26:** Número de ativos certificados
- 72.095 t:** Emissões de gases do efeito estufa (GEEs) relativas a extração e transporte de matérias-primas e embalagens
- 17.216 t:** Emissões de GEEs relativas a fornecedores diretos (processo e transporte à Natura)

## Etapa 2: Processo industrial e processos internos

- R\$ 571,9 milhões:** Distribuição de riqueza para colaboradores
- R\$ 1.032,2 milhões:** Distribuição de riqueza para governo
- R\$ 103,0 milhões:** Investimentos em inovação
- 0,38 L/unidade:** Consumo de água por unidade faturada
- 424,1 kJoules/unidade:** Consumo de energia por unidade faturada
- 22,4 g/unidade:** Peso total de resíduos por unidade faturada
- 31.554 t:** Emissões de GEEs relativas a processos internos

## Etapa 3: Venda de produtos (transporte e distribuição)

- R\$ 2.023,8 milhões:** Distribuição de riqueza para consultoras
- 849,6 mil:** Número de consultoras (Brasil e demais operações)
- 88%:** Satisfação de consultoras
- 118:** Número de produtos lançados em 2008
- 30.946 t:** Emissões de GEEs relativas a transporte de produtos para consultoras e consumidores

## Etapa 4: Uso de produtos e descarte de embalagens

- 19,86%:** Porcentagem de refil sobre itens faturados
- 71,3 mPt/kg\*:** Impacto ambiental das embalagens por quantidade de produto<sup>1</sup>
- 36.689 t:** Emissões de GEEs relativas ao descarte final de produtos e embalagens

*1. O indicador também contempla impactos na extração e transformação de embalagens.  
\* A média da Natura é obtida através da ponderação dos valores de mPt (0,001 do Pt) por quilo de cada produto, pela sua quantidade faturada naquele ano (segundo a metodologia Eco-indicator 99).*

## Indicadores transversais

- R\$ 499,7 milhões:** Distribuição de riquezas para acionistas
- R\$ 542,2 milhões:** Lucro líquido
- R\$ 3.618,0 milhões:** Receita líquida
- R\$ 859,9 milhões:** EBITDA
- 23,8%:** Margem EBITDA
- R\$ 54.738,0 mil:** Investimentos em resp. corporativa

# Evolução dos Nossos Compromissos

A Natura tem como prática consolidada ao longo dos anos estabelecer compromissos claros de evolução de seus indicadores de desempenho. Com o aprimoramento permanente do nosso modelo de gestão, essas metas passaram a estar alinhadas com os temas prioritários em sustentabilidade e tornaram-se desdobramentos do nosso processo de planejamento estratégico.

Conheça as metas assumidas pela Natura para 2009:

| Público                   | Temas                          | Compromisso   |
|---------------------------|--------------------------------|---|
| Qualidade das Relações    | • Qualidade das Relações       | Envolver os públicos de relacionamento na definição e acompanhamento das prioridades estratégicas da Natura por meio do processo de engajamento.  |
| Colaboradores             | • Qualidade das Relações       | Atingir 71% de favorabilidade na Pesquisa de Clima com colaboradores.   |
|                           | • Educação                     | Investir 3,5% do total da folha de pagamento em treinamentos em 2009.   |
| Consultoras e Consultores | • Qualidade das Relações       | Manter 90% de favorabilidade na Pesquisa de Satisfação com Consultoras e Consultores.   |
|                           | • Educação                     | Arrecadar R\$ 3,744 milhões com a venda de produtos da linha Crer Para Ver. Registrar a participação de 463 054 Consultoras e Consultores em treinamentos.  |
| Fornecedores              | • Qualidade das Relações       | Atingir 85% de favorabilidade por empresa na Pesquisa de Satisfação com Fornecedores.   |
| Comunidades Fornecedoras  | • Biodiversidade               | Dar início a implementação de planos de desenvolvimento local em três comunidades em 2009.  |
|                           | • Qualidade das Relações       | Divulgar os princípios de relacionamento comunidades fornecedoras   |
| Consumidores              | • Qualidade das Relações       | Divulgar os princípios de relacionamento para os públicos consumidores.<br>Manter o índice de 47% em preferência de Marca, extratido da pesquisa Brand Essence (imagem de marca).   |
|                           | • Impacto de produtos          | Eliminar parabenos do portfólio até 1º de dezembro de 2010. Mais de 90% do portfólio de produtos são livres de parabenos.<br>Eliminar os ftalatos do portfólio como ingrediente de formulação até 1º Jul 2010. Mais de 95% do portfólio de produtos são livres de ftalatos. |
| Comunidade do Entorno     | • Qualidade das Relações       | Divulgar os princípios de relacionamento para comunidades do entorno.   |
| Geração de Valor Social   | • Educação                     | Implementar o projeto Trilhas em 210 municípios brasileiros. O projeto visa criar oportunidades para que crianças da pré-escola tenham maior acesso à literatura infantil e, conseqüentemente, à cultura da língua escrita.   |
| Meio Ambiente             | • Biodiversidade               | Incluir mais 2 ativos na fase III do processo de certificação   |
|                           | • Gases do Efeito Estufa (GEE) | Reduzir 3% das emissões relativas de gases do efeito estufa.  |
|                           | • Impacto de produtos          | Aumentar para 79% o total de material de origem renovável vegetal nos produtos. Atingir 19% na venda de refil sobre itens faturados no Brasil.  |

Conheça também a evolução dos compromissos assumidos em 2008. Para saber mais sobre as metas apontadas neste quadro, consulte o capítulo do público correspondente

| Públicos                  | Compromissos 2008  | Cumprimento das Metas  |
|---------------------------|--|--|
| Consultoras e consultores | • Estender o atendimento da Ouvidoria a consultoras e consultores.   | ● <b>PARCIAL</b> Em 2008, com a implementação do projeto piloto de Ouvidoria para um grupo de aproximadamente 10 mil consultoras e consultores, detectamos a necessidade de reestruturar alguns processos internos antes de implementar o canal para todo o Brasil, de maneira a assegurar que todas as manifestações que cheguem a este canal de diálogo sejam referentes apenas a questões relacionadas à atuação da Ouvidoria |
|                           | • Manter em 90% o índice de qualidade da relação com consultoras e consultores.                                | ● <b>ATINGIDA</b> Mantivemos o índice da qualidade de relação em 90%.  |
| Consumidores              | • Divulgaremos os Princípios de Relacionamento com consumidores.   | ○ <b>NÃO ATINGIDA</b> Entendemos que é requisito para a divulgação dos Princípios de Relacionamento a validação destes com os públicos de interesse. Este processo de validação com os consumidores está em andamento, mas não foi possível concluí-lo em 2008.  |
| Fornecedores              | • Atingir 85% de favorabilidade por empresa fornecedora na pesquisa de satisfação de fornecedores.             | ○ <b>NÃO ATINGIDA</b> O índice de favorabilidade atingiu 74%. Ampliamos a amostra total da pesquisa, de 152 (2007) para 487 (2008), e o novo mix de fornecedores mostrou novas oportunidades de melhoria, principalmente no segmento de fornecedores de serviços, ativos e materiais indiretos que passaram a ter maior representatividade.  |
| Comunidades do entorno    | • Adotar um indicador para avaliar o impacto no desenvolvimento das comunidades do entorno.                    | ○ <b>NÃO ATINGIDA</b> A partir da avaliação mais profunda do tema, evidenciamos a complexidade da elaboração de um indicador que seja ao mesmo tempo comparável externamente e que aborde as diversas dimensões - econômica, política, humana e social. Esta avaliação continua em andamento.  |
| Governo                   | • Publicar política sobre lobby e os Princípios de Relacionamento com o Governo.                               | ● <b>ATINGIDA</b> Publicamos nossos Princípios de Relacionamento com o Governo e o Posicionamento sobre a Prática de Lobby Político, em que nos posicionamos a favor da regulamentação do lobby político no Brasil para que sua prática tenha regras claras e transparentes.   |
| Meio ambiente             | • Reduzir em 33% as emissões relativas de gases de efeito estufa em toda a cadeia produtiva entre 2007 e 2011. | ● <b>PARCIAL</b> Atingimos a meta proposta para 2008 e continuaremos perseguindo a redução em 33% das emissões de CO <sub>2</sub> e por quilo de produto faturado até 2011.  |
|                           | • Incluir mais quatro ativos na fase III do processo de certificação.  | ● <b>ATINGIDA</b> Certificamos mais quatro ativos.   |
|                           | • Aumentar para 79% o total de material de origem renovável vegetal nos produtos.                              | ○ <b>NÃO ATINGIDA</b> O percentual de material de origem renovável vegetal usado em produtos Natura teve uma leve queda em 2008, atingindo 77,5%. Essa variação se deve ao aumento nas vendas de categorias de produtos que utilizam uma quantidade menor deste tipo de material em sua composição.  |
|                           | • Utilizar 100% de álcool orgânico em nossos produtos.   | ○ <b>NÃO ATINGIDA</b> Atualmente 72,6% do álcool utilizado em nossos produtos é orgânico. Não conseguimos cumprir os ajustes necessários nos produtos para mudança em todo o portfólio para álcool orgânico. Continuaremos com este foco em 2009.  |
|                           | • Reduzir o impacto ambiental médio das embalagens (Avaliação de Ciclo de Vida - ACV) para 72 mPt/kg.          | ● <b>ATINGIDA</b> Reduzimos para 71,3 mPt/kg.  |
|                           | • Aumentar para 13% o total de material de embalagens reciclado pós-consumo.                                   | ● <b>ATINGIDA</b> Aumentamos para 13%.   |
|                           | • Atingir um mínimo de 18,5% de refis sobre os itens faturados no Brasil.                                      | ● <b>ATINGIDA</b> Alcançamos a participação de 19,86% no Brasil.   |
|                           | • Consumir no máximo 148.700 m <sup>3</sup> de água nos espaços de Cajamar e Itapecerica da Serra.             | ● <b>ATINGIDA</b> Consumimos 124.236 m <sup>3</sup> .  |
|                           | • Consumir no máximo 151,4 x 10 <sup>12</sup> joules de energia em Cajamar e Itapecerica.                      | ● <b>ATINGIDA</b> Consumimos 126,38 x 10 <sup>12</sup> joules.   |
|                           | • Reciclar no mínimo 89,0% dos resíduos gerados em Cajamar e Itapecerica.                                      | ○ <b>NÃO ATINGIDA</b> Reciclamos 88,7% dos resíduos gerados em Cajamar e Itapecerica. Precisamos evoluir nos processos internos de segregação de materiais e treinamento de colaboradores.   |

● META ATINGIDA

● META PARCIALMENTE ATINGIDA

○ META NÃO ATINGIDA

## Sobre este Relatório

Este é o nosso nono relatório de sustentabilidade construído a partir das diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI). Pelo segundo ano consecutivo, declaramos ter alcançado o nível de aplicação A+, com a verificação externa da companhia Det Norske Veritas (DNV) e a checagem dos dados da própria GRI. Também atendemos às normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), da Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca) e aos princípios de comunicação transparente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). Este relatório abrange todas as operações da Natura no Brasil e no exterior ao longo de 2008.

**Para saber mais, acesse o capítulo Sobre o Relatório, na página 85**

## Principais Fatos de 2008

### Econômicos

- Crescimento de 17,7% da receita líquida consolidada, com resultados positivos no Brasil e na América Latina.
- Aumento de 22,5% do EBITDA, com investimentos adicionais de R\$ 88,0 milhões em marketing, financiados por ganhos de produtividade.
- Valorização de 18% das ações da Natura, diante de uma queda de 41% do Ibovespa, principal índice da Bolsa de Valores de São Paulo.
- Ampliação da geração e distribuição de riqueza para todos os públicos.
- Índice de inovação, que havia caído para 56,8%, em 2007, saltou para 67,5%.

### Sociais

- Aumento de 50% no volume de vendas dos produtos do programa Crer Para Ver e sua implantação na Argentina.
- Ampliação de 18,2% no número de consultoras e consultores, que alcançou 850 mil, no Brasil e no exterior.
- Alta no índice de turnover dos colaboradores, no Brasil, de 9%, em 2007, para 12,37%.
- A nova estrutura gerou a redução de 8,59% no número de colaboradores no País, concentrada, principalmente, na área administrativa.

### Ambientais

- Projeto Carbono Neutro elimina 9,0% das emissões relativas da Natura em dois anos, o que indica a proporção do desafio assumido pela Natura de reduzir em 33% em cinco anos suas emissões de Gases do Efeito Estufa.
- Lançamento da linha infantil Naturé, que leva as crianças, de forma lúdica, a vivenciar as primeiras noções de uso consciente da água.
- Redução do consumo de água (8,91%) e de energia (16,88%) nas operações industriais, por unidade faturada.





## Estratégia e Gestão

Completamos mais um ano de resultados expressivos, que, em 2008, foram impulsionados pelo plano de ação para a retomada do ritmo de crescimento no Brasil, nosso maior mercado. Com esse plano, cujas iniciativas se estendem até 2010, prosseguimos em nossa estratégia de ampliar as operações, de forma sustentável, no País e na América Latina, por meio da proposta comercial da venda direta.

Acreditamos que a expansão internacional por meio de uma marca de expressão global mantém-se como importante vetor para nossa evolução futura. Vale ressaltar que, ainda antes do agravamento da crise econômica global, tomamos a decisão de postergar, sem prazo definido, a entrada no mercado dos Estados Unidos. Focaremos nossos esforços nas operações em países onde já estamos presentes, por demonstrarem que nossa marca, produtos, valores e modelo de vendas têm grande aceitação e espaço para ampliação.

Temos bons motivos para afirmar que estamos no caminho certo. O setor brasileiro de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal teve mais um ano de crescimento, em 2008, com evolução de 16,3% para o mercado-alvo ou de 9,3%, em termos reais, até o mês de outubro, segundo dados parciais da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal (Sipatesp/Abihpec). O segmento de venda direta também manteve seu ritmo de expansão, no Brasil, e movimentou R\$ 18,5 bilhões, em 2008, avanço de 14,1% sobre o ano anterior; com 2 milhões de revendedores ativos, uma ampliação de 7,2% no canal de vendas, segundo dados da Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD).

Desde o segundo semestre de 2008, passamos a atuar em meio a um cenário de agravamento da crise econômica global, que, de uma forma ou de outra, afetará os diversos setores da economia brasileira. No entanto, temos fundamentos sólidos, o que nos coloca numa posição de menor risco:

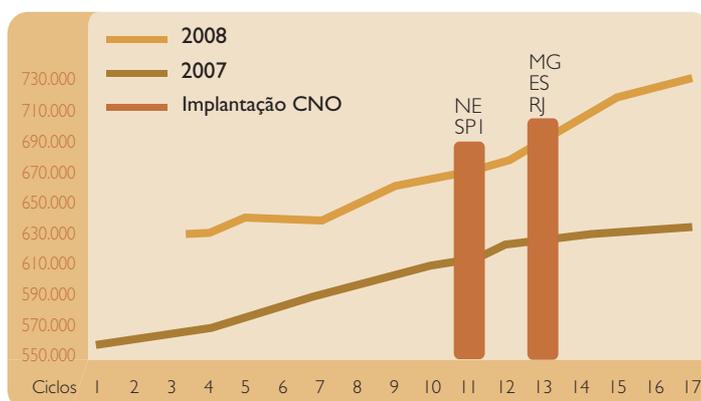
- há consenso, entre os analistas, de que o Brasil deverá ser menos afetado pela crise;
- somos uma empresa líder de mercado, com marca de grande admiração e preferência do consumidor – em 2008, avançamos de 42% para 47% na pesquisa de preferência da marca pelos consumidores, enquanto a segunda colocada passou de 18% para 16%;
- possuímos baixo endividamento e capacidade crescente de geração de caixa, permitindo a continuidade da expansão dos negócios;
- nosso modelo de negócio, baseado na venda direta, não depende de crédito;
- atuamos no mercado de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, que teve, historicamente, desempenho altamente resiliente às variações da economia.

Chegamos a esse cenário bem preparados. A lógica do plano iniciado em 2008 foi, por um lado, melhorar e aumentar os investimentos em marketing, para acelerar o nosso crescimento de vendas, financiado por ganhos de produtividade, e, por outro, reforçar nossa cultura e compromisso com a sustentabilidade e promover uma evolução em nosso modelo organizacional. Conheça, a seguir, nossos avanços.

**I - Inovação do modelo comercial** – Com o objetivo de estreitar o relacionamento com nossas consultoras e nossos consultores, ampliamos o modelo Consultora Natura Orientadora (CNO) no Brasil. A medida trouxe os resultados esperados: apoiou o crescimento do canal e elevou as vendas. Para o consumidor final, o modelo gera melhor atendimento, como resultado do maior volume de treinamento e do aumento da quantidade de consultoras e consultores.

Em 2008, o novo modelo foi implantado em 65% do canal de vendas, no Brasil, e capacitou 5.844 CNOs. Até maio de 2009, devemos alcançar a totalidade. O resultado da implementação das CNOs se fez sentir fortemente no segundo semestre, quando o crescimento do canal se acentuou no País, com evolução de 15,5% sobre o ano anterior, superior à expansão do primeiro semestre, de 9,2% em relação ao mesmo período de 2007 (veja gráfico).

## Evolução Ciclo a Ciclo das CNs Disponíveis



**2 - Foco na inovação de produtos** – Em 2008, optamos pela estratégia Menos é Mais em relação ao nosso portfólio. Iniciamos a redução do número de itens de 930 para 739, concentrando esforços naqueles de maior representatividade. Acreditamos que essa é uma maneira de racionalizar custos e de dar mais foco à gestão, o que maximiza os resultados da comunicação e do treinamento de consultoras e consultores, com benefícios para os nossos consumidores finais.

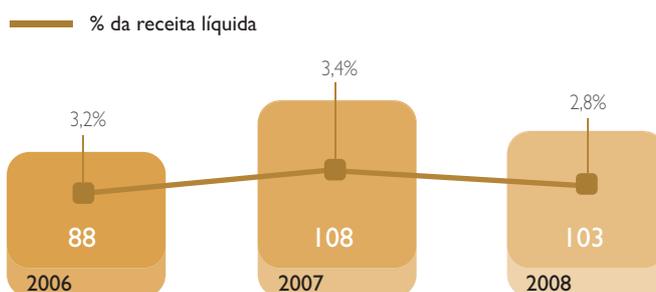
Focamos nossos investimentos em quatro lançamentos – as linhas Naturé, Tododia e Amor América e o antissinais Chronos Politensor de Soja –, cujas vendas superaram as nossas expectativas.

Aplicamos a mesma estratégia para o desenvolvimento de novos produtos, de maneira a concentrar forças em projetos capazes de proporcionar impactos comerciais relevantes. Mantivemos os níveis de investimento em inovação, e a nossa capacidade criadora pode ser verificada na expressiva recuperação do nosso índice de inovação, que havia caído para 56,8%, em 2007, e saltou para a marca de 67,5%.

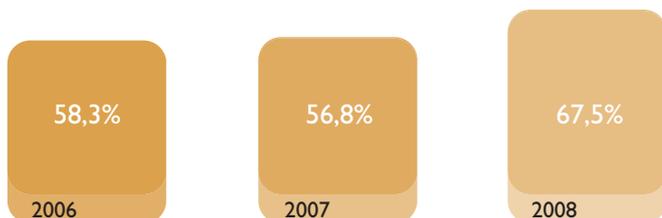
## Inovação

|                             | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----------------------------|------|------|------|
| Número de produtos lançados | 225  | 183  | 118  |

## Investimento em Inovação (R\$ milhões)



## Índice de Inovação<sup>1</sup>



*1. Receita Bruta dos últimos 12 meses dos produtos lançados nos últimos 24 meses dividida pela Receita Bruta da Natura nos últimos 12 meses. Equivale à representatividade de vendas no último ano dos produtos lançados nos últimos dois anos.*

**3 - Investimento em marketing** – Para dar suporte a todas as iniciativas mencionadas, além de um aumento de exposição da nossa marca, elevamos os nossos investimentos em marketing em R\$ 88,0 milhões, em 2008, financiados pelos ganhos de produtividade, que somaram R\$ 94 milhões no ano. Essa economia foi resultado de uma gestão mais eficiente nos processos de prevenção de perdas de produtos, ganhos nos custos de manufatura e em insumos, redução do custo dos catálogos de vendas e aumento de pedidos de nossas consultoras via Internet. Todo esse investimento pretende aumentar nosso vigor no mercado e reduzir o peso das promoções e descontos em nossa estratégia de marketing. Tiramos maior proveito da Internet. Registramos um significativo aumento no uso do meio eletrônico para a realização de pedidos, fruto de ações de incentivo, como o Projeto Conectividade. Os pedidos captados pela Web representaram, em média, 40,9% do total mensal, alcançando, em dezembro, um pico de 52,4%.

**4 - Gestão por processos** – A evolução na estrutura da Natura buscou tornar a empresa mais ágil, com menos níveis hierárquicos e mais próxima de consultoras e consumidores. Ao longo de 2008, começamos a implantação de um modelo de organização baseado em gestão de processos a serviço de unidades de negócios e unidades regionais.

Essa nova configuração descentraliza a decisão e a execução dos principais processos. As unidades de negócio são responsáveis pelo desenvolvimento de produtos e pela gestão e resultados de marcas e categorias, interagindo com as unidades regionais, que respondem pelo relacionamento com consultoras, gestão comercial e resultados locais. Essa ação combinada alavanca as atividades da Natura por regiões e por marcas e categorias.

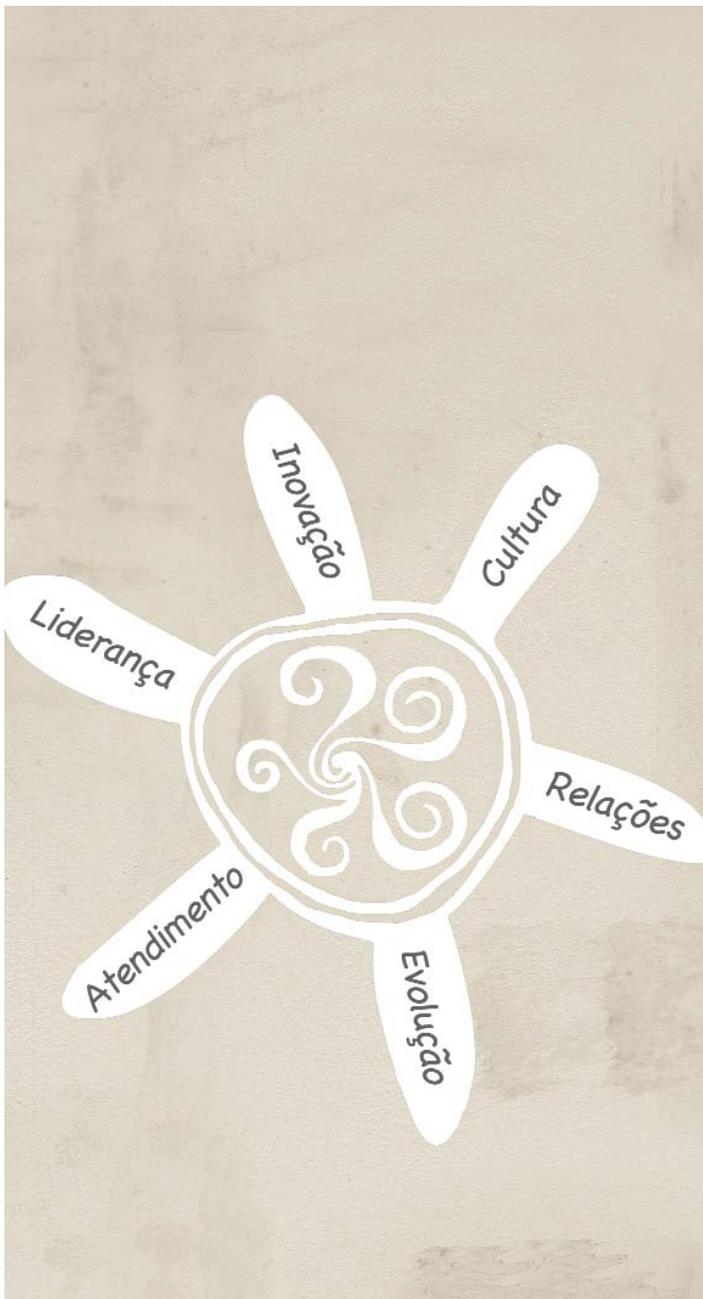
Nesse contexto, houve uma evolução na composição do Comitê Executivo e do time de liderança, que será responsável por implementar os principais processos da Natura.

**5 - Cultura organizacional** – Iniciamos um processo estruturado de fortalecimento da cultura organizacional, reafirmando os valores e as crenças da empresa, pois acreditamos que aí residem o principal diferencial de nossa organização e o eixo central de nossa atuação. Nesse sentido, o desenvolvimento de lideranças engajadas e um modelo de gestão coerente com a nossa essência são fatores fundamentais para a nossa evolução.

**6 - Qualidade das relações** – Para garantir maior transparência aos nossos sistemas de governança e espaço para que os principais públicos da Natura possam acompanhar ativamente a gestão, demos início a um processo sistemático de engajamento de stakeholders. Entendemos que este é o momento certo para começarmos a nos estruturar para um novo ciclo de crescimento e, para tanto, sabemos que é fundamental ouvir e entender as necessidades de todos aqueles que se relacionam conosco, transformando essas contribuições em oportunidades de melhoria em nossa atuação.

O caminho que começamos a trilhar em 2008 já se revelou acertado, e vamos segui-lo. Nosso foco está na boa execução do plano de retomada do crescimento e da evolução do modelo de gestão. Com isso, estamos nos preparando para um novo ciclo de expansão, como uma empresa cada vez mais inovadora, produtiva e ajustada aos desafios de seu tempo. Identificamos uma grande oportunidade para empresas como a nossa, que tem uma proposta de valor inclusiva, altamente adequada ao cenário de transformação da economia global.





## Governança Corporativa

A governança corporativa da Natura passou por uma significativa evolução, nos últimos anos, especialmente a partir da abertura de capital, em 2004, e da adesão ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa). Mais alta instância administrativa da Natura, o Conselho de Administração é composto por três sócios-fundadores e por quatro conselheiros externos independentes, que não ocupam nenhum cargo executivo internamente. A escolha dos conselheiros levou em consideração qualificações, conhecimento em relação à sustentabilidade, complementaridade de vivências executivas e ausência de conflitos de interesse.

Em 2008, o Conselho de Administração reuniu-se oito vezes, para analisar temas estratégicos, a implantação do plano de ação e o desempenho integrado econômico, social e ambiental da companhia. A atuação do Conselho é avaliada regularmente, todos os anos, e a remuneração dos seus integrantes é composta por uma parte fixa, mensal, e outra variável, anual, vinculada ao alcance de objetivos econômico-financeiros, sociais e ambientais.

Atualmente, quatro comitês auxiliares (Estratégico; de Governança Corporativa; de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional; e de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças) têm a missão de apoiar o Conselho de Administração na avaliação de temas estratégicos para os negócios da empresa:



### **Comitê Estratégico**

Três conselheiros e o diretor-presidente analisam, mensalmente, os temas estratégicos, preparando orientações e recomendações para o Conselho de Administração.

### **Comitê de Governança Corporativa**

Discute as melhorias na governança e na operação do negócio. Também faz a autoavaliação dos comitês e do Conselho. É formado por quatro conselheiros, que se reúnem trimestralmente.

### **Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional**

Composto por três conselheiros, pelo diretor-presidente e pelo vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional. Em reuniões mensais, avalia questões de remuneração, liderança, sucessão, capacitação e temas de interesse de Recursos Humanos.

### **Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças**

Formado por quatro integrantes, três ligados à Natura (um conselheiro, o vice-presidente de Finanças e o gerente de Gestão de Riscos e Auditoria) e um representante externo. Reúne-se mensalmente, e sua função é apoiar o Conselho na análise financeira, de riscos e do relacionamento com as auditorias externas.

A Natura conta com um Comitê Executivo (Comex) e três comitês regionais – Brasil, América Latina e Internacional –, que se reportam ao Conselho de Administração e são fóruns de discussões executivas, com aplicações geográficas distintas. O Comex possui três comitês de suporte, que analisam as iniciativas relacionadas à gestão da marca, sustentabilidade e produtos.

A sustentabilidade permeia todo nosso modelo de governança. O Comitê de Sustentabilidade é um importante foro de discussão preparatório às decisões do Comex Natura. Regularmente, os temas são analisados pelo Conselho de Administração. A coordenação fica a cargo da Diretoria de Sustentabilidade, que acompanha a execução dos planos de ação, conduzidos pelas diferentes áreas da empresa.

Em 2008, houve uma evolução na composição do Comex, que passou a ter a representatividade de um integrante envolvido no processo de sustentabilidade da empresa.

## Conselho de Administração

**Antonio Luiz da Cunha Seabra**  
Copresidente

**Guilherme Peirão Leal**  
Copresidente

**Pedro Luiz Barreiros Passos**  
Copresidente

**Edson Vaz Musa**  
Presidente do Comitê de Pessoas e Organização

**José Guimarães Monforte**  
Presidente do Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças

**Julio Moura Neto**  
Presidente do Comitê de Estratégia

**Luiz Ernesto Gemignani**

## Comitê Executivo Natura

**Alessandro Carlucci**  
Diretor-Presidente

**José Vicente Marino**  
Vice-Presidente de Negócios

**Marcelo Cardoso**  
Vice-Presidente de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade

**Roberto Pedote**  
Vice-Presidente de Finanças e Jurídico

**Paulo Lalli**  
Vice-Presidente de Operações & Logística

**Maurício Bellora**  
Vice-Presidente de Internacionalização - México e França

**Pedro Villares**  
Diretor de Negócios América Latina



## Composição da Diretoria Executiva

### **Alessandro Carlucci**

Diretor-Presidente

### **José Vicente Marino**

Vice-Presidente de Negócios

### **Marcelo Cardoso**

Vice-Presidente de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade

### **Maurício Bellora**

Vice-Presidente de Internacionalização - México e França

### **Paulo Lalli**

Vice-Presidente de Operações & Logística

### **Roberto Pedote**

Vice-Presidente de Finanças e Jurídico

### **Angel Medeiros**

Diretor de Logística

### **Armando Marchesan**

Diretor do Ciclo do Pedido

### **Claudia Falcão**

Diretora de Recursos Humanos Internacional

### **Daniel Gonzaga**

Diretor de Pesquisa

### **Denise Alves**

Diretora de Unidade de Negócio - Plataforma D

### **Denise Figueiredo**

Diretora de Unidade de Negócio - Plataforma C

### **Erasmão Toledo**

Diretor de Gestão Comercial dos Ciclos

### **Flávio Pesiguelo**

Diretor de Recursos Humanos - Brasil

### **Guto Pedreira**

Diretor de Unidade de Negócio - Plataforma A

### **Jorge Rosolino**

Diretor de Finanças Brasil

### **Lucilene Prado**

Diretora Jurídica

### **Marcello Rodrigues**

Diretor de Disponibilização de Produtos

### **Marcos Pelaez**

Diretor de Tecnologia de Informação

### **Marcos Vaz**

Diretor de Sustentabilidade

### **Moacir Salzstein**

Diretor de Governança Corporativa

### **Mônica Gregori**

Diretora de Unidade de Negócio - Plataforma B

### **Pedro Villares**

Diretor de Negócios América Latina

### **Roberto Zardo**

Diretor do Ciclo do Pedido

### **Rodolfo Guttilla**

Diretor de Assuntos Corporativos e Relações Governamentais

### **Victor Fernandes**

Diretor de Desenvolvimento de Produtos

## Gestão de Riscos

A estrutura de governança da Natura abrange formalmente a gestão de riscos. Todas as análises de cenários de temas contábeis, fiscais, tributários, societários e de novos investimentos são feitas pelo Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças, em apoio ao Conselho de Administração.

Há dois tipos principais de riscos: os estratégicos, que interpretam cenários que possam afetar a empresa; e os operacionais, relacionados a processos internos que cada gestor avalia com sua equipe. Ao criar cenários de riscos estratégicos e operacionais em cada um dos macroprocessos e processos da cadeia da Natura, são levadas em conta as fragilidades existentes, sempre considerando os três pilares da sustentabilidade – o social, o ambiental e o econômico.

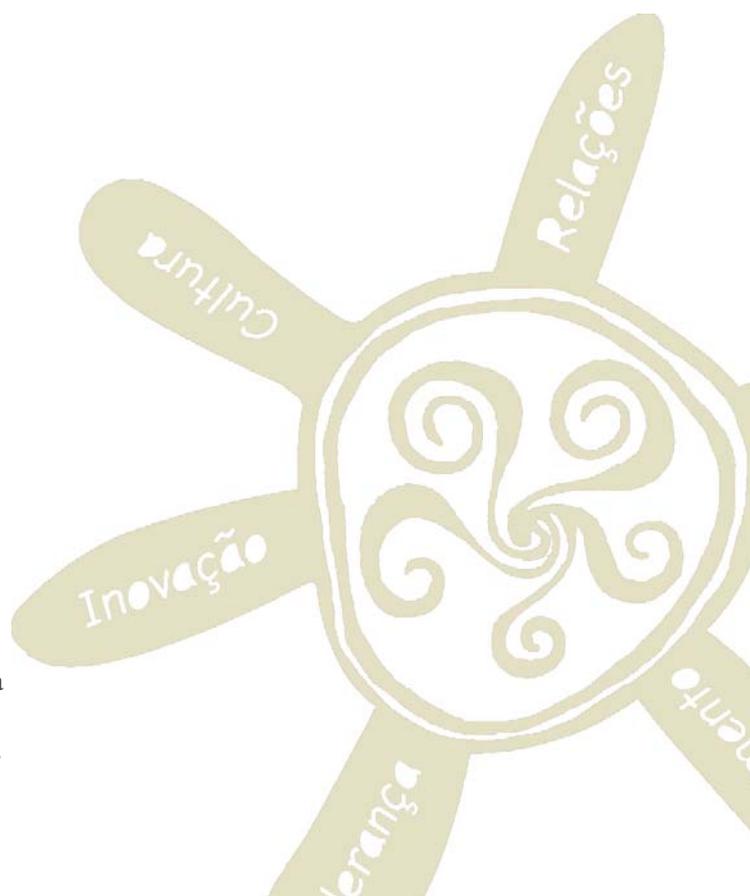
No entanto, não há uma análise estruturada sobre os efeitos imediatos das mudanças climáticas em nosso negócio, o que passará a ser considerado no planejamento de longo prazo. Em 2008, a Gestão de Riscos explorou um maior número de cenários dos riscos estratégicos. No ciclo do pedido (tempo entre o pedido da consultora e a chegada do produto ao consumidor final), incorporamos uma autoavaliação de riscos, como queremos fazer em todos os processos.

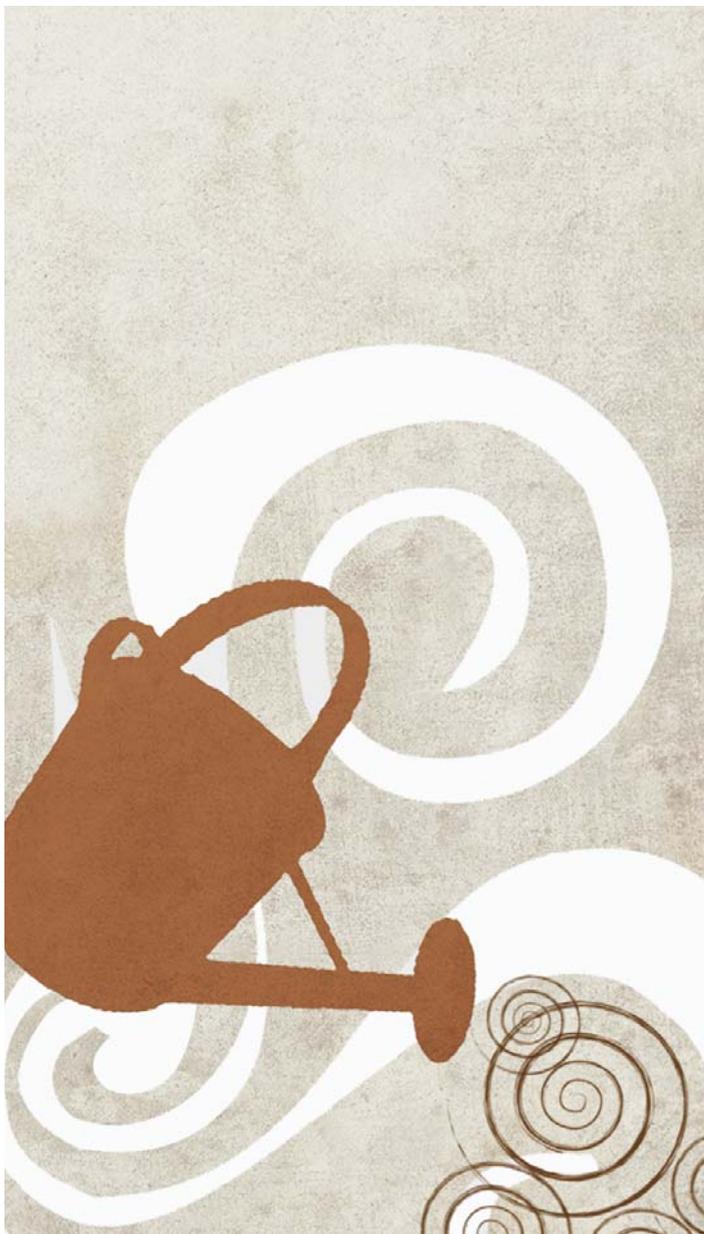
Também em 2008, foi criada e divulgada para todos os gestores a Política de Gestão de Riscos, documento que estabelece um conjunto de princípios, ações, papéis e responsabilidades voltados à identificação, avaliação e tratamento dos riscos aos quais a Natura possa estar exposta. O objetivo é orientar a gestão, responsável pela tomada de decisões, a formalizar o posicionamento em relação ao risco identificado.

## Auditoria Interna

A Auditoria Interna tem um grupo independente dos colaboradores da Natura para garantir total isenção em seu trabalho. Por isso, responde apenas para o Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças. Ao serem realizadas, as auditorias internas da Natura contemplam uma lista de procedimentos e testes para avaliar o controle interno, considerando, inclusive, as possibilidades de fraude. Em 2008, o foco maior foram justamente as auditorias especiais, atendendo a demandas da Ouvidoria e do Comitê de Auditoria da Natura.

Em 2008, auditamos 24 denúncias, no Brasil e nas operações internacionais, a pedido da Ouvidoria, que recebeu manifestações de colaboradores do Brasil, das operações internacionais, de fornecedores e de parte dos consultores. Desse número, seis configuravam casos de desvios de conduta e foram comprovadas, resultando em afastamento dos envolvidos e no aprimoramento dos mecanismos de controle.





# Desempenho Social

## Qualidade das Relações

A trajetória da Natura é permeada pelo compromisso de estabelecer, manter e valorizar relações pautadas pela ética, transparência e diálogo aberto e permanente com todos os públicos de interesse, desde colaboradores, consultores, fornecedores, acionistas e comunidades do entorno até o consumidor final. Seja no Brasil ou em nossas operações internacionais, buscamos estreitar vínculos e, para isso, nos preocupamos em reforçar constantemente a qualidade das relações que construímos.

Em 2008, demos continuidade ao processo de gestão da qualidade das relações, com o início de um modelo sistemático de engajamento de stakeholders, que consiste na ampliação das fronteiras da organização a partir do diálogo e da colaboração com nossos diversos públicos. Acreditamos que, dessa forma, desenvolveremos soluções de valor para a Natura e para todos aqueles que, de alguma maneira, se relacionam conosco e com a nossa marca e fazem parte de nossa comunidade.

Para dar início ao processo, desenvolvemos iniciativas de diálogo com cinco dos nossos públicos mais envolvidos com nosso negócio: colaboradores, consultoras, consumidores finais, acionistas e fornecedores. Esses diálogos colaborativos virtuais identificaram problemas e oportunidades existentes no relacionamento; além disso, realizamos um workshop presencial com representantes dos cinco públicos, com o objetivo de detectar os temas de interesse da Comunidade Natura. Os resultados desse workshop enriquecerão nosso planejamento estratégico, além de terem orientado a priorização de assuntos presentes neste relatório.

Com o intuito de nos aproximarmos cada vez mais de todos os nossos públicos de interesse, e para dar mais legitimidade a esses relacionamentos, criamos, em 2008, o Comitê Executivo para a Gestão da Qualidade das Relações, que será ampliado, em 2009, com a participação de integrantes externos. O foco principal do trabalho do Comitê, no primeiro ano, foi a construção de diretrizes de relacionamento com os diversos públicos. O Comitê também definiu que o processo de elaboração e atualização dos Princípios de Relacionamento, bem como a divulgação do seu conteúdo, passa a ser de responsabilidade dos gestores dos públicos e a integrar o processo de gestão da qualidade das relações.

Conheça a seguir os diversos canais de relacionamento com os nossos públicos. Por meio deles, recebemos demandas e levantamos oportunidades de melhoria na gestão do negócio, que são priorizadas no planejamento estratégico e também refletem em melhorias no conteúdo do relatório anual.

## Canais de Relacionamento

|               |                                   |  |
|---------------|-----------------------------------|--|
| Colaboradores | <b>Encontro com a presidência</b> | Espaço no qual os colaboradores podem opinar, sugerir e criticar de forma livre a alta gestão.   |
|               | <b>Encontros marcados</b>         | Eventos de periodicidade variada com colaboradores da área operacional e administrativa para informar, alinhar, dar direção e integrá-los aos líderes. São também espaços abertos para opinião, sugestões e críticas sobre a gestão. |
|               | <b>Fale com a Natura</b>          | Canal de comunicação via e-mail / intranet da empresa, para livre expressão de dúvidas, elogios, reclamações, solicitações, críticas e sugestões. A área à qual diz respeito o tema proposto é responsável pela resposta.            |
|               | <b>Pesquisa de satisfação</b>     | É realizada uma vez por ano para avaliar a qualidade e melhorar o relacionamento por meio do acompanhamento de indicadores.  |
|               | <b>Representantes de clima</b>    | Colaboradores eleitos pelos próprios colegas para representarem a equipe nas discussões sobre as evoluções de clima organizacional   |
|               | <b>Ouvidoria</b>                  | Canal para demandas sobre a qualidade das relações e o acompanhamento até a resolução.   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| Comunidades do entorno de Itapeverica e Cajamar | <b>Equipe de relacionamento com comunidades do entorno</b> | A equipe da Natura se relaciona com a comunidade principalmente através das organizações da sociedade civil, representantes do poder público e líderes comunitários.  |
|   | <b>Fóruns e espaços de participação</b>                    | Também nos relacionamentos nos fóruns e espaços de participação existentes nos municípios, como: rede social, conselhos municipais, fóruns de discussão. A Natura tem sido responsável pela criação de espaços de participação democrática nos municípios, como foi o caso do curso sobre Plano Diretor |

|              |                               |   |
|--------------|-------------------------------|---|
| Fornecedores | <b>Equipe de Suprimentos</b>  | Equipe dedicada ao constante relacionamento, sendo o ponto de contato principal entre Natura e este importante público. |
|              | <b>Pesquisa de satisfação</b> | Pesquisa realizada anualmente para medição da qualidade das relações entre Natura e fornecedores.                       |
|              | <b>Ouvidoria</b>              | Canal para demandas sobre a qualidade das relações e o acompanhamento até a resolução.                                  |

|                          |  |   |
|--------------------------|--|---|
| Comunidades fornecedoras | <b>Equipe de relacionamento com comunidades fornecedoras</b> | A Natura possui uma equipe especializada e multidisciplinar, responsável por estreitar o relacionamento com este público, além de captar e encaminhar internamente as demandas. |
|--------------------------|--|---|

## Canais de Relacionamento (cont.)

|                                  |   |  |
|----------------------------------|---|--|
| <b>Consultoras e Consultores</b> | <b>Encontro Natura</b>                                      | Reunião a cada ciclo de 21 dias organizada e conduzida pelas Gerentes de Relacionamento (GR), reunindo parte significativa do canal de vendas (Consultoras Natura - CNs e Consultoras Natura Orientadoras - CNOs). Momentos de relacionamento entre a Natura e suas consultoras, com foco na apresentação dos principais lançamentos e promoções do ciclo, além de troca de informações sobre atividades de venda, discussões sobre valores e práticas da empresa, dinâmicas de treinamento. |
|                                  | <b>Site</b>   | Espaço virtual que disponibiliza informações em multimídia sobre a empresa, seus produtos e serviços. Plataforma para envio de pedidos, com ferramentas de marketing voltadas para a atividade de consultoria, como envio de e-mails com informações e promoções, destaques sobre os últimos lançamentos, dicas de vendas, entre outras funcionalidades. Tem variáveis na plataforma web 2.0, como blogs e canais de diálogo on-line.  |
|                                  | <b>Centro de Atendimento Natura (CAN)</b>                   | Canal de comunicação direta que promove o gerenciamento da satisfação de consultoras e consultores. Trata de todas as manifestações - incluindo captação de pedidos de produtos -, recebe sugestões e reclamações das CNs e acompanha os processos até sua resolução. Pode ser contatado por linha 0800 gratuita ou internet.  |
|                                  | <b>Pesquisa de Satisfação</b>                               | Pesquisa anual realizada para monitorar a evolução do relacionamento e detectar pontos de melhoria.  |
|                                  | <b>Gerente de Relacionamento</b>                            | A GR Natura é uma colaboradora responsável pelo relacionamento direto com a Consultora. É o principal elo entre a empresa e suas CNs.  |
| <b>Consumidores</b>              | <b>Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor (SNAC)</b>   | Pode ser contato por linha 0800 gratuita. Possui uma equipe preparada para receber informações, reclamações, sugestões e críticas. O SNAC acompanha processos até a resolução.   |
|                                  | <b>Pesquisa Instantânea de Satisfação do Cliente (PISC)</b> | Pesquisa realizada para monitorar a evolução do relacionamento e detectar pontos de melhoria, feita após o cliente ser atendido via SNAC.  |
| <b>Acionistas e Investidores</b> | <b>Equipe de Relações com Investidores</b>                  | Equipe dedicada ao constante relacionamento com investidores e potenciais investidores, sendo o ponto de contato principal entre a Natura e este importante público.   |
|                                  | <b>Fale com RI</b>  | Espaço reservado no site de relações com investidores da Natura ( <a href="http://www.natura.net/investidor">www.natura.net/investidor</a> ) para que analistas de mercado, investidores e interessados conversem diretamente com a equipe de Relações com Investidores através de e-mails.  |
|                                  | <b>Conferências, reuniões on-on-one e Road-shows</b>        | Reuniões e eventos com a área de Relações com Investidores, realizados no Brasil e no exterior, cujo objetivo é atualizar e informar nossos investidores e potenciais investidores sobre os principais resultados da empresa.  |
|                                  | <b>Perception Study</b>                                     | Pesquisa anual que avalia a percepção dos investidores sobre a Natura como investimento e sobre a comunicação da empresa com os investidores.  |

# Ouvidoria

Criada em 2006, a Ouvidoria é um dos nossos canais de diálogo que apoiam a evolução do relacionamento com todos os públicos com os quais nos relacionamos. Vinculada à Vice-Presidência de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade, é responsável por intermediar soluções para questões que não estejam em acordo com os Princípios de Relacionamento Natura, além de identificar possibilidades de evolução em processos, políticas e relacionamentos.

O processo de encaminhamento das manifestações é simples: recebida a demanda, ela é encaminhada ao gestor responsável e, dado o encaminhamento, incorpora-se a decisão à melhoria do processo. A cada ano, procuramos ampliar sua abrangência de atendimento. Além dos colaboradores do Brasil e das operações da América Latina e dos fornecedores, desenvolvemos um projeto piloto, lançado no início de 2008, para atender cerca de 10 mil consultoras e consultores.

Em 2008, a área cresceu 27,5% em número de manifestações recebidas em relação ao ano anterior (veja gráfico abaixo). Os assuntos abordados estão relacionados a questões técnicas (políticas, processos e infraestrutura) e comportamentais: 70% das manifestações recebidas referem-se a críticas e os outros 30% dizem respeito a consultas ou sugestões. Aquelas que constituem desvios éticos são encaminhadas e analisadas pelo Comitê de Ética, que tem a participação do Diretor-Presidente. Quando há necessidade, o envolvimento da Auditoria Interna é solicitado, como mencionamos no capítulo Governança Corporativa.

## Número Total de Manifestações Recebidas pela Ouvidoria (por público)

|                                  | 2006             | 2007            | 2008            |
|----------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Público interno Brasil           | 100 <sup>1</sup> | 649             | 783             |
| Público interno Am. Lat.         | n.a.             | 29 <sup>2</sup> | 26              |
| Fornecedores Brasil              | n.a.             | 12 <sup>3</sup> | 19              |
| Consultoras e consultores Brasil | n.a.             | n.a.            | 52 <sup>4</sup> |
| <b>Total</b>                     | <b>100</b>       | <b>690</b>      | <b>880</b>      |

1. Dados do período de outubro a dezembro de 2006 (lançamento da Ouvidoria: outubro 2006).

2. Dados do período de outubro a dezembro de 2007 (lançamento da Ouvidoria: outubro 2007).

3. Dados referentes ao período de maio a dezembro de 2007 (lançamento da Ouvidoria: maio 2007).

4. Dados referentes ao período de janeiro a dezembro de 2008 (lançamento do Piloto da Ouvidoria: janeiro 2008). Tratamos mais 687 questões críticas recebidas de consultoras de todo o Brasil por meio do CAN – Centro de Atendimento Natura.

## Público Interno Am. Lat. - Quantidade de manifestações por país

| Operação     | Quantidade |
|--------------|------------|
| Colômbia     | 13         |
| México       | 7          |
| Venezuela    | 5          |
| Argentina    | 1          |
| Chile        | 0          |
| Peru         | 0          |
| <b>Total</b> | <b>26</b>  |

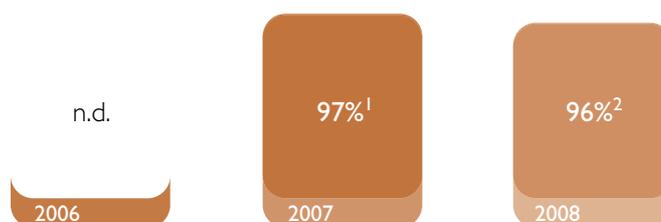
## Público Interno do Brasil e da América Latina

A Ouvidoria é um canal adicional de diálogo com os colaboradores e foi criada para apoiar a evolução do relacionamento com esse público. Em 2008, a área recebeu 809 manifestações dos colaboradores do Brasil e da América Latina e foi acessada por pessoas de todos os níveis hierárquicos e diferentes áreas. Das 783 manifestações recebidas de terceiros residentes (trabalhadores terceirizados alocados nas unidades da empresa em serviços contínuos) e colaboradores na Operação Brasil, a maior parte (47%) foi direcionada à Diretoria de Pessoas e tratava de questões técnicas relacionadas ao processo de gestão

de pessoas, como benefícios, qualidade de vida, contrato de trabalho e capacitação. Já nas operações da América Latina, 96% das manifestações tratavam de questões comportamentais relacionadas à gestão de pessoas.

Após cada contato com a Ouvidoria, o interlocutor responde a uma pesquisa que mede seu índice de satisfação em relação a este canal de diálogo. Em 2007, a pesquisa mediu a satisfação do público interno do Brasil e o índice foi de 97%. Em 2008, foi 96%, resultado que consideramos positivo e estatisticamente equivalente ao anterior. Não reportamos resultados da pesquisa com o público interno da América Latina, por não haver amostragem estatística significativa.

## Satisfação com o Canal de Ouvidoria - Público interno Brasil



As porcentagens referem-se às respostas positivas para a pergunta "está satisfeito com esse canal de diálogo?".

1. A base de respondentes equivale a 62% do total de manifestações.

2. A base de respondentes equivale a 59% do total de manifestações.

## Número de Casos de Discriminação<sup>1</sup>

| Denúncias comprovadas     | 2006        | 2007     | 2008     |
|---------------------------|-------------|----------|----------|
| Público interno Brasil    | n.d.        | 0        | 0        |
| Público interno Am. Lat.  | n.d.        | 0        | 0        |
| Fornecedores Brasil       | n.d.        | 0        | 0        |
| <b>Total</b>              | <b>n.d.</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |
| Denúncias não comprovadas |             |          |          |
| Público interno Brasil    | n.d.        | 4        | 1        |
| Público interno Am. Lat.  | n.d.        | 0        | 0        |
| Fornecedores Brasil       | n.d.        | 0        | 0        |
| <b>Total</b>              | <b>n.d.</b> | <b>4</b> | <b>1</b> |

1. As denúncias recebidas pela Ouvidoria são encaminhadas à Auditoria Interna, que ouve as partes envolvidas e analisa a procedência da manifestação.

## Consultoras Brasil

No final de 2007, foi lançado um projeto piloto para atender cerca de 10 mil consultoras e consultores de uma gerência de vendas da cidade de São Paulo. Ao longo de 2008, a Ouvidoria recebeu e tratou 52 manifestações, a maioria ligada ao relacionamento com as Promotoras de Vendas. Ainda em 2008, como apoio à área de atendimento e aprendizado para a ampliação do canal para esse público, a Ouvidoria deu atenção também a 687 questões críticas, que partiram de consultoras de todo o Brasil e nos chegaram via Centro de Atendimento Natura (CAN). Todas as manifestações seguiram os mesmos trâmites dos demais contatos. Não reportamos o resultado da pesquisa de satisfação do programa piloto com consultoras e consultores por não haver ainda amostragem significativa.

## Fornecedores Brasil

A Ouvidoria também apoia a evolução do relacionamento com os Fornecedores da Natura no Brasil, desde maio de 2007. Recebemos, em 2008, 19 manifestações, entre críticas e denúncias, abordando principalmente questões técnicas referentes ao processo de concorrência e seleção de fornecedores e à gestão do contrato, que inclui as etapas de negociação e pagamento.

# Colaboradores

O ano de 2008 marcou o início de um período de evolução da nossa estrutura organizacional, o que afetou diretamente nossos colaboradores no Brasil. O Sistema de Gestão Natura começou a ser implantado baseado em três pilares: processos, cultura e liderança. Esse movimento certamente se refletiu em nossos colaboradores, gerando um desconforto. Os primeiros sinais de melhoria, no entanto, já são percebidos, com a reação no clima da área administrativa, a mais afetada pela reorganização. O foco principal da mudança foi tornar a empresa mais leve, ágil e eficiente na tomada de decisões, com menos níveis hierárquicos, mais próxima dos consumidores e do mercado. Mobilizamos e engajamos a organização como um todo para alavancar esse processo.

Desde o início de 2008, começamos a realizar o processo de ajuste de nossa estrutura. Com isso, houve uma redução de 8,6% no número de colaboradores no Brasil – de 4.798, em 2007, para 4.386, em 2008 –, sem impacto na atividade fabril e na força de vendas. A estrutura da Natura no País, até então orientada por áreas, passou a adotar o modelo de unidades de negócios e unidades regionais, o que promove uma atuação mais autônoma, direcionada e descentralizada.

Nossos colaboradores são de extrema relevância na trajetória de sucesso da empresa. Entendemos que cada um contribuiu a sua maneira para o nosso crescimento. Além disso, desempenham o papel de agentes de transformação na sociedade, seja no desenvolvimento de iniciativas que envolvem nossa cadeia de valor; seja ao atuar, de forma voluntária, em projetos alinhados com nossos Valores e Crenças. Assim, era mandatário que tivéssemos um cuidado fundamental com os profissionais desligados. Elaboramos um pacote especial de benefícios, que incluía gratificação em dinheiro, extensão de plano de saúde e apoio para a recolocação no mercado de trabalho. Criamos, também, um Centro de Carreira, que colocou à disposição consultores especializados e espaço de convivência para a integração, abrindo a possibilidade de construção de uma rede de relacionamentos e até estrutura de tecnologia com acesso à Internet e suporte administrativo. A duração prevista do programa é de seis meses e, desde seu início, em janeiro de 2009, 25% dos participantes já estavam recolocados em novas atividades.

O movimento de desligamentos foi acompanhado por outro de contratação, fruto do processo de regionalização das atividades da Natura, que tem gerado postos de trabalho não só em São Paulo, mas em outros estados e regiões do Brasil. Para preencher essas vagas, primeiramente demos oportunidade de remanejamento para os colaboradores desligados. Na América Latina, as operações que mais abriram vagas foram as do Peru, Colômbia e Chile, por terem apresentado aumento da força de vendas.

## Número de Colaboradores Natura

| Operação     | 2006         | 2007         | 2008         |
|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Brasil       | 4.361        | 4.798        | 4.386        |
| Argentina    | 262          | 276          | 306          |
| Chile        | 122          | 179          | 222          |
| México       | 141          | 259          | 277          |
| Peru         | 179          | 229          | 290          |
| Venezuela    | 35           | 63           | 50           |
| Colômbia     | n.a.         | 79           | 135          |
| França       | 30           | 36           | 32           |
| <b>Total</b> | <b>5.130</b> | <b>5.919</b> | <b>5.698</b> |

## Outros Contratos de Trabalho

|             | 2006  | 2007  | 2008  |
|-------------|-------|-------|-------|
| Estagiários | 60    | 73    | 66    |
| Temporários | 321   | 151   | 445   |
| Terceiros   | 1.797 | 1.170 | 1.787 |

Parte do transtorno gerado por toda a reorganização pôde ser verificada no índice de rotatividade. No Brasil, o turnover chegou a 12,4%, ante os 9% do ano anterior. O público operacional teve maior participação no resultado. Vale lembrar que o modelo de células semiautônomas, implantado desde 2006, completou um ciclo de avaliações e de amadurecimento em 2008. As células semiautônomas reduziram um nível hierárquico e criaram uma estrutura segundo a qual os colaboradores respondem diretamente ao gerente da fábrica. Com isso, houve um importante ganho de autonomia. Os profissionais que não se adaptaram ao modelo e não apresentaram bom desempenho acabaram nos deixando.

## Rotatividade dos Colaboradores (%)

| Operação               | 2006 | 2007 | 2008 |
|------------------------|------|------|------|
| Brasil                 | 6,7  | 9,0  | 12,4 |
| Argentina              | 19,7 | 16,1 | 16,6 |
| Chile                  | 31,6 | 20,4 | 13,9 |
| México                 | 36,3 | 56,5 | 42,7 |
| Peru                   | 15,0 | 17,2 | 12,2 |
| França                 | 6,6  | 4,0  | 35,0 |
| Venezuela <sup>1</sup> | n.d. | 43,5 | 31,9 |
| Colômbia <sup>2</sup>  | n.a. | 4,6  | 35,4 |

1. Durante o ano de 2006, a operação na Venezuela estava em estruturação para início das atividades e o indicador de rotatividade não foi medido.

2. A operação na Colômbia teve início em 2007.

## Ambiente de Trabalho

O clima organizacional global da Natura manteve-se estável em 72%, em 2008. Nas operações internacionais, houve avanço na maioria dos países, com destaque para a Argentina, que teve alta de 11 pontos percentuais e alcançou 80%. No Brasil, o índice de favorabilidade entre os colaboradores voltou ao patamar de 69%, influenciado pelo resultado na área operacional, apesar dos destaques positivos entre as áreas administrativas e de vendas. Em 2009, será feito um profundo trabalho para reverter essa situação.

Há evidências de percepção de melhorias em temas como qualidade de vida e treinamento (neste caso, fortemente impulsionado pelo público comercial) e, embora tenhamos o desafio claro de evoluir na qualidade de nossa relação com os colaboradores, os pontos de atenção são altamente convergentes com o plano de ação que estamos implementando. As oportunidades de melhoria estão relacionadas justamente a temas como liderança, qualidade do processo decisório e relacionamento, aspectos centrais de nosso novo modelo organizacional.

Evoluções como o novo time de liderança, a implementação da gestão por processos com as unidades de negócios e regionais aproximando o relacionamento e a qualidade da decisão, e o fortalecimento da cultura organizacional contribuirão para avançarmos continuamente no aumento da favorabilidade com todos os públicos. Acreditamos que não se trata de evoluir alguns pontos percentuais, mas de mudar de patamar na percepção dos nossos colaboradores.

## Pesquisa de Clima Favorabilidade (%)

|              | 2006      | 2007      | 2008      |
|--------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Total</b> | <b>69</b> | <b>72</b> | <b>72</b> |
| Brasil       | 69        | 71        | 69        |
| Argentina    | 64        | 69        | 80        |
| Peru         | 68        | 80        | 77        |
| Chile        | 73        | 72        | 83        |
| México       | 77        | 83        | 85        |
| França       | 47        | 56        | 60        |
| Colômbia     | n.a.      | 86        | 84        |
| Venezuela    | n.a.      | 52        | 61        |

O movimento de reafirmação de nossa cultura terá um importante papel no ambiente de trabalho, especialmente a partir do momento em que também se tornar um processo dentro da empresa, vinculado ao engajamento e à gestão da qualidade das relações. O amplo diagnóstico realizado com os colaboradores em 2008 resultará em ações orientadas aos diferentes grupos em 2009.

## Diversidade

Para nós, a diversidade é um valor muito importante. No entanto, acreditamos que o tema ainda merece um aprofundamento no que se refere aos colaboradores. E não temos um posicionamento definitivo sobre como devemos incentivá-lo, especialmente, diante de nossa ambição de ser uma empresa internacional e, portanto, aberta aos estímulos multiculturais das regiões e dos povos que fazem parte de nossa comunidade. Sendo assim, os dados a seguir seguem as práticas de referência de mercado, e não refletem uma atuação focada no tema. Vale destacar, porém, que, em 2008, tivemos um plano consistente para a contratação de colaboradores portadores de deficiência na Natura Cosméticos e conseguimos aumentar em 50% sua presença em nosso quadro. Superamos, assim, a exigência legal de 5% de sua participação em nosso quadro, e alcançamos um índice de 5,4%.

Lançado em 2007, o projeto Promotora Aprendiz, que marcou o início da intensificação dos nossos esforços na inclusão de profissionais com deficiência na área comercial, teve continuidade em 2008. Das sete gerentes de relacionamento contratadas naquele ano, todas permanecem na empresa e, em 2008, novas contratações foram feitas, em outros cargos. Nas demais áreas, o foco foi manter o patamar e trabalhar o desenvolvimento dos colaboradores contratados nos anos anteriores para que tivessem possibilidades de desenvolvimento profissional.

### Diversidade<sup>1</sup> - Operação Brasil

|  | 2006         | 2007         | 2008         |
|--|--------------|--------------|--------------|
| <b>Total de colaboradores</b>  |              |              |              |
| <b>Portadores de deficiência</b>   | <b>4.361</b> | <b>4.793</b> | <b>4.386</b> |
| <b>Percentual em relação ao total de colaboradores</b>                       | <b>4,2%</b>  | <b>5,2%</b>  | <b>5,4%</b>  |
| Percentual em cargos gerenciais em relação ao total de cargos de gerência    | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         |
| Percentual em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         |

|  | 2006         | 2007         | 2008         |
|--|--------------|--------------|--------------|
| <b>Mulheres</b>  |              |              |              |
| <b>Percentual em relação ao total de colaboradores</b>                                   | <b>63,7%</b> | <b>63,9%</b> | <b>63,7%</b> |
| Percentual em cargos gerenciais em relação ao total de cargos gerenciais                 | 52,9%        | 53,4%        | 52,3%        |
| Percentual em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria             | 17,9%        | 20,0%        | 19,2%        |
| <b>Mulheres negras e pardas</b>  |              |              |              |
| <b>Percentual em relação ao total de colaboradores mulheres</b>                          | <b>n.d.</b>  | <b>n.d.</b>  | <b>n.d.</b>  |
| Percentual em cargos gerenciais em relação ao total de mulheres em cargos gerenciais     | n.d.         | n.d.         | n.d.         |
| Percentual em cargos de diretoria em relação ao total de mulheres em cargos de diretoria | n.d.         | n.d.         | n.d.         |
| <b>Homens negros e pardos</b>  |              |              |              |
| <b>Percentual em relação ao total de colaboradores homens</b>                            | <b>n.d.</b>  | <b>n.d.</b>  | <b>n.d.</b>  |
| Percentual em cargos gerenciais em relação ao total de homens em cargos gerenciais       | n.d.         | n.d.         | n.d.         |
| Percentual em cargos de diretoria em relação ao total de homens em cargos de diretoria   | n.d.         | n.d.         | n.d.         |
| <b>Acima de 45 anos</b>  |              |              |              |
| <b>Percentual em relação ao total de colaboradores</b>                                   | <b>10,3%</b> | <b>9,1%</b>  | <b>10,5%</b> |
| Percentual em cargos gerenciais em relação ao total de cargos gerenciais                 | 9,8%         | 7,5%         | 8,2%         |
| Percentual em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria             | 39,3%        | 26,7%        | 38,5%        |

*1. Não foi realizada a comparação por raça em 2006, 2007 e 2008 pois uma análise amostral evidenciou a necessidade da revisão dessa classificação no nosso banco de colaboradores. Será feita uma atualização cadastral com todos os colaboradores para garantir o levantamento do próximo ano.*

Em 2008, tivemos um aumento no percentual de portadores de deficiência, apesar da redução do número absoluto. Verificamos que 41% dos Portadores de Deficiência desligados fizeram por iniciativa própria, o que reforça a necessidade de maior foco no processo de desenvolvimento e retenção para este público. Os demais desligamentos ocorreram por problemas de desempenho.

Além dos 39 colaboradores capacitados no programa de Competências Básicas para portadores de deficiência, treinamos em 2008 nove padrinhos em Libras, profissionais habilitados a se comunicar e, assim, facilitar a inclusão de deficientes auditivos na Natura.

### Colaboradores Portadores de Deficiência – Operação Brasil

|  | 2006 | 2007 | 2008 |
|--|------|------|------|
| Número de colaboradores portadores de deficiência  | 185  | 251  | 237  |
| Porcentagem de PPD sobre o total de colaboradores  | 4,2% | 5,2% | 5,4% |
| Número de deficientes capacitados no programa Competências Básicas Profissionais, desenvolvido em parceria com o Instituto Paulo Favalli | 84   | 49   | 39   |

Em todas as nossas operações, nossos patamares salariais estão acima da remuneração mínima praticada pelos respectivos mercados. No Brasil, a inclusão dos salários da unidade fabril de Belém do Pará, onde a remuneração do mercado é mais baixa do que em São Paulo, provocou uma redução na proporção entre o salário mais baixo praticado pela Natura e o salário mínimo.

**Tabela Proporção do Salário Comparado ao Mínimo**

| Presença no mercado   | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|------|------|------|
| Proporção do salário mais baixo comparado ao mínimo na Operação Brasil    | 1,9  | 1,88 | 1,18 |
| Proporção do salário mais baixo comparado ao mínimo na Operação Argentina | n.d. | 1,12 | 1,48 |
| Proporção do salário mais baixo comparado ao mínimo na Operação Chile     | n.d. | 1,47 | 1,40 |
| Proporção do salário mais baixo comparado ao mínimo na Operação Peru      | n.d. | 1,63 | 1,63 |
| Proporção do salário mais baixo comparado ao mínimo na Operação México    | n.d. | 2,84 | 4,56 |
| Proporção do salário mais baixo comparado ao mínimo na Operação Colômbia  | n.d. | 1,50 | 1,08 |
| Proporção do salário mais baixo comparado ao mínimo na Operação Venezuela | n.d. | 1,91 | 1,93 |
| Proporção do salário mais baixo comparado ao mínimo na Operação França    | n.d. | 1,25 | 1,10 |

Em 2008, os acordos coletivos trouxeram aos colaboradores, em média, um aumento salarial da ordem de 9%. O grupo administrativo feminino teve um aumento superior ao acordo coletivo, explicado pelo crescimento dos prêmios de vendas conquistados ao longo de 2008, que foram ampliados em cerca de 21%, em relação a 2007.

Os acordos coletivos firmados com os sindicatos abrangem todos os nossos colaboradores, como determina a legislação nacional. Embora os procedimentos de notificação antecipada de mudanças operacionais não estejam especificados nos acordos, a Natura tem como prática histórica sempre comunicar com antecedência eventuais alterações e abrir espaço para esclarecimentos de todos os profissionais envolvidos.

Na operação do Brasil, o relacionamento entre a área de Recursos Humanos e os representantes sindicais se dá por meio de encontros para discussão de pautas previamente agendadas. Atualmente, mantemos relacionamento com três sindicatos e não possuímos um processo formal de identificação de operações em que o direito de exercer a liberdade de associação e negociação coletiva possa correr risco. No entanto, nossa Ouvidoria funciona como um canal aberto para o recebimento dessas denúncias.

**Perfil de Salários de Acordo com a Composição do Corpo de Colaboradores na Operação Brasil. (R\$) <sup>(1)</sup> <sup>(2)</sup> <sup>(3)</sup> <sup>(4)</sup>**

|   | 2006            | 2007            | 2008            |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Mulheres - Total</b>                           | <b>3.642,71</b> | <b>3.815,50</b> | <b>4.351,99</b> |
| Salários médios mensais em cargos de produção     | 969,09          | 1.009,31        | 1.104,49        |
| Salários médios mensais em cargos administrativos | 4.179,92        | 4.458,91        | 5.287,86        |
| Salários médios mensais em cargos gerenciais      | 10.853,37       | 11.307,33       | 12.341,07       |
| Salários médios mensais em cargos de diretoria    | 28.778,80       | 28.284,45       | 31.185,90       |

|   | 2006            | 2007            | 2008            |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Homens - Total</b>                             | <b>3.311,61</b> | <b>3.291,17</b> | <b>3.550,31</b> |
| Salários médios mensais em cargos de produção     | 1.178,89        | 1.235,08        | 1.352,54        |
| Salários médios mensais em cargos administrativos | 4.384,24        | 4.188,39        | 4.656,40        |
| Salários médios mensais em cargos gerenciais      | 11.668,92       | 11.613,16       | 12.906,94       |
| Salários médios mensais em cargos de diretoria    | 33.936,81       | 32.156,43       | 38.788,70       |
| <b>Mulheres negras e pardas</b>                   | <b>n.d.</b>     | <b>n.d.</b>     | <b>n.d.</b>     |
| Salários médios mensais em cargos de produção     | n.d.            | n.d.            | n.d.            |
| Salários médios mensais em cargos administrativos | n.d.            | n.d.            | n.d.            |
| Salários médios mensais em cargos gerenciais      | n.d.            | n.d.            | n.d.            |
| Salários médios mensais em cargos de diretoria    | n.d.            | n.d.            | n.d.            |
| <b>Mulheres não negras e não pardas</b>           | <b>n.d.</b>     | <b>n.d.</b>     | <b>n.d.</b>     |
| Salários médios mensais em cargos de produção     | n.d.            | n.d.            | n.d.            |
| Salários médios mensais em cargos administrativos | n.d.            | n.d.            | n.d.            |
| Salários médios mensais em cargos gerenciais      | n.d.            | n.d.            | n.d.            |
| Salários médios mensais em cargos de diretoria    | n.d.            | n.d.            | n.d.            |
| <b>Homens negros e pardos</b>                     | <b>n.d.</b>     | <b>n.d.</b>     | <b>n.d.</b>     |
| Salários médios mensais em cargos de produção     | n.d.            | n.d.            | n.d.            |
| Salários médios mensais em cargos administrativos | n.d.            | n.d.            | n.d.            |
| Salários médios mensais em cargos gerenciais      | n.d.            | n.d.            | n.d.            |
| Salários médios mensais em cargos de diretoria    | n.d.            | n.d.            | n.d.            |
| <b>Homens não negros e não pardos</b>             | <b>n.d.</b>     | <b>n.d.</b>     | <b>n.d.</b>     |
| Salários médios mensais em cargos de produção     | n.d.            | n.d.            | n.d.            |
| Salários médios mensais em cargos administrativos | n.d.            | n.d.            | n.d.            |
| Salários médios mensais em cargos gerenciais      | n.d.            | n.d.            | n.d.            |
| Salários médios mensais em cargos de diretoria    | n.d.            | n.d.            | n.d.            |
| <b>Acima de 45 anos</b>                           | <b>6.378,74</b> | <b>6.729,55</b> | <b>7.540,24</b> |
| Salários médios mensais em cargos de produção     | 1.477,77        | 1.547,62        | 1.676,26        |
| Salários médios mensais em cargos administrativos | 6.690,16        | 7.021,33        | 8.161,90        |
| Salários médios mensais em cargos gerenciais      | 14.799,17       | 14.809,79       | 15.197,97       |
| Salários médios mensais em cargos de diretoria    | 37.894,86       | 36.459,01       | 38.395,76       |
| <b>Até 45 anos</b>                                | <b>3.255,46</b> | <b>3.317,39</b> | <b>3.653,35</b> |
| Salários médios mensais em cargos de produção     | 1.064,83        | 1.110,46        | 1.213,57        |
| Salários médios mensais em cargos administrativos | 3.869,62        | 4.016,56        | 4.652,14        |
| Salários médios mensais em cargos gerenciais      | 10.967,98       | 11.177,31       | 12.379,83       |
| Salários médios mensais em cargos de diretoria    | 31.404,57       | 29.535,86       | 36.658,41       |

1. Não foi realizada a comparação por raça em 2008 pois uma análise amostral evidenciou a necessidade da revisão dessa classificação no nosso banco de colaboradores. Será feita uma atualização cadastral com todos os colaboradores para garantir o levantamento do próximo ano.
2. O cálculo não considera o pagamento do incentivo de curto prazo (Participação nos Lucros e Resultados).
3. Foram considerados para efeito de cálculo deste indicador os prêmios pagos aos gerentes de vendas e promotoras de vendas. Os colaboradores da força de vendas, quando distribuídos nas categorias, reforçam as médias salariais femininas pelo bônus, excluindo-se os cargos de produção.
4. A metodologia de consolidação dos dados foi aprimorada, portanto os valores dos anos anteriores foram alterados.

## Contratação local

Não possuímos uma política formal de recrutamento local para os cargos da alta gerência nas nossas operações internacionais. Entretanto, em todos os países em que atuamos, grande parte dessas funções é exercida por profissionais nativos, como forma de melhor adaptar nosso negócio às características de cada mercado.

### Alta Gerência na Comunidade Local

| Porcentagem de membros de alta gerência recrutados na comunidade local <sup>1</sup> (%) | 2006 | 2007  | 2008 |
|---|------|-------|------|
| Argentina   | 40,0 | 33,0  | 33,0 |
| Chile   | 25,0 | 17,0  | 50,0 |
| Colômbia  | n.a  | 100,0 | 0,0  |
| México  | 71,0 | 71,0  | 50,0 |
| Peru  | 33,0 | 33,0  | 33,0 |
| Venezuela   | 40,0 | 40,0  | 60,0 |

1. Foram considerados como membros de alta gerência, enquadrados internamente nos Grupos Salariais 19 e acima.

## Remuneração e Ganhos dos Executivos

A recente evolução organizacional, que promoveu a adoção de um modelo de gestão baseado em processos a serviço de unidades de negócios e regionais mais autônomas, impôs à Natura uma revisão em nossa estrutura de remuneração de forma a ampliar o componente variável através de ajustes na Participação nos Lucros e Resultados.

Para um grupo de executivos seniores e responsáveis pela estratégia de longo prazo da Natura, atrelamos o ganho de forma consistente não apenas aos resultados de curto prazo gerados, mas, sobretudo, ao comprometimento com o nosso projeto de longo prazo por meio do Programa de Opção de Subscrição ou

Compra de Ações a fim de estimular a assunção de riscos e o necessário empreendedorismo e engajamento.

As mudanças propostas pelo Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional e aprovadas pelo Conselho de Administração buscaram assegurar o senso de propriedade e o envolvimento, fortalecendo a relação entre a remuneração e ganhos e a construção de valor da empresa, além do crescimento saudável da Natura com a distribuição equilibrada do resultado quando a lucratividade do negócio permitir.

Segundo a nova dinâmica do Programa, a partir de 2009, a outorga da opção de compra ou subscrição de ações está associada à decisão do executivo de investir, no mínimo, 50% do valor recebido a título de participação nos lucros e resultados na aquisição de ações da Natura. As opções outorgadas poderão ser exercidas após um período de vesting de quatro anos (carência para atingir a maturidade), com validade de oito anos. Durante esse tempo, essas ações adquiridas ficam indisponíveis para venda e associadas às opções, ou seja, a venda acarreta a perda das opções. Até o ano anterior, o vesting estava fixado em três anos e o Plano expirava em seis anos e não exigia a compra e manutenção de ações. Com os novos prazos, o executivo ganha mais tempo para escolher o melhor momento de exercer suas opções, ao mesmo tempo em que a Natura reforça o comprometimento de longo prazo com os executivos seniores.

Nossa estratégia para o Programa de Opção de Compra ou Subscrição de Ações é proporcionar por meio dele, em média, 50% do mix de remuneração e ganhos dos executivos seniores. Na soma de todo esse público, os planos têm alcançado essa proporção, alavancados pela valorização das ações após a abertura de capital da Natura, em 2004. Os planos exercidos em 2008 já começam a demonstrar uma redução de potencial, ficando abaixo dessa estratégia definida. O Programa tem o seguinte histórico: outorgamos desde 2002 17.519.981 opções, sendo que 21% foram canceladas em razão da saída de executivos.

### Quantidades de Opções por Plano

| Plano        | Outorgado         | Exercido         | Saldo Maduro     | Saldo Não Maduro | Canceladas       |            |
|--------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------|
| 2002         | 3.533.610         | 2.712.645        | 0                | 0                | 820.965          | 23%        |
| 2003         | 3.969.220         | 3.359.160        | 0                | 0                | 610.060          | 15%        |
| 2004         | 1.901.460         | 929.030          | 677.034          | 0                | 295.396          | 16%        |
| 2005         | 1.120.760         | 91.451           | 578.966          | 0                | 450.344          | 40%        |
| 2006         | 1.153.756         | 0                | 331.519          | 331.519          | 490.718          | 43%        |
| 2007         | 1.305.508         | 0                | 0                | 819.091          | 486.417          | 37%        |
| 2008         | 1.800.010         | 0                | 0                | 1.248.664        | 551.346          | 31%        |
| 2009         | 2.735.657         | 0                | 0                | 2.735.657        | 0                | 0%         |
| <b>Total</b> | <b>17.519.981</b> | <b>7.092.286</b> | <b>1.587.519</b> | <b>5.134.931</b> | <b>3.705.246</b> | <b>21%</b> |

### Valorização dos Planos

| Plano        | Valor Atualizado do Plano | Valores em Milhares de R\$   |                                    |  | Status do Plano | 50% Maduro | 100% Maduro | Validade  |
|--------------|---------------------------|------------------------------|------------------------------------|--|-----------------|------------|-------------|-----------|
|              |                           | Desconto obtido no Exercício | Desconto potencial do Saldo Maduro | Desconto potencial do Saldo Não Maduro |                 |            |             |           |
| 2002         | R\$ 6,27                  | 48.047,5                     | 0,0                                | 0,0                                    | Vencido         | 10-Abr-05  | 10-Abr-06   | 10-Abr-08 |
| 2003         | R\$ 3,51                  | 72.036,3                     | 0,0                                | 0,0                                    | Vencido         | 10-Abr-06  | 10-Abr-07   | 10-Abr-09 |
| 2004         | R\$ 8,65                  | 13.661,9                     | 9.894,0                            | 0,0                                    | 100% Maduro     | 10-Abr-07  | 10-Abr-08   | 10-Abr-10 |
| 2005         | R\$ 18,55                 | 135,9                        | 2.724,9                            | 0,0                                    | 100% Maduro     | 16-Mar-08  | 16-Mar-09   | 16-Mar-11 |
| 2006         | R\$ 27,65                 | 0,0                          | -1.454,7                           | -1.454,7                               | 50% Maduro      | 29-Mar-09  | 29-Mar-10   | 29-Mar-12 |
| 2007         | R\$ 26,15                 | 0,0                          | 0,0                                | -2.363,8                               | Não Maduro      | 25-Abr-10  | 25-Abr-11   | 25-Abr-13 |
| 2008         | R\$ 20,30                 | 0,0                          | 0,0                                | 3.693,3                                | Não Maduro      | 22-Abr-11  | 22-Abr-12   | 22-Abr-14 |
| 2009         | R\$ 22,03                 | 0,0                          | 0,0                                | 3.364,9                                | Não Maduro      | 22-Abr-12  | 22-Abr-13   | 22-Abr-15 |
| <b>Total</b> |                           | <b>133.881,6</b>             | <b>12.619,0</b>                    | <b>7.058,1</b>                         |                 |            |             |           |

\* Valores acumulados, corrigidos pelo IPCA (parcialmente estimados para o plano de 2002)

NATU3 em 13/04/2009: R\$ 22,63

Ações da Natura em 27/02/2009: 429.214.471

Percentual de Ações em Saldo: 1,6%

Nesse período, tivemos um teto máximo, estabelecido pelo Conselho de Administração, de 0,6% ao ano e de 3% do total de ações da Natura. O novo modelo, mais agressivo que o anterior, prevê que anualmente o limite a ser outorgado é de 0,75%, acumulando um máximo de 4%. Em dezembro de 2008, o volume de opções em posse dos executivos representava cerca de 1,1% das ações da companhia e chegou a 1,6% com a outorga do plano de 2009. O Conselho de Administração também estabeleceu que

o montante anual total da participação nos lucros e resultados, base do programa de incentivo de longo prazo, não pode ultrapassar 10% do lucro líquido. Com esses limites, a Natura conta com um sistema coerente e bem controlado que evita as recentes distorções ocorridas na remuneração executiva em outros países.

Conheça abaixo os montantes da remuneração dos principais grupos de profissionais e as quantidades de opções distribuídas aos executivos seniores da Natura nos últimos anos:

| 2006                      | Média de Colaboradores | Salário Total | Variável Total | Stock Options Plano de 2007 |
|---------------------------|------------------------|---------------|----------------|-----------------------------|
| Conselho                  | 5                      | 2,56          | 0,00           | 0                           |
| Comex                     | 6                      | 4,55          | 2,51           | 290.568                     |
| Alta Gerência e Diretoria | 72                     | 19,21         | 10,15          | 961.534                     |
| Média Gerência            | 270                    | 32,97         | 12,20          | 53.406                      |
| Administrativo            | 920                    | 48,33         | 4,21           | 0                           |
| Força de Vendas           | 1.008                  | 35,11         | 25,97          | 0                           |
| Operacional               | 1.760                  | 29,96         | 5,16           | 0                           |
| <b>TOTAL 2006</b>         | <b>4.042</b>           | <b>172,70</b> | <b>60,21</b>   | <b>1.305.508</b>            |

| 2007                      | Média de Colaboradores | Salário Total | Variável Total | Stock Options Plano de 2008 |
|---------------------------|------------------------|---------------|----------------|-----------------------------|
| Conselho                  | 6                      | 2,28          | 0,00           | 0                           |
| Comex                     | 5                      | 3,70          | 2,58           | 454.573                     |
| Alta Gerência e Diretoria | 85                     | 23,58         | 13,52          | 1.273.504                   |
| Média Gerência            | 316                    | 39,52         | 13,12          | 71.933                      |
| Administrativo            | 1.009                  | 54,14         | 3,38           | 0                           |
| Força de Vendas           | 1.149                  | 40,79         | 30,98          | 0                           |
| Operacional               | 2.094                  | 35,84         | 4,11           | 0                           |
| <b>TOTAL 2007</b>         | <b>4.664</b>           | <b>199,85</b> | <b>67,70</b>   | <b>1.800.010</b>            |

| 2008                      | Média de Colaboradores | Salário Total | Variável Total | Stock Options Plano de 2009 |
|---------------------------|------------------------|---------------|----------------|-----------------------------|
| Conselho                  | 7                      | 2,64          | 1,33           | 0                           |
| Comex                     | 6                      | 5,45          | 7,29           | 694.726                     |
| Alta Gerência e Diretoria | 81                     | 24,31         | 21,22          | 2.040.931                   |
| Média Gerência            | 302                    | 39,85         | 22,57          | 0                           |
| Administrativo            | 971                    | 53,54         | 8,67           | 0                           |
| Força de Vendas           | 1.097                  | 43,81         | 40,06          | 0                           |
| Operacional               | 2.132                  | 37,89         | 8,63           | 0                           |
| <b>TOTAL 2008</b>         | <b>4.597</b>           | <b>207,50</b> | <b>109,77</b>  | <b>2.735.657</b>            |

**Salário Total:** Inclui salário nominal (sem encargos) e Horas Extras (com DSR).

**Variável Total:** Inclui Gratificações, PLR e Prêmio de Vendas (com DSR).

A PLR e as quantidades de opções são referentes ao ano de competência (realizadas no ano imediatamente posterior).



Para conhecer a íntegra do Programa de Opção de Compras de Ações, acesse [www.natura.net/investidores](http://www.natura.net/investidores)

O componente variável, seja a remuneração de curto ou os ganhos de longo prazo, representa uma parcela maior para executivos seniores em relação aos demais colaboradores porque acreditamos na construção conjunta de valor. Além dos limites bem definidos, toda remuneração variável está vinculada ao efetivo alcance das metas, ou seja, à superação das expectativas mínimas de crescimento estabelecidas anualmente pela gestão. O sistema de indicadores de performance que mede esse desempenho abrange as três dimensões da sustentabilidade.

Em 2008, foram considerados os seguintes indicadores:

- Econômico – EBITIDA consolidado; e o resultado financeiro das operações internacionais;
- Social – pesquisa de clima organizacional; e pesquisa de satisfação das consultoras e consultores;
- Ambiental – o consumo de água; e as emissões de carbono.

## Premissas gerais de remuneração

Todas as operações internacionais da Natura seguem a mesma política, apenas com ajustes de valores e potenciais de ganho adaptados aos mercados locais. É importante ressaltar que mesmo as movimentações por mérito e promoções são limitadas a cerca de 3% do valor total da folha de pagamentos e estão sempre atreladas aos programas de avaliação de desempenho e aderência às competências essenciais da empresa.

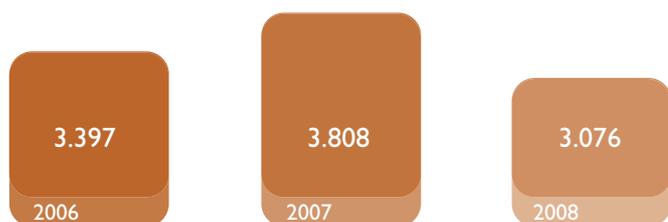
Estamos permanentemente atentos às variações do ambiente externo e comparamos anualmente nossa grade salarial com mercados de referência, como concorrentes do segmento de bens de consumo, multinacionais brasileiras, empresas listadas em Bolsa de Valores ou que possuam estratégias de remuneração similares à da Natura. Há alguns anos, mantemos uma política agressiva, que posiciona a remuneração total dos diversos grupos de colaboradores em um patamar acima da média de mercado, de maneira a compartilhar a geração de riqueza com todos aqueles que participam, de forma autônoma e empreendedora, da viabilização de nossa proposta de valor.

Nosso maior diferencial em relação ao mercado é o modelo de remuneração variável e de ganhos, adaptado às características de cada público de colaboradores e executivos, com forma de pagamento, valores e metas adequadas à realidade de cada atividade. Também neste quesito, o Conselho de Administração estabeleceu o limite de distribuição de 3% do resultado operacional para o público não executivo.

A remuneração variável tem representado para os profissionais das áreas administrativas e operacionais três a quatro salários adicionais por ano. Desde julho de 2008, outra inovação possibilitou aos colaboradores das áreas de produção o recebimento da Participação nos Lucros e Resultados a cada semestre, o que permite o acesso mais rápido à remuneração variável, beneficiando especialmente os profissionais de menor renda. A Natura também se caracteriza pela oferta de um conjunto de benefícios para o público operacional diferenciado em relação à média do mercado – leia mais no item Benefícios.

Adicionalmente, a Natura possui um plano de previdência aberto aos colaboradores de todos os níveis. O foco deste benefício, no entanto, é o público não executivo, com remuneração entre R\$ 4.400 e R\$ 13.100, faixa em que o acúmulo de poupança é menor. Desse universo, 83% dos colaboradores aderiram ao plano. Trata-se de uma poupança incentivada na qual o colaborador aplica mensalmente até 5% do salário e a Natura contribui com 60% desse valor.

### Contribuições Realizadas pela Natura no Plano de Previdência dos Colaboradores (R\$ milhões)



Aliado a isto, no que se refere à remuneração de base, optamos pelo pagamento de 14 salários por ano no Brasil, enquanto a determinação legal é de 13 salários, o que beneficia

especialmente os profissionais de menor renda, promovendo uma cultura de formação de poupança. Nossa força de vendas, por sua vez, conta com um prêmio a cada ciclo (período de 21 dias), proporcional aos resultados alcançados. Para esse público, o 14º salário é substituído pelo prêmio de vendas, modelo específico de remuneração variável.

## Análise de desempenho

Todos os colaboradores da Natura no Brasil e nas operações internacionais com mais de três meses de contratação recebem regularmente análises de desempenho e desenvolvimento de carreira, o que permite a identificação de seu atual estágio e evolução na organização. Esse processo é feito anualmente e tem como objetivo verificar se as metas estipuladas para o colaborador foram cumpridas. Se não foram, é feita uma análise para identificar o que pode ser feito. Se for o caso, o colaborador pode ser realocado para outra área e outra função. Essas informações são também usadas pela empresa como subsídio para programas de desenvolvimento profissional.

## Desenvolvimento Profissional

A formação de lideranças é um ponto fundamental para a manutenção de nossa trajetória de crescimento, alinhada com nossos Valores e Crenças. Assim, as iniciativas nesse sentido deverão ser ampliadas, em 2009, para alcançar novos profissionais que se juntaram a nós nos últimos anos. O principal marco de desenvolvimento organizacional, em 2008, foi a evolução na formação do Comitê Executivo Brasil (Comex) e do time de liderança da Natura. Foram definidos os executivos responsáveis por retomar o ritmo de crescimento da Natura no Brasil. Coube a esses 29 líderes a missão de redesenhar suas próprias estruturas e ter um papel protagonista no movimento de mudança.

Além desses, demos continuidade, em 2008, ao Programa de Formação de Líderes, que tem como principais objetivos apoiar o desenvolvimento de jovens talentos e capacitá-los a assumir posições cada vez mais estratégicas dentro da nossa empresa.

Do ponto de vista mais amplo, houve uma redução programada no ritmo de treinamento, sobretudo, no segundo semestre de 2008, quando o foco da Natura esteve concentrado na implementação da evolução da estrutura organizacional. O público que mais teve acesso à capacitação foi a força de vendas, especialmente, a partir da implementação do Programa das Consultoras Natura Orientadoras.

### Média de Horas de Treinamento por Ano, por Colaborador, por Categoria Funcional, na Operação Brasil<sup>1</sup>

| Grupo  | 2006          | 2007          | 2008          |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Produção   | 164           | 120           | 105           |
| Administrativo   | 82            | 92            | 90            |
| Gerência   | 61            | 90            | 68            |
| Diretoria  | 38            | 55            | 9             |
| <b>Total<sup>2</sup></b>                               | <b>111</b>    | <b>105</b>    | <b>94</b>     |
| <b>Investimento no Brasil (em R\$ mil)<sup>3</sup></b> | <b>16.286</b> | <b>15.951</b> | <b>14.062</b> |

1. Este indicador contempla o treinamento das colaboradoras promotoras de vendas e o Programa Natura Educação.

2. Contempla o total de horas de todos os níveis dividido pelo total de colaboradores em dezembro ano correspondente.

3. O dado de investimento Brasil incorpora o treinamento da Força de Vendas (Gerentes e Promotoras).

Nas operações da América Latina, em 2008, apresentamos um total acumulado de quase 50 horas de treinamento por colaborador, com ênfase nos colaboradores administrativos (70 horas). O destaque ficou por conta do programa de capacitação da força de vendas da Argentina, que teve 80% de seus colaboradores com mais de 30 horas de treinamento.

#### Investimento em Educação e Treinamento (R\$ mil)

| Operação               | 2006   | 2007   | 2008   |
|------------------------|--------|--------|--------|
| Brasil <sup>1</sup>    | 16.286 | 15.951 | 14.062 |
| Argentina <sup>2</sup> | 171,55 | 86,88  | 162,55 |
| Chile <sup>2</sup>     | 23,08  | 109,67 | 82,74  |
| México <sup>3</sup>    | 176,75 | 416,73 | 496,76 |
| Peru                   | 51,81  | 31,36  | 74,85  |
| Venezuela              | n.d.   | n.d.   | 98,13  |
| Colômbia <sup>4</sup>  | n.d.   | 19,48  | 87,14  |
| França                 | n.d.   | 71,10  | 73,38  |

1. O dado de investimento Brasil incorpora o treinamento da Força de Vendas (Gerentes e Promotoras)

2. As informações fornecidas em 2007 pelas operações Argentina e Chile foram corrigidas.

3. As informações de treinamento do México foram revisadas e os dados históricos foram corrigidos

4. A informação de 2007 sobre a Operação Colômbia foi incluída em 2008.

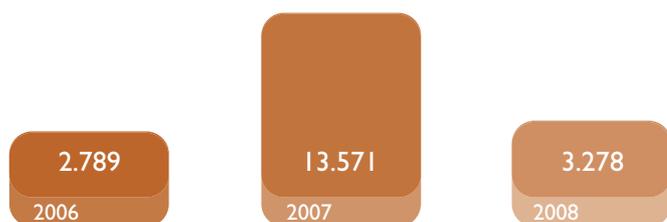
Mantemos, ainda, o Programa Natura Educação, que concede bolsas de estudos para colaboradores e seus familiares no Brasil. O objetivo é apoiar a aprendizagem contínua para garantir a empregabilidade dos funcionários e gerenciar o fim das suas carreiras. O programa foi preservado nas reduções orçamentárias o máximo possível.

#### Cursos Realizados por Colaboradores ou Familiares Subsidiados Total ou Parcialmente pela Natura

|                              | 2006 | 2007 | 2008 |
|------------------------------|------|------|------|
| Técnicos/profissionalizantes | 132  | 83   | 48   |
| Idiomas                      | 245  | 142  | 118  |
| Pré-vestibular               | 12   | 9    | 11   |
| Universitários               | 204  | 234  | 219  |
| MBA e pós-graduação          | 175  | 100  | 77   |

Em 2008, oferecemos 3.278 horas de treinamento nos cursos de Sustentabilidade Visão Geral, Meio Ambiente e Integração. Os conteúdos são desenvolvidos pela Natura em parceria com especialistas. Optamos por não desenvolver programas específicos sobre direitos humanos em 2008 para o pessoal de segurança, mas o tema será abordado nos novos treinamentos previstos para 2009.

#### Horas de Treinamento para Colaboradores sobre Aspectos de Direitos Humanos



## Programa de Formação de Líderes

A formação de lideranças é um ponto fundamental para a manutenção de nossa estratégia de crescimento, alinhada com nossos valores e crenças. Assim, as iniciativas nesse sentido deverão ser ampliadas, em 2009, para alcançar, não apenas a formação e renovação das lideranças, mas também os nossos profissionais mais maduros que se juntaram a nós nos últimos anos.

Em 2008, demos continuidade ao Programa de Formação de Líderes, que tem como principais objetivos apoiar o desenvolvimento dos colaboradores e prepará-los para assumir posições cada vez mais estratégicas dentro da nossa empresa.

Composto por quatro módulos conceituais: Cultura (Jeito Natura de Ser), Inovação, Inspira e Realiza, o Programa é uma proposta de aprendizado, com atividades teóricas e práticas. Além de transmitir conceitos ligados às necessidades do negócio e das competências de gestão de pessoas, o Programa leva a uma transformação pessoal dos participantes, a partir de reflexões individuais e coletivas.

No ano passado, 26 participantes da primeira turma, que concluirá o Programa em julho de 2009, atuaram como consultores sociais com o intuito de capacitar as comunidades do entorno de Cajamar, Itapeperica e Alphaville, em Barueri, São Paulo. Além de estreitar o relacionamento com as comunidades, a visão de sustentabilidade de nossos líderes foi fortalecida. Outro destaque do Programa, em 2008, foi a inclusão de aulas e discussões sobre Ética e Filosofia e apresentações de teatro, dança, cinema e oficinas de criatividade.

Ao final do projeto, espera-se que os líderes exercitem a liderança; vivenciem a Essência Natura na prática; estejam aptos a inovar e compreendam seu papel como agentes de transformação social.

## Saúde e Segurança

Apesar dos esforços de prevenção, o número de acidentes registrados com nossos colaboradores cresceu, em 2008. Esse aumento é explicado pelo fato de termos mais colaboradores novos e um processo de treinamento inicial que precisa evoluir.

Para contornar esse cenário, fizemos adequações e revisões dos processos de gestão de segurança do trabalho, utilizando a norma OSHAS 18001 como modelo. Elaboramos normas e procedimentos específicos para lidar com situações de risco e relançamos o Programa Quase Acidente, para incentivar a comunicação de eventos e situações de risco para nossos colaboradores. A boa notícia é que tivemos uma redução de 24% no número de acidentes registrados com os subcontratados e prestadores de serviços, que, muitas vezes, executam atividades com riscos mais elevados.

Em 2009, além de dar continuidade a essas ações, pretendemos dar maior atenção à análise comportamental, por meio de auditorias internas, com a participação dos gestores; implantar novas regras fundamentais de segurança; proporcionar maior sinergia entre as áreas de segurança do trabalho, treinamento, operacionais e de serviço médico; e aproximar as áreas de engenharia, segurança do trabalho e operacionais, a fim de ampliar a prevenção de lesões e de acidentes no desenvolvimento e implementação de novas máquinas e processos.

Nossos acordos formais com sindicatos incluem os seguintes temas: medidas de proteção ao trabalho; uso de EPIs; prevenção de acidentes

com máquinas e equipamentos; Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA); e comunicação de acidentes de trabalho. Todos os colaboradores são representados em comitês formais de segurança e saúde e nas CIPAs – cada comissão é criada em função do número de colaboradores e do risco das atividades na empresa.

### Acidentes de Trabalho na Operação Brasil<sup>1</sup>

| Grupo   | 2006   | 2007   | 2008   |
|---|--------|--------|--------|
| Colaboradores - número de acidentes com afastamento   | 12     | 10     | 16     |
| Colaboradores - número de acidentes sem afastamento   | 10     | 3      | 5      |
| Número de acidentes de trabalho por colaborador   | 0,005  | 0,003  | 0,005  |
| Subcontratados - número de acidentes com afastamento <sup>2</sup>   | 16     | 8      | 11     |
| Subcontratados - número de acidentes sem afastamento <sup>2</sup>   | 18     | 9      | 2      |
| Dias de trabalho perdidos   | 108    | 115    | 131    |
| Investimento na prevenção de doenças por colaborador (R\$)  | 408,00 | 395,70 | 479,60 |
| Investimento na prevenção de acidentes por colaborador (R\$) <sup>3</sup>   | 709,19 | 465,94 | 723,00 |
| Número de comunicações ao Instituto Nacional de Seguridade Social sobre doenças ocupacionais - Cajamar              | 14     | 7      | 5      |
| Número de comunicações ao Instituto Nacional de Seguridade Social sobre doenças ocupacionais - Itapeçerica da Serra | 0      | 0      | 1      |

1. Estão considerados apenas os acidentes registrados nas unidades de Cajamar e Itapeçerica da Serra.

Acidentes sem afastamento é aquele em que o colaborador retorna ao trabalho no mesmo dia da ocorrência ou no primeiro dia de trabalho após a ocorrência. Acidentes com afastamento é aquele em que o colaborador não retorna às suas atividades no dia de trabalho após a ocorrência.

2. Estão considerados os nossos prestadores de serviços "residentes" e "não residentes".

3. O investimento na prevenção de acidentes inclui: todo o orçamento do Depto. de Segurança do Trabalho, as despesas e investimentos realizados pela área de Engenharia e Manufatura para a garantia e/ou melhoria de condições de segurança do trabalho.

Obs.: não estão incluídos os gastos com treinamentos (ficam sob a responsabilidade da área de RH/Treinamento).

### Benefícios

A Natura oferece aos seus colaboradores uma ampla gama de benefícios. Os destaques de 2008 ficaram por conta do berçário, que foi ampliado e passou a ter capacidade para atender 175 crianças, e o ambulatório, que ganhou um novo espaço e um novo conceito. Passou a se chamar Espaço Saúde e a ter maior foco na prevenção de doenças e também na saúde da mulher.

Com base no histórico de atendimento dos colaboradores, realizamos campanhas de orientação e prevenção de problemas de saúde. Para dar maior atenção à saúde da mulher, o ambulatório conta com uma médica que faz atendimento on-line às gerentes de relacionamento. Há também o programa de gestão da mulher, que realiza exames ginecológicos e controla a frequência com que a colaboradora recebe atendimento médico.

Oferecemos também um plano de previdência para colaboradores de todos os níveis. É uma poupança incentivada na qual o colaborador aplica mensalmente até 5% do salário e a Natura contribui com 60% desse valor.

### Lista Completa de Benefícios aos Colaboradores da Operação Brasil

- Programa Natura Educação
- Programa Construindo o Futuro
- Poupança Incentivada
- Berçário para filhos de colaboradoras com idade até 2 anos e 11 meses (até 2007, o berçário atendia crianças com idade até 3 anos e 11 meses. O prazo diminuiu para atender à demanda. Conseguimos, assim, garantir a amamentação exclusiva até o 6º mês de vida e a proximidade com a mãe, sem que ela abra mão da carreira)
- Apoio aos colaboradores nos processos de adoção
- Plano de assistência médica
- Plano de assistência odontológica
- Atendimento psicológico/social
- Check-up para colaboradores de nível gerencial: exames laboratoriais, bioquímicos, hematológicos, diagnóstico preventivo de doenças cardiovasculares, diagnóstico por imagem, orientação nutricional, exame preventivo da mulher e do homem, consultas com especialistas generalistas
- Atendimento clínico na empresa para prevenção de patologias metabólicas (diabetes, colesterol e triglicérides) e cardiovasculares (hipertensão)
- Reembolso parcial das despesas com medicamentos para doenças cardiovasculares, diabetes, insuficiência renal, oncologia, doenças hepáticas, distúrbios neurológicos, doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho e alterações psiquiátricas
- Telemedicina: eletrocardiograma por telefone nos casos de emergência
- Serviços do ambulatório: fisioterapia, reeducação postural global (RPG), nutricionista, acupuntura, massagens terapêuticas, ginecologia, audiometria, todos disponíveis na própria empresa
- Serviço de prevenção de patologias ligadas ao trabalho: ortopedia, fisioterapia, RPG, psicoterapia breve e audiometria na própria empresa
- Programa de Reeducação Alimentar com atendimento de nutricionista na empresa
- Cinco produtos por mês gratuitos para colaboradores de nível gerencial

Além desses benefícios, o colaborador tem direito, nas próprias dependências da empresa, a:

- Compra de cinco produtos Natura por mês com desconto de 40% na Loja VIP
- Projeto Férias
- Orientação profissional
- Programa Cuidando de Quem Cuida: encontro pós-parto
- Auxílio-creche/excepcional
- Seguro de vida
- Empréstimo consignado
- Veículos para colaboradores de nível gerencial
- Momento Família (com distribuição de brinquedos)
- Convênio-farmácia
- Transporte Fretado
- Cesta de Natal
- Venda de Material Escolar

### Benefícios Oferecidos a Colaboradores e Terceiros<sup>1</sup>:

- Curso para gestantes
- Avaliação física: realizada antes do início de uma atividade física sistemática na academia da empresa
- Projeto Corredores
- Subsídio Academia para Promotora de Vendas
- Restaurante

- Ginástica laboral
- Brinquedos
- Cesta de Natal
- Transporte Fretado
- Serviços de fitness, piscina e quadra poliesportiva no Clube Natura (Cajamar e Itapeperica da Serra)
- Serviços e facilidades: costureira, lavanderia, sapataria, ótica, seguros, correio, agência de viagens e locadora de livros e vídeos

<sup>1</sup> Inclui apenas terceiros residentes

## Mudanças nos Canais de Comunicação

Com o objetivo de manter a proximidade e o diálogo sempre aberto com nossos colaboradores, temos canais de comunicação para informar com transparência todas as ações e os fatos relevantes. A novidade de 2008 foi o lançamento, em outubro, do Canal Natura, um veículo digital jornalístico que trouxe mais dinamismo à comunicação diária de nossas atividades. São, no total, 20 pontos de transmissão – 12 em Cajamar, quatro em Alphaville e quatro em Itapeperica da Serra.

A principal característica do Canal Natura é propiciar o envolvimento dos colaboradores, que podem sugerir pautas e até mesmo atuar na reportagem. Também decidimos transformar o jornal interno *Ser Natura Colaborador*, que era mensal, em edições especiais, que serão produzidas toda vez que houver necessidade de divulgar temas estratégicos, como, por exemplo, os resultados da Pesquisa de Clima.

## Consultoras e Consultores

A opção pelo modelo comercial de vendas diretas torna nossos milhares de consultoras e consultores protagonistas da história de crescimento da empresa. São eles que, baseados no contato pessoal, agregam valor aos nossos produtos e fazem com que os consumidores os recebam, compartilhando conosco nossos Valores, nossas Crenças e nossa Visão.

A Natura fechou 2008 com 849,6 mil consultores e consultoras, contabilizando um aumento de 18,23% em relação a 2007. Nas operações da América Latina, registramos um crescimento anual na faixa de 38,6%, atingindo 119,5 mil consultoras e consultores.

Vale destacar que possuímos um dos índices de turnover mais baixos entre as empresas que adotam o modelo de vendas diretas no mundo, um bom indicativo da qualidade das relações com o canal de vendas. Nossas consultoras e consultores têm maior identificação com a proposta de valor e estabelecem vínculos mais fortes e duradouros conosco, sendo mais fiéis à marca.

### Consultoras e Consultores Disponíveis<sup>1</sup> (em milhares)

|                        | 2006  | 2007  | 2008  |
|------------------------|-------|-------|-------|
| Brasil                 | 561,1 | 632,4 | 730,1 |
| Argentina              | 24,3  | 30,8  | 37,3  |
| Chile                  | 8,9   | 12,6  | 17,5  |
| México                 | 5,0   | 12,1  | 20,0  |
| Peru                   | 18,1  | 26,0  | 35,2  |
| Venezuela <sup>2</sup> | n.a.  | 2,3   | 2,8   |
| Colômbia <sup>2</sup>  | n.a.  | 2,0   | 5,9   |
| França                 | n.a.  | 0,4   | 0,8   |

1. Refere-se ao número de consultoras ativas no fim do ano.

2. As Operações Venezuela e Colômbia somente iniciaram suas vendas em 2007, em fevereiro e junho, respectivamente. Já na França, apesar de termos a venda pela Maison desde 2005, o canal de venda direta somente iniciou suas atividades em janeiro de 2007.

A implantação das consultoras Natura orientadoras (CNOs) no Brasil permitiu que nos aproximássemos ainda mais de nossas consultoras e consultores. Nossas gerentes de relacionamento (GRs) apoiam um grupo de CNOs que atuam com consultoras e consultores Natura (CNs) e têm o papel de atrair potenciais candidatas à atividade de consultoria e orientá-las em suas atividades cotidianas.

Além das ações de relacionamento, o modelo CNO provoca o crescimento do canal de vendas, promovendo a adesão de um número significativo de novas CNs. Aproveita, sobretudo, a demanda de microrregiões, maximizando nosso modelo de atuação regional. A CNO revigora a atividade da gerente de relacionamento, com um custo total de gestão equivalente ao modelo anterior e, com o tempo, proporcionando o crescimento gradativo da produtividade.

Com o objetivo de impulsionar o negócio de nossas consultoras e nossos consultores em 2008, baixamos o valor do pedido mínimo para permitir maior frequência na colocação de pedidos, diminuindo o tempo de espera do consumidor final, e, ao mesmo tempo, recompensamos com revistas e amostras as consultoras de melhor desempenho.

Estamos investindo mais e melhor em treinamento. Ao longo de 2008, demos grande foco ao treinamento da nossa força de vendas, com o investimento de R\$ 20 milhões. Dentro do projeto Educação da Força de Vendas, implantamos um novo treinamento para consultoras e consultores que começam na atividade, que alcançou 112.721 CNs.

Nossas consultoras e consultores também são preparados para atuar na atividade de venda direta de acordo com nossos padrões de ética. Dessa forma, procuramos cumprir rigorosamente o compromisso que assumimos ao nos tornarmos signatários do Código de Conduta de Vendas Diretas diante dos Vendedores Diretos e entre Empresas, da ABEVD. Não registramos em 2008 nenhum caso judicial de ocorrência de trabalho infantil, escravo ou perigoso na atividade de consultoria, assim como nos anos anteriores. Também não houve registro de casos judiciais ou administrativos relacionados à violação de privacidade e perda de dados de consultoras e consultores.

Em 2008, tivemos problemas na qualidade dos serviços prestados às nossas CNs e, por consequência, aos nossos consumidores finais. Registramos elevada falta de produtos para venda e não evoluímos no processo de entrega das caixas de pedidos, como havíamos nos comprometido em 2007. Neste momento, renovamos nosso compromisso em recuperar a qualidade que sempre caracterizou nossos serviços.

Apesar desses fatos, a pesquisa anual de satisfação com nossas consultoras e consultores manteve-se no patamar histórico dos 90% de favorabilidade, motivado pela atuação das CNOs. Isso revela, principalmente, a boa aceitação de nossa forma de relacionamento, na qual a proximidade é um dos grandes diferenciais, além da força de nossos lançamentos, a ampliação de nossa presença na mídia e a força e atratividade da marca Natura.

Nossas práticas de relacionamento alcançam as consultoras e consultores de várias maneiras: mais de 2.700 CNs com mais de 15 anos de ligação com a Natura foram homenageadas em 2008. Entre os eventos de lançamento e confraternização, nos relacionamos com mais de 120 mil consultoras e consultores.

## Satisfação de CNs

### Satisfação de Consultoras e Consultores<sup>1</sup>

|                                   | jan/07 | jan/08 | jan/09 |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|
| Satisfação - Favorabilidade       | 90%    | 90%    | 88%    |
| Qualidade da Relação <sup>2</sup> | 89%    | 90%    | 90%    |

### Satisfação de CNOs<sup>1</sup>

|                                   | jan/07 | jan/08 | 1/1/2009* |
|-----------------------------------|--------|--------|-----------|
| Satisfação - Favorabilidade       | 93%    | 87%    | 93%       |
| Qualidade da Relação <sup>2</sup> | 95%    | 93%    | 96%       |

1. Porcentagem de Consultoras e CNOs do Brasil "satisfeitas" e "totalmente satisfeitas" (top 2 box).

2. Média dos atributos das Dimensões de Clima.

\*Até 2007 existia um piloto de CNOs apenas na região CO, em 2008 o projeto foi estendido para Recife, SP e região Sul.

## Relacionamento CNs - Operação Brasil

|  | 2006 <sup>3</sup> | 2007 <sup>4</sup> | 2008 <sup>3</sup>    |
|--|-------------------|-------------------|----------------------|
| Inícios  | 227.715           | 266.762           | 303.958              |
| Treinamento inicial                              | n/d               | 95.673            | 164.927 <sup>5</sup> |
| Participações em Treinamentos                    | 330.627           | 350.496           | 458.217              |
| Participações em Eventos de Lançamento           | 17.255            | 39.860            | 122.419              |
| Total de prêmios resgatados em campanhas         | 1.254.084         | 1.296.000         | 2.377.741            |
| Total de CNs reconhecidas por tempo de atividade | 44.118            | 51.703            | 65.000               |
| Total de CNs reconhecidas em Destaques           | 7.805             | 14.150            | 14.493               |
| Quantidade de Prêmios distribuídos em Destaques  | 255               | 1.120             | 1.120                |
| Número de Eventos de Reconhecimento Destaques    | 51                | 49                | 56                   |
| Quantidade de CNOs                               | 580 <sup>2</sup>  | 630 <sup>2</sup>  | 5844 <sup>1</sup>    |
| Renda gerada para as CNOs                        | 5.821.597         | 6.872.024         | 19.751.797           |
| Renda média anual gerada para as CNs             | 4.422             | 4.247             | 4.097                |
| Brindes distribuídos                             | 1.254.084         | 1.296.000         | 2.377.741            |

(1) considera regiões CO, SP I, NE, RJ, MG

(2) Piloto CO

(3) SV não faz eventos - número de CNs reconhecidas incluindo VIPs

(4) SV não faz eventos - SPC fez um evento para duas GVs - número de CNs reconhecidas incluindo Vips

(5) Número refere-se ao total de CNs treinadas desde o começo de 2008.

## Casas Natura

Uma das nossas prioridades de 2009 será a abertura das Casas Natura na cidade de São Paulo – espaços projetados em total integração com as formas de expressão da marca. Queremos, cada vez mais, fazer com que sejam locais para que nossas consultoras e consultores, consultoras Natura orientadoras, promotoras de vendas e gerentes de relacionamento possam se reunir e experimentar nossos produtos. Nesses espaços, também serão realizados reuniões, cursos e treinamentos.

A primeira Casa Natura do Brasil foi aberta em 2007, em Campinas, São Paulo. A partir dos aprendizados colhidos nessa experiência, planejamos inaugurar mais cinco Casas Natura, em 2009, permitindo, assim, maior contato e proximidade com o canal de vendas. Em nossas operações internacionais na América Latina, foram inauguradas mais duas Casas Natura na Colômbia, em Cali e Medellín. Com inauguração prevista para o início de 2009, também ficaram prontas as unidades de Lima, no Peru; Santiago, no Chile; e Monterrey, no México.

## Movimento Natura

Criado em 2005, o Movimento Natura mobiliza nossas consultoras e promotoras para que se tornem agentes de transformação local. Em 2008, foram priorizados temas como reciclagem, desenvolvimento da autoestima, inclusão social, educação e cidadania. Um dos principais projetos que receberam a adesão de nossas consultoras e consultores foi o de Reciclagem de Produtos Natura, implementado no Recife, em 2007, e em São Paulo, em 2008. A iniciativa estimula o recolhimento, no momento da visita aos seus clientes, das embalagens já utilizadas dos produtos Natura, que são encaminhadas às transportadoras parceiras e direcionadas às cooperativas de catadores locais. Em 2008, 118 toneladas de embalagens pós-consumo foram devolvidas, oferecendo uma alternativa de destinação aos resíduos.

Atuamos, também, nas oficinas de automaquiagem, ministradas por consultoras e consultores voluntários, para mulheres fragilizadas física e emocionalmente. Até 2007, as oficinas ocorriam apenas em hospitais com atendimento a pacientes com câncer; e, a partir de 2008, incluímos comunidades populares do Rio de Janeiro, nos núcleos culturais do Grupo AfroReggae. Mais que ensinar técnicas de maquiagem, o objetivo é proporcionar a interação entre as pessoas, a troca e o autoconhecimento.

Na cidade de São Paulo, nossas consultoras e consultores também se sentiram estimulados a participar da pesquisa idealizada pela Natura, pelo Movimento Nossa São Paulo e pelo Ibope para diagnosticar a existência e a qualidade dos aparelhos públicos da capital paulista. Obtivemos mais de 10 mil respostas, que forneceram um rico subsídio à administração pública. Pelo fato de 2008 ter sido ano eleitoral, disseminamos, por meio de nossos veículos de comunicação, a importância do voto responsável e da participação ativa de toda a sociedade nas questões políticas.

Em 2008, finalizamos a campanha de incentivo às matrículas no programa Educação de Jovens e Adultos (EJA), do Ministério da Educação (MEC) junto a consultoras e consultores. Consideramos que ele conquistou maturidade e estabilidade e, por isso, incentivar o retorno aos estudos já faz parte da rotina de nossas consultoras e consultores. Entre 2006 e 2008, nossa equipe direcionou mais de 170 mil pessoas de volta à sala de aula.

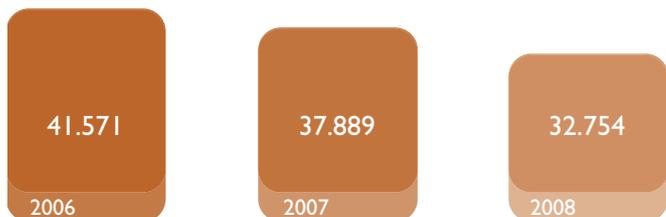
## Matrículas Efetuadas pelas Consultoras

|   | 2006          | 2007          | 2008          |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Nordeste                                      | 17.641        | 5.918         | 4.800         |
| São Paulo – Interior                          | 10.028        | 5.677         | 1.788         |
| Centro-Oeste e Norte                          | 11.140        | 7.252         | 1.833         |
| Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo | 8.950         | 13.323        | 2.014         |
| Sul   | 6.811         | 5.361         | 936           |
| São Paulo – Capital                           | 2.520         | 1.398         | 452           |
| <b>Total</b>                                  | <b>57.090</b> | <b>38.929</b> | <b>11.823</b> |

## Canais de Diálogo

Nossas consultoras e consultores já têm estabelecidos com a Natura diversos canais de comunicação e diálogo. Os principais deles são o site Natura ([www.natura.net](http://www.natura.net)) e o Centro de Atendimento Natura (CAN), com atendimento por meio de chamadas telefônicas. O CAN trata da captação dos pedidos e de assuntos ligados diretamente ao negócio da CN, como, por exemplo, informações sobre promoções, status dos pedidos, acordos de cobrança, reclamações, críticas e sugestões. É por meio desses canais que elas fazem seus pedidos de compra de produtos Natura, além de obter informações sobre promoções, entrega, estoque e assuntos de cobrança, entre outros.

### Média Diária de Chamadas do CAN<sup>1</sup> (Centro de Atendimento Natura)



1. Chamadas referentes a operação Brasil.

## Uso da Internet

Em 2008, registramos um significativo aumento no uso da Internet para a realização de pedidos. Isso comprova o efeito positivo de nossas campanhas incentivando o uso desse meio, principalmente através do Projeto Conectividade, que, como consequência planejada, gerou a diminuição das ligações recebidas pela nossa central de atendimento, sem afetar o volume total dos pedidos (CAN, Internet e gerentes de relacionamento), que cresceu 11,7%.

Em nosso site também disponibilizamos o cadastro on-line, ferramenta que permite o cadastro de novas consultoras e consultores de forma mais ágil. Isso porque no processo manual temos um prazo médio de cinco dias para o cadastramento. Já com via Internet, esse prazo foi reduzido para uma hora, o que otimiza o trabalho da Gerente de Relacionamento e permite a maior conversão de candidatos em consultoras e consultores. Em 2008, 102 mil pessoas se tornaram consultoras e consultores usando o cadastro on-line.

## Fornecedores

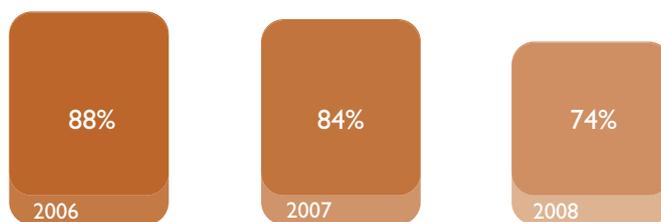
Para a produção e a distribuição dos produtos, compramos insumos, serviços e materiais indiretos de uma variada gama de fornecedores localizados em diversas regiões do País e também no exterior. Em 2008, nos relacionamos com 4.257 fornecedores, dos quais 5,5% oferecem insumos produtivos, que são ativos da biodiversidade, matérias-primas, materiais de embalagem e produtos acabados, e 94,5% prestam serviços ou fornecem ativos ou materiais indiretos (como materiais de escritório ou de limpeza e peças de manutenção de equipamentos).

A estratégia que adotamos está em linha com todo o movimento de ganho de eficiência, qualidade e melhoria da relação, que permeia toda a organização. Queremos estabelecer cada vez

mais parcerias de longo prazo, pois entendemos que nossos fornecedores são elos fundamentais de nossa cadeia de valor.

Procuramos diagnosticar as demandas dos fornecedores por meio da pesquisa anual de satisfação. Reformulada em 2008, a consulta buscou melhor identificar as oportunidades de melhoria e, assim, traçar ações corretivas. A reformulação envolveu: perguntas mais objetivas; resultados atrelados aos princípios, processos e áreas, o que facilita o diagnóstico e proporciona um melhor planejamento das ações; resultado por empresa fornecedora (não mais por respondente); e ampliação da amostra, de 152 (em 2007) para 487 (em 2008), principalmente, no segmento de Serviços, Ativos e Indiretos (78% da amostra). Apesar das mudanças na metodologia da pesquisa, os resultados apresentados em 2008 são comparáveis com os de anos anteriores.

### Satisfação de Fornecedores - Favorabilidade



O índice de favorabilidade ficou em 74%, em 2008, o que representa uma queda de 10 pontos percentuais em relação a 2007. Associamos o resultado da pesquisa às percepções qualitativas dos nossos fornecedores obtidas no wikishop, dinâmica realizada com representantes desse público. O resultado nos mostra que temos bastante a evoluir na qualidade das relações e estamos diante da necessidade de tomar ações efetivas, que dinamizem a confiança e a geração de valor mútuos e alavanquem a performance da cadeia de abastecimento. Investiremos, portanto, no próximo ano, em iniciativas que possam gerar:

1. maior diálogo;
2. maior compartilhamento de informações;
3. retorno mais adequado aos processos de seleção e escolha de fornecedores;
4. melhor planejamento, organização e cumprimento do combinado na gestão dos projetos de inovação para fornecedores de insumos produtivos;
5. melhor processo de pagamento, principalmente para fornecedores de serviços, ativos e indiretos;
6. e melhor processo de planejamento e controle de insumos produtivos.

Temos convicção de que a construção de uma relação de longo prazo com nossos fornecedores é o que buscamos, o que exige enfrentar dilemas e desafios juntos. Em 2008, diante a necessidade de viabilizar uma estratégia de mercado de reposicionamento de preço de produtos de uso diário (sabonete, xampu e desodorante spray), contamos com o apoio essencial dos fornecedores destas categorias para a redução dos custos totais da cadeia.

### Projeto Mercúrio

Atendendo a uma demanda dos fornecedores, implantamos no início de 2008 o Projeto Mercúrio: uma ferramenta de gestão que melhorou o fluxo do processo de compras e reduziu o tempo

necessário para confeccionar contratos, assegurando mais agilidade e pontualidade. O principal benefício que nossos fornecedores tiveram foi a redução do tempo de elaboração de contratos, que de 37 dias (média registrada em 2006) passou para cerca de sete dias úteis. Em relação ao compromisso de eliminar falhas nos processos transacionais, relatado no Relatório Anual passado, o Projeto Mercúrio também garantiu uma maior qualidade nos processos de contratação, uma vez que esta se dá de acordo com os requisitos estabelecidos no Sistema de Informação.

## Desenvolvimento, Avaliação e Certificação

O programa Qlicar (Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Atendimento e Relacionamento), criado em 2004, tem como objetivo garantir o desenvolvimento e a alta performance da nossa rede de fornecedores. Hoje, abrange 68 fornecedores que foram selecionados ao longo dos anos em função do histórico e volume de negócios com a Natura.

Em 2008, o programa evoluiu em três aspectos: definição de nova governança; revisão dos objetivos e dos indicadores atrelados a cada dimensão; equalização dos pesos de cada dimensão na nota total. Para capacitar os fornecedores à nova realidade do programa, fizemos dois workshops.

Na dimensão "Q" (Qualidade), destaca-se a adoção do novo indicador relacionado ao programa de Qualidade Assegurada. Para os fornecedores com excelência no Índice de Qualidade, passamos a fazer o recebimento dos seus insumos na condição de Qualidade Assegurada, eliminando a necessidade de controles internos da Natura.

A "Janela de Entrega" foi a principal evolução na dimensão "L" (Logística). Os fornecedores passaram a ter períodos e não mais horários específicos para realizar suas entregas. Os benefícios foram a redução dos horários de pico do recebimento para a Natura; e a redução do tempo de espera e descarga para os fornecedores.

A principal evolução no que diz respeito às dimensões do Qlicar se deu na dimensão "C", que passou a significar Competitividade em vez de Custo e Condições Contratuais. O novo significado pretende ressaltar a necessidade de se buscar constantemente o aumento da competitividade das cadeias de abastecimento que integram os fornecedores e a Natura.

Outro aspecto relevante, diz respeito à autoavaliação e à auditoria de fornecedores, que abrangem requisitos de qualidade, meio ambiente e responsabilidade social, incluindo aspectos relacionados aos direitos humanos. Todos os fornecedores que estão no Qlicar foram auditados segundo esses parâmetros em 2008. E todos os contratos exigem a não utilização de mão de obra infantil, trabalho forçado ou análogo ao escravo. Atualmente não temos atividades em comunidades indígenas, por isso não registramos nenhum caso de violação de seus direitos.

### Percentual de Fornecedores Autoavaliados ou Auditados em Qualidade, Meio Ambiente e Responsabilidade Social<sup>1</sup>

|                                       | 2006 | 2007 | 2008 |
|---------------------------------------|------|------|------|
| Fornecedores produtivos autoavaliados | 93%  | 100% | 100% |
| Fornecedores produtivos auditados     | 24%  | 36%  | 48%  |
| Fornecedores Qlicar auditados         | n.d. | n.d. | 100% |

(1) Os aspectos de direitos humanos contemplados são trabalho infantil e trabalho escravo ou análogo ao escravo.

## Comunidades Fornecedoras

O uso sustentável de insumos da biodiversidade brasileira é a principal plataforma tecnológica da Natura. Entendemos que o desenvolvimento das comunidades fornecedoras é fundamental para a conservação do patrimônio ambiental. Estabelecer e manter essa rede de relacionamentos e inseri-la no modelo de negócios é um desafio que a Natura assumiu há alguns anos, com o propósito de incentivar a conservação ambiental e valorizar o conhecimento tradicional. A complexidade da logística de abastecimento (que envolve custos, qualidade e rastreabilidade dos insumos); o marco regulatório ainda em construção que rege os diversos aspectos desse relacionamento; e a diversidade cultural e social das comunidades envolvidas compõem um cenário que exige esforço contínuo.

Atualmente, temos 23 comunidades parceiras da Natura, localizadas nas regiões Norte, Nordeste, Sudeste e Sul do Brasil e em um país da América Latina (Equador). Ao todo, reúnem 1.895 famílias. Esse conjunto de comunidades caracteriza-se por uma grande diversidade, tanto cultural, quanto socioeconômica. Além disso, estão localizadas em diferentes ecossistemas e apresentam diferentes formas de organização social e institucional. Fazem parte desse público desde pequenos grupos de agricultores familiares no Sul do Brasil até comunidades tradicionais extrativistas com grande número de famílias no Norte do País.

A cadeia de abastecimento também inclui empresas beneficiadoras, que transformam os insumos, provenientes das comunidades, em matérias-primas para nossos produtos. No caso da unidade industrial de óleos e massa de sabonetes da Natura em Benevides, no Pará, este relacionamento se dá atualmente de maneira direta com quatro comunidades fornecedoras, e será consolidado com outras comunidades do entorno em 2009.

Nossa relação com estes grupos, ao longo dos últimos anos, tem sido pautada por diversas formas, diretas e indiretas, de geração local de valor. Além da compra de insumos, estabelecemos contratos de repartição de benefícios e, em alguns casos, apoiamos financeiramente o desenvolvimento destes fornecedores e suas cadeias produtivas.

### Comunidades Fornecedoras

|  | 2006  | 2007  | 2008            |
|--|-------|-------|-----------------|
| Comunidades com as quais a Natura se relaciona | 16    | 19    | 23 <sup>1</sup> |
| Famílias beneficiadas                          | 1.234 | 1.684 | 1.895           |

### Recursos Destinados (R\$)

|                                 | 2006    | 2007    | 2008                   |
|---------------------------------|---------|---------|------------------------|
| Fornecimento                    | 722.264 | 863.647 | 2.238.182 <sup>2</sup> |
| Repartição de Benefícios        | 300.000 | 324.716 | 1.136.017 <sup>3</sup> |
| Fundos e Apoios                 | 204.478 | 755.126 | 671.868                |
| Uso de Imagem                   | 36.410  | 38.409  | 10.248                 |
| Capacitação                     | 20.000  | 49.907  | 18.042                 |
| Certificação e Planos de Manejo | 49.450  | 41.700  | 23.347                 |
| Estudos e Assessorias           | 504.661 | 396.137 | 129.482                |

1. O aumento se deve à entrada das comunidades no México, além de duas comunidades fornecedoras que atendem a Unidade Industrial de Benevides/PA.

2. O significativo aumento do valor de compra de insumos deve-se à inclusão das compras da Unidade Industrial de Benevides/PA nas comunidades daquela região.

3. O aumento expressivo do valor de Repartição de Benefícios deve-se ao fato de termos pago, por liberalidade da empresa, os contratos que ainda aguardam pareceres do CGEN – Conselho de Gestão do Patrimônio Genético. Os valores desembolsados tiveram bases de cálculos com períodos acumulados desde o lançamento dos produtos previstos em cada contrato.

O crescimento do valor de fornecimento em 2008 está relacionado ao aumento do número de comunidades, principalmente as vinculadas à Unidade Industrial de Benevides, e ao consequente aumento de compras. Quanto à redução dos valores destinados à capacitação, estudos e assessorias, reflete a diminuição em 2008 de nossas atividades voltadas a novos processos de repartição de benefícios.

Ao mesmo tempo em que somos reconhecidos pelos avanços já alcançados, sabemos que ainda temos um longo caminho a percorrer para estabelecer relações de qualidade com essas comunidades. Devemos, por exemplo, aperfeiçoar instrumentos de mensuração dos impactos sociais, ambientais e econômicos de nosso relacionamento.

Em 2008, fizemos um extenso trabalho de levantamento e análise de dados históricos do relacionamento da Natura com as diversas comunidades fornecedoras, que gerou uma avaliação interna sobre a qualidade do relacionamento. Concluímos que, apesar de termos evoluído em transparência e diálogo nos processos de repartição de benefícios, na construção conjunta do preço justo dos insumos comprados e no estreitamento do nosso relacionamento e comunicação com as comunidades, necessitamos nos aprimorar em vários aspectos, entre eles, o planejamento de demandas, o suporte à capacitação administrativa dos grupos e o processo de negociação dos nossos contratos de fornecimento. Os aprendizados serviram de base para a elaboração dos Princípios de Relacionamento com comunidades fornecedoras.

Antes de iniciar o relacionamento com uma comunidade, fazemos uma avaliação do contexto local, com o objetivo de estabelecer uma relação que maximize os benefícios e minimize os riscos para ambas as partes. De acordo com as características de cada grupo, estabelecemos diferentes estratégias e práticas de relacionamento. Para dar continuidade na avaliação desses impactos, após o estabelecimento da relação de fornecimento, monitoramos toda a cadeia de abastecimento dos insumos da biodiversidade da Natura. Com isso, queremos transformar a relação comercial com os fornecedores em parcerias para práticas empresariais sustentáveis. Para comunidades extrativistas ou grupos de agricultores familiares tornarem-se fornecedores da Natura, eles devem estar comprometidos com um modelo de produção sustentável e com o fortalecimento do próprio grupo, estar formalizados juridicamente como cooperativa ou associação e demonstrar capacidade gerencial e administrativa.

Procuramos evitar a possibilidade de qualquer ocorrência não desejável e, por isso, inserimos em nossos contratos de fornecimento uma cláusula específica para evitar o risco de trabalho infantil, forçado ou análogo ao escravo no relacionamento comercial com a Natura. Ainda que não tenhamos cumprido a meta assumida para 2008, em que prevíamos a elaboração de um estudo e a implementação de ações neste campo, mantivemos nossa intenção de elaborar, agora em 2009, um estudo para que possamos ter parâmetros de avaliação dos casos em que a organização do trabalho seja culturalmente baseada na estrutura familiar.

## Capacitação e eventos

Ao longo de 2008 demos continuidade à estruturação da metodologia e dos indicadores do Programa BioQlicar. Por meio dele, queremos direcionar nossos esforços para melhorar a relação comercial com os fornecedores rurais e influenciar na adoção de práticas empresariais sustentáveis, conforme as potencialidades de cada comunidade. Nossa estratégia, a partir de 2009, será a de

aprofundar-nos em relacionamentos com as comunidades atuais, orientados pelos Princípios de relacionamento estabelecidos; pela implementação do programa BioQlicar; e por uma avaliação mais ampla da qualidade do relacionamento. A abertura de novas comunidades não está prevista no curto prazo, pois acreditamos que nosso foco agora é evoluir com as atuais.

Entre as ações que integram o BioQlicar, contamos com dois módulos de treinamentos que a Natura oferece às comunidades consideradas estratégicas. Eles englobam temas como qualidade, boas práticas de processamento, gestão, conhecimento administrativo e custos de produção e comercialização. Em 2008, duas comunidades, localizadas em Rondônia e no Paraná, receberam essa capacitação. Em 2009, outras 17 passarão pelo mesmo processo.

Em algumas comunidades nas quais observamos problemas, como dívidas tributárias e gestão ineficiente dos recursos das cooperativas e associações, disponibilizamos ainda capacitação para a gestão administrativa e a organização institucional. As diversas iniciativas e estudos que acompanham a consolidação da relação de fornecimento geram efeitos multiplicadores sobre os negócios e sobre a organização social dos grupos envolvidos.

Com o intuito de fortalecer nossas parcerias com os fornecedores rurais, realizamos alguns eventos voltados para esse público em 2008. O Encontro Anual com Produtores e Fornecedores Rurais, em Nazaré Paulista, interior de São Paulo, contou com a participação de 25 representantes de 13 fornecedores. Serviu para reforçar a integração e repassar informações e conhecimentos acerca da produção de mudas florestais, desde a fase de viveiro até o plantio em campo. Também enviamos material informativo sobre a produção vegetal, dando continuidade ao Projeto Semeando Ideias, lançado em 2007, que tem como objetivo a formação e atualização dos fornecedores rurais por meio do envio de apostilas e manuais.

## Histórico do relacionamento

Em 2008, foi implementado o sistema de informação de dados, estatísticas e processos internos relacionados às comunidades rurais que trabalham com a Natura. Esse sistema está organizado em painéis de controle eletrônicos, uma ferramenta que permite o registro de uma grande variedade de informações, desde dados básicos de cada comunidade até os tipos de insumos já comprados e os beneficiadores, formando, assim, o histórico do relacionamento. Outro benefício do sistema é monitorar o desenvolvimento das comunidades por meio de indicadores, criar metas e fazer planejamento. Há ainda um quadro resumido do BioQlicar; uma avaliação de qualidade de relacionamento e as ações planejadas para os 12 meses seguintes. A cada quatro meses as informações atualizadas das comunidades são apresentadas ao Comitê de Sustentabilidade da Natura.

## Consumidores

O compromisso que temos com todos os nossos públicos de relacionamento é reafirmado, diariamente, na fabricação de produtos que levem o Bem Estar Bem aos consumidores. Estimamos que possuímos, no Brasil, aproximadamente 42 milhões de consumidores. Nosso relacionamento com essa Comunidade Natura tem como base uma ampla oferta de produtos, com o suporte de serviços de atendimento. Trabalhamos com um portfólio dinâmico. Buscamos sempre construí-lo de uma forma atrativa, com uma oferta adequada para todos os públicos.

Nossos produtos visam não somente atender às necessidades funcionais dos nossos consumidores como também despertar sentidos e ampliar a consciência do indivíduo consigo próprio, com o outro e com o mundo.

Em 2008, nossa estrutura de negócios, que até então era orientada por áreas, evoluiu para o modelo de unidades de negócios e regionais. Com isso, em última instância, a Natura também estará mais próxima do consumidor final. Teremos um portfólio de produtos e promoções que chegarão mais rápido às casas e atenderão às necessidades e características locais brasileiras.

Guiados pelo objetivo estratégico do “Menos é mais”, decidimos selecionar os produtos mais relevantes do nosso portfólio. Devemos reconhecer, todavia, que essa redução de 930 itens para 739 causou certo desconforto em nossos consumidores que já estavam acostumados com os produtos que foram tirados de linha. Acreditamos, no entanto, que logo essa percepção será superada pela oferta de produtos cada vez mais alinhados com a nossa proposta de valor.

Os indicadores demonstram que a adequação não afetou nosso nível de aceitação pelos consumidores. A Natura mantém-se com elevado índice de preferência. Na categoria Top of Mind (primeira marca que vem à cabeça do consumidor) da pesquisa Brand Essence, avançamos para 32%, contra os 27% do ano anterior.

Em 2008, optamos por não realizar a pesquisa de satisfação com consumidores. Por conta da leve variação que os dados apresentavam ano a ano, a periodicidade da pesquisa deve ser bienal, e não anual.

Impulsionado pelo crescimento do número de consultoras e consultores e pelo aumento na renda das famílias brasileiras, o índice de penetração dos produtos Natura tem aumentado consistentemente, ao longo dos últimos anos. Entre 2007 e 2008, a taxa cresceu 4,4 pontos percentuais e chegou a 45,6%. As classes sociais que mais contribuíram para esse aumento foram as classes D e E, com 2,4%, ou seja, mais da metade do crescimento total.

#### Aceitação dos Consumidores (%)

|   | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|------|------|------|
| Penetração Natura*<br>(presença nos domicílios brasileiros) | 37,4 | 41,2 | 45,6 |
| Avaliação Global - Top Box                                  | 74   | 83   | 80   |
| <b>Lealdade</b>   |      |      |      |
| Recomendaria  | 67   | 65   | 66   |
| Preferência   | 43   | 42   | 47   |
| <b>Lembrança</b>  |      |      |      |
| Espontânea  | 13   | 15   | 27   |
| Estimulada  | 27   | 35   | 45   |

\*Fonte: LatinPanel

Tivemos grandes lançamentos no ano passado, totalmente alinhados com nossa proposta de valor. Os mais impactantes foram a linha infantil Naturé, o creme antissinais Chronos Politensor de Soja e os perfumes Amor América. Inovadora, a linha de perfumes Amor América nos aproximou da América Latina ao usar ativos da biodiversidade local, como o Palo Santo e a Paramela, para desenvolver produtos que valorizam a identidade e a cultura da região. Já a linha infantil Naturé fala da descoberta do mundo para crianças de 3 a 7 anos e desperta, por meio de brincadeiras e histórias sobre a água, as primeiras noções de consciência ambiental de forma lúdica e divertida. A relação da criança com o mundo a sua volta inspirou a criação de uma linha completa de produtos para o banho, corpo e perfumaria.

## Comunicação com o Consumidor

O Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor (SNAC) é um dos nossos principais canais de comunicação com os consumidores. É por meio dele que recebemos reclamações, críticas, sugestões e elogios, além de esclarecermos dúvidas. Devido ao grande investimento que fizemos, em 2008, no treinamento dos atendentes, colhemos bons resultados na prestação desse serviço: o índice de qualidade aumentou de 91,5%, em 2007, para 95,9%.

O indicador é resultado da nota que o consumidor confere ao serviço após ser atendido, via Pesquisa Instantânea de Satisfação do Cliente (Pisc). Em 2007, atendemos 76% das ligações em até 20 segundos e, em 2008, chegamos a 87%. Também conseguimos reduzir o percentual de chamadas não atendidas, de 6,6% para 3,9%, e o tempo médio de espera, de 18 segundos para oito segundos. A maioria dos atendimentos do SNAC registra reclamações referentes à troca de produtos. Em média, efetuamos 70 mil trocas por mês – em 2007, foram 49 mil.

#### SNAC (Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor)<sup>1</sup> (ligações em milhares)

|               | 2006         | 2007         | 2008         |
|---------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Total</b>  | <b>2.204</b> | <b>1.984</b> | <b>1.530</b> |
| Atendidas     | 1.664        | 1.854        | 1.471        |
| Não atendidas | 540          | 130          | 60           |

1. Ligações referentes à operação Brasil

Até dia 31 de dezembro de 2008, haviam sido registradas no Procon (Programa de Orientação e Proteção ao Consumidor) 155 reclamações da Natura – a maioria delas se referia à insatisfação com o produto (odor, incompatibilidade do refil e reações adversas), à entrega, troca ou restituição acordada e à não compreensão do texto da embalagem. Todas as reclamações são respondidas no Procon, e a Natura realiza acordos quando as reclamações dizem respeito à troca ou restituição de produtos.

Outro importante canal de comunicação, a *Revista Natura* passou por mudanças que diminuiriam seu impacto no meio ambiente de forma significativa. Com o novo projeto gráfico editorial, o número de páginas foi reduzido, e o papel, antes reciclado, foi substituído por couchê com selo FSC (Forest Stewardship Council), que certifica o manejo sustentável, da extração florestal até a transformação final da matéria-prima, em uma publicação impressa. Com a medida, deixamos de consumir 3,5 mil toneladas de papel e de emitir cerca de 4,5 mil toneladas de CO<sub>2</sub> na atmosfera, em 2008. Dessa e de outras maneiras, procuramos disseminar, em nossa comunicação, os temas relacionados ao desenvolvimento sustentável.

Observamos rigorosamente as normas do Conselho de Autorregulamentação Publicitária e os códigos de conduta da Associação Brasileira de Anunciantes e da Associação Brasileira de Defesa do Consumidor.

Para reafirmar nosso compromisso de transparência e respeito com os consumidores, fomos aos principais meios de comunicação para nos desculpar quando, em 2008, fomos surpreendidos pela demanda no lançamento do creme antissinais Chronos Politensor de Soja. O volume de pedidos foi três vezes maior do que o esperado, causando, de um lado, um recorde de vendas e, de outro, um desabastecimento temporário. Demos a garantia da manutenção das condições de vendas promocionais do produto às consultoras e consultores que registraram intenção de compra na ocasião, mas não conseguiram efetivá-la.

Com o intuito de facilitar o acesso do consumidor final aos produtos Natura, fizemos um amplo reposicionamento de preços nos nossos produtos de uso diário, no sentido de criar um hábito de consumo frequente. Com isso, nosso objetivo era que o consumidor não tivesse que esperar uma promoção para comprar seu produto favorito. Também aumentamos nosso investimento publicitário em 129% em relação a 2007.

Para completar, publicamos um livro que oferece às crianças a possibilidade de aprender de forma lúdica a importância da água. Com uma tiragem de 550 mil exemplares, ele foi entregue gratuitamente para o consumidor que comprasse as colônias da linha Naturé, voltada para crianças de 3 a 7 anos.

## Inovação

A inovação é um aspecto essencial para assegurar a sustentabilidade da Natura e, como traçamos em nosso plano de ação, recuperamos fortemente nosso índice de inovação, que havia caído de 58,3%, em 2006, para 56,8%, em 2007. Em 2008, esse indicador saltou para a marca de 67,5%.

| Inovação   | 2006  | 2007  | 2008  |
|--|-------|-------|-------|
| Número de produtos lançados                          | 225   | 183   | 118   |
| Investimento em inovação (R\$ milhões)               | 87,8  | 108,7 | 103   |
| Porcentagem da receita líquida investida em inovação | 3,2%  | 3,4%  | 2,8%  |
| Índice de inovação <sup>1</sup>                      | 58,3% | 56,8% | 67,5% |

*1. Receita bruta proveniente de produtos lançados ou aperfeiçoados nos últimos 24 meses versus receita bruta total do ano.*

Nesse cenário, tem papel fundamental o programa de inovação aberta da Natura, que busca o desenvolvimento e a aquisição de novas tecnologias por meio de parceiras com universidades e centros de pesquisa no Brasil e no exterior. Em 2006, as iniciativas foram revistas e ampliadas, com o lançamento do Programa Natura Campus de Inovação Tecnológica e, em 2007, do Portal Natura Campus ([www.natura.net/campus](http://www.natura.net/campus)). A página na internet facilita o relacionamento com as instituições de ciência e tecnologia brasileiras e permite o cadastro de grupos de pesquisa e a submissão de propostas de projetos. Atualmente, 50% do nosso portfólio de projetos vem do modelo de inovação aberta, reforçando a importância destas iniciativas para a inovação na Natura.

O Programa Natura Campus tem o apoio de programas de fomento à pesquisa e desenvolvimento tecnológico do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), que viabilizam e/ou cofinanciam equipamentos, bolsas científicas e material de pesquisa para as universidades participantes.

O Programa contempla ainda o Prêmio Natura de Inovação Tecnológica. A premiação reconhece o melhor projeto de pesquisa realizado em parceria com a Natura. Em dezembro de 2008, foi realizada a primeira edição do Prêmio. A cerimônia de entrega aconteceu na Casa Natura, em Campinas, São Paulo, e reuniu representantes de universidades de todo o Brasil,

instituições de pesquisa, além dos principais órgãos de fomento à pesquisa brasileira. O primeiro lugar recebeu uma premiação em dinheiro de R\$ 40 mil.

Em 2008, o site do Portal Natura Campus recebeu, em média, 6.500 acessos por mês. Sua base de dados conta com o cadastro voluntário de 228 grupos de pesquisa de todo o Brasil. O Portal foi responsável pela captação de 79 propostas de cooperação, com aprovação de 19% das propostas apresentadas, originárias de grupos de pesquisa de 10 diferentes universidades brasileiras.

Na Natura, a inovação também se expressa nas embalagens dos nossos produtos. Além da descrição de todos os ingredientes utilizados, requisito obrigatório por lei, incluímos, desde 2007, em nossos lançamentos, a tabela ambiental, que explicita informações sobre a origem e o destino dos materiais usados, como forma de conscientizar o consumidor com relação ao impacto ambiental. Nossos rótulos estão de acordo com as legislações em vigor e respeitam todas as resoluções relacionadas a cosméticos definidas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

A leve queda no percentual de material de origem renovável, em 2008, pode ser explicada, entre outros fatores, pelo aumento de participação na vendas de categorias de produtos que estão abaixo da média nesse índice, como os sabonetes líquidos, os desodorantes e os produtos de fotoproteção.

## Tabela Ambiental

|  | 2006 | 2007 | 2008 |
|--|------|------|------|
| % material de origem renovável vegetal             | 75,8 | 78,8 | 77,5 |
| % material de origem vegetal natural               | 4,3  | 5,6  | 10,1 |
| % material com certificação de origem <sup>1</sup> | 1,0  | 13,2 | 18,2 |

*1. Corresponde a parte da formulação que teve sua origem certificada, como por exemplo Certificação de Agricultura Orgânica ou Certificação Florestal.*

## Privacidade

Asseguramos a privacidade e a confidencialidade das informações referentes às pessoas cadastradas na nossa página na internet. Para garantir esse direito, os processos e os sistemas de tecnologia da informação do site [www.natura.net](http://www.natura.net) são construídos e executados seguindo rigorosamente essa política. Não há histórico de casos judiciais ou administrativos relacionados à violação de privacidade e perda de dados de consumidores.

## Saúde e Segurança do Consumidor

A segurança de nossos consumidores guia todos os nossos processos de desenvolvimento de produtos. Com a supervisão do Comitê de Segurança de Produtos, composto por profissionais de diversas áreas, temos um cuidado especial com todos os novos ingredientes e fórmulas, que são rigorosamente testados por dermatologistas ou equipes multidisciplinares e analisados por especialistas em segurança de produtos. Também mantemos o Sistema de Cosmetovigilância, que monitora possíveis efeitos adversos dos produtos para alimentar o processo de inovação.

Como consequência desses cuidados e a exemplo de anos anteriores, não ocorreram, em 2008, quaisquer condenações

judiciais, questionamentos de órgãos administrativos (como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa e o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) ou multas relacionadas aos nossos produtos, no que diz respeito à rotulagem e aos impactos causados na saúde e na segurança dos consumidores.

Seguindo a tendência dos anos anteriores, não registramos casos de não conformidades com regulamentos e códigos voluntários de comunicação e marketing, incluindo publicidade, privacidade das informações de nossos consumidores, promoção e patrocínio, em todas as nossas operações. Nossos rótulos estão de acordo com as legislações em vigor e respeitam as resoluções relacionadas a cosméticos definidas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

## Ingredientes controversos

Reafirmando nosso compromisso de transparência com nossos consumidores, em 2008, publicamos em nosso site nossos posicionamentos sobre os ingredientes controversos, sobre os quais não há consenso na comunidade científica no que diz respeito aos seus possíveis efeitos nocivos para seres humanos.

### Parabenos

Os parabenos são um grupo de conservantes constituídos por compostos de cadeia curta e de cadeia longa. Há suspeitas de que os parabenos de cadeia longa possam ser nocivos à saúde humana, embora não exista consenso científico sobre o tema. Apesar de a Natura fazer uso dos compostos de cadeia curta, que não são nocivos à saúde, em alguns de seus produtos, optou por substituí-los em seus novos desenvolvimentos, eliminando-os de todo o seu portfólio até 1º de dezembro de 2010.

### Triclosan

A maior preocupação a respeito do triclosan refere-se ao seu grande consumo mundial, o que faz aumentar sua concentração na natureza, com possíveis impactos ao meio ambiente, já que a substância afeta micro-organismos aquáticos, por ser um antimicrobiano sintético que age contra a proliferação e o crescimento de micro-organismos. Em coerência com a atitude sustentável da Natura, desde julho de 2008, substituímos o uso desse ativo, em novos produtos, por alternativas de origem vegetal e buscamos constantemente o desenvolvimento de novos antimicrobianos menos nocivos.

### Ftalatos

Os ftalatos são uma família de compostos utilizados com diversas finalidades, entre elas como aditivos na indústria fabricante de plásticos e na indústria cosmética. Atualmente, há uma polêmica envolvendo os ftalatos utilizados nas embalagens de policloreto de vinila (PVC). Por isso, baniremos embalagens de PVC em contato com nossos produtos a partir de janeiro de 2009. A Natura também usava um composto dessa família, o dietilftalato, como solubilizante de fragrâncias, agente amargante e denaturante de álcool. Aplicado em concentrações baixas, não há indícios de que o dietilftalato provoque danos à saúde. Ainda assim, este pode ser confundido com as versões controversas dos ftalatos, e, por isso, eliminamos essa substância de nossos lançamentos desde junho de 2008.



Para conhecer todos os produtos da Natura, acesse [www.natura.net](http://www.natura.net)

## Comunidade do Entorno

A Natura já possui um histórico de envolvimento com as comunidades onde está presente. Acreditamos que somos capazes de promover o desenvolvimento comunitário por meio da relação que mantemos em Cajamar e Itapeverica da Serra (SP), e em Benevides (PA), onde temos operações mais expressivas. Além de promover iniciativas concretas, nossa atividade se pauta pela articulação social entre todos os setores da sociedade e pela reflexão social acerca dos temas relevantes para as comunidades no sentido de construir o bem comum.

Temos alguns desafios pela frente. Em Cajamar, queremos contribuir para a ampliação e o fortalecimento de espaços de participação democrática em parceria com os diferentes setores da sociedade. Para isso, implementamos o Fórum Permanente da Agenda 21. Também temos o objetivo de contribuir para a superação dos desafios ambientais e sociais de maneira integrada. Nesse sentido, consolidamos o Programa de Coleta Seletiva de Itapeverica da Serra. Em 2008, investimos R\$ 592,0 mil em ambos os municípios. O aumento substancial em relação ao ano anterior (R\$ 391,5 mil) se deu por causa da aplicação de recursos do Programa Crer Para Ver nos projetos de melhoria da qualidade da educação pública dos dois municípios.

### Investimento Realizado



1. Dos R\$ 592,0 mil, R\$ 249,2 mil são recursos do Crer para Ver.

Ao longo dos anos, temos efetuado um esforço contínuo para incentivar nossos colaboradores a atuar, voluntariamente, em instituições de ensino de Cajamar e de Itapeverica da Serra. Em 2008, 56 colaboradores participaram de salas de leitura e de salas de informática, beneficiando 679 pessoas. A adesão interna ao projeto caiu em relação a 2007, quando tivemos 77 colaboradores voluntários. Por isso, encaramos como um desafio para o próximo ano a mobilização de colaboradores para o aumento do número de participantes nesse programa.

Vale destacar que uma parcela significativa das vagas efetivas do público operacional tem sido ocupada por colaboradores da comunidade de entorno de nossa fábrica, em Cajamar (SP), motivo pelo qual o indicador cresceu nos últimos anos. A tendência para 2009 é manter esse número estável. Além dos colaboradores permanentes, temos diversos temporários e terceiros que também são oriundos de nossa comunidade do entorno.

### Colaboradores das Comunidades do Entorno<sup>1</sup> (%)

|           | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----------|------|------|------|
| Cajamar   | 13,0 | 16,9 | 18,2 |
| Benevides | n.a. | 96   | 96   |

1. Itapeverica da Serra só possui atividade administrativa e não contabiliza colaboradores oriundos da comunidade do entorno.

### Cajamar

Nossos esforços, em Cajamar, onde fica a nossa sede, foram direcionados à disseminação, ao acompanhamento e à implantação do Plano Diretor do município, aprovado em dezembro de 2007.

Seu conteúdo é fruto dos trabalhos da Agenda 21, cuja discussão estimulamos, desde 2003, em dois dos três distritos da cidade – Polvilho e Cajamar Centro. Em parceria com a ONG Mata Nativa e com lideranças e associações comunitárias desses dois distritos, trabalhamos na organização de fóruns distritais que reuniram cerca de 190 pessoas, em 2008. O papel desses espaços foi estabelecer as prioridades para a implementação do Plano Diretor no município.

Nossa atuação tem sido bem percebida pela comunidade local. Em 2008, recebemos os resultados de uma pesquisa com representantes da sociedade civil, do terceiro setor e da administração pública de Cajamar sobre nossa participação no desenvolvimento comunitário. A iniciativa avaliou aspectos de liderança, gestão, participação democrática, educação e cultura e buscou entender se nossos esforços, nesses dez anos de trabalho, correspondiam aos interesses e às necessidades da comunidade. Detectamos que a população percebe claramente as áreas em que mais investimos e identifica que nossa intenção é contribuir para a melhoria da qualidade de vida da comunidade e para o desenvolvimento sustentável local. Os resultados, discutidos pelo Comitê de Sustentabilidade da Natura, serão levados em conta na elaboração de novas estratégias e iniciativas na nossa atuação nas comunidades do entorno. Em 2008, devemos admitir que não conseguimos evoluir com o programa de desenvolvimento de fornecedores locais.

No âmbito do incentivo à melhoria da qualidade da educação, com recursos do Crer para Ver, avançamos na parceria com a Diretoria Municipal de Educação em projetos como o Participação, estruturado com o apoio do Núcleo de Estudos de Políticas Públicas da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), que busca aproximar os pais da vida escolar de seus filhos. Levamos a iniciativa a 29 escolas da rede municipal, o que beneficiou, de forma indireta, 11 mil alunos.

## Itapecerica da Serra

Na comunidade local de Itapecerica da Serra, atuamos, na maioria das vezes, com ações voltadas para o bairro de Potuverá, onde estamos instalados e cuja população tem cerca de 9 mil pessoas. Acreditamos que nossas ações podem ser replicadas, beneficiando um número ainda maior de moradores. Nesse sentido, estabelecemos parcerias com o poder público para desenvolver projetos e políticas públicas de interesse de todo o município.

Nossa principal iniciativa em 2008 foi dar apoio técnico à Prefeitura no desenvolvimento e na implementação do Programa de Coleta Seletiva e na estruturação e no fortalecimento da Cooperativa de Recicladores de Itapecerica da Serra (CRIS). O programa de Coleta Seletiva de Itapecerica da Serra atende alguns estabelecimentos de ensino, órgãos públicos, condomínios e empresas, com Pontos de Entrega Voluntária (PEVs) e coleta porta a porta. Atualmente, são recolhidas 16 toneladas de materiais recicláveis. Com a Cooperativa, estabelecemos contrato para a destinação dos resíduos sólidos da nossa unidade naquela cidade a partir de 2009, para que nossos resíduos recicláveis contribuam para a geração de renda local.

Também seguimos investindo no processo de desenvolvimento das Agendas 21 Escolares, que resultaram em projetos de coleta seletiva nas escolas do município e região, organizados e relatados na publicação “Trilhando os caminhos da Agenda 21 Escolar”. Com o apoio da Natura, a separação e destinação adequada dos resíduos já é uma realidade em 57 escolas (sete particulares, 34 municipais e 16 estaduais) e também em nove empresas, seis condomínios e no bairro Branca Flor.

## Benevides

Na nossa primeira unidade industrial fora do Estado de São Paulo, a fábrica de massa vegetal em Benevides (PA), temos alguns desafios pela frente – entre eles, o de fortalecer a qualidade das relações numa região onde as carências sociais são evidentes. A invasão de uma área vizinha ao terreno da Natura e uma série de saques no local, ocorridos no primeiro semestre de 2008, são exemplos das dificuldades que enfrentamos na região. O fato gerou insegurança aos colaboradores da unidade.

Como forma de ultrapassar essas barreiras, reforçamos o trabalho de estreitar nosso relacionamento com a comunidade do entorno, atuando na organização e na capacitação de cadeias complexas de extrativismo, promovendo um modelo de negócio sustentável, que traz benefícios para a comunidade, para o meio ambiente e para o nosso negócio. Anualmente, investimos em reuniões de capacitação, treinamento e palestras para os fornecedores dessa comunidade.

Entendemos que esse é um processo que se estabelece ao longo do tempo e que ainda precisamos plantar muitas sementes para superar obstáculos como a falta de organização, de lideranças e de conhecimento para a gestão dos negócios, seja das cooperativas, das associações ou dos sindicatos, que, assim, se tornam frágeis e com dificuldades de operação.

Em 2008, compramos 152 toneladas de insumos de pequenos produtores locais. Utilizamos um modelo que favorece o extrativismo e a agricultura familiar, fortalecendo, assim, nosso relacionamento com as comunidades e as cooperativas. Ressaltamos que os produtores locais com os quais nos relacionamos não estão localizados apenas no município de Benevides, mas também em outros municípios, desde que apresentem as características socioambientais exigidas.

## Compras de Fornecedores das Comunidades do Entorno das Unidades Fabris (em R\$ milhões)<sup>1</sup>

|                        | 2006  | 2007  | 2008  |
|------------------------|-------|-------|-------|
| Cajamar <sup>2</sup>   | 32,52 | 45,99 | 51,96 |
| Itapecerica da Serra   | 0,41  | 0,82  | 1,16  |
| Benevides <sup>3</sup> | 0,48  | 6,45  | 34,43 |

1. O método de consolidação deste indicador foi alterado, por isso os dados históricos foram atualizados. Os valores consideram impostos.

2. Premissa de cálculo: compras de fornecedores localizados nos municípios de Cajamar e Itapecerica da Serra, região metropolitana de São Paulo, Brasil.

3. Nova premissa de cálculo: compras de fornecedores do Estado do Pará exclusivamente para a Saboaria, unidade fabril localizada em Benevides, na região Norte do Brasil. A operação teve início em 2006.

## Governo

Procuramos manter relacionamento constante e aberto com as diversas esferas do Poder Público para, assim, nos qualificar a participar das discussões de temas ligados ao nosso negócio. O objetivo é fazer com que sejamos reconhecidos como interlocutores relevantes no debate de políticas públicas.

Nosso relacionamento com o Governo e com as associações e entidades de classe se dá por meio de área de Relações Governamentais, que conta com uma equipe de cinco profissionais, responsáveis pelo diálogo com esses públicos. Na convergência entre o planejamento estratégico da Natura e a agenda política nacional, identificamos os principais focos de atuação para cada ano. Em 2008, nos dedicamos principalmente a contribuir para os esforços governamentais em torno das seguintes questões: estabelecimento de um novo marco regulatório de acesso à biodiversidade brasileira; política tributária; política industrial e de

venda direta; e ambiente regulatório do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

A Natura apoiou a iniciativa da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec) de levar ao Governo Federal um posicionamento formal e sugestões para a nova lei de acesso a recursos genéticos e conhecimento tradicional associado. Defendemos, há alguns anos, a necessidade de uma nova legislação, que proteja o patrimônio genético nacional, ao mesmo tempo em que garanta condições de pesquisa e desenvolvimento de produtos com base em nossa biodiversidade.

Também atuamos perante o Conselho de Gestão do Patrimônio Genético Nacional (CGEN), instância que regula o tema no País, para que os termos da atual legislação de acesso aos recursos genéticos não emperrassem a pesquisa e o desenvolvimento em biodiversidade. Nossos principais interlocutores, nessa questão complexa, foram os Ministérios de Meio Ambiente, do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, da Ciência e Tecnologia e suas agências, bem como a Casa Civil da Presidência da República.

Com relação às políticas tributárias, trabalhamos para nos ajustar, sob a liderança da Abihpec e da Associação Brasileira das Empresas de Vendas Diretas (ABEVD), ao regime de substituição tributária implantado em 2008 no Estado de São Paulo. Em parceria com a ABEVD, dialogamos com as secretarias Estaduais de Fazenda sobre a política tributária nos Estados do Pará, Santa Catarina e Paraná.

No que diz respeito ao ambiente regulatório, estivemos empenhados, ao longo de 2008, no aprimoramento dos procedimentos e exigências do órgão regulador; a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), de modo que nosso setor possa ter um marco regulatório moderno, que promova a pesquisa e o desenvolvimento e fortaleça a indústria, consolidando a posição do País entre os três maiores mercados do mundo.

#### Ajuda Financeira Significativa Recebida do Governo (R\$ milhões)

|  | 2006        | 2007        | 2008        |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Financiamento da FINEP destinado à pesquisa e desenvolvimento  | 61,7        | 0,0         | 0,0         |
| Financiamento do BNDES destinado ao novo Centro de Tecnologia e à capacitação industrial e logística | 0,0         | 71,5        | 19,0        |
| Incentivos Fiscais de Apoios e Patrocínios <sup>1</sup>  | 4,6         | 6,6         | 5,2         |
| MP do Bem (dedução em dobro do IR para algumas iniciativas)  | 15,4        | 13,3        | 14,0        |
| Subvenção de ICMS de Itapeverica da Serra  | 3,9         | 2,8         | 1,8         |
| Outros <sup>2</sup>  | 0,1         | 0,1         | 0,0         |
| <b>Total</b>   | <b>85,6</b> | <b>94,3</b> | <b>40,1</b> |

(1) Incentivos fiscais de IRPJ relacionados a Lei Rouanet, Audiovisual, Fundo dos direitos da Criança, Programa de alimentação do trabalhador e Incentivo Fiscal ICMS-MG, referente à Natura Musical.

(2) Incentivo fiscal IPTU referente à devolução do IPTU pago em Itapeverica da Serra, por conta de investimentos feitos na região, Isenção de IPTU de Itapeverica da Serra e de Cajamar.

BNDES: A queda do apoio em relação ao ano de 2007 não significa que não temos novas ou outras demandas de financiamento com o BNDES ou a FINEP. Por exemplo, a diretoria do BNDES aprovou em dezembro de 2008 uma linha de R\$ 63,8 milhões para investimentos em inovação e no princípio de 2009 deverá aprovar mais aproximados R\$ 60 milhões para capacitação industrial e TI. O reporte tem como base contratos de fato assinados com o Banco.



Com o objetivo de fortalecer ainda mais o canal de diálogo que mantemos com agentes públicos, e cumprindo um compromisso assumido em 2008, publicamos nossos Princípios de Relacionamento com o Governo; nossa Política de Integridade contra Corrupção e Suborno, na qual reafirmamos o afastamento de quaisquer práticas ilícitas; nossa Política de Doações de Campanha, em que esclarecemos a opção de nossa companhia em não realizar doações a candidatos ou partidos políticos, dentro ou fora de período eleitoral; e nosso Posicionamento sobre a prática de lobby político, no qual nos alinhamos àqueles favoráveis à prática exercida com ética e transparência.

Vale destacar que a Natura não tem nenhum litígio envolvendo matéria de direito concorrencial nem apresenta histórico de multas significativas ou sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos. Com o objetivo de contribuir para o aumento da competitividade da indústria e do setor; a empresa participa da discussão de temas específicos relacionados a seu negócio, por meio de entidades setoriais às quais está associada, como a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec) e a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD).

## Liderança e Influência Social

| Entidade/Associação  | Representante Natura  | Tipo de Representação  |
|--|---|--|
| ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (www.aberje.com.br)  | <b>Rodolfo Guttilla</b>   | Presidente do Conselho Deliberativo  |
| ABEVD - Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (www.abevd.org.br)   | <b>1. Rodolfo Guttilla</b><br><b>2. Lucilene Prado</b><br><b>3. Leandro Machado</b>                               | 1. Vice-Presidente<br>2. Coordenadora do Comitê de Assuntos Legais e Relações Governamentais<br>3. Presidente do Comitê de Ética     |
| ABIA - Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (www.abia.org.br)   | <b>Rodolfo Guttilla</b>   | Diretor  |
| ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumarias e Cosméticos (www.abihpec.org.br)               | <b>1. Rodolfo Guttilla</b><br><b>2. Lucilene Prado</b><br><b>3. Filipe Moura</b><br><b>4. Elizabete Vicentini</b> | 1. Vice-Presidente<br>2. Diretora<br>3. Representante do Comitê de Meio Ambiente<br>4. Representante do Comitê Técnico e Regulatório |
| ABIFRA - Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Essenciais, Produtos Químicos Aromáticos, Fragrâncias, Aromas e Afins | <b>Sérgio Gallucci</b>  | Representante  |
| ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas (www.abnt.org.br)  | <b>Luciana Villa Nova</b>   | Representante  |
| ABRASCA - Associação Brasileira das Companhias Abertas (www.abrasca.org.br)  | <b>Helmut Bossert</b>   | Representante  |
| ABRH - Associação Brasileira de Recursos Humanos   | <b>Denise Asnis</b>   | Representante  |
| ABPI - Associação Brasileira da Propriedade Intelectual (www.abpi.org.br)  | <b>Lucilene Prado</b>   | Representante  |
| AGENDIS - Agência de Desenvolvimento de Itapeceira da Serra  | <b>Rodolfo Guttilla</b>   | Representante  |
| AIPPI - Association Internationale pour la Protection de la Propriété Intellectuelle (www.aippi.org)                         | <b>Lucilene Prado</b>   | Representante  |
| AMCHAM - Câmara Americana de Comércio de São Paulo (www.amcham.com.br)   | <b>1. Lucilene Prado</b><br><b>2. Elizabete Vicentini</b>   | 1. Representante do Grupo Estratégico Diretores e VPs Jurídicos<br>2. Representante do Subgrupo Técnico                              |
| AMVD - Asociación Mexicana de Ventas Directas  | <b>José Paez</b>  | Representante  |
| ANPEI - Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (www.anpei.org.br)             | <b>Luciana Hashiba</b>  | Diretora   |
| ASIPI - Asociación Interamericana de la Propiedad Industrial (www.asipi.org)   | <b>Lucilene Prado</b>   | Representante  |
| ASPI - Associação Paulista de Propriedade Intelectual (www.aspi.org.br)  | <b>Lucilene Prado</b>   | Representante  |
| CAPA - Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumeria  | <b>Heriovaldo Silva</b>   | Representante  |
| Cámara de Comercio de Lima   | <b>José Ramon</b>   | Representante  |

| Entidade/Associação   | Representante Natura                          | Tipo de Representação  |
|---|---|--|
| CANIPEC - Câmara Nacional de la Industria de Perfumeria, Cosmética y Artículos de Tocador e Higiene | José Paez                                     | Representante  |
| CAVEDI - Cámara de Venta Directa de Argentina   | Heriovaldo Silva                              | Representante  |
| Cámara de Venta Directa do Chile  | Axel Moricz                                   | Director   |
| Cámara Peruana de Venta Directa   | José Ramon                                    | Representante  |
| CEAL - Conselho de Empresários da América Latina (www.ceal-int.org)                                 | Guilherme Peirão Leal                         | Representante  |
| CEMEFI - Centro Mexicano para la Filantropía  | José Paez                                     | Representante  |
| CIESP - Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (www.ciesp.org.br)                             | Rodolfo Guttilla                              | Director   |
| ETHOS - Institutos Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (www.ethos.org.br)                   | Guilherme Peirão Leal                         | Membro do Conselho Deliberativo                                      |
| FNQ - Fundação Nacional da Qualidade (www.fnq.org.br)   | 1. Roberto Zardo<br>2. Pedro Luiz Passos      | 1. Diretor de Planejamento<br>2. Vice-Presidente do Conselho Curador |
| FUNBIO - Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (www.funbio.org.br)                                 | Guilherme Peirão Leal                         | Presidente do Conselho Deliberativo                                  |
| Fundação SOS Mata Atlântica   | Pedro Luiz Passos                             | Membro do Conselho   |
| GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas   | Maria Lucia Guardia                           | Representante  |
| GRI - Global Reporting Initiative (www.globalreporting.org)   | Rodolfo Guttilla                              | Membro (na condição individual) do Stakeholder Council               |
| IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (www.ibgc.org.br)                             | Moacir Salzstein                              | Representante  |
| IBRI - Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (www.ibri.org.br)                          | Helmut Bossert                                | Representante  |
| IEDI - Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (www.iedi.org.br)                     | Pedro Luiz Passos                             | Membro do Conselho   |
| Instituto Akatu (www.akatu.org.br)  | Guilherme Peirão Leal                         | Membro do Conselho Diretor   |
| Instituto São Paulo Contra a Violência (www.spcv.org.br)  | Rodolfo Guttilla                              | Representante  |
| INTA - International Trademark Association  | Lucilene Prado                                | Representante  |
| MBC - Movimento Brasil Competitivo (www.mbc.org.br)   | Pedro Luiz Passos                             | Membro do Conselho   |
| Rede Social São Paulo   | Maria Lucia Guardia                           | Membro do Comitê Gestor  |
| SIPATESP - Sindicato da Indústria de Perfumaria e Artigos de Toucador do Estado de São Paulo        | 1. Rodolfo Guttilla<br>2. Lucilene Prado      | 1. Vice-Presidente<br>2. Diretor-Suplente                            |
| UEBT - Union For Ethical Biotrader  | Marcos Vaz                                    | Vice-Chairman  |
| WFDSA - World Federation of Direct Selling Associations   | 1. Alessandro Carlucci<br>2. Rodolfo Guttilla | Tesoureiro<br>Membro do Conselho                                     |
| WWF Brasil (www.wwf.org.br)   | Guilherme Peirão Leal                         | Membro do Conselho Diretor   |

# Acionistas

A Natura mantém uma relação direta, transparente e constante, com os seus acionistas, investidores e analistas do mercado de capitais. Fornecemos informações sobre nossas atividades e resultados de acordo com as melhores práticas e conforme as determinações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que regula a divulgação das companhias abertas no Brasil, e da BM&FBovespa, onde nossas ações estão listadas no segmento do Novo Mercado. Procuramos também ampliar a análise com a abordagem do valor gerado pela sustentabilidade, seja em teleconferências, ou em eventos promovidos por bancos e corretoras no Brasil e no exterior.

Para melhor avaliar nossa imagem perante o mercado acionário, realizamos, pelo segundo ano consecutivo, um Estudo de Percepção. A partir de extensas entrevistas com investidores do Brasil, Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, França e Cingapura, o levantamento revela a opinião de profissionais que conhecem a fundo a Natura. A marca é destacada como um ponto alto, ao passo que a constante mudança na estratégia de internacionalização surge como uma fragilidade. Ao final, o estudo aponta uma nota média que, em 2008, foi de 4,1 pontos em uma escala de 1 a 5, superior aos 3,8 pontos de 2007.

Vale destacar que os comentários regulares sobre o desempenho da empresa, divulgados pela área de Relações com Investidores, são previamente aprovados pelo Comitê de Auditoria, pelo Comitê Executivo Brasil (Comex) e pelo Conselho de Administração, garantindo assim uma comunicação que reflita com exatidão a avaliação da companhia.

Revertendo a tendência dos últimos anos, o número de investidores da Natura em 2008 caiu significativamente em relação ao ano anterior: O motivo foi principalmente a crise financeira global, que levou muitos investidores, em especial pessoas físicas, a liquidar ou diminuir suas posições nas Bolsas de Valores em todo o mundo. A redução de participação na Natura foi de 47,5%: de 20.798 investidores em 2007 para 10.927 em 2008. Desse total, 91,5% são pessoas físicas e 8,5% são pessoas jurídicas. Registramos a evolução da participação dos investidores pessoa jurídica sediados no exterior, que representavam aproximadamente 36% do segmento em 2007 e passaram a 58% em 2008.

Com relação à quantidade de ações em circulação, os investidores pessoa jurídica do exterior detêm 82% de participação, enquanto os investidores pessoa jurídica Brasil, 10%, e os investidores pessoa física Brasil, 8%.

## Perfil dos Acionistas

|                            | 2006         | 2007          | 2008          |
|----------------------------|--------------|---------------|---------------|
| Pessoas Físicas            | 8.614        | 19.813        | 9.993         |
| Pessoas Jurídicas Brasil   | 616          | 633           | 396           |
| Pessoas Jurídicas Exterior | 475          | 352           | 538           |
| <b>Total</b>               | <b>9.705</b> | <b>20.798</b> | <b>10.927</b> |

Em dezembro de 2008, o percentual do capital social da Natura em circulação era de 25,53%, o que atende à exigência mínima de 25% do Novo Mercado, o mais alto nível de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), segmento em que estão listadas as nossas ações.

## Composição Acionária

| Acionistas                | Participação   | Quantidade de Ações |
|---------------------------|----------------|---------------------|
| Controladores             | 73,42%         | 314.993.430         |
| Ações em Tesouraria       | 0,00%          | 20.955              |
| Ações dos Administradores | 1,05%          | 4.508.030           |
| Ações em Circulação       | 25,53%         | 109.562.334         |
| <b>Total de Ações</b>     | <b>100,00%</b> | <b>429.084.749</b>  |

O desempenho das ações da Natura em 2008 foi bastante diferenciado. O efeito da crise financeira global, que derrubou a partir de setembro o mercado de capitais brasileiro, não se refletiu com a mesma intensidade no valor de nossas ações. Ao contrário, enquanto o principal índice da Bolsa (Ibovespa) se desvalorizou 41%, as ações da Natura fecharam o ano com uma valorização de 18%. Os principais direcionadores deste desempenho foram o baixo endividamento da companhia, sua alta geração de caixa, sua alta rentabilidade e uma tesouraria atuante, criteriosa e segura. Além disso, nosso plano de ação visando o crescimento das vendas no Brasil começou a apresentar os primeiros resultados, aumentando a confiança dos investidores e acionistas na companhia.

As ações Natura (Natu3), negociadas na BM&FBovespa, acumularam até o final de 2008 valorização de 213% desde seu IPO, a passo que o Ibovespa valorizou 99% no mesmo período.

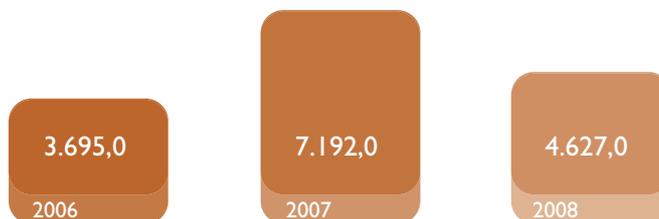
## Desempenho das Ações

### Performance 2008 - Natu3 x Ibovespa (Eixo x)



Permanecemos nos mais importantes índices do mercado de ações brasileiro – Ibovespa, IBrX-50, IBrX-100 (que listam as empresas mais líquidas da bolsa), o Índice de Ações com Tag Along (Itag), o Índice de Governança Corporativa (IGC) e o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), que utiliza critérios de sustentabilidade para selecionar ações das empresas listadas e no qual a Natura está incluída desde o seu início, em 2005. A Natura também faz parte do índice do Morgan Stanley Composite Index (MSCI), referência para investidores estrangeiros.

## Volume Total Negociado (R\$ milhões)



Em 2008, participamos de várias conferências no exterior, além de roadshows nos Estados Unidos, Europa, São Paulo e Rio de Janeiro. Entre reuniões e eventos no Brasil e no exterior, nos relacionamos com aproximadamente 1.500 investidores, tanto pessoas físicas como com analistas e administradores de fundos. Outra forma de comunicação direta entre a Natura e os investidores é o nosso site de Relações com Investidores, que disponibiliza o serviço “Fale com o RI”. Além desse canal de diálogo, podem ser consultadas no site informações sobre os eventos dos quais participamos, comentários sobre nossos desempenhos, dados sobre a estrutura acionária e o histórico dos dividendos distribuídos.

## Distribuição de Dividendos

Em 18 de fevereiro de 2009, o Conselho de Administração aprovou proposta a ser submetida à Assembleia Geral Ordinária, em 23 de março de 2009, para pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes aos resultados auferidos no exercício de 2008, no montante de R\$ 442,2 milhões e R\$ 57,5 milhões (R\$ 48,8 milhões líquidos de imposto de renda na fonte), respectivamente.

Desse montante, já foram pagos, em 10 de agosto de 2008, dividendos referentes aos resultados do primeiro semestre de 2008, no valor de R\$ 188,0 milhões. O saldo remanescente a ser pago em 8 de abril de 2009, após ratificação pela Assembleia Geral Ordinária, será de R\$ 254,2 milhões na forma de dividendos e R\$ 48,8 milhões na forma de juros sobre o capital próprio (líquidos de imposto de renda na fonte).

Estes dividendos e juros sobre capital próprio somados, referentes ao resultado do exercício de 2008, representarão uma remuneração líquida de R\$ 1,15 por ação (R\$ 0,95 por ação em 2007), correspondendo a 98,0% da geração de caixa livre<sup>4</sup> e 90,6% do lucro líquido<sup>5</sup> de 2008.

## Geração de Valor Social

A trajetória da Natura demonstra como a atividade empresarial pode estar alinhada com o desenvolvimento social. Em 2008, voltamos a ampliar a geração e a distribuição de valor para todos os nossos públicos. Vale destacar o expressivo aumento da distribuição de riqueza para consultoras e consultores, que passou de R\$ 1,7 bilhão, em 2007, para R\$ 2,0 bilhões. No entanto, ainda não estamos satisfeitos e acreditamos que podemos evoluir mais em nossos indicadores sociais.

### Distribuição de Riqueza (R\$ milhões)

|               | 2006    | 2007    | 2008    |
|---------------|---------|---------|---------|
| Acionistas    | 359,4   | 415,1   | 499,7   |
| Consultoras   | 1.583,9 | 1.722,1 | 2.023,8 |
| Colaboradores | 379,7   | 390,3   | 571,9   |
| Fornecedores  | 2.132,3 | 2.329,7 | 2.567,3 |
| Governo       | 817,1   | 948,2   | 1.032,2 |

Em maio de 2008, uma pesquisa realizada pela Ipsos Loyalty traçou o perfil desse grande contingente. Ela revelou que a maioria (86%) pertence às classes B e C e que a venda de produtos Natura constitui importante complemento da renda familiar. Um terço das consultoras e consultores tem na venda de produtos a composição de 20% a 50% da renda da família. Mais da metade tem mais de um filho em casa. Em todas as regiões do País, ao menos metade vende somente produtos Natura.

A maioria das Consultoras Natura Orientadoras (CNOs) tem nessa atividade sua única ou principal fonte de renda (75%). Para 53% delas, a atividade representa algo entre 20% e 50% da renda familiar. Elas concentram-se majoritariamente (68%) na classe B, e sua principal motivação para vender produtos Natura é, além da renda, a possibilidade de aprender e tecer novas relações.

Nossa atividade contribui, assim, para minimizar problemas sociais, como o desemprego. De acordo com a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD), no Brasil, a venda direta proporciona significativas contribuições sociais e econômicas às famílias e ao País como um todo. Em 2008, o setor movimentou

R\$ 18,5 bilhões, um avanço de 14,1% sobre o ano anterior. Estima-se que a venda direta dê oportunidade de trabalho e geração de renda para cerca de dois milhões de brasileiros.

Também geramos valor para as comunidades fornecedoras de ativos da biodiversidade, que recebem recursos de quatro diferentes maneiras: pelo fornecimento de matéria-prima; pela repartição de benefícios pelo acesso ao patrimônio genético ou conhecimento tradicional associado; pelo uso de imagem; e em fundos e convênios para promover o desenvolvimento sustentável.

Em 2008, foram assinados 14 contratos de utilização do patrimônio genético e repartição de benefícios (Curb), dos quais oito com comunidades e seis com outros atores (empresas, Governo e fazendeiros). Também fizemos os pagamentos dos Curls referentes aos processos que ainda estavam em análise no Conselho de Gestão do Patrimônio Genético (CGEN), ligado ao Ministério do Meio Ambiente (MMA). Com o conhecimento do órgão, a Natura optou por fazer os pagamentos às comunidades por entender que já estava tendo benefícios com esses contratos.

A maior parte dos processos relacionados à repartição de benefícios da Natura permanece em avaliação no CGEN. Por orientação do órgão, realizamos os pagamentos de todos os contratos protocolados, que incluíam processos iniciados em 2004 – em alguns casos, os pagamentos de repartição de benefícios estavam vinculados a produtos lançados em 2001. Portanto, o aumento expressivo nos valores de repartição de benefícios está relacionado ao fato de que, até 2007, a Natura pagou apenas os contratos autorizados pelo CGEN (três comunidades fornecedoras e cinco empresários rurais e agricultores familiares, até 2008). Já em 2008, efetuamos os pagamentos referentes aos 19 contratos protocolados.

### Distribuição de Riqueza para Comunidades Fornecedoras

|  | 2006    | 2007    | 2008      |
|--|---------|---------|-----------|
| Uso de imagem (R\$)  | 36.410  | 38.409  | 10.248    |
| Fundos e apoios (R\$)  | 204.478 | 755.126 | 671.868   |
| Repartição de benefícios por acesso ao patrimônio genético ou conhecimento tradicional associado (R\$) | 300.000 | 324.716 | 1.136.017 |

## Matriz de Investimento

O valor total de investimentos em responsabilidade corporativa da Natura foi mantido nos patamares do ano anterior. Os destaques ficam por conta de meio ambiente, graças aos investimentos em projetos de compensação de carbono, de consultoras e consultores, pois houve um aumento no valor investido em mobilização do canal (Movimento Natura), e na sociedade, com aumento nos investimentos em apoios e patrocínios.

Houve, de maneira geral, uma redução nos investimentos em educação corporativa, que acompanhou o processo de reestruturação pelo qual a Natura passou, em 2008. Os treinamentos para a força de vendas, bem como para o pessoal da fábrica, que têm foco na qualidade do relacionamento e na sustentabilidade, não sofreram nenhuma modificação. A área de educação corporativa foi, portanto preservada já que tivemos um volume grande de ações com custos mais baixos.

Na Matriz, consolidamos os investimentos em projetos ou ações não intrínsecos ao negócio da Natura e que vão além das exigências legais.

## Matriz de Investimentos em Responsabilidade Corporativa (R\$ mil)<sup>1</sup>

|  | 2006            | 2007             | 2008             |
|--|-----------------|------------------|------------------|
| Colaboradores, familiares e terceiros  | 11.637,5        | 19.084,0         | 18.729,3         |
| Consultoras e consultores  | 1.387,6         | 1.801,4          | 2.566,8          |
| Consumidores   | 380,0           | 468,3            | 270,9            |
| Fornecedores   | 130,0           | 232,3            | 212,8            |
| Comunidades fornecedoras <sup>2</sup>  | 1.141,7         | 1.993,1          | 647,0            |
| Comunidade do entorno  | 433,9           | 391,5            | 342,8            |
| Governo e sociedade  | 7.453,9         | 7.058,7          | 8.777,4          |
| Meio ambiente  | 442,7           | 1.849,1          | 5.467,2          |
| <b>TOTAL investido por público</b>   | <b>23.007,3</b> | <b>34.185,1</b>  | <b>37.014,2</b>  |
| Despesas de gestão   | 5.799,7         | 9.591,9          | 7.148,3          |
| <b>TOTAL recursos Natura</b>   | <b>28.807,0</b> | <b>43.776,96</b> | <b>44.162,48</b> |
| Porcentagem da receita líquida   | 1,0%            | 1,4%             | 1,2%             |
| Recursos líquidos arrecadados pelas consultoras no programa Crer Para Ver <sup>3</sup> | 5.382,4         | 2.484,8          | 3.767,0          |
| Incentivos fiscais investidos  |                 |                  |                  |
| Lei Rouanet  | 1.936,3         | 2.059,5          | 2.852,8          |
| Lei do Audiovisual   | 0,0             | 1.098,0          | 400,0            |
| ICMS em Minas Gerais   | 1.500,0         | 2.101,6          | 2.000,0          |
| ICMS em São Paulo  | 0,0             | 814,3            | 540,7            |
| 1% IR ao CMDCA <sup>4</sup>  | 160,2           | 227,0            | 0,0              |
| 1% IR ao Condeca <sup>5</sup>  | 388,0           | 445,0            | 1.015,0          |
| <b>TOTAL GERAL</b>   | <b>38.174,0</b> | <b>53.007,2</b>  | <b>54.738,0</b>  |

1. Os valores investidos em apoios e patrocínios também estão contemplados nesta matriz, porém divididos entre os públicos beneficiados.

2. O valor de 2007 foi recalculado, excluindo o total referente à repartição de benefícios.

3. Para mais informações, consulte o capítulo Qualidade das Relações.

4. CMDCA: conselhos municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente. Em 2008, o 1% do IR foi todo repassado ao Condeca.

5. Condeca: Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente.

## Crer para Ver

A educação é o principal instrumento capaz de promover uma mudança estrutural na sociedade. Por isso, desde 1995, desenvolvemos o Crer para Ver, programa criado com o objetivo de promover a melhoria na qualidade da educação nas escolas públicas brasileiras. Na sua estrutura, contamos com a participação de nossas consultoras e consultores, que vendem, sem obter lucro, produtos desenvolvidos exclusivamente para a linha Crer para Ver.

O recurso líquido obtido viabiliza vários projetos, sem nenhum lucro para a Natura ou remuneração para consultoras e consultores. Em 2008, foram lançados novos produtos da linha no portfólio Brasil, como o kit de post-it, o conjunto de lápis e a sacola de compras, que também traduz nossa preocupação com o meio ambiente por ser uma alternativa às sacolas plásticas.

No Brasil, arrecadamos um total de R\$ 3.767 mil, dos quais R\$ 3.381,0 mil foram investidos em sete iniciativas de caráter educacional. A diferença entre o total arrecadado pelo programa Crer para Ver e o montante investido é explicada pelo fato de que o total arrecadado em um ano compõe um fundo que é investido nos diversos projetos apoiados pelo programa ao longo dos anos seguintes. Em 2008, lançamos o Crer para Ver em alguns países da América Latina, como a Argentina.

O investimento total anual em projetos do Crer para Ver diminuiu 21,92%, em 2008, devido à finalização da campanha de incentivo às matrículas no programa Educação de Jovens e Adultos (EJA), do Ministério da Educação (MEC), junto a consultoras e consultores.

Consideramos que ele conquistou maturidade e estabilidade e, por isso, incentivar o retorno aos estudos já faz parte da rotina de nossas consultoras e consultores. Entre 2006 e 2008, nossa equipe direcionou mais de 170 mil pessoas de volta à sala de aula.

## Investimento em Educação para Benefício Público no Brasil (R\$ mil)

|  | 2006    | 2007    | 2008    |
|--|---------|---------|---------|
| Arrecadação líquida do programa Crer para Ver                        | 5.382,4 | 2.487,8 | 3.767,0 |
| Valor total dos projetos desenvolvidos e apoiados pelo Crer para Ver | 3.104,0 | 4.330,0 | 3.381,0 |

## Projetos apoiados pelo Crer Para Ver

### Formar em Rede

Desenvolvido em parceria com o Instituto Avisa Lá e o Instituto Razão Social, o projeto conta com a parceria e o apoio de diversas empresas. Atende crianças de 0 a 6 anos e está presente em 31 municípios de 13 estados brasileiros. Seu propósito é implementar uma comunidade virtual de formadores de opinião (diretores, coordenadores pedagógicos, professores e técnicos), por meio de ações presenciais e a distância, para fortalecer, disseminar e desenvolver práticas de qualidade na educação infantil. Em 2008, foram realizados investimentos em infraestrutura nas secretarias, aquisição de materiais pedagógicos e formação profissional. Entre os resultados alcançados, 79% dos formadores locais apresentaram a versão final do projeto institucional proposto no início do processo; 100% dos diretores ou coordenadores realizaram encontros com sua equipe de professores e 52% dos professores passaram a proporcionar com frequência materiais diferentes dos que costumavam oferecer no início do ano.

### Projeto de Incentivo à Leitura - EJA

Realizado em parceria com as ONGs Ação Educativa, Alfabetização Solidária e Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária, o projeto envolve 1.500 escolas de Educação de Jovens e Adultos em 783 cidades. Distribuimos, entre 2006 e 2008, acervos com 50 livros às escolas participantes, num total de 75 mil livros, além de materiais de apoio, com sugestões de atividades relativas à leitura e orientações para a gestão e o correto uso do acervo. A iniciativa foi aprovada por 99,5% dos professores envolvidos no programa e 98,4% dos professores afirmaram realizar leituras em sala de aulas a partir dos materiais enviados.

### Encontros de Leitura

Viabilizado em parceria com o Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária, o programa é voltado para a conscientização de educadores, que trabalham com crianças de 4 a 6 anos, sobre a importância da realização de ações que ajudem no desenvolvimento da capacidade leitora dos estudantes. O projeto tem duração de 2 anos e, entre 2007 e 2008, 248 escolas de 10 municípios participaram do projeto. É importante lembrar que o projeto atende a totalidade de escolas dos municípios escolhidos. Para aprofundar o trabalho dos professores e potencializar o programa, foram distribuídos livros e materiais selecionados por especialistas em educação. No total, foram entregues 20.566 exemplares, sendo 84 títulos de livros infantis e 65 de literatura para os professores.

### Projeto Chapada

O Instituto Chapada de Educação e Pesquisa é o parceiro da Natura neste programa, que objetiva melhorar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica e reduzir as taxas de evasão e reprovação das escolas dos 25 municípios das regiões da Chapada Diamantina e do semiárido baiano. Para alcançar essas metas, o programa aposta na formação continuada de diretores, coordenadores pedagógicos, supervisores técnicos e professores. Em 2008, foram realizados 22 eventos de mobilização em 26 das escolas participantes com o objetivo de assegurar a continuidade

do programa após a troca de comando público ocasionada por conta das eleições. O projeto atende diretamente 895 diretores, supervisores e coordenadores pedagógicos e indiretamente 5.800 professores e 124 mil alunos.

### Em Cada Saber um Jeito de Ser

Implementado pelo Instituto Regional da Pequena Agropecuária Apropriada, que atua nas cidades baianas de Santa Sé, Senhor do Bonfim e Filadélfia, o programa visa capacitar professores que atuam na EJA. Mais que trabalhar com as questões pedagógicas, o projeto quer provocar a reflexão sobre a realidade local dos estudantes. A ideia é despertar nos alunos um novo jeito de estudar, que contextualize os conteúdos pedagógicos ao mundo que os cerca. Foram beneficiados 160 professores e mais de 3.700 alunos. Também foi publicado um livro didático de educação de jovens e adultos do semiárido brasileiro, que é resultado de uma construção conjunta entre os participantes do projeto. Em 2008, conforme previsto, foi encerrada a parceria entre o Programa Crer para Ver e o IRPAA.

### Participação

Fruto da parceria com o Núcleo de Estudos de Políticas Públicas, da Universidade Estadual de Campinas, e com a Diretoria de

Educação de Cajamar; o programa engloba as 29 escolas de educação infantil e ensino fundamental da cidade e visa aproximar os pais da vida escolar de seus filhos. Em encontros – presenciais e a distância – com pais de alunos, funcionários, professores e gestores educacionais, são debatidos temas pertinentes à escola. A expectativa é que os participantes do projeto se tornem multiplicadores e que, nos próximos anos, aumente o número de pais envolvidos com as unidades escolares. Em 2008, o programa atingiu diretamente 160 pessoas e, indiretamente, toda a rede de educação local, cerca de 11 mil alunos. A partir da aprendizagem, foram elaboradas propostas para atividades nos temas abordados, as quais deverão ser implementadas no ano de 2009.

### Nossa Língua Digital

Idealizado em conjunto com a Diretoria de Educação de Cajamar e com o portal Klick Educação, o projeto propõe a inserção de alunos das últimas séries do ensino fundamental e da EJA no universo digital. Graças ao Nossa Língua Digital, 210 estudantes desenvolveram diversas atividades utilizando computadores. O programa também se estende à capacitação de professores da rede municipal, e ao término do programa os alunos de sete escolas municipais de Cajamar criaram uma revista on-line na qual puderam aprimorar a sua escrita e oralidade.

### Investimento do Programa Crer para Ver em 2008

| Nível / modalidade de ensino                        | Nome do Projeto                       | Nome da organização parceira                            | Municípios atendidos       | Nº de escolas atendidas | Nº de professores coordenadores e diretores participantes | Nº de alunos beneficiados | Valor investido R\$ |
|---|---------------------------------------|---|----------------------------|-------------------------|---|---------------------------|---------------------|
| Educação Infantil                                   | Projeto Encontros de Leitura          | Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária | 10                         | 258                     | 1.126   | 14.594                    | 886.934,14          |
| Educação Infantil                                   | Desenvolvimento de Projeto            | Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária | n.a.                       | n.a.                    | n.a.  | n.a.                      | 692.469,48          |
| Educação Infantil                                   | Projeto Formar em Rede                | Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social             | 6                          | 42                      | 577   | 6.304                     | 83.827,74           |
| Educação de Jovens e Adultos                        | Projeto Incentivo à Leitura           | Cenpec, Alfabetização Solidária, Ação                   | n.a.                       | *1.500                  | n.a.  | *263.788                  | 34.159,52           |
| Educação de Jovens e Adultos                        | Mobilização                           | n.a.  | n.a.                       | 388                     | n.a.  | **162.680                 | 286.717,95          |
| Educação de Jovens e Adultos                        | Projeto Em cada saber um jeito de ser | Instituto da Pequena Agricultura Apropriada IRPPA       | 3                          | 88                      | 288   | 3.700                     | 188.756,50          |
| Educação Fundamental                                | Projeto Chapada                       | Instituto Chapada de Educação e Pesquisa - ICEP         | 25                         | 925                     | 6.272   | 124.741                   | 718.252,49          |
| Educação Fundamental                                | Projeto Participação (Cajamar)        | NEPP / Unicamp e Diretoria de Ensino de Cajamar         | I - (município de Cajamar) | 29                      | 160   | 11.000                    | 142.243,66          |
| Educação Fundamental e Educação de Jovens e Adultos | Nossa Língua Digital (Cajamar)        | Klicknet  | I - (município de Cajamar) | 29                      | 7   | 210                       | 107.080,00          |
| Evento promovido a todos os projetos do CPV         | Encontro Nacional Crer para Ver       | n.a.  | n.a.                       | n.a.                    | n.a.  | n.a.                      | 240.230,33          |
|   | <b>TOTAL</b>                          |   | <b>45</b>                  | <b>3.259</b>            | <b>8.430</b>  | <b>587.017</b>            | <b>3.380.671,81</b> |

\* A distribuição do acervo em 2008 foi para 58 escolas e o valor investido refere-se apenas a essas escolas. Optou-se por inserir o número total de escolas beneficiadas no projeto, pois as atividades continuam nessas escolas, que receberam o acervo nos anos de 2006-2007

\*\* A mesma metodologia foi adotada para a Campanha de matrículas, pois a comunicação continuou até setembro de 2008. Nº de matrículas efetivamente realizadas em 2008: 8.8331

### Apoios e Patrocínios

Nossa atuação por meio de apoios e patrocínios compreende três frentes distintas: desenvolvimento sustentável; fortalecimento de organizações da sociedade civil e cultura brasileira. No âmbito cultural, demos prosseguimento ao projeto Natura Musical, que apoia iniciativas que dão visibilidade ao patrimônio musical brasileiro. A escolha dos projetos é feita por meio de editais públicos, com base nas leis de incentivo fiscal, com contrapartida

de recursos da Natura. Em 2008, o Natura Musical patrocinou 31 projetos em todo o País, somando-se a outros 79 projetos apoiados desde seu lançamento, em 2005.

As diretrizes de apoios e patrocínios são uma forma de alinhar os investimentos em projetos institucionais às crenças que orientam nosso comportamento empresarial. Também direcionamos nossas ações de desenvolvimento sustentável a iniciativas de consumo consciente, inclusão social e incentivo às áreas verdes urbanas.

Procuramos selecionar iniciativas que proporcionem à sociedade uma experiência mais próxima e integrada com a natureza nos espaços urbanos, de forma a promover a consciência a respeito da interdependência e o conhecimento sobre a biodiversidade.

Atuamos nas oficinas de automaquiagem, ministradas por consultoras voluntárias para mulheres fragilizadas, física e emocionalmente. Até 2007, as oficinas ocorriam apenas em hospitais com atendimento a pacientes com câncer e, a partir de 2008, iniciamos essas oficinas em comunidades populares do Rio de Janeiro, nos núcleos culturais do Grupo AfroReggae. O objetivo é proporcionar a interação entre as pessoas, a troca e o autoconhecimento.

Seguimos apoiando entidades e associações representantes de nosso setor e que contribuem de alguma maneira para o desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, apoiamos a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) na oferta de cursos sobre as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) para jornalistas, e a própria GRI na sua missão de desenvolver padrões globalmente aceitos para relatórios de sustentabilidade por meio de um processo participativo de stakeholders. Apoiamos também o Instituto Ethos desde a sua fundação, em 1985, bem como suas campanhas e pactos em favor da divulgação da responsabilidade social empresarial no Brasil, entre eles o Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção.

#### Recursos Natura Investidos<sup>1</sup> (R\$)

|  | 2006      | 2007      | 2008      |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Desenvolvimento Sustentável                          | 2.190.179 | 2.519.801 | 2.782.000 |
| Empreendedorismo Feminino <sup>2</sup>               | 164.886   | -         | -         |
| Fortalecimento de Organizações da Sociedade Civil    | 1.442.420 | 1.270.777 | 1.771.879 |
| Valorização da Cultura Brasileira com Foco em Música | 741.047   | 780.785   | 1.327.403 |

1. A Natura também investe recurso por meio de leis de incentivo, ver matriz de investimentos no capítulo Geração de Valor Social

2. Em 2007, as diretrizes de apoios & patrocínios foram revisadas, e, para alinhá-las às opções estratégicas da Natura, a diretriz Empreendedorismo Feminino foi extinta.

### Principais projetos apoiados em 2008:

#### Cultura - Natura Musical

O Natura Musical é o programa de patrocínio cultural da Natura que tem como compromisso estimular e difundir a música que resulta do encontro sincero, inventivo e harmônico de elementos tipicamente brasileiros com conceitos, ideias e sonoridades universais. Os projetos patrocinados são escolhidos de forma direta e também por meio de editais públicos, com base nas leis de incentivo à cultura, como a Lei Rouanet, Lei do Audiovisual e Leis de Incentivo à Cultura dos Estados de São Paulo e Minas Gerais. Em 2008, apoiamos mais de 100 projetos musicais dos mais diversos estilos, desde jongos quilombolas até a gravação do DVD da cantora Marisa Monte.

#### Desenvolvimento Sustentável Banco de DNA de Espécies da Flora Brasileira

Um projeto de destaque em 2008, e que se estenderá até o final de 2009, é o Banco de DNA de Espécies da Flora Brasileira, iniciativa do Jardim Botânico da cidade do Rio de Janeiro. O apoio, firmado já em 2007, estabeleceu que deveriam ser incluídas duas mil novas amostras no sistema do Banco de DNA.

#### Fortalecimento de Organizações da Sociedade Civil - Ashoka

A Natura se uniu à Ashoka, organização mundial sem fins lucrativos, para patrocinar o evento de apresentação dos novos empreendedores sociais da entidade no continente sul-americano. No Chile desenvolvemos em parceria com a Ashoka, o programa

Consultora Natura (CN) Empreendedora Social, que permite a identificação de CNs que tenham perfil empreendedor. O programa consiste em apoiar financeiramente as CNs selecionadas para o próprio desenvolvimento, e oferecemos uma capacitação profissional aplicada pela Ashoka com o intuito de potencializar o perfil empreendedor e formar redes de intercâmbio de experiências e contatos. O programa foi lançado em março de 2008 somente no Chile. Nesse ano foram selecionados 9 projetos.

#### Instituto AfroReggae

Através da parceria com o Instituto AfroReggae, pelo segundo ano consecutivo, a Natura foi a patrocinadora institucional do grupo, contribuindo para a promoção de atividades culturais nas comunidades fluminenses de Vigário Geral, Complexo do Alemão, Cantagalo, Pavão-Pavãozinho e Nova Iguaçu.

#### Recursos Incentivados (R\$ milhares)

|   | 2006      | 2007      | 2008      |
|---|-----------|-----------|-----------|
| <b>Desenvolvimento Sustentável</b>  |           |           |           |
| - Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet)  | 1.046.500 | 426.000   | 450.000   |
| - Lei de investimento na produção e coprodução de obras cinematográficas, audiovisuais e infraestrutura de produção e exibição (Lei do Audiovisual) | -         | 643.000   | 100.000   |
| <b>Fortalecimento das Organizações da Sociedade Civil e Organizações Governamentais</b>   |           |           |           |
| - Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet)  | -         | 546.000   | 475.266   |
| <b>Valorização da Cultura Brasileira com Foco em Música</b>   |           |           |           |
| - Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet)  | 956.336   | 1.087.520 | 2.227.542 |
| - Lei Estadual de Incentivo à Cultura de Minas Gerais   | 1.500.000 | 2.101.620 | 1.600.000 |
| - Lei Estadual de Incentivo à Cultura de São Paulo  | -         | 814.272   | 540.743   |
| - Lei de investimento na produção e coprodução de obras cinematográficas, audiovisuais e infraestrutura de produção e exibição (Lei do Audiovisual) | 745.000   | 455.000   | 300.000   |
| <b>Apoios e Patrocínios - Recursos Incentivados - Resumo (R\$ milhares)</b>   |           |           |           |
| - Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet)  | 3.236.679 | 3.588.801 | 3.332.000 |
| - Lei Estadual de Incentivo à Cultura de Minas Gerais   | 164.886   | -         | -         |
| - Lei Estadual de Incentivo à Cultura de São Paulo  | 1.442.420 | 1.816.777 | 2.247.144 |
| - Lei de investimento na produção e coprodução de obras cinematográficas, audiovisuais e infraestrutura de produção e exibição (Lei do Audiovisual) | 3.942.383 | 5.239.197 | 5.995.688 |
| <b>Investimentos por Tema (R\$ milhares)</b>  |           |           |           |
| Desenvolvimento Sustentável   | 3.236.679 | 3.588.801 | 3.332.000 |
| Empreendedorismo Feminino <sup>1</sup>  | 164.886   | -         | -         |
| Fortalecimento de Organizações da Sociedade Civil   | 1.442.420 | 1.816.777 |           |
| Valorização da Cultura Brasileira com Foco em Música  | 3.942.383 | 5.239.197 | 5.995.688 |

1. Em 2007, as diretrizes de apoios & patrocínios foram revisadas, e, para alinhá-las às opções estratégicas da Natura, a diretriz Empreendedorismo Feminino foi extinta



## Desempenho Ambiental

Em 2008, demos importantes passos no aprimoramento de nosso desempenho ambiental. Um dos destaques foi o projeto Carbono Neutro, programa responsável por reduzir nossas emissões de gases do efeito estufa (GEEs) em 33%, entre 2007 e 2011. Também iniciamos a compensação de carbono por meio do apoio a cinco projetos de reflorestamento e de uso de energia renovável. Priorizamos, como parte da gestão sustentável de resíduos, os processos de reciclagem, incluindo a pós-consumo, e ainda implementamos novas políticas de redução do consumo de água e energia em nossas unidades.

### Carbono Neutro

As crises decorrentes das mudanças climáticas exigem uma mudança nos padrões de consumo e produção. Acreditamos que as companhias que entenderem os desafios do seu tempo farão diferença no futuro. Por isso, implantamos, em 2007, o Projeto Carbono Neutro, destinado a reduzir e compensar a emissão de gases de efeito estufa em todas as etapas da nossa cadeia produtiva – desde a extração de matérias-primas e de materiais para embalagens, passando por processos internos e o transporte de produtos, até o seu descarte.

A grande inovação do projeto reside no fato de que a Natura se comprometeu com um plano completo, com três frentes de atuação (inventário, redução e compensação), que envolve toda sua cadeia produtiva. Estamos comprometidos com a redução da emissão relativa de 33%, entre 2007 e 2011 em relação ao total de 2006. Em 2008, alcançamos a meta interna planejada e eliminamos 3,0% de nossas emissões, somando 9,0% em dois anos.

Para possibilitar as reduções e compensações que nos propomos a fazer, colocamos em prática um inventário para quantificar nossas emissões, em todas as fases da cadeia de produção, com base nos padrões da Greenhouse Gas Protocol Initiative (GHG Protocol) e na norma ABNT NBR ISO 14064-1, que estabelece princípios para concepção, desenvolvimento, gestão e elaboração de relatórios das empresas sobre os níveis de GEE. Em 2008, avançamos com o acompanhamento trimestral para medir os resultados alcançados, com verificação externa do resultado anual.

Em 2008, fomos responsáveis pela emissão de 188.051 toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente, índice 5,03% maior que em 2007, que foi de 179.040 toneladas. No Relatório anterior, reportamos um número diferente desse: 183.619 toneladas. A mudança é fruto de uma revisão de dados de consumo, da inclusão de novos processos de emissão, do aprimoramento de metodologias de cálculo e da atualização de fatores de emissão com padrões internacionais. Assim, conforme a GHG Protocol, o ano-base foi recalculado, mantendo, assim, a mesma base de comparação ao longo dos anos. Portanto, as emissões de 2006 e 2007 publicadas neste relatório foram atualizadas

### Total de Emissões de CO<sub>2</sub>e<sup>1</sup> (toneladas)



1. CO<sub>2</sub>e (ou CO<sub>2</sub> equivalente): medida utilizada para expressar as emissões dos gases de efeito estufa, baseado no potencial de aquecimento global de cada um.

### Emissões Relativas (kg de CO<sub>2</sub>e/kg de Produto Faturado)



### Emissões de CO<sub>2</sub>e por Atividade (toneladas)

|   | 2006   | 2007   | 2008   |
|---|--------|--------|--------|
| Extração de matérias-primas e materiais de embalagens | 62.353 | 65.837 | 72.095 |
| Fornecedores diretos                                  | 14.967 | 17.472 | 17.120 |
| Energia Adquirida                                     | 913    | 910    | 1.440  |
| Fontes Móveis   | 2.993  | 3.270  | 3.395  |
| Transporte de produtos (até o consumidor final)       | 23.975 | 27.138 | 30.946 |
| Descarte final do produto e embalagem                 | 45.758 | 41.106 | 36.689 |
| Outros <sup>1</sup>                                   | 21.802 | 23.309 | 26.366 |

1. Fontes fixas, exportação, viagens de negócio, tratamento de efluentes e operações internacionais.

Também empreendemos, em nossa empresa, iniciativas de redução em todas as etapas de nossa cadeia, como a utilização de álcool orgânico nas fórmulas, o incentivo ao transporte de produtos por via marítima, a alteração das políticas de reembolso de combustível em nossa frota para estimular o uso de álcool, a otimização de

embalagens e a ampliação do uso de materiais reciclados.

Como não é possível reduzir todas as nossas emissões, assumimos o compromisso de neutralizá-las e, assim, apresentar aos nossos clientes produtos carbono neutros. Para fazer a compensação das emissões de GEE geradas em 2007, selecionamos, por meio de editais públicos, cinco projetos de compensação, em diferentes regiões do Brasil, dos quais dois de sistemas agroflorestais com recuperação de áreas degradadas (que possuem compensação no longo prazo) e três de ações de energia renovável (com compensação no curto prazo).

**Recomposição da paisagem e sistemas agroflorestais – Pontal do Paranapanema (SP)** Em parceria com o Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPE), visa à recuperação florestal e à geração de renda para as famílias assentadas. O compromisso é sequestrar 60 mil toneladas de CO<sub>2</sub>e em 30 anos.

**Recuperação e conservação dos recursos naturais em assentamentos rurais – Região do Cantão (TO)** Desenvolvido pelo Instituto Ecológica, o projeto tem como focos recuperar vastas áreas degradadas e incentivar o uso sustentável dos recursos naturais. O compromisso é sequestrar 60 mil toneladas de CO<sub>2</sub>e em 20 anos.

**Uso de biomassa renovável em indústria cerâmica – São Miguel do Guamá (PA), Cristolândia (TO) e Paraíso do Tocantins (TO)** Em parceria com a Ecológica Assessoria, substituí a energia térmica proveniente da queima da lenha de mata nativa na indústria cerâmica por energias renováveis, como casca de arroz e serragem fornecida por madeireiras legalizadas. O compromisso é reduzir 60 mil toneladas de CO<sub>2</sub>e.

**Cooperativas de Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCH) – Ijuí (RS), Erechim (RS) e Santa Rosa (RS)** As três centrais geram e distribuem energia limpa para o meio rural. O compromisso é reduzir 14 mil toneladas de CO<sub>2</sub>e.

**Troca de óleo combustível por biomassa com manejo sustentável – Jaraguá do Sul (SC)** Em parceria com a AMC Têxtil, substituí o óleo combustível fóssil usado na indústria têxtil por cavaco de madeira, resíduo do processo de transformação de biomassa extraída por meio de manejo sustentável. O compromisso é reduzir 30 mil toneladas de CO<sub>2</sub>e.

Em 2008, decidimos fazer um grande movimento para marcar a abertura do edital de seleção dos projetos de 2009, lançado no dia do Meio Ambiente, 5 de junho, na sede da Natura, em Cajamar. Na mesma data, lançamos a reformulação do site, com todos os requisitos e explicações sobre o edital, que ficou aberto durante três meses.

Recebemos 61 propostas. Todas foram avaliadas internamente, com a ajuda de uma consultoria especializada. As melhores propostas foram discutidas pela equipe técnica da Natura em um painel de especialistas, com a presença de convidados externos para uma avaliação semifinal. A seleção também deve contemplar cinco projetos que traduzam as necessidades geográficas e que se diferenciem dos projetos apoiados em 2008.

Todas as ações do projeto Carbono Neutro geraram bons frutos, a exemplo do convite à Natura feito pela Organização das Nações Unidas (ONU), por meio do seu braço para o meio ambiente (Unep), para que ela integrasse o Climate Neutral Network, fórum virtual global sobre mudanças climáticas. No Brasil, recebemos o reconhecimento do Prêmio Época de Mudanças Climáticas, da revista *Época*, que nos escolheu como a empresa de melhor estratégia de redução de carbono no País.

É também importante destacar que, pelo segundo ano consecutivo, nossos dados socioambientais estão sendo validados pela Det Norske Veritas.

Consideramos que nossas emissões de gases NOx e SOx não são significativas e, por isso, não realizamos monitoramento específico desses gases. Também não emitimos nem usamos substâncias destruidoras da camada de ozônio.

## Biodiversidade

Um de nossos principais vetores de inovação é o uso sustentável da biodiversidade. Traduzimos esse conceito com a criação e o desenvolvimento de novos produtos utilizando espécies nativas e exóticas, com o uso de modelos ecológicos de produção vegetal, com o programa de certificação de insumos e em parcerias com fornecedores rurais, como comunidades tradicionais e agricultores familiares que podem contribuir para a conservação da biodiversidade. Trabalhamos no sentido de estabelecer um novo marco regulatório de acesso à biodiversidade brasileira para proteger o patrimônio genético nacional e garantir condições favoráveis de pesquisa e desenvolvimento.

Depois de meses de estudos, elaboramos e aprovamos, no final de 2008, a Política de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional, que será implementada, em sua totalidade, ao longo de 2009. A política procura atender aos preceitos da Convenção sobre Diversidade Biológica, assinada pelo Brasil durante a ECO-92.

O documento estabelece o uso da biodiversidade como vetor de desenvolvimento sustentável, a valorização das relações éticas e transparentes com os diversos públicos, a aplicação do princípio do consentimento prévio fundamentado, a complementaridade entre o saber tradicional e o rigor científico no desenvolvimento de produtos, o envolvimento dos stakeholders, a formação de redes, a valorização do patrimônio cultural e dos conhecimentos tradicionais como elementos da sustentabilidade socioambiental local e global, a minimização de impactos, o manejo sustentável, a certificação e, por fim, a repartição de benefícios, a valorização do trabalho e o preço justo com base na análise das cadeias de valor.

## Certificações

Para garantir que os insumos utilizados como matéria-prima na formulação de nossos produtos sejam extraídos de maneira sustentável e favoreçam socialmente as comunidades extrativistas, elaboramos o Programa de Certificação de Matérias-Primas Vegetais, em 2008. O objetivo é promover o cultivo e o manejo sustentável por meio da certificação das áreas de plantações e florestas nativas.

O programa é um importante instrumento de construção da cidadania, pois incorpora grupos de agricultores familiares e de comunidades tradicionais na cadeia de negócios da Natura, gerando renda e estimulando a organização local. Conforme as particularidades de cada região e da área produtiva, adota três modelos diferentes de certificação: orgânica, florestal e de agricultura sustentável, obedecendo, respectivamente, aos critérios do Instituto Biodinâmico, do Forest Stewardship Council e da Sustainable Agriculture Network.



Alcançamos a meta definida para 2008 de certificar mais quatro ativos, entre eles o Palo Santo, certificado no Equador, pela Ecocert Equador. Os outros três são certificados orgânicos, com a parceria da certificadora IBD. Assim, fechamos o ano com 26 ativos certificados. No acumulado de ativos certificados, tivemos a exclusão de dois: o óleo essencial de Louro Rosa, que passou a ser sintetizado; e o Cumaru, que não continuará sendo fornecido em decorrência de dificuldades de volumes de produção.

### Ativos Certificados

|   | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|------|------|------|
| Total de ativos certificados (un)             | 22   | 24   | 26   |
| Porcentagem do total de espécies certificadas | 63%  | 51%  | 54%  |

Obs.: São considerados apenas insumos vegetais sob a forma de ceras, óleos, extratos ou óleos essenciais.

Duas espécies utilizadas na produção de insumos adquiridos pela Natura – a castanha-do-brasil (*Bertholletia excelsa*) e a erva-mate (*Ilex paraguariensis*) – estão na lista de espécies ameaçadas de extinção divulgada pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) e pela União Internacional para a Conservação da Natureza e dos Recursos Naturais. Com o intuito de diminuir possíveis impactos nas populações dessas espécies, adquirimos esses insumos de áreas certificadas pelo FSC, que atesta não só o atendimento da legislação, mas também de outros critérios socioambientais.

Em 2008, financiamos um estudo, em parceria com a Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias (Embrapa), sobre a estrutura populacional e genética dessas duas espécies, ampliando conhecimentos que podem ser utilizados para sua conservação.

## Status do Programa de Certificação de Ativos

| Ativos/Elkos                                      | Estado                | FASE I |       | FASE II |       | FASE III |       | Sistema de Produção       |
|---|-----------------------|--------|-------|---------|-------|----------|-------|---------------------------|
|   |                       | Início | Final | Início  | Final | Início   | Final |                           |
| Andiroba<br><i>Carapa guianensis</i>              | Amazonas              | X      | X     | X       |       |          |       | Manejo tradicional        |
| Buriti*<br><i>Mauritia flexuosa</i>               | Pará                  | X      | X     | X       | X     | X        | X     | Manejo tradicional        |
| Capim-limão<br><i>Cymbopogon citratus</i>         | Paraná / São Paulo    | X      | X     | X       | X     | X        | X     | Cultivo                   |
| Café Verde<br><i>Coffea arabica</i>               | Minas Gerais          | X      | X     | X       | X     | X        | X     | Cultivo                   |
| Camomila<br><i>Chamomilla recutita</i>            | Paraná                | X      | X     | X       | X     | X        | X     | Cultivo                   |
| Castanha-do-Brasil<br><i>Bertholletia excelsa</i> | Amapá                 | X      | X     | X       | X     | X        | X     | Manejo tradicional        |
| Copaíba<br><i>Copaifera spp</i>                   | Amapá                 | X      | X     | X       | X     | X        | X     | Manejo tradicional        |
| Breu<br><i>Protium pallidum</i>                   | Amapá                 | X      | X     | X       | X     | X        | X     | Manejo tradicional        |
| Cupuaçu<br><i>Theobroma grandiflorum</i>          | Rondônia              | X      | X     | X       | X     | X        | X     | Sistema agroflorestal     |
| Guaraná<br><i>Paullinia cupana</i>                | Bahia                 | X      | X     | X       | X     | X        | X     | Cultivo orgânico          |
| Maracujá<br><i>Passiflora edulis</i>              | Minas Gerais          | X      | X     |         |       |          |       | Cultivo                   |
| Mate-verde<br><i>Ilex paraguaiensis</i>           | Rio Grande do Sul     | X      | X     | X       | X     | X        | X     | Manejo tradicional        |
| Murumuru<br><i>Astrocaryum murumuru</i>           | Amazonas              | X      | X     | X       |       |          |       | Manejo tradicional        |
| Pariparoba<br><i>Pothomorphe umbellata</i>        | São Paulo             | X      | X     | X       | X     | X        | X     | Cultivo e Manejo orgânico |
| Pitanga<br><i>Eugenia uniflora</i>                | São Paulo e Paraná    | X      | X     | X       | X     | X        | X     | Cultivo e manejo orgânico |
| Priprioca<br><i>Cyperus articulatus</i>           | Pará                  | X      | X     | X       | X     | X        | X     | Cultivo                   |
| Ativos/Outras linhas                              | Estado                | FASE I |       | FASE II |       | FASE III |       | Observações               |
| Açaí<br><i>Euterpe oleracea</i>                   | Rondônia              | X      | X     | X       | X     | X        | X     | Sistema agroflorestal     |
| Maracujá Doce<br><i>Passiflora alata</i>          | São Paulo             | X      | X     | X       | X     | X        | X     | Cultivo                   |
| Paramela<br><i>Adesmia buronioides</i>            | Patagônia / Argentina | X      | X     | X       | X     | X        | X     | Manejo                    |
| Palo Santo<br><i>Bursera graveolens</i>           | Equador               | X      | X     | X       | X     | X        | X     | Manejo                    |
| Cacau<br><i>Theobroma cacao</i>                   | Bahia                 | X      | X     | X       | X     | X        | X     | Sistema agroflorestal     |
| Chá Verde<br><i>Camélia sinensis</i>              | São Paulo             | X      | X     | X       | X     | X        | X     | Manejo                    |
| Candeia<br><i>Eremanthus erythropappus</i>        | Minas Gerais          | X      | X     | X       | X     | X        | X     | Manejo                    |
| Jambu<br><i>Spilanthes oleracea</i>               | São Paulo             | X      | X     | X       | X     | X        | X     | Cultivo orgânico          |

Obs.1: O ativo Louro Rosa foi excluído da tabela porque passou a ser sintetizado em 2008, e o Cumanú em decorrência de dificuldades de produção na área fornecedora.

Obs.2: Cinco ativos que já se encontram certificados, ainda não se encontram explicitados na tabela devido ao fato dos produtos com tais ativos ainda não terem sido lançados.

Obs.3: Em casos excepcionais volumes adicionais das MPs certificadas podem ser adquiridos de áreas não certificadas em decorrência de quedas de produtividade, períodos de safra, estoques de fornecedores, etc.

Nossas parcerias se estendem a diversas regiões do país. Alguns fornecedores habitam e realizam suas atividades extrativistas em áreas protegidas pelo Sistema Nacional de Unidades de Conservação, como as comunidades da Reserva Extrativista do Médio Juruá, no Amazonas, e a Comunidade São Francisco, que fica na Reserva Estadual de Desenvolvimento Sustentável do Iratapuru, no Amapá. Lá, onde são manejadas a castanha-do-brasil, a copaíba e o breu branco, as áreas de extração ocupam aproximadamente quatro mil hectares dos 842 mil da reserva. Já na Reserva Extrativista do Médio Juruá, que tem 253 mil

hectares de área protegida, a extração de andiroba e murumuru ocorre num espaço inferior a 1% desse total.

O terreno da sede da Natura, em Cajamar, (SP), ocupa Área de Proteção Ambiental. Já a Unidade de Itapeperica da Serra está dentro da Área de Proteção e Recuperação dos Mananciais da Bacia Hidrográfica do Guarapiranga e engloba uma reserva de preservação permanente. Nessas áreas, há escritórios administrativos e atividades de fabricação e produção. Tais operações atendem aos requisitos legais aplicáveis.

## Impacto Ambiental dos Produtos

Desde 2001, para avaliar o impacto ambiental das embalagens dos produtos Natura, utilizamos a Avaliação de Ciclo de Vida (ACV), uma ferramenta que quantifica os impactos ambientais dos produtos nas fases de extração de matérias-primas, produção, uso e disposição final. Em 2008, continuamos a evolução positiva de diminuição dos impactos ambientais relativos das embalagens Natura, mensurados por nosso indicador de ACV por quilograma de produto faturado. Atingimos nosso objetivo de redução graças a três fatores:

- redução de massas relativas e melhor ecoeficiência de materiais de apoio comercial, como a *Revista Natura*, reformulada ao longo de 2008;
- design de embalagens que incorpora a preocupação constante de redução de impactos no desenvolvimento dos novos produtos, evidenciado na mudança da especificação da sacola Natura, que passou, no início de 2008, a ser produzida a partir de papel 100% reciclado pós-consumo;
- efeito positivo do mix de produtos vendidos, com o crescimento mais rápido de produtos de menor impacto, como, por exemplo, os sabonetes em barra.

## Impacto Ambiental das Embalagens por Quantidade de Produto (mPt/kg)



Em relação à venda de refis, fechamos o ano de 2008 com um resultado acima da meta estabelecida, que era de 18,5%.

## Porcentagem de Refis sobre Itens Faturados (%)

|                        | 2006 | 2007 | 2008  |
|------------------------|------|------|-------|
| Brasil                 | 19,8 | 21,3 | 19,86 |
| Argentina              | 17,1 | 21,1 | 20,69 |
| Chile                  | 9,0  | 16,1 | 16,11 |
| México                 | 7,9  | 11,2 | 11,63 |
| Peru                   | 15,5 | 21,3 | 21,37 |
| França <sup>1</sup>    | 9,6  | 9,9  | 9,3   |
| Colômbia <sup>2</sup>  | n.a. | 8,1  | 12,12 |
| Venezuela <sup>2</sup> | n.a. | 6,0  | 8,09  |

1. O histórico de refil da França foi alterado, pois o método de cálculo anterior era diferente do adotado por outras operações. Em 2008, o cálculo foi padronizado, seguindo as diretrizes já utilizadas pelo Brasil e por países da América Latina.

2. As operações da Colômbia e Venezuela iniciaram suas atividades em 2007.

## Materiais Usados Provenientes de Reciclagem (%)<sup>1 2</sup>



1. O Indicador considera materiais de embalagens e materiais de distribuição (revistas, caixas de distribuição e sacolas) reciclados pós-consumo.

2. Os critérios de apuração deste indicador foram revistos, por isso o histórico foi alterado.

## Águas e Efluentes

Em 2008, observamos uma redução de 8,91% no consumo de água por unidade faturada na Natura. Alcançamos, assim, uma redução de 2,05% no consumo absoluto, atingindo a meta proposta no ano anterior. Por considerar a água um recurso altamente relevante, não

apenas para a Natura, mas para toda a sociedade, planejamos intensificar as ações em torno desse tema a partir de 2009.

Desenvolvemos uma série de ações, nos espaços da Natura, visando economizar esse bem natural. Nas fábricas, por exemplo, otimizamos o consumo por meio do trabalho de conscientização no processo de lavagem dos reatores. Também implantamos o sistema de pronto-atendimento para sanar, em curto prazo, os vazamentos de água.

Na unidade de Itapeperica da Serra, solicitamos à Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp) a implantação de medidores individuais, o que permitiu a separação do sistema de abastecimento de água da vila vizinha à nossa unidade.

A economia de água, assim como a de energia, foi inclusa como meta global na avaliação da participação de lucros e resultados coletiva e individual da empresa. Para alcançar as metas, foram criados os comitês de Água e Energia. Esses comitês têm o objetivo de trabalhar, de forma multidisciplinar, no desenvolvimento de estudos, projetos e tecnologias com a finalidade de obter uma melhor eficiência energética e hídrica em nossos processos, com ações que não prejudiquem a qualidade de nossos produtos.

A água que usamos é 100% extraída do lençol freático, de onde retiramos no máximo 80% da outorga que nos é permitida para extração, respeitando o tempo de reposição natural do recurso.

## Consumo de Água

|   | 2006           | 2007           | 2008           |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Consumo de água nos Sites de Cajamar e Itapeperica da Serra (m <sup>3</sup> )     | 141.883        | 114.694        | 112.342        |
| Consumo de água em outros espaços Natura no Brasil (m <sup>3</sup> ) <sup>1</sup> | n.d.           | 2.757          | 11.894         |
| <b>Consumo total de água (m<sup>3</sup>)</b>                                      | <b>141.883</b> | <b>117.451</b> | <b>124.236</b> |
| Consumo de água por unidade faturada (L/unidade) <sup>2</sup>                     | 0,53           | 0,42           | 0,38           |

1. Refere-se a postos avançados, escritório em Alphaville e Casa Natura Brasil. A informação passou a ser coletada no ano de 2007.

2. Nos anos anteriores este indicador foi reportado em litros por unidade vendida, por isso o histórico foi alterado.

## Volume Total de Água Reciclada e Reutilizada<sup>1</sup>

|  | 2006   | 2007   | 2008   |
|--|--------|--------|--------|
| Água reciclada e reutilizada (m <sup>3</sup> )   | 40.209 | 29.773 | 35.824 |
| Percentual de reúso sobre o total de água tratada na estação de tratamento de efluente (%) | 42     | 36     | 38     |

1. Refere-se a Cajamar e Itapeperica da Serra.

Em 2008, houve um derramamento de 280 litros de hidróxido de sódio em nossa unidade de Cajamar, proveniente de um container com válvula danificada entregue por um dos nossos fornecedores. Realizamos uma avaliação dos possíveis danos ambientais ocorridos e não encontramos indícios de produtos na rede de drenagem pluvial. Para que situações como essa não voltem a acontecer, foi desenvolvido um plano de ação para implementar melhorias nos pontos de carregamento e descarregamento de produtos químicos, bem como para fazer uma avaliação de risco de outros possíveis pontos vulneráveis.

## Descargas Significativas na Água (m<sup>3</sup>)<sup>1</sup>

### Volume Total de Efluentes Tratados



1. Refere-se aos sites de Cajamar e Itapeperica da Serra

## Descarte Total de Água por Qualidade e Destinação

|  | 2006 | 2007 | 2008 |
|--|------|------|------|
| <b>Permeado Cajamar</b>                      |      |      |      |
| DBO (Mg/L)                                   | 3,7  | 3    | 5,5  |
| DQO (Mg/L)                                   | 47   | 40   | 43,6 |
| Óleos e graxos (Mg/L)                        | 5,7  | 5    | 7,8  |
| <b>Efluente tratado Itapecerica da Serra</b> |      |      |      |
| DBO (Mg/L)                                   | 11,6 | 41   | 19,6 |
| DQO (Mg/L)                                   | 62,9 | 107  | 73,2 |
| Óleos e graxos (Mg/L)                        | 6,0  | 10   | 8,1  |

## Energia

Por meio de um comitê multidisciplinar, criado em 2008, intensificamos o monitoramento do consumo de energia elétrica por área, estabelecendo prioridades e implantando novas tecnologias de consumo consciente. Durante o ano, foi realizada a semana de conscientização Economia, com Toda Energia, que envolveu cerca de 3 mil colaboradores. Outro fator importante foi a queda da temperatura média no ano, contribuindo com o menor uso do sistema de ar-condicionado, responsável pelo maior consumo de energia. Obtivemos, assim, redução de 16,88% no consumo total de energia por unidade faturada, em 2008.

### Consumo de Energia Total (joules)

|  | 2006                   | 2007                   | 2008                    |
|--|------------------------|------------------------|-------------------------|
| Consumo de energia nos Sites de Cajamar e Itapecerica da Serra                             | $131,7 \times 10^{12}$ | $135,9 \times 10^{12}$ | $126,38 \times 10^{12}$ |
| Outros espaços Natura no Brasil <sup>1</sup>   | n.d.                   | $8,2 \times 10^{12}$   | $13,4 \times 10^{12}$   |
| Matriz energética total  | $131,7 \times 10^{12}$ | $144,1 \times 10^{12}$ | $139,8 \times 10^{12}$  |
| Consumo de energia – Matriz energética por unidade faturada (kjoules/Unidade) <sup>2</sup> | 469,5                  | 510,2                  | 424,1                   |

<sup>1</sup> Refere-se a postos avançados, fábrica em Benevides, escritório em Alphaville e Casa Natura Brasil. A informação passou a ser coletada no ano de 2007.

<sup>2</sup> Nos anos anteriores este indicador foi reportado em kjoules por unidade vendida, por isso o histórico foi alterado.

### Consumo de Energia dos Principais Fornecedores<sup>2</sup> da Natura

|  | 2006   | 2007    | 2008<br>terceiristas <sup>1</sup> | 2008<br>demais fornecedores | Total<br>2008 |
|--|--------|---------|-----------------------------------|-----------------------------|---------------|
| Eletricidade fonte primária - consumo de energia elétrica (gigajoule - GJ)   | 20.129 | 238.528 | 45.200                            | 129.019                     | 174.219       |
| Eletricidade autogerada - gerador a diesel (gigajoule - GJ)                  | 0      | 1.304   | 0,1                               | 4.549                       | 4.549         |
| Consumo de GLP (gigajoule - GJ)  | 912    | 9.332   | 0,9                               | 1.804                       | 1.805         |
| Outros - gás natural (gigajoule - GJ)  | 1.191  | 121.388 | 47                                | 113.807                     | 113.854       |
| Total de energia consumida (gigajoule - GJ)                                  | 22.232 | 370.552 | 45.249                            | 249.178                     | 294.427       |
| <b>Consumo de água dos principais fornecedores<sup>2</sup> da Natura</b>     |        |         |                                   |                             |               |
| Consumo total de água (m <sup>3</sup> )                                      | 47.749 | 279.642 | 37.090                            | 124.667                     | 161.757       |
| <b>Geração de Resíduos dos principais fornecedores<sup>2</sup> da Natura</b> |        |         |                                   |                             |               |
| Total de resíduos gerados (t)  | 368    | 3.200   | 1.287                             | 1.752                       | 3.039         |

<sup>1</sup> Empresas que fabricam (ou que são envolvidas na etapa final de produção) produtos acabados com a marca Natura.

<sup>2</sup> Principais fornecedores Natura de diversas categorias (brindes, embalagens, gráficos, fragrâncias, químicos, centrais de atendimento e centros de distribuição).

## Resíduos

Os resíduos sólidos gerados na Natura são gerenciados por meio de processos sistematizados, que contemplam as etapas de segregação, classificação, acondicionamento, coleta, transporte e destinação final. Tais atividades são planejadas e desenvolvidas priorizando ações de redução, reutilização e reciclagem dos resíduos, com o objetivo de diminuir os impactos ambientais

## Consumo Direto de Energia, Segmentado por Fontes Primárias (Joules)

|  | 2006                  | 2007                   | 2008                   |
|--|-----------------------|------------------------|------------------------|
| Eletricidade fonte primária                | $99,4 \times 10^{12}$ | $104,1 \times 10^{12}$ | $95,88 \times 10^{12}$ |
| Eletricidade autogerada (gerador a diesel) | $1,51 \times 10^{12}$ | $0,025 \times 10^{12}$ | $0,026 \times 10^{12}$ |
| Óleo diesel utilizados nos geradores       | $2,48 \times 10^{12}$ | $2,32 \times 10^{12}$  | $2,69 \times 10^{12}$  |
| Consumo de GLP                             | $29,8 \times 10^{12}$ | $29,5 \times 10^{12}$  | $27,81 \times 10^{12}$ |

### Matriz Energética dos Sites de Cajamar e Itapecerica (%)

|                  | 2006  | 2007  | 2008  |
|------------------|-------|-------|-------|
| Energia Elétrica | 76,95 | 76,60 | 75,87 |
| GLP              | 21,36 | 21,67 | 22,01 |
| Diesel           | 1,67  | 1,71  | 2,13  |
| Energia Solar    | 0,02  | 0,01  | 0,01  |

### Consumo de Energia Solar (joules)

|  | 2006                | 2007                | 2008                |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|
|  | $19,96 \times 10^9$ | $19,96 \times 10^9$ | $19,96 \times 10^9$ |

Nossos fornecedores são orientados a aplicar rateios em seus consumos de energia e água e geração de resíduos, levando em consideração o percentual da produção destinado à Natura. Em 2008, foram considerados os indicadores de 61 empresas de diferentes categorias: brindes, embalagens, gráficos, fragrâncias, químicos, terceiros, centrais de atendimento e centros de distribuição. Em 2007, as duas últimas categorias não foram contempladas e o número total de fornecedores foi 57. Os números correspondentes aos terceiristas abrangem as 12 principais empresas da categoria. É o primeiro ano em que estes dados são reportados separadamente.

É importante destacar que os dados abaixo são estimativas coletadas quadrimestralmente com nossos fornecedores. Para dar maior confiabilidade aos números, são realizadas comparações entre as planilhas remetidas pelo mesmo fornecedor ao longo do ano, a fim de evitar discrepâncias.

desses processos. A geração total, no entanto, vem acompanhando o crescimento da Natura. Em 2008, houve um aumento de 8% em relação ao ano anterior. Já a produção por unidade faturada caiu 6,95%, de 24,1 gramas por unidade, em 2007, para 22,4 gramas por unidade.

Na Natura, incorporamos políticas e procedimentos de gerenciamento de resíduos em todos os espaços, multiplicando

as ações sustentáveis de destinação dos resíduos sólidos gerados. Em 2008, foram elaborados, em parceria com a Gerência de Qualidade de Fornecedores, os requisitos para centros de distribuição e transportadoras, em que divulgamos os procedimentos para o correto manejo de resíduos nesses espaços. Além disso, aprimoramos o processo de compostagem realizado internamente na unidade da Natura Cajamar, onde os resíduos de preparação de alimentos são transformados em compostos orgânicos utilizados como adubo nos jardins na unidade.

Nosso compromisso de priorizar a reciclagem dos resíduos gerados vem sendo consolidado ao longo dos anos. Em 2008, o desenvolvimento de processos mais robustos para a separação dos materiais dos produtos cosméticos obsoletos garantiu o aumento dos resíduos destinados à reciclagem. As ações de modificações nos métodos de destinação final e de treinamento dos colaboradores sobre a importância da correta segregação dos resíduos, da reciclagem e da redução do consumo de materiais têm apresentado resultados modestos em relação ao esperado. O percentual de resíduos destinados à reciclagem ficou 0,3 ponto percentual abaixo da meta estabelecida para o ano.

Formamos, ainda, o Comitê de Resíduos, um grupo multidisciplinar que tem como objetivo desenvolver projetos de redução, reutilização e reciclagem de resíduos e ações de conscientização e treinamento em coleta seletiva e destinação correta de resíduos sólidos.

### Peso Total de Resíduos por Unidade Faturada (gramas/unidade)<sup>1</sup>



1. Nos anos anteriores este indicador foi reportado por unidades vendidas, por isso o histórico foi alterado.

### Quantidade Total de Resíduo por Tipo (tonelada)<sup>1 3</sup>

|  | 2006           | 2007           | 2008           |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Classe I   | 1.323,1        | 1.395,5        | 1.348,3        |
| Classe II-A  | 4.556,8        | 4.043,3        | 4.330,7        |
| Classe II-B  | 951,5          | 1.180,9        | 1.444,6        |
| <b>Resíduos referentes aos Sites de Cajamar e Itapecerica da Serra</b> | <b>6.831,4</b> | <b>6.619,7</b> | <b>7.123,6</b> |
| Resíduos referentes aos outros Espaços Natura <sup>2</sup>             | n.d.           | 180,2          | 224,5          |
| <b>Peso Total de resíduos dispostos</b>                                | <b>6.831,4</b> | <b>6.799,9</b> | <b>7.348,1</b> |

1. De acordo com a NBR 10.004/2004: Resíduos Classe I: resíduos perigosos (produtos cosméticos obsoletos, resíduo ambulatorial e de laboratório e álcool); Resíduos Classe II-A: resíduos não inertes (todo físico-químico e biológico da ETE, papel, papelão); Resíduos Classe II-B: resíduos inertes (metais, plásticos)

2. Refere-se à geração de resíduos da unidade industrial de Benevides - Pará, inaugurada em maio de 2007, da Unidade Administrativa de Barueri (Alphaville).

3. A Natura não reporta neste indicador os resíduos gerados em obras civis (entulhos) executadas em seus Espaços.

### Destinação de Resíduos<sup>1</sup>

|                             | 2006 | 2007    | 2008   |
|-----------------------------|------|---------|--------|
| Incinerados (t)             | n.d. | 186,93  | 176,3  |
| Descarregados em aterro (t) | n.d. | 605,52  | 627,8  |
| Reciclados (t)              | n.d. | 5827,22 | 6319,5 |

1. Refere-se aos sites de Cajamar e Itapecerica da Serra.

### Reciclagem de Resíduos por Método de Destinação

|                       | 2006 | 2007     | 2008     |
|-----------------------|------|----------|----------|
| Compostagem (ton)     | n.d. | 784,3    | 942,54   |
| Coprocessamento (ton) | n.d. | 802,75   | 727,78   |
| Transformação (ton)   | n.d. | 4.159,95 | 4.649,20 |

A queda do uso de materiais em quilos se justifica pela terceirização de linhas de produtos de massa, como sabonetes, xampus e colônias. O aumento em litros é justificado pela criação de novas colônias e pelo aumento gradativo da venda desses itens.

### Uso Total de Materiais Sólidos e Líquidos (exceto água)<sup>1</sup>

|        | 2006       | 2007       | 2008       |
|--------|------------|------------|------------|
| Quilos | 19.025.330 | 24.453.999 | 22.434.423 |
| Litros | 9.286.746  | 8.274.559  | 8.791.983  |

(1) Refere-se ao site de Cajamar

### Peso de Resíduos Considerados Perigosos nos Termos da Convenção da Basileia<sup>1 2 3</sup> (tonelada)

|               | 2006     | 2007     | 2008     |
|---------------|----------|----------|----------|
| Transportados | 1.323,05 | 1.395,48 | 1.348,30 |
| Importados    | 0        | 0        | 0        |
| Exportados    | 0        | 0        | 0        |
| Tratados      | 1.323,05 | 1.395,48 | 1.348,30 |

### Percentual de Carregamento de Resíduos Transportados Internacionalmente

|  | 2006 | 2007 | 2008 |
|--|------|------|------|
| % de resíduos transportados internacionalmente | 0    | 0    | 0    |

1. De acordo com a NBR 10.004/2004: Resíduos Classe I: resíduos perigosos (produtos cosméticos obsoletos, resíduo ambulatorial e de laboratório, álcool, óleo lubrificante e resíduo de manutenção).

2. Todos os resíduos não citados diretamente na Convenção da Basileia como resíduos perigosos, mas que sejam pela legislação interna das partes classificados como perigosos serão também alvo da Convenção.

3. Refere-se aos sites de Cajamar e Itapecerica da Serra.

Mantemos, desde 2007, o projeto de Reciclagem Logística Reversa, que foi implantado primeiramente em Recife e em São Paulo. Com o objetivo de diminuir o impacto ambiental das embalagens de nossos produtos, o projeto funciona com a parceria das nossas consultoras e consultores, de transportadoras e de cooperativas de catadores locais. O trabalho começa com as consultoras e consultores, que incentivam seus clientes a guardar as embalagens dos produtos Natura. Em quase dois anos de trabalho, contamos com 13.608 consultoras participantes e arrecadamos 210 mil kg de materiais recicláveis, sendo 70% papel e papelão.

Em 2008, tivemos a expansão do projeto-piloto de reciclagem com consultoras e consultores para algumas regiões de São Paulo. Entre 2007 e 2008, o percentual de participantes diminuiu em função do aumento da base de público potencial e da dificuldade de entrega das caixas das consultoras e consultores a moradores em prédios e condomínios. Para essas situações, estamos estudando modelos alternativos de participação.

### Projeto de Reciclagem

|  | 2006 | 2007  | 2008 |
|--|------|-------|------|
| Penetração de Consultoras e consultores participantes <sup>1</sup> | n.d. | 10,0% | 2,3% |
| Total de toneladas arrecadadas <sup>2</sup>                        | n.d. | 90,8  | 118  |

1. % de Consultoras e consultores participantes (entrega de caixa com resíduos) / total de Consultoras e consultores ativos no ciclo

2. Embalagens e produtos Natura pós-consumo



## Desempenho Econômico

A receita líquida consolidada alcançou R\$ 3,6 bilhões, 17,7% superior à registrada em 2007. O lucro líquido de R\$ 542,2 milhões foi 17,3% maior do que no ano anterior; e o EBITDA foi de R\$ 859,9 milhões, com crescimento de 22,5% e margem de 23,8% – acima do guidance de um piso de 23%, divulgado no início do ano, e que permanece para os anos de 2009 e 2010. Terminamos 2008 com um saldo de R\$ 350,5 milhões em caixa e um endividamento líquido correspondente a 0,11x o EBITDA do ano.

### Receita Líquida Consolidada

A receita líquida consolidada foi de R\$ 1.145,8 milhões no 4T08, com crescimento de 22,0% em relação à receita do 4T07. No Brasil, a receita líquida cresceu 20,1%, e no mercado externo, o aumento foi de 63,6% em reais (43,5% em moeda local ponderada).

A receita líquida consolidada em 2008 foi de R\$ 3.618,0 milhões, uma evolução de 17,7% em relação a 2007. No mercado interno, a receita líquida cresceu 16,3% e no mercado externo aumentou 45,9% em reais (45,9% em moeda local ponderada). A participação da receita proveniente do mercado externo na receita total passou de 4,7%, em 2007, para 5,9%, em 2008.

### Receita Líquida Consolidada (R\$ milhões)



### Custos e Despesas

No ano, o Custo dos Produtos Vendidos (CPV) apresentou redução, passando de 32,3%, em 2007, para 31,9%, em 2008, em função, principalmente, de uma melhor gestão dos custos de manufatura, menor incidência de perdas de produtos e promoções e menor alíquota média de imposto na operação brasileira.

As despesas com vendas, como percentual da receita líquida, mantiveram-se estáveis em 33,8% no 4T08 e no 4T07. Houve aumento de despesas por conta da expansão do canal de vendas nas operações internacionais e do processo de regionalização da área comercial na operação brasileira. Estes gastos foram compensados por ganhos de produtividade na prestação de serviços aos clientes no Brasil e pela redução do custo unitário da revista, nosso catálogo de vendas.

No ano, as despesas com vendas, como percentual da receita líquida, passaram de 31,5% em 2007 para 32,5% em 2008, devido ao aumento nas despesas de marketing no Brasil, conforme planejado e divulgado em nosso plano de ação, além do forte crescimento do canal de vendas nas operações internacionais.

As despesas administrativas, como percentual da receita líquida, apresentaram redução de 210 pontos-base, passando de 13,1% no 4T07 para 11,0% no 4T08. Esta diminuição, influenciada principalmente por eventos na operação brasileira, foi parcialmente compensada por maiores gastos com as operações internacionais, reflexos das despesas na estrutura montada para apoiar os estudos e o planejamento nos Estados Unidos e de uma maior provisão para participação nos lucros relativa a 2008.

No ano, as despesas administrativas, como percentual da receita líquida, passaram de 12,7%, em 2007, para 11,6%, em 2008, basicamente pelos mesmos fatores citados acima.

## EBITDA e Lucro Líquido

O EBITDA consolidado foi de R\$ 259,6 milhões no 4T08 versus R\$ 199,4 milhões no 4T07, com crescimento de 30,1%. A margem EBITDA passou de 21,3% no 4T07 para 22,7% no 4T08. No ano de 2008 o EBITDA alcançou R\$ 859,9 milhões com crescimento de 22,5% em relação aos R\$ 702,0 milhões apresentados em 2007. A margem ficou acima do piso que estabelecemos como guidance para o triênio 2008 a 2010, alcançando 23,8% no exercício.

### EBITDA Consolidado (R\$ milhões)



A Natura tem como política de gestão de risco manter seus resultados, projetados em período de pelo menos seis meses, o mais possível independentes de oscilações cambiais. Nosso modelo de proteção, que leva em conta as variações do câmbio na compra de insumos, nos investimentos externos e nos saldos em outras moedas, influenciou positivamente o resultado financeiro líquido no 4T08 e no exercício de 2008.

O lucro líquido consolidado foi de R\$ 162,6 milhões no 4T08 versus R\$ 135,6 milhões no 4T07, com crescimento de 20,0%. A menor taxa de crescimento do lucro líquido em relação ao EBITDA no 4T08 se deve principalmente a uma maior despesa de imposto de renda, que foi afetada em função da metodologia de linearização da taxa efetiva anual, maior do que o projetado. No ano, o lucro líquido consolidado foi de R\$ 542,2 milhões versus R\$ 462,3 milhões em 2007, representando um crescimento de 17,3% e margem líquida de 15,0% nos dois exercícios.

A maior despesa de imposto de renda em 2008 deveu-se principalmente a: 1) não declaração de juros sobre o capital próprio; 2) aumento no prejuízo gerado nas controladas em relação ao LAIR; e 3) menor representatividade da reversão da provisão do ágio.

## Investimentos (Ativo Imobilizado)

Os investimentos realizados no imobilizado, em 2008, foram de R\$ 102,7 milhões, alocados principalmente na expansão da capacidade de produção e logística e tecnologia da informação. Para 2009, os investimentos programados serão de R\$ 140,0 milhões.

## Resultados Pró-Forma por Bloco de Operações

Desde o 2T07, apresentamos em reais os resultados pró forma dos blocos Brasil, operações em fase de consolidação e operações em fase de implantação. A margem de lucro auferida nas exportações do Brasil para as operações internacionais foi subtraída do CPV das respectivas operações, demonstrando o real impacto dessas subsidiárias no resultado consolidado da empresa. Dessa forma, a Demonstração de Resultados pró forma Brasil apresenta apenas o total das vendas realizadas no mercado interno.

A partir do primeiro trimestre de 2008, passamos a apresentar os resultados pró-forma das operações internacionais com a abertura de resultados entre as operações na América Latina (LATAM) e outros mercados. Dentro da operação LATAM, destacamos dois blocos de operações: em consolidação (Argentina, Chile e Peru); e em implantação (México, Colômbia e Venezuela).

### EBITDA Pró-forma por Bloco de Operações (R\$ milhões)

|   | 2007         | 2008         |
|---|--------------|--------------|
| Brasil  | 759,9        | 929,6        |
| Argentina, Chile e Peru                                   | (5,1)        | (1,4)        |
| México, Venezuela e Colômbia                              | (28,0)       | (37,9)       |
| França e EUA  | (16,5)       | (42,8)       |
| Efeito cambial na conversão dos investimentos no exterior | (8,3)        | 12,5         |
| <b>Total</b>  | <b>702,0</b> | <b>859,9</b> |

Na França e nos Estados Unidos, tivemos prejuízos operacionais (EBITDA) de R\$ 16,6 milhões no 4T08 contra R\$ 6,6 milhões no 4T07, influenciados pelos gastos com o projeto de análise e planejamento nos Estados Unidos e pelos resultados ainda negativos na França. No ano de 2008, este prejuízo foi de R\$ 42,8 milhões, pelos mesmos motivos mencionados acima.

### Destques Financeiros Pró-forma - Brasil (R\$ milhões)

|  | 2007    | 2008    |
|--|---------|---------|
| Total de consultoras - final do período* (em milhares) | 632,4   | 730,6   |
| Unidade de produtos para revenda (em milhares)         | 265,9   | 299,1   |
| Receita Bruta  | 4.115,9 | 4.642,0 |
| Receita Líquida  | 2.926,9 | 3.405,3 |
| Lucro Bruto  | 1.987,9 | 2.332,1 |
| Margem Bruta (%)                                       | 67,9%   | 68,5%   |
| Despesas com Vendas                                    | 922,7   | 1.107,8 |
| Despesas Administrativas                               | 371,5   | 394,1   |
| Remuneração dos administradores                        | 9,5     | 13,9    |
| Outras (despesas)/ receitas, líquidas                  | (31,3)  | (3,4)   |
| Resultado Financeiro, líquido                          | 9,6     | (11,2)  |
| Lucro Operacional                                      | 678,0   | 858,9   |
| Lucro Líquido  | 527,8   | 628,0   |
| EBITDA   | 759,9   | 929,6   |
| Margem EBITDA (%)                                      | 26,0%   | 27,3%   |

\* Número de consultoras ao final do Ciclo 17 de vendas.

Nas operações em fase de consolidação (Argentina, Chile e Peru), a receita líquida foi de R\$ 55,6 milhões no 4T08, apresentando crescimento ponderado de 34,7% em moeda local (55,7% em reais), em relação ao 4T07. No ano de 2008, estas operações apresentam receita líquida de R\$ 164,4 milhões, representando um crescimento ponderado de 39,6% em moeda local (35,6% em reais) em relação a 2007.

O EBITDA nessas operações manteve-se novamente no break-even no 4T08 em R\$ 0,6 milhão positivos versus R\$ 2,9 milhões negativos no 4T07. No exercício de 2008, o EBITDA também ficou virtualmente no break-even (R\$ 1,4 milhão negativo), com melhora significativa na margem, que passou de -4,2% para -0,9%, quando comparado com 2007. Vale ressaltar que o maior lucro bruto destas operações foi direcionado a despesas de marketing e ao crescimento do canal de vendas. O número total de consultoras nessas operações atingiu 90 mil no final do ano, com forte crescimento, de 29,6%, em comparação com o mesmo período do ano anterior:

#### Destaques Financeiros Pró-forma - Operações em Consolidação (Argentina, Chile, Peru) (R\$ milhões)

|   | 2007  | 2008   |
|---|-------|--------|
| Total de consultoras - final do período*<br>(em milhares) | 69,4  | 90,0   |
| Unidade de produtos para revenda<br>(em milhares)         | 14,2  | 17,9   |
| Receita Bruta   | 157,4 | 214,7  |
| Receita Líquida   | 121,2 | 164,4  |
| Lucro Bruto   | 76,3  | 101,5  |
| Margem Bruta (%)  | 62,9% | 61,8%  |
| Despesas com Vendas                                       | 65,6  | 85,0   |
| Despesas Administrativas                                  | 17,0  | 19,6   |
| Resultado Financeiro, líquido                             | (0,1) | 5,9    |
| Lucro Operacional   | (6,2) | (9,0)  |
| Lucro Líquido   | (9,7) | (13,3) |
| EBITDA  | (5,1) | (1,4)  |
| Margem EBITDA (%)   | -4,2% | -0,9%  |

\* Número de consultoras ao final do Ciclo 17 de vendas.

Nas operações em implantação (México, Venezuela e Colômbia), a receita líquida foi de R\$ 15,0 milhões no 4T08 contra R\$ 7,5 milhões no mesmo período do ano anterior. Em 2008, a receita líquida destas operações foi R\$ 44,0 milhões versus R\$ 21,7 milhões de 2007. O número total de consultoras nessas operações alcançou 28,2 mil ao final do exercício.

#### Destaques Financeiros Pró-forma - Operações em Implantação (México, Venezuela, Colômbia) (R\$ milhões)

|   | 2007    | 2008   |
|---|---------|--------|
| Total de consultoras - final do período*<br>(em milhares) | 16,4    | 28,2   |
| Unidade de produtos para revenda<br>(em milhares)         | 1,8     | 5,0    |
| Receita Bruta   | 24,8    | 50,4   |
| Receita Líquida   | 21,7    | 44,0   |
| Lucro Bruto   | 14,3    | 26,5   |
| Margem Bruta (%)  | 65,9%   | 60,3%  |
| Despesas com Vendas                                       | 33,3    | 50,4   |
| Despesas Administrativas                                  | 9,8     | 14,7   |
| Resultado Financeiro, líquido                             | (0,2)   | 0,3    |
| Lucro Operacional   | (28,6)  | (38,8) |
| Lucro Líquido   | (28,0)  | (37,9) |
| EBITDA  | (5,1)   | (1,4)  |
| Margem EBITDA (%)   | -128,8% | -86,2% |

## Fluxo de Caixa

A geração de caixa livre foi de R\$ 499,1 milhões em 2008, versus R\$ 171,3 milhões no ano anterior. A geração interna de caixa em 2008 foi de R\$ 630,2 milhões, 17,3% superior ao registrado em 2007. A este total foram adicionados R\$ 29,7 milhões do capital de giro operacional.

Para melhor compreensão da redução do capital de giro em 2008 é preciso considerar os efeitos ocorridos em 2007: 1) redução extraordinária de R\$122,0 milhões no saldo das contas a receber em 31/12/07, resultado da política de crédito mais flexível adotada nas vendas de Natal; e 2) efeito de R\$ 25,0 milhões no saldo dos estoques por conta da receita menor que a estimada naquele período.

A estes efeitos somaram-se também impactos transitórios de R\$ 24,0 milhões em impostos a recuperar (líquidos de efeitos também transitórios de impostos a pagar), decorrentes da alteração da mecânica de substituição tributária de alguns Estados, além de efeitos estruturais de: 1) R\$ 15,0 milhões em impostos a pagar, por conta do alongamento do prazo de recolhimento de ICMS no Estado de São Paulo; 2) R\$ 32,0 milhões nos estoques por conta da descentralização física e da maior cobertura das Operações Internacionais; e 3) R\$ 28,0 milhões em salários a pagar decorrente da alteração na política de remuneração variável. Incorporados estes efeitos o capital de giro evoluiu em linha com o crescimento e estratégia do negócio.

Os investimentos realizados no imobilizado em 2008 foram de R\$ 102,7 milhões, alocados principalmente na expansão da capacidade de produção e logística e tecnologia da informação. Os investimentos no imobilizado para o ano de 2009 serão de R\$ 140,0 milhões.

#### Fluxo de Caixa Consolidado Pró-forma - (R\$ milhões)

|                                     | 2007         | 2008         | Var %        |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Lucro líquido do período</b>     | <b>462,3</b> | <b>542,2</b> | <b>17,3</b>  |
| (+) Depreciação/amortização         | 74,9         | 88,0         | 17,4         |
| <b>Geração interna de caixa</b>     | <b>537,2</b> | <b>630,2</b> | <b>17,3</b>  |
| Capital de giro operacional*        | (207,2)      | 29,7         |              |
| Outros ativos e passivos**          | (34,6)       | (58,1)       |              |
| <b>Geração operacional de caixa</b> | <b>295,4</b> | <b>601,8</b> | <b>103,7</b> |
| Aquisições de imobilizado           | (124,1)      | (102,7)      |              |
| <b>Geração de caixa livre***</b>    | <b>171,3</b> | <b>499,1</b> | <b>191,4</b> |

\* Ativos - Contas a receber, estoques e impostos a recuperar de curto prazo. Passivos - fornecedores, salários, participações no lucro e encargos sociais, obrigações tributárias, provisões e fretes a pagar.

\*\* Ativos - Adiantamento a colaboradores e fornecedores, impostos de renda e contribuição social diferidos de curto prazo, outros créditos e ativos realizáveis a longo prazo. Passivos - outras contas a pagar de curto e longo prazo e provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas.

\*\*\* (Geração interna de caixa) +/- (variações no capital de giro e realizável e exigível a longo prazo) - (aquisições de ativo imobilizado).

# Demonstrações Financeiras



## Natura Cosméticos S.A.

Demonstrações contábeis referentes aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2008 e de 2007 e parecer dos auditores independentes



Em cumprimento das normas legais e estatutárias submetemos, à apreciação de V.Sas., os balanços patrimoniais e as demonstrações financeiras relativas aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2008 e de 2007. Além das informações contidas nas notas explicativas, a Administração está inteiramente à disposição dos Srs. Acionistas para quaisquer outros esclarecimentos.



## Balanços Patrimoniais

## Demonstrações do Resultado

## Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido (Controladora)

## Demonstrações do Fluxo de Caixa

## Demonstrações do Valor Adicionado

## Notas Explicativas às Demonstrações Contábeis



# Balancos Patrimoniais

## Levantados em 31 de dezembro de 2008 e 2007

(Em milhares de reais – R\$)

### ATIVO

|  | Notas<br>Explicativas | Controladora     |                         | Consolidado      |                         |
|--|-----------------------|------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|
|  |                       | 2008             | 2007<br>(Reapresentado) | 2008             | 2007<br>(Reapresentado) |
| <b>CIRCULANTE</b>                                  |                       |                  |                         |                  |                         |
| Disponibilidades                                   | 5                     | 87.513           | 105.571                 | 350.497          | 405.392                 |
| Contas a receber de clientes                       | 6                     | 428.421          | 512.094                 | 470.401          | 535.528                 |
| Estoques   | 7                     | 60.300           | 29.246                  | 333.632          | 251.079                 |
| Impostos a recuperar                               | 8                     | 45.942           | 2.022                   | 122.364          | 49.368                  |
| Partes relacionadas                                | 10                    | 18.518           | 12.456                  | -                | -                       |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos   | 9.a                   | 43.367           | 25.812                  | 77.024           | 52.327                  |
| Ganhos não realizados com operações de derivativos | 22.d                  | 35.393           | -                       | 38.062           | -                       |
| Adiantamentos a colaboradores e fornecedores       |                       | 6.192            | 2.305                   | 6.941            | 3.569                   |
| Créditos diversos                                  |                       | 34.096           | 11.606                  | 64.247           | 25.513                  |
| <b>Total do ativo circulante</b>                   |                       | <b>759.742</b>   | <b>701.112</b>          | <b>1.463.168</b> | <b>1.322.776</b>        |
| <b>NÃO CIRCULANTE</b>                              |                       |                  |                         |                  |                         |
| Realizável a longo prazo:                          |                       |                  |                         |                  |                         |
| Impostos a recuperar                               | 8                     | 7.521            | 2.370                   | 20.823           | 22.284                  |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos   | 9.a                   | 17.407           | 16.647                  | 36.958           | 34.318                  |
| Depósitos judiciais                                | 16                    | 37.187           | 35.119                  | 41.017           | 38.603                  |
| Adiantamento a colaboradores e fornecedores        |                       | -                | 785                     | 2.071            | 4.531                   |
| Aplicações financeiras                             | 5 e 16.g              | -                | -                       | 5.250            | 4.848                   |
| Adiantamento para futuro aumento de capital        | 10                    | 45               | 25                      | -                | -                       |
| Investimentos                                      | 11                    | 864.142          | 766.439                 | -                | -                       |
| Imobilizado  | 12                    | 40.573           | 27.866                  | 494.008          | 474.442                 |
| Intangível   | 12                    | 6.300            | 6.548                   | 52.612           | 63.817                  |
| <b>Total do ativo não circulante</b>               |                       | <b>973.175</b>   | <b>855.799</b>          | <b>652.739</b>   | <b>642.843</b>          |
| <b>TOTAL DO ATIVO</b>                              |                       | <b>1.732.917</b> | <b>1.556.911</b>        | <b>2.115.907</b> | <b>1.965.619</b>        |

### PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO

|  | Notas<br>Explicativas | Controladora     |                  | Consolidado      |                  |
|--|-----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|  |                       | 2008             | 2007             | 2008             | 2007             |
| <b>CIRCULANTE</b>  |                       |                  |                  |                  |                  |
| Empréstimos e financiamentos                             | 14                    | 5.293            | 120.785          | 190.550          | 288.959          |
| Fornecedores nacionais                                   |                       | 51.066           | 43.092           | 182.617          | 173.574          |
| Fornecedores estrangeiros                                |                       | 148              | 148              | 3.571            | 2.076            |
| Fornecedores - partes relacionadas                       | 10                    | 250.555          | 145.037          | -                | -                |
| Salários, participações no lucro e encargos sociais      |                       | 55.062           | 33.776           | 130.706          | 87.068           |
| Obrigações tributárias                                   | 15                    | 64.361           | 85.141           | 177.802          | 118.511          |
| Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar       | 10 e 19.b             | 311.854          | 237.898          | 311.854          | 237.898          |
| Fretes a pagar   |                       | 24.963           | 17.231           | 25.560           | 18.044           |
| Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas | 16                    | 15.791           | -                | 15.791           | 13.420           |
| Provisão para perdas com operações de derivativos        | 22.d                  | -                | 3.813            | -                | 6.351            |
| Outras obrigações  |                       | 23.364           | 19.456           | 29.085           | 21.436           |
| Provisões diversas                                       |                       | -                | 835              | -                | 888              |
| <b>Total do passivo circulante</b>                       |                       | <b>802.457</b>   | <b>707.212</b>   | <b>1.067.536</b> | <b>968.225</b>   |
| <b>NÃO CIRCULANTE</b>                                    |                       |                  |                  |                  |                  |
| Empréstimos e financiamentos                             | 14                    | 177.972          | 116.847          | 289.480          | 259.992          |
| Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas  | 16                    | 33.592           | 33.270           | 51.144           | 51.021           |
| Provisão para perdas em controladas                      | 11                    | 701              | 10.060           | -                | -                |
| Outras obrigações  |                       | 7.020            | 5.401            | 9.324            | 7.342            |
| <b>Total do passivo não circulante</b>                   |                       | <b>219.285</b>   | <b>165.578</b>   | <b>349.948</b>   | <b>318.355</b>   |
| <b>PARTICIPAÇÃO DOS MINORITÁRIOS</b>                     |                       | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>1</b>         | <b>1</b>         |
| <b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>                                |                       |                  |                  |                  |                  |
| Capital social   | 19.a                  | 391.423          | 390.618          | 391.423          | 390.618          |
| Reservas de capital                                      | 19.e                  | 140.470          | 154.403          | 140.470          | 154.403          |
| Reservas de lucros                                       | 19.f                  | 174.489          | 170.318          | 161.736          | 165.235          |
| Ajustes de avaliação patrimonial                         |                       | 5.161            | (8.403)          | 5.161            | (8.403)          |
| Ações em tesouraria                                      | 19.c                  | (368)            | (2.701)          | (368)            | (2.701)          |
| Prejuízos acumulados                                     |                       | -                | (20.114)         | -                | (20.114)         |
| <b>Total do patrimônio líquido</b>                       |                       | <b>711.175</b>   | <b>684.121</b>   | <b>698.422</b>   | <b>679.038</b>   |
| <b>TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>             |                       | <b>1.732.917</b> | <b>1.556.911</b> | <b>2.115.907</b> | <b>1.965.619</b> |

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

# Demonstrações do Resultado

## Para os Exercícios Findos em 31 de dezembro de 2008 e de 2007

(Em milhares de reais – R\$, exceto o lucro líquido do exercício por ação)

|   | Notas<br>Explicativas | Controladora     |                         | Consolidado      |                         |
|---|-----------------------|------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|
|   |                       | 2008             | 2007<br>(Reapresentada) | 2008             | 2007<br>(Reapresentada) |
| <b>VENDAS BRUTAS</b>  |                       |                  |                         |                  |                         |
| Mercado interno   |                       | 4.575.865        | 4.083.301               | 4.635.665        | 4.111.505               |
| Mercado externo   |                       | -                | -                       | 275.274          | 188.884                 |
| Outras vendas   |                       | 1                | 56                      | 1.294            | 1.225                   |
| <b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>                                |                       | <b>4.575.866</b> | <b>4.083.357</b>        | <b>4.912.233</b> | <b>4.301.614</b>        |
| Impostos sobre vendas, devoluções e abatimentos                 |                       | (744.927)        | (914.744)               | (1.294.214)      | (1.228.915)             |
| <b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>                              |                       | <b>3.830.939</b> | <b>3.168.613</b>        | <b>3.618.019</b> | <b>3.072.699</b>        |
| Custo dos produtos vendidos                                     |                       | (1.597.855)      | (1.232.280)             | (1.154.669)      | (992.253)               |
| <b>LUCRO BRUTO</b>  |                       | <b>2.233.084</b> | <b>1.936.333</b>        | <b>2.463.350</b> | <b>2.080.446</b>        |
| <b>(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS</b>                         |                       |                  |                         |                  |                         |
| Com vendas  |                       | (1.017.117)      | (847.329)               | (1.259.273)      | (1.033.195)             |
| Administrativas e gerais  |                       | (485.748)        | (469.632)               | (404.529)        | (383.745)               |
| Participação dos colaboradores nos resultados                   |                       | (20.332)         | (10.541)                | (56.927)         | (28.664)                |
| Remuneração dos administradores                                 | 18                    | (10.087)         | (6.414)                 | (13.853)         | (9.539)                 |
| Resultado de equivalência patrimonial                           | 11                    | (9.125)          | (11.775)                | -                | -                       |
| Outras receitas (despesas) operacionais líquidas                | 24                    | 30.738           | (4.081)                 | 28.353           | 3.973                   |
| <b>LUCRO OPERACIONAL ANTES DOS EFEITOS FINANCEIROS</b>          |                       | <b>721.413</b>   | <b>586.561</b>          | <b>757.121</b>   | <b>629.276</b>          |
| Despesas financeiras  | 23                    | (84.111)         | (31.876)                | (119.149)        | (58.279)                |
| Receitas financeiras  | 23                    | 66.343           | 27.595                  | 109.707          | 51.039                  |
| <b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b> |                       | <b>703.645</b>   | <b>582.280</b>          | <b>747.679</b>   | <b>622.036</b>          |
| Imposto de renda e contribuição social                          | 9.b                   | (177.864)        | (122.210)               | (229.568)        | (156.627)               |
| <b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>                               |                       | <b>525.781</b>   | <b>460.070</b>          | <b>518.111</b>   | <b>465.409</b>          |
| <b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO POR AÇÃO - R\$</b>                |                       | <b>1.2254</b>    | <b>1.0730</b>           | <b>1.2075</b>    | <b>1.0855</b>           |

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

# Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido (Controladora)

## Para os Exercícios Findos em 31 de Dezembro de 2008 e de 2007

(Em milhares de reais - R\$, exceto dividendos e juros sobre capital por ação)

| Nota explicativa  | Capital social | Reservas de capital            |  |       | Capital adicional integralizado | Reservas de lucros |         | Ajustes de avaliação patrimonial | Ações em tesouraria | Prejuízos acumulados | Total     |
|---|----------------|--------------------------------|--|-------|---------------------------------|--------------------|---------|----------------------------------|---------------------|----------------------|-----------|
|   |                | Ágio na emissão/venda de ações | Reserva de incentivo fiscal Subvenção para investimentos | Legal |                                 | Retenção           |         |                                  |                     |                      |           |
| <b>SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2006 - CONFORME A LEI Nº 6.404/76</b>                    |                |                                |  |       |                                 |                    |         |                                  |                     |                      |           |
|   | 233.862        | 120.770                        | 14.587   | -     | 18.650                          | 263.830            |         |                                  | (724)               | -                    | 650.975   |
| Aquisição de ações para manutenção em tesouraria  | 19.c           | -                              | -  | -     | -                               | -                  | -       | -                                | (22.701)            | -                    | (22.701)  |
| Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações                |                | (13.273)                       | -  | -     | -                               | -                  | -       | -                                | 20.724              | -                    | 7.451     |
| Amortização de valores a receber de acionistas  |                | -                              | 92   | -     | -                               | -                  | -       | -                                | -                   | -                    | 92        |
| Aumento de capital por subscrição de ações  | 19.a           | 2.817                          | -  | -     | -                               | -                  | -       | -                                | -                   | -                    | 2.817     |
| Aumento de capital por capitalização de reserva de retenção de lucros                   | 19.f           | 153.939                        | -  | -     | -                               | (153.939)          | -       | -                                | -                   | -                    | -         |
| Incentivos fiscais  | -              | -                              | -  | 2.791 | -                               | -                  | -       | -                                | -                   | -                    | 2.791     |
| Lucro líquido do exercício  | -              | -                              | -  | -     | -                               | -                  | -       | -                                | -                   | 456.914              | 456.914   |
| Destinação do lucro líquido do exercício:   |                |                                |  |       |                                 |                    |         |                                  |                     |                      |           |
| Dividendos - R\$0,8767 por ação em circulação no fim do exercício                       | 19.b           | -                              | -  | -     | -                               | -                  | -       | -                                | -                   | (375.890)            | (375.890) |
| Juros sobre o capital próprio - R\$0,0778 por ação em circulação no fim do exercício    | 19.b           | -                              | -  | -     | -                               | -                  | -       | -                                | -                   | (39.247)             | (39.247)  |
| Reserva de retenção de lucros   | 19.h           | -                              | -  | -     | -                               | 41.777             | -       | -                                | -                   | (41.777)             | -         |
| <b>SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2007 - CONFORME A LEI Nº 6.404/76</b>                    |                |                                |  |       |                                 |                    |         |                                  |                     |                      |           |
|   | 390.618        | 107.589                        | 17.378   | -     | 18.650                          | 151.668            |         |                                  | (2.701)             | -                    | 683.202   |
| Ajustes pela adoção inicial da Lei nº 11.638/07 e Medida Provisória nº 449/08:          |                |                                |  |       |                                 |                    |         |                                  |                     |                      |           |
| Ajuste a valor de mercado de instrumentos financeiros derivativos:                      |                |                                |  |       |                                 |                    |         |                                  |                     |                      |           |
| Exercícios anteriores   | 3              | -                              | -  | -     | -                               | -                  | -       | -                                | -                   | (18)                 | (18)      |
| Exercício findo em 31 de dezembro de 2007   | 3              | -                              | -  | -     | -                               | -                  | -       | -                                | -                   | 1.900                | 1.900     |
| Ajuste cumulativo de conversão das demonstrações contábeis das controladas no exterior- |                |                                |  |       |                                 |                    |         |                                  |                     |                      |           |
| Exercício findo em 31 de dezembro de 2007   | 3              | -                              | -  | -     | -                               | -                  | (8.403) | -                                | -                   | 8.403                | -         |
| Planos de opção de compra de ações - outorga de opções de compra:                       |                |                                |  |       |                                 |                    |         |                                  |                     |                      |           |
| Exercícios anteriores   | 3              | -                              | -  | -     | 9.193                           | -                  | -       | -                                | -                   | (9.193)              | -         |
| Exercício findo em 31 de dezembro de 2007   | 3              | -                              | -  | -     | 3.405                           | -                  | -       | -                                | -                   | (3.405)              | -         |
| Planos de opção de compra de ações - exercício de opções de compra-                     |                |                                |  |       |                                 |                    |         |                                  |                     |                      |           |
| Exercício findo em 31 de dezembro de 2007   | 3              | -                              | 9.145  | -     | (9.145)                         | -                  | -       | -                                | -                   | -                    | -         |

# Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido (Controladora)

continuação

|   | Nota explicativa | Capital social | Reservas de capital            |   |                                 | Reservas de lucros |                | Ajustes de avaliação patrimonial | Ações em tesouraria | Prejuízos acumulados | Total          |
|---|------------------|----------------|--------------------------------|---|---------------------------------|--------------------|----------------|----------------------------------|---------------------|----------------------|----------------|
|   |                  |                | Ágio na emissão/venda de ações | Reserva de incentivo fiscal<br>Subvenção para investimentos | Capital adicional integralizado | Legal              | Retenção       |                                  |                     |                      |                |
| Equivalência patrimonial:   |                  |                |                                |   |                                 |                    |                |                                  |                     |                      |                |
| Exercícios anteriores   | 3                | -              | -                              | -   | 12.845                          | -                  | -              | -                                | -                   | (14.066)             | (1.221)        |
| Exercício findo em 31 de dezembro de 2007   | 3                | -              | -                              | -   | 3.993                           | -                  | -              | -                                | -                   | (3.096)              | 897            |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos:   |                  |                |                                |   |                                 |                    |                |                                  |                     |                      |                |
| Exercícios anteriores   | 3                | -              | -                              | -   | -                               | -                  | -              | -                                | -                   | 7                    | 7              |
| Exercício findo em 31 de dezembro de 2007   | 3                | -              | -                              | -   | -                               | -                  | -              | -                                | -                   | (646)                | (646)          |
| <b>SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2007 - CONFORME A LEI Nº 11.638/07 E MEDIDA PROVISÓRIA Nº 449/08</b> |                  | <b>390.618</b> | <b>116.734</b>                 | <b>17.378</b>   | <b>20.291</b>                   | <b>18.650</b>      | <b>151.668</b> | <b>(8.403)</b>                   | <b>(2.701)</b>      | <b>(20.114)</b>      | <b>684.121</b> |
| Absorção de prejuízos acumulados com reserva de retenção de lucros                                  |                  | -              | -                              | -   | -                               | -                  | (20.114)       | -                                | -                   | 20.114               | -              |
| Aquisição de ações para manutenção em tesouraria  | 19.c             | -              | -                              | -   | -                               | -                  | -              | -                                | (21.124)            | -                    | (21.124)       |
| Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações                            |                  | -              | (20.837)                       | -   | -                               | -                  | -              | -                                | 23.457              | -                    | 2.620          |
| Aumento de capital por subscrição de ações  | 19.a             | 805            | -                              | -   | -                               | -                  | -              | -                                | -                   | -                    | 805            |
| Ajuste cumulativo de conversão das demonstrações contábeis das controladas no exterior              | 11               | -              | -                              | -   | -                               | -                  | -              | 13.564                           | -                   | -                    | 13.564         |
| Movimentação dos planos de opção de compra de ações:  |                  |                |                                |   |                                 |                    |                |                                  |                     |                      |                |
| Outorga de opções de compra   | 20               | -              | -                              | -   | 5.088                           | -                  | -              | -                                | -                   | -                    | 5.088          |
| Exercício de opções de compra   | 20               | -              | 5.956                          | -   | (5.956)                         | -                  | -              | -                                | -                   | -                    | -              |
| Lucro líquido do exercício  |                  | -              | -                              | -   | -                               | -                  | -              | -                                | -                   | 525.781              | 525.781        |
| Destinação do lucro líquido do exercício:   |                  |                |                                |   |                                 |                    |                |                                  |                     |                      |                |
| Constituição de reserva de incentivo fiscal   |                  | -              | -                              | 1.816   | -                               | -                  | -              | -                                | -                   | (1.816)              | -              |
| Antecipação de dividendos - R\$0,4382 por ação em circulação no fim do exercício                    | 19.b             | -              | -                              | -   | -                               | -                  | -              | -                                | -                   | (188.000)            | (188.000)      |
| Dividendos propostos - R\$0,5934 por ação em circulação no fim do exercício                         | 19.b             | -              | -                              | -   | -                               | -                  | -              | -                                | -                   | (254.215)            | (254.215)      |
| Juros sobre o capital próprio propostos - R\$0,1138 por ação em circulação no fim do exercício      | 19.b             | -              | -                              | -   | -                               | -                  | -              | -                                | -                   | (57.465)             | (57.465)       |
| Reserva de retenção de lucros   | 19.f             | -              | -                              | -   | -                               | -                  | 24.285         | -                                | -                   | (24.285)             | -              |
| <b>SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2008 - CONFORME A LEI Nº 11.638/07 E MEDIDA PROVISÓRIA Nº 449/08</b> |                  | <b>391.423</b> | <b>101.853</b>                 | <b>19.194</b>   | <b>19.423</b>                   | <b>18.650</b>      | <b>155.839</b> | <b>5.161</b>                     | <b>(368)</b>        | <b>-</b>             | <b>711.175</b> |

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

# Demonstrações do Fluxo de Caixa

## Para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2008 e de 2007

(Em milhares de reais – R\$)

|   | Notas<br>Explicativas | Controladora     |                         | Consolidado      |                         |
|---|-----------------------|------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|
|   |                       | 2008             | 2007<br>(Reapresentada) | 2008             | 2007<br>(Reapresentada) |
| <b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>   |                       |                  |                         |                  |                         |
| Lucro líquido do exercício  |                       | 525.781          | 460.070                 | 518.111          | 465.409                 |
| Ajustes para reconciliar o lucro líquido ao caixa líquido gerado pelas atividades operacionais:                         |                       |                  |                         |                  |                         |
| Depreciação e amortização   | 12                    | 9.564            | 8.523                   | 89.608           | 76.347                  |
| Variações monetárias e cambiais, líquidas, dos itens não correntes, exceto de riscos tributários, cíveis e trabalhistas |                       | 32.544           | (5.829)                 | 46.217           | (15.909)                |
| Provisão decorrente dos contratos de "swap" e "forward"   | 22                    | (35.393)         | 22.935                  | (94.014)         | 25.281                  |
| Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas - inclui variações monetárias sobre as provisões               | 16                    | 17.539           | (18.770)                | 5.633            | (4.776)                 |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos  | 9.a                   | (17.843)         | (3.900)                 | (33.582)         | (22.938)                |
| Valor do resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível   |                       | 7.589            | 819                     | 7.729            | 8.190                   |
| Resultado de equivalência patrimonial   | 11                    | 9.125            | 3.412                   | -                | -                       |
| Juros sobre empréstimos   |                       | 5.178            | 3.027                   | 30.363           | 23.586                  |
| Despesas com planos de outorga de opções de compra de ações   |                       | 2.055            | 3.405                   | 5.088            | 7.399                   |
| Outros ajustes ao lucro - inclui provisão para perdas nos estoques  |                       | 3.320            | 998                     | 1.506            | 9.630                   |
| Participação dos minoritários   |                       | -                | -                       | -                | (3)                     |
|   |                       | <b>559.459</b>   | <b>474.690</b>          | <b>576.659</b>   | <b>572.216</b>          |
| (Aumento) redução dos ativos:   |                       |                  |                         |                  |                         |
| Circulante: Contas a receber  |                       | 83.673           | (155.913)               | 65.127           | (164.112)               |
| Estoques  |                       | (31.054)         | (1.585)                 | (84.059)         | (28.107)                |
| Outros  |                       | (28.537)         | (8.482)                 | (26.110)         | (5.527)                 |
| Não circulante (realizável a longo prazo):  |                       |                  |                         |                  |                         |
| Depósitos judiciais   |                       | (16.821)         | (67.792)                | (15.276)         | (68.144)                |
| Impostos a recuperar  |                       | (5.151)          | (380)                   | 1.461            | (1.303)                 |
| Outros  |                       | 764              | 1.443                   | 2.465            | 878                     |
|   |                       | <b>2.874</b>     | <b>(232.709)</b>        | <b>(56.392)</b>  | <b>(266.315)</b>        |
| Aumento (redução) dos passivos:   |                       |                  |                         |                  |                         |
| Circulante: Fornecedores  |                       | 113.477          | (22.149)                | 9.029            | (31.141)                |
| Salários, participações no lucro e encargos sociais, líquidos   |                       | 17.399           | 22                      | 35.364           | (1.141)                 |
| Obrigações tributárias, líquidas  |                       | (44.540)         | 51.176                  | 59.291           | 64.049                  |
| Pagamento de contingências  |                       | (1.012)          | (424)                   | (1.094)          | (442)                   |
| Outros  |                       | 11.647           | 4.037                   | 17.784           | (551)                   |
| Não circulante  |                       |                  |                         |                  |                         |
| Outros  |                       | 1.621            | 2.181                   | 2.532            | 2.994                   |
|   |                       | <b>98.592</b>    | <b>34.843</b>           | <b>122.906</b>   | <b>33.768</b>           |
| Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais  |                       | <b>660.925</b>   | <b>276.824</b>          | <b>643.173</b>   | <b>339.669</b>          |
| <b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>  |                       |                  |                         |                  |                         |
| Adições de imobilizado e intangível   | 12                    | (25.428)         | (16.402)                | (102.678)        | (124.131)               |
| Investimentos   | 11                    | (139.646)        | (64.495)                | -                | -                       |
| Recebimento de dividendos de controladas  |                       | 34.800           | -                       | -                | -                       |
| Outros investimentos  |                       | -                | -                       | -                | 630                     |
| Caixa líquido utilizado nas atividades de investimento  |                       | <b>(130.274)</b> | <b>(80.897)</b>         | <b>(102.678)</b> | <b>(123.501)</b>        |
| <b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>   |                       |                  |                         |                  |                         |
| Pagamentos de empréstimos e financiamentos - principal  |                       | (380.800)        | (393.964)               | (556.421)        | (570.267)               |
| Pagamentos de empréstimos e financiamentos - juros  |                       | (2.950)          | (1.824)                 | (18.053)         | (14.241)                |
| Captações - empréstimos e financiamentos  |                       | 283.485          | 596.596                 | 429.392          | 913.537                 |
| Pagamentos de contratos de "swap" e "forward"   | 22                    | (4.847)          | (21.133)                | 9.376            | (21.790)                |
| Pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio   | 19.b                  | (425.898)        | (391.052)               | (425.898)        | (391.052)               |
| Aumento de capital  | 19.a                  | 805              | 2.817                   | 805              | 2.817                   |
| Aquisição de ações para manutenção em tesouraria  |                       | (21.124)         | (22.701)                | (21.124)         | (22.701)                |
| Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações  | 19.c                  | 2.620            | 7.451                   | 2.620            | 7.451                   |
| Amortização de valores a receber de acionistas  |                       | -                | 92                      | -                | 92                      |
| Caixa líquido utilizado nas atividades de financiamento   |                       | <b>(548.709)</b> | <b>(223.718)</b>        | <b>(579.303)</b> | <b>(96.154)</b>         |
| Efeitos de variação cambial sobre as disponibilidades   |                       | -                | -                       | (16.087)         | 10.222                  |
| <b>AUMENTO (REDUÇÃO) NAS DISPONIBILIDADES</b>   |                       | <b>(18.058)</b>  | <b>(27.791)</b>         | <b>(54.895)</b>  | <b>130.236</b>          |
| Saldo inicial das disponibilidades  |                       | 105.571          | 133.362                 | 405.392          | 275.156                 |
| Saldo final das disponibilidades  |                       | 87.513           | 105.571                 | 350.497          | 405.392                 |
| <b>AUMENTO (REDUÇÃO) NAS DISPONIBILIDADES</b>   |                       | <b>(18.058)</b>  | <b>(27.791)</b>         | <b>(54.895)</b>  | <b>130.236</b>          |
| <b>INFORMAÇÃO SUPLEMENTAR SOBRE OS FLUXOS DE CAIXA</b>  |                       |                  |                         |                  |                         |
| Pagamento de imposto de renda e contribuição social   |                       | 179.044          | 122.010                 | 232.708          | 156.527                 |

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

# Demonstrações do Valor Adicionado

## Para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2008 e de 2007

(Em milhares de reais – R\$)

|   | Notas<br>Explicativas | Controladora       |                         | Consolidado        |                         |                    |                         |
|---|-----------------------|--------------------|-------------------------|--------------------|-------------------------|--------------------|-------------------------|
|   |                       | 2008               | 2007<br>(Reapresentada) | 2008               | 2007<br>(Reapresentada) | 2008               | 2007<br>(Reapresentada) |
| <b>RECEITAS</b>   |                       | <b>4.504.925</b>   | <b>4.022.979</b>        | <b>4.827.346</b>   | <b>4.237.900</b>        |                    |                         |
| Vendas de mercadorias, produtos e serviços                    |                       | 4.569.267          | 4.075.403               | 4.897.396          | 4.291.770               |                    |                         |
| Provisão para devedores duvidosos - reversão (constituição)   |                       | (64.159)           | (53.109)                | (67.482)           | (54.382)                |                    |                         |
| Não operacionais  |                       | (183)              | 685                     | (2.568)            | 512                     |                    |                         |
| <b>INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS</b>                        |                       | <b>(3.004.808)</b> | <b>(2.525.201)</b>      | <b>(2.609.142)</b> | <b>(2.329.712)</b>      |                    |                         |
| Custo das mercadorias e dos serviços vendidos                 |                       | (1.786.227)        | (1.431.092)             | (1.543.018)        | (1.362.574)             |                    |                         |
| Materiais, energia, serviços de terceiros e outros            |                       | (1.218.581)        | (1.094.109)             | (1.066.124)        | (967.138)               |                    |                         |
| <b>VALOR ADICIONADO BRUTO</b>                                 |                       | <b>1.500.117</b>   | <b>1.497.778</b>        | <b>2.218.204</b>   | <b>1.908.188</b>        |                    |                         |
| <b>RETENÇÕES</b>  |                       | <b>(9.564)</b>     | <b>(8.523)</b>          | <b>(87.972)</b>    | <b>(74.916)</b>         |                    |                         |
| Depreciação e amortização                                     | 12                    | (9.564)            | (8.523)                 | (87.972)           | (74.916)                |                    |                         |
| <b>VALOR ADICIONADO PRODUZIDO PELA SOCIEDADE</b>              |                       | <b>1.490.553</b>   | <b>1.489.255</b>        | <b>2.130.232</b>   | <b>1.833.272</b>        |                    |                         |
| <b>VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA</b>             |                       | <b>57.218</b>      | <b>13.920</b>           | <b>109.582</b>     | <b>51.039</b>           |                    |                         |
| Resultado de equivalência patrimonial                         | 11                    | (9.125)            | (11.775)                | -                  | -                       |                    |                         |
| Receitas financeiras - inclui variações monetárias e cambiais |                       | 66.343             | 25.695                  | 109.582            | 51.039                  |                    |                         |
| <b>VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR</b>                    |                       | <b>1.547.771</b>   | <b>1.503.175</b>        | <b>2.239.814</b>   | <b>1.884.311</b>        |                    |                         |
| <b>DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO</b>                       |                       | <b>(1.547.771)</b> | <b>100%</b>             | <b>(1.503.175)</b> | <b>100%</b>             | <b>(2.239.814)</b> | <b>100%</b>             |
| Pessoal e encargos sociais                                    |                       | (167.807)          | 11%                     | (141.485)          | 9%                      | (556.371)          | 25%                     |
| Impostos, taxas e contribuições                               |                       | (764.649)          | 49%                     | (877.065)          | 58%                     | (1.028.763)        | 46%                     |
| Despesas financeiras e aluguéis                               |                       | (91.350)           | 6%                      | (27.711)           | 2%                      | (136.569)          | 6%                      |
| Dividendos  |                       | (442.215)          | 29%                     | (375.890)          | 25%                     | (442.215)          | 20%                     |
| Juros sobre o capital próprio                                 |                       | (57.465)           | 4%                      | (39.247)           | 3%                      | (57.465)           | 3%                      |
| Lucros retidos (*)  |                       | (24.285)           | 2%                      | (41.777)           | 3%                      | (18.431)           | 1%                      |

(\*) Está sendo eliminado o lucro não realizado com controladas.

### Informações suplementares às demonstrações do valor adicionado

Dos valores registrados na conta "Impostos, taxas e contribuições" em 2008 e 2007, os montantes de R\$407.250 e R\$506.085, respectivamente, referem-se ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - Substituição Tributária - ICMS - ST incidente sobre a margem de lucro presumida definida pelas Secretarias das Fazendas Estaduais, obtida nas vendas realizadas pelas Consultoras Natura para o consumidor final.

Para a análise desse impacto tributário na demonstração do valor adicionado, tais valores devem ser deduzidos daqueles registrados na conta "Vendas de mercadorias, produtos e serviços" e da própria conta "Impostos, taxas e contribuições", uma vez que os valores das receitas de vendas não incluem o lucro presumido das Consultoras na venda dos produtos, nos montantes de R\$2.023.795 e R\$1.722.090, em 2008 e 2007, respectivamente, considerando-se a margem presumida de lucro de 30%.

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

# Notas Explicativas às Demonstrações Contábeis

## Para os Exercícios Findos em 31 de dezembro de 2008 e de 2007

(Valores expressos em milhares de reais – R\$, exceto se de outra forma indicado)

### I. CONTEXTO OPERACIONAL

As atividades da Natura Cosméticos S.A. ("Sociedade") e de suas controladas compreendem o desenvolvimento, a industrialização, a distribuição e a comercialização, substancialmente por meio de vendas diretas realizadas pelas Consultoras Natura, de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal, bem como a participação como sócia ou acionista em outras sociedades no Brasil e no exterior.

Em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 31 de março de 2008 foi deliberada a incorporação pela Sociedade do acervo líquido negativo da controlada Nova Flora Participações Ltda. com base em avaliação contábil suportada por laudo emitido por peritos independentes. Tal incorporação não modificou as atividades operacionais descritas no parágrafo anterior.

O valor do acervo líquido negativo da controlada Nova Flora Participações Ltda. incorporado pela Sociedade, avaliado na data-base 31 de dezembro de 2007, foi de R\$10.059 e é composto como segue:

| ATIVO  |              | PASSIVO                                     |              |
|--|--------------|---|--------------|
| <b>CIRCULANTE</b>                                |              | <b>CIRCULANTE</b>                           |              |
| Disponibilidades                                 | 27           | Fornecedores nacionais                      | 18           |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos | 4.563        | Provisões para riscos cíveis                | 13.421       |
|  |              | Outras obrigações                           | 833          |
| Total do ativo circulante                        | 4.590        | Total do passivo circulante                 | 14.272       |
|  |              | <b>NÃO CIRCULANTE</b>                       |              |
|  |              | Provisões para perdas com Investimentos     | 352          |
|  |              | Adiantamento para futuro aumento de capital | 25           |
|  |              | Total do passivo não circulante             | 377          |
|  |              | <b>PASSIVO A DESCOBERTO</b>                 |              |
|  |              | Capital social                              | 3.695        |
|  |              | Prejuízos acumulados                        | (13.754)     |
|  |              | Total do passivo a descoberto               | (10.059)     |
| <b>TOTAL DO ATIVO</b>                            | <b>4.590</b> | <b>TOTAL DO PASSIVO</b>                     | <b>4.590</b> |

Na contabilização dos ajustes da incorporação do acervo líquido negativo foram consideradas as eliminações dos saldos a pagar e a receber existentes entre a empresa incorporada e a Sociedade, e o investimento societário e o passivo a descoberto foram considerados de acordo com o requerido pelas práticas contábeis adotadas no Brasil.

Adicionalmente, em 31 de março de 2008, concomitantemente à incorporação, os acionistas da Sociedade decidiram aprovar dois aumentos do capital social da controlada Nova Flora Participações Ltda. no valor total de R\$16.735, representado por 16.735 novas cotas, no valor nominal unitário de R\$1,00, que foram totalmente integralizadas em moeda corrente nacional. Dessa maneira, o capital social passou de R\$3.695 para R\$20.430.

### 2. APRESENTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E PRINCIPAIS PRÁTICAS CONTÁBEIS ADOTADAS

As demonstrações contábeis foram elaboradas e estão sendo apresentadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e as normas estabelecidas pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM, em consonância com a Lei das Sociedades por ações, incluindo as alterações promovidas pela Lei nº 11.638/07 e pela Medida Provisória nº 449/08, conforme demonstrado na nota explicativa nº 3.

Na elaboração das demonstrações contábeis, é necessário que a Administração faça uso de estimativas e adote premissas para a contabilização de certos ativos, passivos e outras transações, entre elas a constituição de provisões necessárias para riscos tributários, cíveis e trabalhistas, e perdas relacionadas a contas a receber e estoques, e a elaboração de projeções para realização de imposto de renda e contribuição social diferidos, as quais, apesar de refletirem o julgamento

da melhor estimativa possível por parte da Administração da Sociedade e de suas controladas, relacionadas à probabilidade de eventos futuros, podem eventualmente apresentar variações em relação aos dados e valores reais.

As principais práticas contábeis adotadas foram as seguintes:

#### a) Disponibilidades

Incluem dinheiro em caixa, depósitos bancários, investimentos temporários de curto prazo de liquidez imediata, registrados pelos valores de custo acrescidos dos rendimentos auferidos até as datas dos balanços, que não excedem o seu valor de mercado ou de realização.

#### b) Instrumentos financeiros

##### (i) Classificação e mensuração

Os ativos e passivos financeiros mantidos pela Sociedade e suas controladas são classificados sob as seguintes categorias: (i) mensurados ao valor justo através do resultado; e (ii) ativos e passivos financeiros mantidos até o vencimento. A classificação depende da finalidade para a qual os ativos e passivos financeiros foram adquiridos ou contratados. A Administração da Sociedade e de suas controladas classificam seus ativos e passivos financeiros no momento inicial da contratação.

Ativos financeiros mensurados ao valor justo através do resultado

Nessa categoria incluem unicamente os instrumentos financeiros derivativos frequentes, os quais são classificados como mantidos para negociação. Os ativos dessa categoria são classificados no ativo circulante e os ganhos ou as perdas decorrentes de variações no valor justo são registrados nas rubricas "Receitas financeiras" ou "Despesas financeiras".

Ativos e passivos financeiros mantidos até o vencimento

No caso da Sociedade e suas controladas compreendem basicamente as aplicações financeiras e os empréstimos e financiamentos bancários. São mensurados ao custo de aquisição, acrescidos dos rendimentos auferidos de acordo com os prazos e condições contratuais, no caso das aplicações financeiras e pelo custo amortizado considerando o método da taxa efetiva de juros, no caso dos empréstimos e financiamentos bancários, sendo registrados ao resultado dos exercícios de acordo com o período de competência.

##### (ii) Instrumentos financeiros derivativos

Inicialmente, são reconhecidos pelo valor de custo de aquisição na data em que são contratados e são, subsequentemente, remensurados ao seu valor justo de mercado, com as variações registradas contra o resultado do exercício.

A avaliação a valor de mercado dos instrumentos financeiros derivativos é feita normalmente pela tesouraria da Sociedade com base nas informações de cada operação contratada e suas respectivas suas informações de mercado nas datas de encerramento das demonstrações contábeis, tais como taxa de juros e cupom cambial. Nos casos aplicáveis tais informações são comparadas com as posições informadas pelas mesas de operação de cada instituição financeira envolvida.

Embora a Sociedade e suas controladas façam uso de derivativos com o objetivo de proteção ("hedge"), ela não adota a prática contábil de contabilização de instrumentos de proteção ("hedge accounting").

Os valores justos de mercado dos instrumentos financeiros derivativos estão sendo divulgados na nota explicativa nº 22.

#### c) Contas a receber de clientes e créditos de liquidação duvidosa

As contas a receber de clientes são registra as pelo valor presente e deduzidas da provisão para créditos de liquidação duvidosa, a qual é constituída com base na análise dos riscos de realização dos créditos a receber, sendo considerada suficiente pela Administração para cobrir eventuais perdas, conforme os valores demonstrados na nota explicativa nº 6.

Pelo fato das contas a receber serem liquidadas normalmente em um período inferior a 30 dias, os valores contábeis representam substancialmente os valores justos nas datas de encerramento dos balanços.

#### d) Estoques

Registrados pelo custo médio de aquisição ou produção, ajustados ao valor de mercado e das eventuais perdas, quando aplicável. Os detalhes estão divulgados na nota explicativa nº 7.

#### e) Investimentos

Representados por investimentos em empresas controladas, avaliados pelo método de equivalência patrimonial, cujos valores estão demonstrados na nota explicativa nº 11.

Os ganhos ou as perdas de variação cambial, quando da conversão das demonstrações contábeis das controladas no exterior, para fins de apuração da equivalência patrimonial e consolidação das demonstrações contábeis, são registrados na rubrica "Ajustes de avaliação patrimonial" no patrimônio líquido, sendo reclassificados para o resultado do exercício, quando da alienação do investimento, quando aplicável.

#### f) Transações em moeda estrangeira

Convertidas para reais utilizando-se as taxas de câmbio vigentes nas datas das transações. Os saldos das contas de balanço são convertidos pela taxa de câmbio nas datas dos balanços. Os ganhos e as perdas cambiais resultantes da liquidação dessas transações e da conversão de ativos e passivos monetários denominados em moeda estrangeira são reconhecidos no resultado.

#### g) Imobilizado e intangível

Avaliados ao custo de aquisição e/ou construção, corrigidos monetariamente até 31 de dezembro de 1995 e acrescidos de juros capitalizados durante o período de construção, quando aplicável. As depreciações e amortizações são calculadas pelo método linear de acordo com as taxas demonstradas na nota explicativa nº 12.

Conforme dispensa prevista no parágrafo 54 do Pronunciamento CPC 13 - Adoção Inicial da Lei nº 11.638/07 e Medida Provisória nº 449/08, a Sociedade e suas controladas efetuarão a primeira análise periódica do prazo de vida útil-econômica dos bens com efeitos a partir de 1º de janeiro de 2009.

Os direitos que tenham por objeto bens corpóreos destinados à manutenção das atividades da Sociedade e de suas controladas, originados de operações de arrendamento mercantil do tipo financeiro, são registrados como se fosse uma compra financiada, reconhecendo no início de cada operação um ativo imobilizado e um passivo de financiamento, sendo os ativos submetidos às depreciações calculadas de acordo com a vida útil estimada. As licenças de programas de computador adquiridas são capitalizadas e amortizadas conforme as taxas descritas na nota explicativa nº 12 e os gastos associados à manutenção de softwares são reconhecidos como despesas quando incorridos.

#### h) Gastos com pesquisa e desenvolvimento de produtos

Reconhecidos como despesas quando incorridos.

#### i) Diferido

Representado pelo ágio gerado na incorporação das ações da Natura Empreendimentos S.A. pela Natura Participações S.A., deduzido da provisão para preservação da capacidade de distribuição de dividendos futuros, conforme descrito na nota explicativa nº 13.

#### j) Avaliação do valor recuperável dos ativos

Os bens do imobilizado, intangível e outros ativos não circulantes são avaliados anualmente para identificar evidências de perdas não recuperáveis, ou, ainda, sempre que eventos ou alterações significativas nas circunstâncias indicarem que o valor contábil pode não ser recuperável. Quando aplicável, quando houver perda, decorrente das situações em que o valor contábil do ativo ultrapasse seu valor recuperável, definido pelo maior valor entre o valor em uso do ativo e o valor líquido de venda do ativo, esta é reconhecida no resultado do exercício.

#### k) Passivos circulante e não circulante

Demonstrados por valores conhecidos ou calculáveis, acrescidos, quando aplicável, dos correspondentes encargos e das variações monetárias e cambiais incorridos até as datas dos balanços.

#### l) Imposto de renda e contribuição social

O imposto de renda é calculado à alíquota de 15%, acrescida do adicional específico de 10% sobre o lucro tributável anual excedente a R\$240. A contribuição social é calculada à alíquota de 9% sobre o lucro tributável. O imposto de renda e a contribuição social diferidos registrados nos ativos circulante e não circulante decorrem de diferenças temporárias representadas por despesas apropriadas ao resultado, entretanto, indedutíveis temporariamente.

Considerando as disposições da Deliberação CVM nº 273/98 e Instrução CVM nº 371/02, os impostos diferidos estão registrados pelos valores prováveis de realização. Os detalhes estão divulgados na nota explicativa nº 9.

#### m) Empréstimos e financiamentos

Os empréstimos tomados são reconhecidos, inicialmente, pelo valor justo, no recebimento dos recursos, líquidos dos custos de transação. Em seguida, passam a ser mensurados pelo custo amortizado, isto é, acrescidos de en-

cargos, juros e variações monetárias e cambiais conforme previstos contratualmente, incorridos até as datas dos balanços, conforme demonstrado na nota explicativa nº 14.

#### n) Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

Atualizadas até as datas dos balanços pelo montante provável de perda, observadas suas naturezas e apoiadas na opinião dos advogados da Sociedade e de suas controladas. Para fins de apresentação das demonstrações contábeis, estão demonstradas líquidas dos depósitos judiciais correlacionados. Os fundamentos e a natureza das provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas estão descritos na nota explicativa nº 16.

#### o) Operações com instrumentos financeiros derivativos ("swap" e "forward")

Os valores nominais das operações de "swap" e "forward" não são registrados nos balanços patrimoniais. Os resultados líquidos não realizados dessas operações, apurados pelos valores justos de mercado, são registrados pelo regime de competência dos exercícios, conforme demonstrado nas notas explicativas nº 22.b) e nº 22.d).

#### p) Receitas e despesas financeiras

Representam juros e variações monetárias e cambiais decorrentes de aplicações financeiras, depósitos judiciais, empréstimos e financiamentos e operações com instrumentos financeiros derivativos do tipo "swap" e "forward", conforme demonstrado na nota explicativa nº 23.

#### q) Juros sobre o capital próprio

Para fins societários e contábeis, estão demonstrados como destinação do resultado diretamente no patrimônio líquido.

#### r) Lucro líquido por ação

Calculado com base na quantidade de ações, excluindo as ações em tesouraria, nas datas dos balanços.

#### s) Planos de outorga de opções de compra de ações

A Sociedade oferece a seus colaboradores e executivos planos de remuneração com base em ações, liquidados com as ações da Sociedade, segundo os quais a Sociedade recebe os serviços como contraprestações das opções de compra de ações. O valor justo das opções concedidas é reconhecido como despesa no resultado do exercício, durante o período no qual o direito é adquirido, após o atendimento de determinadas condições específicas. Nas datas dos balanços, a Administração da Sociedade revisa as estimativas quanto à quantidade de opções, cujos direitos devem ser adquiridos com base nas condições, e reconhece, quando aplicável, no resultado do exercício em contrapartida do patrimônio líquido o efeito decorrente da revisão dessas estimativas iniciais.

#### t) Apuração do resultado

O resultado é apurado em conformidade com o regime contábil de competência dos exercícios.

A receita decorrente de incentivos fiscais, recebida sob a forma de ativo monetário, é reconhecida no resultado do exercício quando recebida. Não há condições estabelecidas a serem cumpridas pela Sociedade que pudessem afetar o reconhecimento da receita no resultado do exercício.

### 3. ADOÇÃO INICIAL DAS ALTERAÇÕES DAS PRÁTICAS CONTÁBEIS ADOTADAS NO BRASIL

Com a promulgação da Lei nº 11.638/07 e a edição da Medida Provisória nº 449/08, foram alterados, revogados e introduzidos dispositivos na Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/76), notadamente em relação ao capítulo XV, sobre matéria contábil, em vigência a partir do encerramento das demonstrações contábeis referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2008 e aplicáveis a todas as entidades constituídas na forma de sociedades anônimas, incluindo companhias de capital aberto e sociedades de grande porte.

Essas alterações têm como objetivo principal atualizar a legislação societária brasileira para possibilitar o processo de harmonização das práticas contábeis adotadas no Brasil com aquelas constantes nas normas internacionais de contabilidade (IFRS) e permitir que novas normas e procedimentos contábeis sejam expedidos pelos órgãos reguladores e pela CVM em consonância com as normas internacionais de contabilidade.

Adicionalmente, em decorrência da promulgação das referidas Lei e Medida Provisória, durante 2008 foram editados pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC diversos pronunciamentos com aplicação obrigatória para o encerramento das demonstrações contábeis referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2008.

As principais alterações nas práticas contábeis promovidas pela Lei nº 11.638/07 e pelos artigos 36 e 37 da Medida Provisória nº 449/08 aplicáveis à Sociedade e às suas controladas e adotadas para a elaboração das demonstrações contábeis referentes aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2008 e de 2007 foram as seguintes:

a) Substituição da demonstração das origens e aplicações de recursos pela demonstração dos fluxos de caixa, elaborada conforme regulamentação do CPC 03 - Demonstração dos Fluxos de Caixa. Até 31 de dezembro de 2007, a Sociedade apresentou essa demonstração como informação suplementar às demonstrações contábeis.

b) Inclusão da demonstração do valor adicionado, elaborada conforme regulamentação do CPC 09 - Demonstração do Valor Adicionado. Até 31 de dezembro de 2007, a Sociedade apresentou essa demonstração como informação suplementar às demonstrações contábeis.

c) Criação de novo subgrupo de contas, "Intangível", que inclui ágio, para fins de apresentação no balanço patrimonial. A Sociedade já apresentava os saldos dos bens incorpóreos classificados nessa conta.

d) Obrigatoriedade de análise periódica quanto à capacidade de recuperação dos valores registrados no ativo imobilizado, intangível e diferido (teste de "impairment"), conforme regulamentado pelo CPC 01 - Redução ao Valor Recuperável dos Ativos (requerida somente para as demonstrações contábeis referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2008). Essa alteração não gerou efeitos a serem registrados nas demonstrações contábeis referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2008.

e) Obrigatoriedade de registro no ativo imobilizado dos direitos que tenham por objeto bens corpóreos destinados à manutenção das atividades da Sociedade e de suas controladas, inclusive os decorrentes de operações de arrendamento mercantil, classificados como "leasing" financeiro, conforme regulamentado pelo CPC 06 - Operações de Arrendamento Mercantil.

f) Requerimentos de que as aplicações em instrumentos financeiros, inclusive derivativos, sejam registradas: (i) pelo seu valor de mercado ou valor equivalente, quando se tratar de aplicações destinadas à negociação ou disponíveis para venda; e (ii) pelo valor de custo de aquisição ou valor de emissão, atualizado conforme disposições legais ou contratuais, ajustado ao valor provável de realização, quando este for inferior; quando se tratar de aplicações que serão mantidas até a data de vencimento, conforme regulamentado pelo CPC 14 - Instrumentos Financeiros: Reconhecimento, Mensuração e Evidenciação. Entretanto, essa alteração produziu impactos somente na mensuração dos instrumentos financeiros derivativos, já que aplicações financeiras mantidas pela Sociedade e por suas controladas são classificadas como "Mantidas até a data de vencimento" e, portanto, continuaram a ser mensuradas pelo custo amortizado, conforme mencionado na nota explicativa nº 22.

g) As participações de debêntures, de empregados e administradores, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que se caracterizam como despesas, devem ser registradas como despesas, de acordo com sua natureza. Essa alteração abrange, também, as condições de remuneração para administradores e empregados concedidas por meio de ações (remuneração baseada em ações), conforme regulamentado pelo CPC 10 - Pagamento Baseado em Ações.

h) Eliminação da apresentação da conta "Resultado não operacional" na demonstração do resultado, conforme regulamentado pela Medida Provisória nº 449/08.

i) Revogação dos itens "c" e "d" do parágrafo 1º do artigo 182 da Lei nº 6.404/76, que permitiam o registro de: (i) prêmio recebido na emissão de debêntures; e (ii) doações e subvenções para investimento diretamente como reservas de capital em conta de patrimônio líquido. Alteração aplicável à Sociedade somente quanto ao registro dos incentivos fiscais, em que a Sociedade passou a registrar os valores de tais incentivos fiscais diretamente no resultado do exercício, sendo posteriormente destinados à conta de "Reserva de incentivo fiscal - Subvenção para investimentos" no patrimônio líquido, conforme regulamentado pelo CPC 07 - Subvenções e Assistências Governamentais.

j) Criação de um novo subgrupo de contas, "Ajustes de avaliação patrimonial", no patrimônio líquido, para permitir o registro de determinadas avaliações de ativos a valores de mercado, principalmente instrumentos financeiros, e os ajustes dos ativos e passivos a valor de mercado, em razão de fusão e incorporação ocorrida entre partes não relacionadas que estiverem vinculadas à efetiva transferência de controle. Alteração aplicável à Sociedade somente quanto ao registro dos efeitos de variações cambiais decorrentes da conversão das demonstrações contábeis das controladas no exterior para fins de tomada de equivalência patrimonial e consolidação das demonstrações contábeis.

Considerando as alterações promovidas pela Lei nº 11.638/07 e pela Medida Provisória nº 449/08, os efeitos sobre o resultado do exercício findo em 31 de dezembro de 2007 e de exercícios anteriores, classificados na conta "Prejuízos acumulados" no patrimônio líquido, apurados anteriormente em conformidade com as práticas contábeis emanadas da Lei nº 6.404/76, são como segue:

|   | Controladora |                      |          |
|---|--------------|----------------------|----------|
|   | 2007         | Prejuízos acumulados | Total    |
| Conforme prática contábil - Lei nº 6.404/76   | 456.914      | -                    | 456.914  |
| Ajustes por alteração das práticas contábeis:   |              |                      |          |
| Valor de mercado dos instrumentos financeiros derivativos                             | 1.900        | (18)                 | 1.882    |
| Ajuste cumulativo de conversão das demonstrações contábeis de controladas no exterior | 8.403        | -                    | 8.403    |
| Planos de opção de compra de ações – Despesas com outorga de opções                   | (3.405)      | (9.193)              | (12.598) |
| Equivalência patrimonial (*)  | (3.096)      | (14.066)             | (17.162) |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos                                      | (646)        | 7                    | (639)    |
| Total dos ajustes, líquido dos efeitos tributários                                    | 3.156        | (23.270)             | (20.114) |
| Conforme prática contábil - Lei nº 11.638/07 e Medida Provisória nº 449/08            | 460.070      | (23.270)             | 436.800  |

(\*) Refere-se aos ajustes, líquidos dos efeitos tributários, decorrentes das alterações das práticas contábeis, trazidos via equivalência patrimonial das controladas diretas e indiretas da Sociedade, referentes a: (a) valor de mercado dos instrumentos financeiros derivativos (aplicável à Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e Natura Logística e Serviços Ltda.); (b) planos de opção de compra de ações (aplicável à Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., Natura Logística e Serviços Ltda., Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. e controladas no exterior); e (c) arrendamento mercantil financeiro (aplicável somente à Natura Logística e Serviços Ltda.).

|   | Consolidado |                      |          |
|---|-------------|----------------------|----------|
|   | 2007        | Prejuízos acumulados | Total    |
| Conforme prática contábil - Lei nº 6.404/76   | 462.255     | -                    | 462.255  |
| Ajustes por alteração das práticas contábeis:   |             |                      |          |
| Valor de mercado dos instrumentos financeiros derivativos                             | 2.838       | (675)                | 2.163    |
| Ajuste cumulativo de conversão das demonstrações contábeis de controladas no exterior | 8.403       | -                    | 8.403    |
| Planos de opção de compra de ações – despesas com outorga de opções                   | (7.399)     | (22.038)             | (29.437) |
| Arrendamento mercantil financeiro   | 421         | (1.194)              | (773)    |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos                                      | (1.107)     | 637                  | (470)    |
| Total dos ajustes, líquido dos efeitos tributários                                    | 3.156       | (23.270)             | (20.114) |
| Participação dos minoritários   | (2)         | -                    | (2)      |
| Conforme prática contábil - Lei nº 11.638/07 e Medida Provisória nº 449/08            | 465.409     | (23.270)             | 442.139  |

#### 4. CRITÉRIOS DE CONSOLIDAÇÃO

As demonstrações contábeis consolidadas foram elaboradas em conformidade com os critérios de consolidação previstos pelas práticas contábeis adotadas no Brasil e pelas normas da CVM, abrangendo as demonstrações contábeis da Sociedade e de suas controladas diretas e indiretas, conforme demonstrado a seguir:

|  | Participação - % |        |
|--|------------------|--------|
|  | 2008             | 2007   |
| <b>Participação direta:</b>                                |                  |        |
| Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.            | 99,99            | 99,99  |
| Natura Cosméticos S.A. - Chile                             | 99,99            | 99,99  |
| Natura Cosméticos S.A. - Peru                              | 99,94            | 99,94  |
| Natura Cosméticos S.A. - Argentina                         | 99,96            | 99,94  |
| Natura Brasil Cosmética Ltda. - Portugal                   | 98,00            | 98,00  |
| Nova Flora Participações Ltda.                             | -                | 99,99  |
| Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.             | 99,99            | 99,99  |
| Natura Europa SAS  | 100,00           | 100,00 |
| Natura Cosméticos y Servicios de Mexico, S.A. de C.V.      | 99,99            | 99,99  |
| Natura Cosméticos de Mexico, S.A. de C.V.                  | 99,99            | 99,99  |
| Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V.               | 99,99            | 100,00 |
| Natura Cosméticos C.A. - Venezuela                         | 99,99            | 99,99  |
| Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia                         | 99,99            | 99,99  |
| Natura Cosmetics USA Co.                                   | 100,00           | 99,99  |
| Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda.                 | 99,99            | -      |
| Natura Cosméticos España S.L. - Espanha                    | 100,00           | -      |
| Natura (Brasil) International B.V. - Holanda               | 100,00           | -      |
| <b>Participação indireta:</b>                              |                  |        |
| Natura Logística e Serviços Ltda.                          | 99,99            | 99,99  |
| Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda.                 | -                | 100,00 |
| Ybios S.A. (consolidação proporcional - controle conjunto) | 33,33            | 33,33  |
| Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França  | 99,99            | -      |
| Natura Brasil Inc. (EUA - Delaware)                        | 100,00           | -      |
| Natura International Inc (EUA - NY)                        | 100,00           | -      |
| Natura Worlwide Trading Company (Costa Rica)               | 100,00           | -      |

Na elaboração das demonstrações contábeis consolidadas, foram utilizadas demonstrações encerradas na mesma data-base e consistentes com as práticas contábeis descritas na nota explicativa nº 2. Foram eliminados os investimentos na proporção da participação da investidora nos patrimônios líquidos e nos resultados das controladas, os saldos ativos e passivos, as receitas e despesas e os resultados não realizados, líquidos de imposto de renda e contribuição social, decorrentes de operações entre as empresas. Nas empresas controladas pela Sociedade foram destacadas as participações dos acionistas minoritários.

As demonstrações contábeis das controladas sediadas no exterior foram convertidas para reais com base nas taxas correntes das moedas estrangeiras vigentes na data das respectivas demonstrações contábeis.

Os patrimônios líquidos apresentados em 31 de dezembro de 2008 e de 2007, pela controladora, são diferentes em R\$12.753 e R\$5.083, respectivamente, daqueles apresentados nas demonstrações contábeis consolidadas, pela eliminação dos lucros não realizados nas controladas e na Sociedade. Pela mesma razão, os lucros líquidos apresentados em 31 de dezembro de 2008 e de 2007, pela controladora, são diferentes em R\$7.670 e R\$5.339, respectivamente, daqueles apresentados nas demonstrações contábeis consolidadas.

As atividades das controladas diretas e indiretas são como segue:

**a)** Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.: suas atividades concentram-se, preponderantemente, na industrialização e comercialização dos produtos da marca Natura para a Natura Cosméticos S.A. - Brasil, Natura Cosméticos S.A. - Chile, Natura Cosméticos S.A. - Peru, Natura Cosméticos S.A. - Argentina, Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia, Natura Europa SAS, Natura Cosméticos de Mexico, S.A. de C.V. e Natura Cosméticos C.A. - Venezuela, cujos montantes estão demonstrados na nota explicativa nº 10.

**b)** Natura Cosméticos S.A. - Chile, Natura Cosméticos S.A. - Peru, Natura Cosméticos S.A. - Argentina, Natura Cosméticos C.A. - Venezuela, Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia, Natura Cosmetics USA Co. (em 31 de dezembro de 2008 encontra-se em fase pré-operacional) e Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V.: suas atividades são semelhantes às atividades desenvolvidas pela controladora Natura Cosméticos S.A. - Brasil.

**c)** Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.: suas atividades concentram-se em desenvolvimento de produtos e tecnologias e pesquisa de mercado. É controladora integral da Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França, centro satélite de pesquisa e tecnologia inaugurado durante o ano 2007, em Paris.

**d)** Natura Europa SAS: suas atividades concentram-se na compra, venda, importação, exportação e distribuição de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene.

**e)** Natura Cosméticos de Mexico, S.A. de C.V.: suas atividades concentram-se na importação e comercialização de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal para a Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V.

**f)** Natura Cosméticos y Servicios de Mexico, S.A. de C.V.: suas atividades concentram-se na prestação de serviços administrativos e logísticos às empresas Natura Cosméticos de Mexico, S.A. de C.V. e Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V.

**g)** Natura Cosméticos España S.L. - Espanha, Natura (Brasil) International B.V. - Holanda, Natura Brasil Inc. (EUA - Delaware), Natura International Inc. (EUA - Nova York) e Natura Worldwide Trading Company (Costa Rica): encontram-se em fase pré-operacional e suas atividades consistirão nas mesmas atividades desenvolvidas pela controladora Natura Cosméticos S.A.

**h)** Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda.: suas atividades referiam-se à comercialização de produtos fitoterápicos e fitocosméticos de sua própria marca. Desde o ano 2005 encontra-se sem atividades. Em 31 de março de 2008, após a incorporação da Nova Flora Participações Ltda., passou a ser controlada direta da Natura Cosméticos S.A.

**i)** Natura Logística e Serviços Ltda.: suas atividades concentram-se na prestação de serviços administrativos e logísticos para as empresas do Grupo Natura sediadas no Brasil. Vide detalhes na nota explicativa nº 10.

**j)** Ybios S.A.: suas atividades concentram-se na pesquisa, na gestão, no desenvolvimento de projetos, produtos e serviços voltados para área de biotecnologia, podendo, inclusive, firmar acordos e parcerias com universidades, fundações, empresas, cooperativas e associações, entre outras entidades públicas e privadas, na prestação de serviços na área de biotecnologia e na participação em outras sociedades.

**k)** Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França: suas atividades concentram-se em pesquisas nas áreas de testes "in vitro", alternativos aos testes em animais, para estudo da segurança e eficácia de princípios ativos, tratamento de pele e novos materiais de embalagens.

#### 5. DISPONIBILIDADES

|  | Controladora  |                | Consolidado    |                |
|--|---------------|----------------|----------------|----------------|
|  | 2008          | 2007           | 2008           | 2007           |
| Caixa e bancos   | 19.785        | 15.347         | 54.123         | 49.398         |
| Aplicações financeiras:  |               |                |                |                |
| Certificados de Depósitos Bancários - CDBs                       | 67.728        | 89.316         | 301.624        | 348.004        |
| Fundos de investimento   | -             | 908            | -              | 12.838         |
|  | <u>87.513</u> | <u>105.571</u> | <u>355.747</u> | <u>410.240</u> |
| Circulante   | 87.513        | 105.571        | 350.497        | 405.392        |
| Não circulante (nota explicativa nº 16.(g) - riscos tributários) | -             | -              | 5.250          | 4.848          |
|  | <u>87.513</u> | <u>105.571</u> | <u>355.747</u> | <u>410.240</u> |

Em 31 de dezembro de 2008, os CDBs são remunerados por taxas que variam entre 100,0% e 103,7% do Certificado de Depósito Interbancário - CDI (100,0% e 102,0% em 31 de dezembro de 2007). No consolidado, a participação no total dos CDBs na carteira de investimentos, em 31 de dezembro de 2008, é de 100% (96,4% em 31 de dezembro de 2007). Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2008 foram resgatadas as aplicações financeiras em fundos de investimento, cuja rentabilidade média ponderada durante o exercício foi de 94,8% do CDI.

Os CDBs são classificados na conta "Disponibilidades", por serem ativos financeiros com possibilidade de resgate imediato, sem que haja penalidade quanto aos valores resgatáveis.

## 6. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

|   | Controladora |          | Consolidado |          |
|---|--------------|----------|-------------|----------|
|   | 2008         | 2007     | 2008        | 2007     |
| Contas a receber de clientes                  | 467.868      | 546.372  | 516.865     | 575.552  |
| Provisão para créditos de liquidação duvidosa | (39.447)     | (34.278) | (46.464)    | (40.024) |
|   | 428.421      | 512.094  | 470.401     | 535.528  |

A seguir, estão demonstrados os saldos de contas a receber por idade de vencimento:

|                           | Controladora |         | Consolidado |         |
|---------------------------|--------------|---------|-------------|---------|
|                           | 2008         | 2007    | 2008        | 2007    |
| A vencer                  | 390.196      | 496.701 | 434.061     | 522.409 |
| Vencidos até 30 dias      | 51.043       | 23.182  | 56.175      | 26.654  |
| Vencidos de 31 a 60 dias  | 8.437        | 7.390   | 8.437       | 7.390   |
| Vencidos de 61 a 90 dias  | 5.736        | 4.965   | 5.736       | 4.965   |
| Vencidos de 91 a 180 dias | 12.456       | 14.134  | 12.456      | 14.134  |
|                           | 467.868      | 546.372 | 516.865     | 575.552 |

A movimentação da provisão para créditos de liquidação duvidosa para o exercício findo em 31 de dezembro de 2008 está assim representada:

|  | Controladora |             |           |            |          |
|--|--------------|-------------|-----------|------------|----------|
|  | 2007         | Adições (a) | Reversões | Baixas (b) | 2008     |
| Saldo da provisão para créditos de liquidação duvidosa | (34.278)     | (69.436)    | 21.772    | 42.495     | (39.447) |

|  | Consolidado |             |           |            |          |
|--|-------------|-------------|-----------|------------|----------|
|  | 2007        | Adições (a) | Reversões | Baixas (b) | 2008     |
| Saldo da provisão para créditos de liquidação duvidosa | (40.024)    | (75.170)    | 25.039    | 43.691     | (46.464) |

(a) Provisão constituída conforme nota explicativa nº 2.c).

(b) Composta por títulos vencidos há mais de 180 dias, baixados em virtude do não recebimento.

## 7. ESTOQUES

|   | Controladora  |               | Consolidado    |                |
|---|---------------|---------------|----------------|----------------|
|   | 2008          | 2007          | 2008           | 2007           |
| Produtos acabados                               | 59.417        | 27.713        | 254.643        | 198.890        |
| Matérias-primas e materiais de embalagem        | -             | -             | 84.131         | 52.850         |
| Material promocional                            | 3.746         | 2.677         | 19.651         | 21.257         |
| Produtos em elaboração                          | -             | -             | 11.098         | 7.944          |
| Provisão para perdas na realização dos estoques | (2.863)       | (1.144)       | (35.891)       | (29.862)       |
|   | <b>60.300</b> | <b>29.246</b> | <b>333.632</b> | <b>251.079</b> |

O aumento registrado nos saldos dos produtos acabados para 31 de dezembro de 2008 é justificado substancialmente pela abertura durante 2008 de mais Centro de Distribuição na cidade de Canoas – RS, o qual totalizava naquela data R\$ 18.374.

A movimentação da provisão para perdas na realização dos estoques para o exercício findo em 31 de dezembro de 2008 está assim representada:

## Controladora

|  | Saldo em |         | Adições     |         | Baixas (b) |      | Saldo em |         |
|--|----------|---------|-------------|---------|------------|------|----------|---------|
|  | 2007     | 2008    | líquidas(a) | 2008    | 2007       | 2008 | 2007     | 2008    |
| Saldo da provisão para perdas nos estoques | (1.144)  | (2.863) | (1.718)     | (2.863) | -          | -    | -        | (2.863) |

## Consolidado

|  | Saldo em |          | Adições     |          | Baixas (b) |        | Saldo em |          |
|--|----------|----------|-------------|----------|------------|--------|----------|----------|
|  | 2007     | 2008     | líquidas(a) | 2008     | 2007       | 2008   | 2007     | 2008     |
| Saldo da provisão para perdas nos estoques | (29.862) | (35.891) | (18.004)    | (35.891) | 11.975     | 11.975 | -        | (35.891) |

(a) Refere-se basicamente à constituição de provisão para perdas por descontinuidade, validade e qualidade, conforme a real necessidade para cobrir as perdas esperadas na realização dos estoques, de acordo com a política estabelecida pela Sociedade e suas controladas.

(b) Composta pelas baixas dos produtos descartados pela Sociedade e suas controladas.

## 8. IMPOSTOS A RECUPERAR

|   | Controladora  |              | Consolidado    |               |
|---|---------------|--------------|----------------|---------------|
|   | 2008          | 2007         | 2008           | 2007          |
| ICMS a compensar sobre aquisição de insumos (b)           | 40.087        | 1.037        | 80.439         | 14.584        |
| ICMS a compensar sobre aquisição de ativos imobilizados   | 2.727         | 3.170        | 13.118         | 18.811        |
| COFINS a compensar sobre aquisição de ativos imobilizados | -             | -            | 9.217          | 16.193        |
| ICMS - ST (a)   | 8.792         | -            | 8.792          | -             |
| PIS a compensar sobre aquisição de ativos imobilizados    | -             | -            | 1.955          | 3.516         |
| Impostos a compensar - operações internacionais           | -             | -            | 20.482         | 14.418        |
| PIS e COFINS a compensar sobre aquisição de insumos       | 1.857         | 185          | 4.214          | 576           |
| PIS/COFINS/CSLL - retidos na fonte                        | -             | -            | 2.302          | 1.568         |
| IRPJ a compensar  | -             | -            | 1.691          | 1.069         |
| CSLL a compensar  | -             | -            | 969            | 520           |
| Outros  | -             | -            | 8              | 397           |
|   | <u>53.463</u> | <u>4.392</u> | <u>143.187</u> | <u>71.652</u> |
| Circulante  | 45.942        | 2.022        | 122.364        | 49.368        |
| Não circulante  | 7.521         | 2.370        | 20.823         | 22.284        |

(a) Refere-se aos créditos de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - Substituição Tributária - ICMS - ST do Estado de Santa Catarina que eram objeto de discussão judicial e foram depositados em juízo no período de março a dezembro de 2007. Em janeiro de 2008 a Sociedade firmou um "Termo de Acordo" com o Governo do Estado de Santa Catarina para aplicação da Margem de Valor Agregado - MVA de 30% para cálculo do ICMS - ST sobre as vendas efetuadas pela Sociedade para aquele Estado.

Em decorrência do referido acordo, o total de R\$29.938, depositado judicialmente até o mês de dezembro de 2007, foi convertido em renda do Estado, e, desse montante, R\$11.436 estão sendo ressarcidos pelo Governo do Estado de Santa Catarina à Sociedade em 24 parcelas mensais, atualizadas monetariamente, por meio de compensação com os valores de ICMS - ST, vencidos a partir da data-base abril de 2008.

Em virtude dos danos sofridos pelo Estado de Santa Catarina por conta das enchentes, a Sociedade decidiu suspender, voluntariamente, essa compensação durante os meses de novembro de 2008 a janeiro de 2009 com a intenção de contribuir com a recuperação do Estado.

Para manutenção do referido "Termo de Acordo", alguns compromissos foram assumidos pela Sociedade, e, nas operações realizadas pelos(as) Consultores(as) Natura em Santa Catarina, aplicar-se-ão os seguintes itens acordados: (i) no período de 1º de janeiro de 2007 a 30 de junho de 2008, MVA de 30%; (ii) a partir de outubro de 2008, após a aprovação da Autoridade Fazendária do Estado de Santa Catarina, MVA de 35%, efetivamente apurada no estudo concluído pela Fundação Getúlio Vargas - FGV; e (iii) promoção do aumento da arrecadação de ICMS em pelo menos 5% no ano 2008, em comparação com o ano 2007, estando a Sociedade adimplente com este último compromisso assumido.

Em 10 de dezembro de 2008, o Estado de Santa Catarina publicou o Decreto nº 1.985, determinando a aplicação, no período de julho de 2008 a junho de 2009, da MVA de 35% apurada conforme pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas - FGV, contratada pela Associação Brasileira das Empresas de Venda Direta - ABEVD.

(b) O aumento registrado em 31 de dezembro de 2008 refere-se substancialmente ao ICMS - ST que foi retido da Sociedade e de sua controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. nas operações com mercadorias destinadas a clientes localizados em outras Unidades Federativas (Estados e Distrito Federal) que não o Estado de São Paulo.

Da apuração do saldo mensal dos créditos de ICMS, a Sociedade e sua controlada vêm compensando o equivalente a 75% do crédito apurado, ficando o restante a ser compensado em até seis meses, após a averiguação administrativa por parte da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, conforme regime especial obtido pela Sociedade e sua controlada em setembro de 2008.

O montante desses créditos de ICMS - ST, cujo saldo, em 31 de dezembro de 2008, é de R\$40.087, na controladora, e R\$80.439, no consolidado, será regularmente compensado conforme sistemática descrita no parágrafo anterior.

## 9. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

### a) Diferidos

Os valores de imposto de renda (Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ) e contribuição social (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL) diferidos são provenientes de diferenças temporárias na controladora e controladas. Esses créditos são mantidos nos ativos circulante e não circulante, considerando a expectativa de realização. Os valores são demonstrados a seguir:

|  | Controladora      |                   | Consolidado       |                   |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|  | 2008              | 2007              | 2008              | 2007              |
| <b>Circulante:</b>   |                   |                   |                   |                   |
| Circulante-  |                   |                   |                   |                   |
| Diferenças temporárias:  |                   |                   |                   |                   |
| Provisão para créditos de liquidação duvidosa (nota explicativa nº 6)                            | 13.412            | 11.655            | 13.412            | 11.655            |
| Provisão para perdas nos estoques (nota explicativa nº 7)  | 973               | 389               | 11.173            | 9.382             |
| Não inclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS (nota explicativa nº 15)              | 431               | 701               | 11.344            | 4.780             |
| Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas (nota explicativa nº 16)                | 5.369             | -                 | 5.369             | 4.563             |
| Efeito dos resultados não eliminados nos estoques da Sociedade e de suas controladas             | -                 | -                 | 7.038             | 3.087             |
| Provisão para perdas em contratos de "swap" e "forward" (notas explicativas nº 22.b) e nº 22.d)) | 5.305             | 1.297             | 5.213             | 2.160             |
| Efeitos não realizados dos contratos de arrendamento mercantil - Lei nº 11.638/07                | -                 | -                 | (62)              | 263               |
| Provisão ICMS - ST - Paraná (nota explicativa nº 15)   | 5.216             | 1.931             | 5.216             | 1.931             |
| Provisões diversas   | 12.661            | 9.839             | 18.321            | 14.506            |
|  | <u>          </u> | <u>          </u> | <u>          </u> | <u>          </u> |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos   | <u>43.367</u>     | <u>25.812</u>     | <u>77.024</u>     | <u>52.327</u>     |
| <b>Não Circulante:</b>   |                   |                   |                   |                   |
| Diferenças temporárias:  |                   |                   |                   |                   |
| Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas (nota explicativa nº 16)                | 15.993            | 15.398            | 33.797            | 32.858            |
| Provisões diversas   | 1.414             | 1.249             | 3.161             | 1.460             |
|  | <u>          </u> | <u>          </u> | <u>          </u> | <u>          </u> |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos   | <u>17.407</u>     | <u>16.647</u>     | <u>36.958</u>     | <u>34.318</u>     |

Em atendimento à Deliberação CVM nº 273/98 e Instrução CVM nº 371/02, a Administração, com base em suas projeções de lucros tributáveis futuros, estima que os créditos tributários registrados serão integralmente realizados em até cinco exercícios.

Os valores registrados no ativo não circulante possuem prazos estimados de realização conforme demonstrado a seguir:

|                | Consolidado   |               |
|----------------|---------------|---------------|
|                | 2008          | 2007          |
| 2009           | -             | 21.557        |
| 2010           | 24.539        | 8.768         |
| 2011           | 8.695         | 3.690         |
| 2012 em diante | <u>3.724</u>  | <u>303</u>    |
|                | <u>36.958</u> | <u>34.318</u> |

### b) Correntes

Reconciliação do imposto de renda e da contribuição social sobre o lucro líquido:

|  | Controladora      |                   | Consolidado       |                   |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|  | 2008              | 2007              | 2008              | 2007              |
| Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social   | 703.645           | 582.280           | 747.679           | 622.036           |
| Imposto de renda e contribuição social à alíquota de 34%   | (239.239)         | (197.975)         | (254.211)         | (211.492)         |
| Reversão de provisão para preservação da distribuição de dividendos futuros (nota explicativa nº 13) | 49.933            | 49.933            | 49.933            | 49.933            |
| Benefício dos gastos com pesquisa e inovação tecnológica - Lei nº 11.196/05 (*)                      | 14.021            | 13.348            | 14.021            | 13.348            |
| Incentivos fiscais (doações)   | 2.516             | 2.871             | 3.495             | 4.134             |
| Equivalência patrimonial (nota explicativa nº 11)  | (3.103)           | (4.004)           | -                 | -                 |
| Crédito fiscal não constituído sobre prejuízos fiscais gerados pelas controladas no exterior         | -                 | -                 | (43.314)          | (24.095)          |
| Benefício fiscal dos juros sobre o capital próprio   | -                 | 13.344            | -                 | 13.344            |
| Regime Tributário de Transição - RTT (Medida Provisória nº 449/08) - ajuste da Lei nº 11.638/07      | (4.774)           | -                 | (5.482)           | -                 |
| Outras diferenças permanentes  | (2.782)           | 273               | 5.990             | (1.799)           |
| Despesa com imposto de renda e contribuição social   | (177.864)         | (122.210)         | (229.568)         | (156.627)         |
|  | <u>          </u> | <u>          </u> | <u>          </u> | <u>          </u> |
| Imposto de renda e contribuição social - correntes   | (190.804)         | (126.110)         | (254.581)         | (174.416)         |
| Imposto de renda e contribuição social - diferidos   | 12.940            | 3.900             | 25.013            | 17.789            |
| Taxa efetiva - %   | <u>25,3</u>       | <u>21,0</u>       | <u>30,7</u>       | <u>25,2</u>       |

(\*) Refere-se ao benefício fiscal instituído pela Lei nº 11.196/05, que permite a dedução diretamente na apuração do lucro real e da base de cálculo da contribuição social do valor correspondente a 60% do total dos gastos com pesquisa e inovação tecnológica, observadas as regras estabelecidas na referida Lei.

## 10. PARTES RELACIONADAS

Os saldos a receber e a pagar por transações com partes relacionadas estão demonstrados a seguir:

|   | Controladora   |                | Consolidado    |                |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
|   | 2008           | 2007           | 2008           | 2007           |
| <b>Ativo circulante:</b>                            |                |                |                |                |
| Partes relacionadas:                                |                |                |                |                |
| Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. (a)  | 7.542          | 5.909          | -              | -              |
| Natura Logística e Serviços Ltda. (b)               | 10.976         | 5.714          | -              | -              |
| Nova Flora Participações Ltda.                      | <u>-</u>       | <u>833</u>     | <u>-</u>       | <u>-</u>       |
|   | <u>18.518</u>  | <u>12.456</u>  | <u>-</u>       | <u>-</u>       |
| Adiantamento para futuro aumento de capital:        |                |                |                |                |
| Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda. (c)      | -              | -              | -              | -              |
| Nova Flora Participações Ltda.                      | <u>45</u>      | <u>25</u>      | <u>-</u>       | <u>-</u>       |
|   | <u>45</u>      | <u>25</u>      | <u>-</u>       | <u>-</u>       |
| <b>Passivo circulante:</b>                          |                |                |                |                |
| Fornecedores:                                       |                |                |                |                |
| Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. (d) | 213.940        | 110.913        | -              | -              |
| Natura Logística e Serviços Ltda. (e)               | 21.153         | 17.411         | -              | -              |
| Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. (f)  | <u>15.462</u>  | <u>16.713</u>  | <u>-</u>       | <u>-</u>       |
|   | <u>250.555</u> | <u>145.037</u> | <u>-</u>       | <u>-</u>       |
| Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar  | <u>311.854</u> | <u>237.898</u> | <u>311.854</u> | <u>237.898</u> |

As transações efetuadas com partes relacionadas estão demonstradas a seguir:

|   | Venda de produtos |                  | Compra de produtos |                  |
|---|-------------------|------------------|--------------------|------------------|
|   | 2008              | 2007             | 2008               | 2007             |
| Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. | 2.075.190         | 1.556.816        | -                  | -                |
| Natura Cosméticos S.A.                          | -                 | -                | 1.965.413          | 1.486.139        |
| Natura Cosméticos S.A. - Peru                   | -                 | -                | 32.824             | 19.238           |
| Natura Cosméticos S.A. - Argentina              | -                 | -                | 31.477             | 23.660           |
| Natura Cosméticos S.A. - Chile                  | -                 | -                | 22.290             | 11.988           |
| Natura Cosméticos S.A. - México                 | -                 | -                | 14.727             | 10.145           |
| Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia              | -                 | -                | 4.645              | 1.408            |
| Natura Cosméticos C.A. - Venezuela              | -                 | -                | 2.023              | 1.872            |
| Natura Europa SAS                               | -                 | -                | 1.423              | 1.545            |
| Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.  | -                 | -                | 277                | 817              |
| Natura Logística e Serviços Ltda.               | -                 | -                | 81                 | 4                |
| Natura Cosmetics USA.                           | -                 | -                | 10                 | -                |
|   | <b>2.075.190</b>  | <b>1.556.816</b> | <b>2.075.190</b>   | <b>1.556.816</b> |

|   | Venda de serviços |           | Compra de serviços |           |
|---|-------------------|-----------|--------------------|-----------|
|   | 2008              | 2007      | 2008               | 2007      |
| Estrutura administrativa: (g)                             |                   |           |                    |           |
| Natura Logística e Serviços Ltda.                         | 287.278           | 277.981   | -                  | -         |
| Natura Cosméticos S.A. - Brasil                           | -                 | -         | 217.255            | 209.806   |
| Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.           | -                 | -         | 45.812             | 45.775    |
| Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.            | -                 | -         | 24.211             | 22.400    |
|   | 287.278           | 277.981   | 287.278            | 277.981   |
| Pesquisa e desenvolvimento de produtos e tecnologias: (h) |                   |           |                    |           |
| Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.            | 164.021           | 169.181   | -                  | -         |
| Natura Cosméticos S.A. - Brasil                           | -                 | -         | 164.021            | 169.181   |
|   | 164.021           | 169.181   | 164.021            | 169.181   |
| Pesquisas e testes "in vitro": (i)                        |                   |           |                    |           |
| Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França | 3.606             | 3.331     | -                  | -         |
| Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.            | -                 | -         | 3.606              | 3.331     |
|   | 3.606             | 3.331     | 3.606              | 3.331     |
| Locação de imóveis e encargos comuns: (j)                 |                   |           |                    |           |
| Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.           | 6.126             | 5.728     | -                  | -         |
| Natura Logística e Serviços Ltda.                         | -                 | -         | 3.559              | 3.319     |
| Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.            | -                 | -         | 1.430              | 1.334     |
| Natura Cosméticos S.A. - Brasil                           | -                 | -         | 1.137              | 1.075     |
|   | 6.126             | 5.728     | 6.126              | 5.728     |
| Total da venda de produtos e contratação de serviços      | 2.536.221         | 2.013.037 | 2.536.221          | 2.013.037 |

(a) Refere-se a adiantamentos concedidos para a prestação de serviços de desenvolvimento de produtos e tecnologias e pesquisa de mercado.

(b) Refere-se a adiantamentos concedidos para a prestação de serviços de logística e administrativos em geral.

(c) Refere-se a remessas enviadas à Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda. pela Nova Flora Participações Ltda., empresa incorporada pela Natura Cosméticos S.A. em 31 de março de 2008 conforme mencionado na nota explicativa nº 1.

(d) Valores a pagar pela compra de produtos.

(e) Contas a pagar pela prestação dos serviços descritos no item (g).

(f) Contas a pagar pela prestação dos serviços descritos no item (h).

(g) Prestação de serviços de logística e administrativos em geral.

(h) Prestação de serviços de desenvolvimento de produtos e tecnologias e

pesquisa de mercado.

(i) Prestação de serviços de pesquisas e testes "in vitro".

(j) Refere-se à locação de parte do complexo industrial situado no município de Cajamar - SP e de prédios localizados no município de Itapeverica da Serra - SP.

Os principais saldos de ativos e passivos em 31 de dezembro de 2008 e de 2007, bem como as transações que influenciaram os resultados dos exercícios findos naquelas datas, relativos às operações com partes relacionadas, decorrem somente de transações mercantis entre a Sociedade e suas controladas.

## II. INVESTIMENTOS

### Controladora

|                              | 2008    | 2007    |
|------------------------------|---------|---------|
| Investimentos em controladas | 864.142 | 766.439 |

Os investimentos nas controladas diretas estão demonstrados como segue:

|   | Indústria e<br>Comércio de<br>Cosméticos<br>Natura Ltda. | Natura<br>Cosméticos<br>S.A.-Chile | Natura<br>Cosméticos<br>S.A.-Peru | Natura<br>Cosméticos<br>S.A.-Argentina | Natura<br>Cosméticos<br>C.A.-Venezuela | Nova Flora<br>Participações<br>Ltda. | Flora<br>Medicinal<br>J. Monteiro<br>da Silva Ltda. | Natura<br>Inovação e<br>Tecnologia de<br>Produtos Ltda. | Natura<br>Europa<br>SAS | Natura<br>Cosméticos<br>(*) México | Natura Brasil<br>Cosmética<br>Ltda.-Portugal | Natura<br>Cosméticos<br>Ltda. EUA | Natura<br>Cosméticos<br>Ltda. Colômbia | Natura<br>Cosméticos<br>Ltda. Holanda | Natura<br>Cosméticos<br>Ltda. Espanha | Total          |
|---|--|------------------------------------|-----------------------------------|--|--|--------------------------------------|---|---|-------------------------|------------------------------------|--|-----------------------------------|--|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------|
| Capital social  | 526.155  | 83.509                             | 2.532                             | 60.632                                 | 6.654                                  | -                                    | 33.503  | 5.008   | 34.567                  | 87.066                             | 105  | 32.755                            | 17.011                                 | -                                     | -                                     | 889.497        |
| Percentual de participação  | 99,99%   | 99,99%                             | 99,94%                            | 99,96%                                 | 99,99%                                 | 100,00%                              | 99,99%  | 100,00%   | 99,99%                  | 99,99%                             | 98,00%                                       | 100,00%                           | 99,99%                                 | 100,00%                               | 100,00%                               | -              |
| Patrimônio líquido das controladas  | 753.185  | 15.812                             | (4.374)                           | 26.077                                 | 2.908                                  | -                                    | (700)   | 27.597  | 16.783                  | 26.492                             | (1)  | (2.289)                           | 3.314                                  | -                                     | -                                     | 864.804        |
| Participação no patrimônio líquido  | 753.110  | 15.810                             | (4.371)                           | 26.067                                 | 2.908                                  | -                                    | (700)   | 27.594  | 16.783                  | 26.489                             | (1)  | (2.289)                           | 3.314                                  | -                                     | -                                     | 864.714        |
| Lucro líquido (prejuízo) do exercício findo em 31 de dezembro de 2008, líquido dos efeitos de conversão | 95.219   | (9.519)                            | (5.392)                           | (10.726)                               | (10.343)                               | -                                    | (348)   | 6.040   | (21.497)                | (23.793)                           | -  | (32.850)                          | (13.697)                               | -                                     | -                                     | (26.906)       |
| Valor contábil dos investimentos:   |  |                                    |                                   |  |  |                                      |   |   |                         |                                    |  |                                   |  |                                       |                                       |                |
| Saldos em 31 de dezembro de 2007  | 691.999  | 5.835                              | 1.206                             | 14.193                                 | 3.552                                  | -                                    | -   | 19.934  | 12.074                  | 15.738                             | -  | 526                               | 1.382                                  | -                                     | -                                     | 766.439        |
| Resultado da equivalência patrimonial   | 95.911   | (9.188)                            | (4.567)                           | (8.683)                                | (7.289)                                | -                                    | (348)   | 7.660   | (17.891)                | (24.349)                           | -  | (27.664)                          | (12.717)                               | -                                     | -                                     | (9.125)        |
| Variação cambial e outros ajustes na conversão dos investimentos das controladas no exterior            | -  | 992                                | (1.011)                           | 4.847                                  | 105                                    | -                                    | -   | -   | 3.711                   | 1.027                              | -  | 3.630                             | 263                                    | -                                     | -                                     | 13.564         |
| Distribuição de dividendos (34.800)   | -  | -                                  | -                                 | -                                      | -                                      | -                                    | -   | -   | -                       | -                                  | -  | -                                 | -                                      | -                                     | -                                     | (34.800)       |
| Aumento de capital  | -  | 18.171                             | -                                 | 15.710                                 | 6.540                                  | -                                    | -   | -   | 18.889                  | 34.073                             | -  | 20.235                            | 14.386                                 | 51                                    | 9                                     | 128.064        |
| Saldos em 31 de dezembro de 2008  | <u>753.110</u>   | <u>15.810</u>                      | <u>(4.372)</u>                    | <u>26.067</u>                          | <u>2.908</u>                           | <u>-</u>                             | <u>(348)</u>  | <u>27.594</u>   | <u>16.783</u>           | <u>26.489</u>                      | <u>-</u>                                     | <u>(3.273)</u>                    | <u>3.314</u>                           | <u>51</u>                             | <u>9</u>                              | <u>864.142</u> |
| Provisão para perdas:   |  |                                    |                                   |  |  |                                      |   |   |                         |                                    |  |                                   |  |                                       |                                       |                |
| Saldos em 31 de dezembro de 2007  | -  | -                                  | -                                 | -                                      | -                                      | (10.059)                             | -   | -   | -                       | -                                  | (1)  | -                                 | -                                      | -                                     | -                                     | (10.060)       |
| Incorporação da Nova Flora Participações Ltda.  | -  | -                                  | -                                 | -                                      | -                                      | 10.059                               | (348)   | -   | -                       | -                                  | -  | -                                 | -                                      | -                                     | -                                     | 9.711          |
| Constituição de provisão para perdas  | -  | -                                  | -                                 | -                                      | -                                      | -                                    | (352)   | -   | -                       | -                                  | -  | -                                 | -                                      | -                                     | -                                     | (352)          |
|   | -  | -                                  | -                                 | -                                      | -                                      | -                                    | (700)   | -   | -                       | -                                  | (1)  | -                                 | -                                      | -                                     | -                                     | (701)          |
| Saldos em 31 de dezembro de 2008  | <u>753.110</u>   | <u>15.810</u>                      | <u>(4.372)</u>                    | <u>26.067</u>                          | <u>2.908</u>                           | <u>-</u>                             | <u>(700)</u>  | <u>27.594</u>   | <u>16.783</u>           | <u>26.489</u>                      | <u>(1)</u>                                   | <u>(3.273)</u>                    | <u>3.314</u>                           | <u>51</u>                             | <u>9</u>                              | <u>863.441</u> |

(\*)Informações consolidadas das seguintes empresas:

Natura Cosméticos - México: Natura Cosméticos y Servicios de Mexico; S.A. de C.V.; Natura Cosméticos de Mexico, S.A. de C.V.; Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V.  
Natura Europa SAS - Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França; Natura Brasil SAS

## 12. IMOBILIZADO E INTANGÍVEL

| Controladora                             |                                 |                 |                       |                |                 |                       |                |
|--|---------------------------------|-----------------|-----------------------|----------------|-----------------|-----------------------|----------------|
| IMOBILIZADO                              | Taxas anuais de depreciação - % | 2008            |                       |                | 2007            |                       |                |
|  |                                 | Custo corrigido | Depreciação acumulada | Valor residual | Custo corrigido | Depreciação acumulada | Valor Residual |
| Veículos                                 | 20 a 33                         | 27.686          | 11.317                | 16.369         | 22.716          | 9.493                 | 13.223         |
| Benfeitorias em propriedade de terceiros | 20 a 33                         | 9.726           | 3.860                 | 5.866          | 9.263           | 2.115                 | 7.148          |
| Máquinas e equipamentos                  | 10                              | 4.963           | 1.119                 | 3.844          | 4.136           | 677                   | 3.459          |
| Móveis e utensílios                      | 10                              | 4.258           | 2.178                 | 2.080          | 4.011           | 1.889                 | 2.122          |
| Equipamentos de informática              | 20                              | 5.768           | 3.823                 | 1.945          | 5.064           | 3.190                 | 1.874          |
| Imobilização em andamento                | -                               | 5.473           | -                     | 5.473          | -               | -                     | -              |
| Adiantamento a fornecedores              | -                               | 4.996           | -                     | 4.996          | 40              | -                     | 40             |
|  |                                 | <u>62.870</u>   | <u>22.297</u>         | <u>40.573</u>  | <u>45.230</u>   | <u>17.364</u>         | <u>27.866</u>  |

| Controladora |                                 |                 |                       |                |                 |                       |                |
|--------------|---------------------------------|-----------------|-----------------------|----------------|-----------------|-----------------------|----------------|
| INTANGÍVEL   | Taxas anuais de amortização - % | 2008            |                       |                | 2007            |                       |                |
|              |                                 | Custo corrigido | Amortização acumulada | Valor residual | Custo corrigido | Amortização acumulada | Valor residual |
| Softwares    | 20                              | <u>12.215</u>   | <u>5.915</u>          | <u>6.300</u>   | <u>10.856</u>   | <u>4.308</u>          | <u>6.548</u>   |

| Consolidado                                  |                                 |                 |                       |                |                 |                       |                |
|--|---------------------------------|-----------------|-----------------------|----------------|-----------------|-----------------------|----------------|
| IMOBILIZADO                                  | Taxas anuais de depreciação - % | 2008            |                       |                | 2007            |                       |                |
|  |                                 | Custo corrigido | Depreciação acumulada | Valor residual | Custo corrigido | Depreciação acumulada | Valor residual |
| Máquinas e equipamentos                      | 10                              | 246.849         | 99.192                | 147.657        | 221.679         | 74.967                | 146.712        |
| Edifícios                                    | 4                               | 144.685         | 41.727                | 102.958        | 144.685         | 36.018                | 108.667        |
| Instalações                                  | 10 a 33                         | 97.903          | 50.630                | 47.273         | 92.721          | 42.238                | 50.483         |
| Terrenos                                     | -                               | 33.662          | -                     | 33.662         | 33.662          | -                     | 33.662         |
| Moldes                                       | 33                              | 76.911          | 56.841                | 20.070         | 67.269          | 40.626                | 26.643         |
| Veículos                                     | 20 a 33                         | 45.010          | 16.744                | 28.266         | 35.560          | 13.315                | 22.245         |
| Equipamentos de informática                  | 20                              | 62.674          | 37.955                | 24.719         | 53.856          | 28.652                | 25.204         |
| Móveis e utensílios                          | 10                              | 25.760          | 10.559                | 15.201         | 23.187          | 8.115                 | 15.072         |
| Benfeitorias em propriedade de terceiros (b) | 20 a 33                         | 25.134          | 9.917                 | 15.217         | 15.625          | 4.173                 | 11.452         |
| Imobilizações em andamento                   | -                               | 45.934          | -                     | 45.934         | 9.824           | -                     | 9.824          |
| Adiantamento a fornecedores                  | -                               | 9.564           | -                     | 9.564          | 21.263          | -                     | 21.263         |
| Outros                                       | 0                               | 7.970           | 4.483                 | 3.487          | 6.066           | 2.851                 | 3.215          |
|  |                                 | <u>822.056</u>  | <u>328.048</u>        | <u>494.008</u> | <u>725.397</u>  | <u>250.955</u>        | <u>474.442</u> |

O aumento registrado nos saldos das imobilizações em andamento esta distribuído em diversos projetos em execução pela Sociedade e suas controladas, iniciados durante 2008, tais como melhorias em processos operacionais, benfeitorias em Centros de Distribuição, reformas de instalações, entre outros.

| Consolidado                               |                                 |                 |                       |                |                 |                       |                |
|---|---------------------------------|-----------------|-----------------------|----------------|-----------------|-----------------------|----------------|
| INTANGÍVEL                                | Taxas anuais de amortização - % | 2008            |                       |                | 2007            |                       |                |
|   |                                 | Custo corrigido | Amortização acumulada | Valor residual | Custo corrigido | Amortização acumulada | Valor residual |
| Fundo de comércio - Natura Europa SAS (a) | -                               | 6.732           | -                     | 6.732          | 5.420           | -                     | 5.420          |
| Softwares                                 | 20                              | 84.669          | 39.475                | 45.194         | 82.893          | 25.231                | 57.662         |
| Marcas e patentes                         | 10 a 25                         | 2.233           | 1.547                 | 686            | 1.967           | 1.232                 | 735            |
|   |                                 | <u>93.634</u>   | <u>41.022</u>         | <u>52.612</u>  | <u>90.280</u>   | <u>26.463</u>         | <u>63.817</u>  |

(a) O fundo de comércio gerado na compra da Natura Europa SAS está fundamentado na existência de ponto comercial onde esta se localiza, conforme laudo de avaliação emitido por peritos independentes com sustentação de se tratar de um ativo intangível, comercializável, que não sofre perda de valor em virtude da passagem do tempo. A variação ocorrida no saldo, entre 31 de dezembro de 2007 e de 2008, deve-se exclusivamente aos efeitos da variação cambial.

(b) As taxas de amortização consideram os prazos de aluguel dos imóveis arrendados, os quais variam de três a cinco anos.

A despesa de amortização estimada para os próximos anos está assim representada:

|                | Valor         |
|----------------|---------------|
| 2009           | 14.559        |
| 2010           | 14.559        |
| 2011           | 14.300        |
| 2012 em diante | <u>2.462</u>  |
|                | <u>45.880</u> |

#### Mutações do imobilizado

|   | Controladora  |               | Consolidado    |                |
|---|---------------|---------------|----------------|----------------|
|   | 2008          | 2007          | 2008           | 2007           |
| Saldos no início do exercício                             | 27.866        | 26.190        | 474.442        | 445.546        |
| Adições:  |               |               |                |                |
| Benfeitorias em propriedade de terceiros                  | 459           | 1.390         | 2.607          | 2.887          |
| Máquinas e equipamentos                                   | 502           | 348           | 19.500         | 28.477         |
| Imobilização em andamento/<br>adiantamento a fornecedores | 10.215        | 2.984         | 27.451         | 13.292         |
| Veículos  | 11.759        | 9.648         | 19.072         | 14.739         |
| Moldes  | -             | -             | 10.158         | 21.004         |
| Instalações   | -             | -             | 5.515          | 7.950          |
| Maquinas e equipamentos de informática                    | 665           | 403           | 5.389          | 8.013          |
| Móveis e utensílios                                       | 284           | 648           | 2.414          | 4.615          |
| Outros  | -             | -             | 10.441         | 9.740          |
| Total   | <u>23.884</u> | <u>15.421</u> | <u>102.547</u> | <u>110.717</u> |
| (-) Baixas líquidas                                       | (3.277)       | (6.820)       | (3.731)        | (18.384)       |
| (-) Depreciação   | (7.900)       | (6.925)       | (79.250)       | (63.437)       |
| Saldos no fim do exercício                                | <u>40.573</u> | <u>27.866</u> | <u>494.008</u> | <u>474.442</u> |

#### Mutações do intangível

|                                       | Controladora   |                | Consolidado     |                 |
|---------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|
|                                       | 2008           | 2007           | 2008            | 2007            |
| Saldos no início do exercício         | <u>6.548</u>   | <u>3.550</u>   | <u>63.817</u>   | <u>51.389</u>   |
| Adições:                              |                |                |                 |                 |
| Fundo de comércio - Natura Europa SAS | -              | -              | -               | -               |
| Softwares                             | 1.544          | 981            | 7.593           | 13.414          |
| Marcas e patentes                     | -              | -              | -               | -               |
| Intangível em desenvolvimento         | -              | <u>3.614</u>   | -               | <u>11.924</u>   |
| Total                                 | <u>1.544</u>   | <u>4.595</u>   | <u>7.593</u>    | <u>25.338</u>   |
| (-) Baixas líquidas                   | (128)          | -              | (8.440)         | -               |
| (-) Amortização                       | <u>(1.664)</u> | <u>(1.597)</u> | <u>(10.358)</u> | <u>(12.910)</u> |
| Saldos no fim do exercício            | <u>6.300</u>   | <u>6.548</u>   | <u>52.612</u>   | <u>63.817</u>   |

### 13. DIFERIDO

Em 5 de março de 2004 a Sociedade incorporou a empresa Natura Participações S.A. que possuía ágio sobre o investimento mantido na então controlada Natura Empreendimentos S.A., no montante de R\$1.028.041, e correspondente provisão para preservação da distribuição de dividendos futuros no mesmo valor. Esse ágio foi gerado pela incorporação das ações da Natura Empreendimentos S.A. na Natura Participações S.A. em 27 de dezembro de 2000. A referida operação de incorporação das ações foi aprovada pela Assembleia Geral de Acionistas realizada naquela data, e os valores estão fundamentados por laudo de avaliação econômica emitido por peritos independentes. Os valores estão demonstrados como segue:

|  | Controladora     |                  |
|--|------------------|------------------|
|  | 2008             | 2007             |
| Ágio em investimentos  | 318.203          | 465.066          |
| Provisão para preservação<br>da distribuição de dividendos futuros | <u>(318.203)</u> | <u>(465.066)</u> |
|  | <u>-</u>         | <u>-</u>         |

A provisão para preservação da distribuição de dividendos futuros, por ser integral, terá como consequência a distribuição de benefícios fiscais da amortização do ágio a todos os acionistas. O valor do ágio está sendo amortizado no prazo de sete anos a partir de março de 2004, tendo sido amortizado o montante total de R\$146.863 no exercício findo em 31 de dezembro de 2008.

#### 14. EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS

| Modalidade  | Controladora   |                | Consolidado    |                | Vencimento   | Encargos  | Garantias   |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|--|---|---|
|   | 2008           | 2007           | 2008           | 2007           |  |   |   |
| BNDES - EXIM (1)  | -              | -              | 136.962        | 110.175        | Fevereiro de 2009, janeiro de 2010, maio de 2010 e fevereiro de 2011 | Juros de 2,57% a.a. + TJLP(2) para 80% da dívida e juros de 9,76% a.a. + variação cambial (dólar) para 20% da dívida com vencimento em fevereiro de 2009. Juros de 2,39% a.a. + TJLP(2) para 80% da dívida e juros de 8,44% a.a. + variação cambial (dólar) para 20% da dívida com vencimento em janeiro de 2010. Juros de 2,60% a.a. + TJLP(2) para 80% da dívida e juros de 8,98% a.a. + variação cambial (dólar) para 20% da dívida com vencimento em maio de 2010. Juros de 2,43% a.a. + TJLP(2) para 80% da dívida e juros de 8,31% a.a. + variação cambial (dólar) para 20% da dívida com vencimento em fevereiro de 2011 | Aval da Natura Cosméticos S.A.  |
| Resolução 2770 (1)  | 154.384        | 88.484         | 154.384        | 88.484         | Janeiro de 2010  | Variação cambial (YEN) + 2,11% a.a.   | Aval da Indústria e Comércio de. de Cosméticos Natura Ltda.               |
| Comprar   | -              | 118.482        | -              | 137.677        | Janeiro 2008   | Juros de 102,8% do CDI (3)  | Aval da Natura Cosméticos S.A.  |
| Nota de Crédito à Exportação – NCE                              | -              | -              | 41.190         |                | Abril 2008   | Juros de 104,7% do CDI (3)  | Nota promissória e aval da Natura Cosméticos S.A.                         |
| FINEP (Financiadora e Projetos)                                 | -              | -              | 50.156         | 51.915         | Março de 2013  | TJLP(2) com vencimento para março de 2013.  | Aval da Natura Cosméticos S.A. e fiança bancária.                         |
| Nota de Crédito Agroindustrial (1)                              | -              | -              | 54.173         | 48.787         | Abril e junho de 2009  | Juros de 100,6% do CDI (3) + IOF (4) e TR (5) + 8,66% a.a. + IOF (4)  | Aval da Natura Cosméticos S.A.  |
| BNDES   | 28.881         | 30.666         | 39.792         | 45.543         | Abril de 2010 e julho de 2014  | Juros de 4,5% a.a. + TJLP (2) + UMBNDES(6) para vencimento em abril de 2010. Para a dívida com vencimento em julho de 2014: (i) TJLP(2) + juros de 2,8% a.a. para 85% da dívida; (ii) variação cambial (dólar) + juros de 8,54% a.a. para 9% da dívida; e (iii) TJLP(2) + juros de 2,3% a.a. para 6% da dívida.   | Hipoteca (7)<br><br>Fiança bancária                                       |
| BNDES – FINAME  | -              | -              | 11.126         | 14.246         | Setembro de 2012   | Juros de 4,5% a.a. + TJLP(2)  | Alienação fiduciária, aval da Natura Cosméticos S.A. e notas promissórias |
| Operação Internacional – Peru                                   | -              | -              | 23.049         | -              |  |   |   |
| Banco do Brasil - FAT Fomentar (Fundo de Amparo do Trabalhador) | -              | -              | 5.890          | 6.682          | Fevereiro de 2014  | Juros de 4,4% a.a. + TJLP (2)   | Alienação fiduciária, aval da Natura Cosméticos S.A. e notas promissórias |
| Arrendamento Mercantil  | -              | -              | 3.880          | 4.252          |  | Juros de 99,5% a 102,99% da taxa DI   | CETIP   |
| Financiamento FINEP - Subvenção                                 | -              | -              | 618            |                | Janeiro de 2011  | Não há  | Não há  |
| <b>Total</b>  | <b>183.265</b> | <b>237.632</b> | <b>480.030</b> | <b>548.951</b> |  |   |   |
| Circulante  | 5.293          | 120.785        | 190.550        | 288.959        |  |   |   |
| Não Circulante  | 177.972        | 116.847        | 289.480        | 259.992        |  |   |   |

(a) Empréstimos e financiamentos para os quais foram contratados "swaps" para CDI

(b) TJLP: Taxa de Juros de Longo Prazo

(c) CDI: Certificado de Depósito Interbancário

(d) IOF: Imposto sobre Operações Financeiras

(e) TR - Taxa Referencial

(f) UMBNDES: Unidade Monetária do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES. Os financiamentos em moeda nacional oriundos do BNDES estão garantidos pela unidade de Cajamar

(g) Hipotecas: referem-se às hipotecas dos imóveis da unidade de Cajamar

(h) DI-CETIP: Índice diário calculado a partir da taxa média DI, divulgada pela CETIP – Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos – Taxa Média "DI"

|      | Consolidado    |                |
|------|----------------|----------------|
|      | 2008           | 2007           |
| 2009 | -              | 100.831        |
| 2010 | 225.226        | 109.583        |
| 2011 | 29.837         | 18.541         |
| 2012 | 20.384         | 17.543         |
| 2013 | 10.351         | 9.754          |
| 2014 | 3.682          | 3.740          |
|      | <b>289.480</b> | <b>259.992</b> |

## 15. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS

|  | Controladora   |                | Consolidado    |                |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
|  | 2008           | 2007           | 2008           | 2007           |
| ICMS próprio e ST (b)  | 108.738        | 109.959        | 164.774        | 109.892        |
| PIS/COFINS (liminar) (a)   | 1.268          | 2.061          | 33.365         | 14.060         |
| Imposto de renda   | 9.155          | 8.439          | 17.483         | 10.478         |
| Contribuição social  | 3.907          | 3.794          | 5.771          | 4.534          |
| IRRF   | 5.269          | 3.863          | 8.861          | 7.335          |
| PIS/COFINS/CSLL (Lei nº 10.833/03)                                   | 2.842          | 3.696          | 3.821          | 4.784          |
| COFINS   | 127            | 119            | 3.229          | 4.458          |
| Impostos - operações internacionais                                  | -              | -              | 5.072          | 5.313          |
| IPI  | -              | -              | 903            | 2.285          |
| ISS  | 217            | 214            | 1.077          | 983            |
| PIS  | 29             | 26             | 637            | 947            |
| Outras   | -              | -              | -              | 472            |
|  | <u>131.552</u> | <u>132.171</u> | <u>244.993</u> | <u>165.541</u> |
| (-) Depósitos judiciais (b)  | (67.191)       | (47.030)       | (67.191)       | (47.030)       |
| Total de obrigações tributárias,<br>líquidas dos depósitos judiciais | <u>64.361</u>  | <u>85.141</u>  | <u>177.802</u> | <u>118.511</u> |

(a) A Sociedade e sua controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. discutem judicialmente a não inclusão do ICMS na base de cálculo das contribuições para Programa de Integração Social - PIS e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS. Em junho de 2007, a Sociedade e sua controlada obtiveram autorização judicial para efetuar o pagamento das contribuições para PIS e COFINS sem a inclusão do ICMS em suas bases de cálculo, a partir de abril de 2007. A provisão registrada em 31 de dezembro de 2008 refere-se aos valores não pagos de PIS e COFINS entre abril de 2007 e dezembro de 2008, acrescidos de atualização pela taxa SELIC.

(b) Destes saldos, o montante de R\$ 67.191 em 31 de dezembro de 2008 (R\$ 47.030 em 31 de dezembro de 2007) na controladora e no consolidado, refere-se ao ICMS - ST do Estado do Paraná, que está sendo discutido judicialmente, conforme também mencionado na nota explicativa nº 16.(a) - "Contingências passivas - risco possível". A Sociedade vem efetuando depósitos judiciais mensais sobre os montantes não recolhidos.

## 16. PROVISÕES PARA RISCOS TRIBUTÁRIOS, CÍVEIS E TRABALHISTAS

A Sociedade e suas controladas são partes em ações judiciais de natureza tributária, trabalhista e cível e em processos administrativos de natureza tributária. A Administração acredita, apoiada na opinião e nas estimativas de seus advogados e consultores legais, que as provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas são suficientes para cobrir as eventuais perdas. Essas provisões, líquidas dos depósitos judiciais, estão assim demonstradas:

|                | Controladora  |               | Consolidado   |               |
|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                | 2008          | 2007          | 2008          | 2007          |
| Tributário     | 23.069        | 23.054        | 37.712        | 40.312        |
| Cível          | 21.212        | 5.429         | 22.300        | 17.903        |
| Trabalhistas   | <u>5.102</u>  | <u>4.787</u>  | <u>6.923</u>  | <u>6.226</u>  |
|                | <u>49.383</u> | <u>33.270</u> | <u>66.935</u> | <u>64.441</u> |
| Circulante     | 15.791        | -             | 15.791        | 13.420        |
| Não circulante | <u>33.592</u> | <u>33.270</u> | <u>51.144</u> | <u>51.021</u> |

## RISCOS TRIBUTÁRIOS

Os riscos tributários provisionados são compostos pelos processos a seguir relacionados:

|  | Controladora |         |           |        |                       |          |
|--|--------------|---------|-----------|--------|-----------------------|----------|
|  | 2007         | Adições | Reversões | Baixas | Atualização monetária | 2008     |
| Dedutibilidade da CSLL (Lei nº 9.316/96) (c)                         | 6.670        | -       | -         | -      | 337                   | 7.007    |
| Multas moratórias sobre tributos federais recolhidos em atraso (b)   | 6.065        | -       | (2.348)   | -      | 786                   | 4.503    |
| Correção UFIR sobre tributos federais (IRPJ/CSLL/ILL) (d)            | 5.001        | -       | -         | -      | 76                    | 5.077    |
| IPI - execução fiscal (f)  | 4.423        | -       | -         | -      | 285                   | 4.708    |
| Ação anulatória de débito fiscal de INSS (h)                         | 3.862        | -       | -         | -      | 251                   | 4.113    |
| Auto de infração IRPJ-1990 (j)                                       | 2.862        | -       | -         | -      | 181                   | 3.043    |
| Auto de infração IRPJ e CSLL - honorários advocatícios (i)           | 2.860        | -       | -         | -      | 87                    | 2.947    |
| Honorários advocatícios e outros                                     | 6.607        | 16      | (11)      | -      | 1.255                 | 7.867    |
| Risco tributário total provisionado                                  | 38.350       | 16      | (2.359)   | -      | 3.258                 | 39.265   |
| Depósitos judiciais tributários                                      | (15.296)     | -       | -         | -      | (900)                 | (16.196) |
| Risco tributário total provisionado, líquido dos depósitos judiciais | 23.054       | 16      | (2.359)   | -      | 2.358                 | 23.069   |

|  | Consolidado |         |           |        |                       |          |
|--|-------------|---------|-----------|--------|-----------------------|----------|
|  | 2007        | Adições | Reversões | Baixas | Atualização monetária | 2008     |
| IPI alíquota zero (a)  | 31.034      | -       | -         | -      | 3.158                 | 34.192   |
| Multas moratórias sobre tributos federais recolhidos em atraso (b)                       | 7.207       | 1.176   | (3.024)   | -      | 884                   | 6.243    |
| Dedutibilidade da CSLL (Lei nº 9.316/96) (c)   | 6.670       | -       | -         | -      | 337                   | 7.007    |
| Correção UFIR sobre tributos federais (IRPJ/CSLL/ILL) (d)                                | 5.127       | -       | -         | -      | 76                    | 5.203    |
| Auto de Infração IPI honorários advocatícios (e)   | 4.792       | -       | (4.846)   | -      | 54                    | -        |
| Crédito de IPI sobre aquisições de ativo imobilizado e material de uso e consumo (f)     | 4.433       | -       | -         | -      | 289                   | 4.722    |
| IPI - execução fiscal (g)  | 4.423       | -       | -         | -      | 285                   | 4.708    |
| Ação anulatória de débito fiscal de INSS (h)   | 3.862       | -       | -         | -      | 251                   | 4.113    |
| Auto de infração IRPJ e CSLL - honorários advocatícios (i)                               | 2.866       | -       | -         | -      | 94                    | 2.960    |
| Auto de infração IRPJ-1990 (j)   | 2.862       | -       | -         | -      | 181                   | 3.043    |
| Não inclusão do ICMS da Base de Cálculo do PIS e da Cofins - honorários advocatícios (k) | 2.291       | 10      | (33)      | -      | 185                   | 2.453    |
| PIS semestralidade - Decretos-lei nº 2.445/88 e nº 2.449/88 (l)                          | 1.836       | -       | -         | -      | 134                   | 1.970    |
| Honorários advocatícios e outros   | 10.517      | 6       | (80)      | -      | 2.400                 | 12.843   |
| Risco tributário total provisionado  | 87.920      | 1.192   | (7.983)   | -      | 8.328                 | 89.457   |
| Depósitos judiciais tributários  | (47.608)    | -       | -         | -      | (4.137)               | (51.745) |
| Risco tributário total provisionado, líquido dos depósitos judiciais                     | 40.312      | 1.192   | (7.983)   | -      | 4.191                 | 37.712   |

(a) Refere-se a créditos de Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI sobre matérias-primas e materiais de embalagem adquiridos com alíquota zero e

isenção. A controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. impetrou mandado de segurança e obteve liminar concedendo o direito ao crédito. Em 25 de setembro de 2006, a liminar foi cassada por sentença, que julgou o pedido improcedente. A Sociedade interpôs recurso de apelação para reapreciação do mérito e restabelecimento dos efeitos da liminar. Para suspender a exigibilidade do crédito tributário, a Sociedade efetuou em outubro de 2006 depósito judicial do montante envolvido no processo. O total depositado judicialmente, atualizado até 31 de dezembro de 2008, é de R\$34.192 (R\$31.034 em 31 de dezembro de 2007).

(b) Refere-se à incidência de multa moratória no recolhimento em atraso de tributos federais. As provisões revertidas em dezembro de 2008 decorrem do atual entendimento do Superior Tribunal de Justiça - STJ, previsto na Súmula nº 360.

(c) Refere-se à CSLL discutida em mandado de segurança que questiona a constitucionalidade da Lei nº 9.316/96, que proibiu a dedutibilidade da CSLL da sua própria base de cálculo e da base de cálculo do IRPJ. Parte da provisão, no montante atualizado de R\$4.962 (R\$4.601 em 31 de dezembro de 2007), encontra-se depositada judicialmente.

(d) Refere-se à incidência da correção monetária pela Unidade Fiscal de Referência - UFIR dos tributos federais (IRPJ/CSLL/ILL) do ano 1991, discutida em mandado de segurança. O valor envolvido nesse processo encontra-se depositado judicialmente.

(e) Refere-se aos honorários advocatícios para defesa dos autos de infração lavrados contra a controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., em novembro de 2005, pela Receita Federal do Brasil, em que se discute a base de cálculo do IPI nas operações realizadas com empresas interdependentes. Em junho de 2006, a controlada foi notificada das decisões de 1ª instância proferidas pela 2ª Turma de Julgamento da Delegacia da Receita Federal em Ribeirão Preto, que cancelou, por unanimidade, as exigências fiscais relativas ao IPI nessas operações. Em 15 de agosto de 2007, o recurso de ofício proposto pela Fazenda foi negado, por unanimidade de votos, mantendo a decisão de 1ª instância, que cancelou a exigência fiscal. Aguarda-se a formalização e publicação do acórdão. Em 18 de dezembro de 2007, a controlada foi intimada do acórdão que negou provimento ao recurso de ofício referente a um dos autos de infração que, a partir de então, foi encerrado.

(f) A controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. discute, por meio de mandados de segurança, o direito ao crédito de IPI nas aquisições de bens para o ativo imobilizado e de materiais de consumo.

(g) Refere-se à execução fiscal por meio da qual se pretende cobrar o IPI referente ao mês de julho de 1989, quando da equiparação dos estabelecimentos comerciais atacadistas a estabelecimento industrial pela Lei nº 7.798/89. O processo encontra-se no Tribunal Regional Federal da 3ª Região (SP), para julgamento do recurso de apelação da executada. Os valores envolvidos nessa execução fiscal encontram-se garantidos através de bloqueio de aplicação financeira da controlada Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda., no montante atualizado em 31 de dezembro de 2008 de R\$5.250 (R\$4.848 em 31 de dezembro de 2007), o qual está registrado em conta específica no ativo não circulante.

(h) Refere-se à contribuição previdenciária exigida em autos de infração lavrados pelo Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, em processo de fiscalização, que exigiu da Sociedade, na qualidade de contribuinte solidária, valores de contribuição devidos na contratação de serviços prestados por terceiros. Os valores são discutidos na ação anulatória de débito fiscal e encontram-se depositados judicialmente. Os valores exigidos no auto de infração compreendem o período de janeiro de 1990 a outubro de 1999. Durante o exercício de 2007, a Sociedade reverteu o montante de R\$1.903, correspondente à decadência de parte do montante envolvido no processo referente ao período de janeiro de 1990 a outubro de 1994, conforme orientação da súmula vinculante nº 08 do Supremo Tribunal Federal - STF.

(i) Refere-se aos honorários advocatícios para defesa dos autos de infração lavrados contra a Sociedade, em agosto de 2003, dezembro de 2006 e dezembro de 2007, pela Receita Federal do Brasil, em que se exigem créditos tributários de IRPJ e CSLL relativamente à dedutibilidade da remuneração das debêntures emitidas pela Sociedade nos períodos-base 1999, 2001 e 2002, respectivamente. A opinião dos advogados é de que a probabilidade de perda dos autos de infração, do período-base de 1999 (CSLL de 2001 e de 2002), IRPJ e CSLL, é remota.

(j) Refere-se a auto de infração lavrado pela Receita Federal do Brasil exigindo o pagamento de imposto de renda sobre o lucro decorrente de exportações incentivadas, ocorridas no ano-base 1989, à alíquota de 18% (Lei nº 7.988, de 29 de dezembro de 1989) e não 3% conforme era determinado pelo artigo 1º do Decreto-lei nº 2.413/88, no qual a Sociedade se fundamentou para efetuar os recolhimentos na época.

(k) Refere-se aos honorários advocatícios para propositura e acompanhamento

do processo administrativo de pedido de restituição da parcela do ICMS incluída na base de cálculo do PIS e da COFINS, no período de abril de 2002 a março de 2007. A opinião dos advogados é de que a probabilidade de perda é remota.

(l) Refere-se à compensação do PIS pago na forma dos Decretos-lei nº 2.445/88 e nº 2.449/88, no período de 1988 a 1995, com impostos e contribuições federais devidos em 2003 e 2004. Durante o exercício de 2007 a Sociedade efetuou a reversão no montante de R\$14.910, devido à decisão favorável e definitiva à Sociedade, proferida em agosto de 2007. A provisão remanescente refere-se à parcela correspondente à controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. que aguarda apreciação do processo pelo Conselho de Contribuintes.

## RISCOS CÍVEIS

A movimentação, para o exercício findo em 31 de dezembro de 2008, da provisão para riscos cíveis está assim representada:

|   | Controladora |         |           |       |                       |        |
|---|--------------|---------|-----------|-------|-----------------------|--------|
|   | 2007         | Adições | Reversões | Pgtos | Atualização monetária | 2008   |
| Diversas ações cíveis (a)   | 5.146        | 4.044   | (5.259)   | (848) | 1.439                 | 4.522  |
| Honorários advocatícios   |              |         |           |       |                       |        |
| Ação cível ambiental (d)  | -            | 1.013   | -         | -     | 28                    | 1.041  |
| Ações cíveis e honorários advocatícios - Nova Flora Participações Ltda. (b) e (c) | 485          | 14.821  | (11)      | -     | 560                   | 15.855 |
| Risco cível total provisionado  | 5.631        | 19.878  | (5.270)   | (848) | 2.027                 | 21.418 |
| Depósitos judiciais cíveis  | (202)        | -       | -         | -     | (4)                   | (206)  |
| Risco cível total provisionado, líquido dos depósitos judiciais                   | 5.429        | 19.878  | (5.270)   | (848) | 2.023                 | 21.212 |
| Circulante  | -            | -       | -         | -     | -                     | 15.791 |
| Não circulante  | 5.429        | -       | -         | -     | -                     | 5.421  |

|   | Consolidado |         |           |         |                       |         |
|---|-------------|---------|-----------|---------|-----------------------|---------|
|   | 2007        | Adições | Reversões | Pgtos   | Atualização monetária | 2008    |
| Diversas ações cíveis (a)   | 5.456       | 4.738   | (5.622)   | (1.005) | 1.418                 | 4.985   |
| Honorários advocatícios   |             |         |           |         |                       |         |
| Ação cível ambiental (d)  | -           | 1.013   | -         | -       | 28                    | 1.041   |
| Ações cíveis e honorários advocatícios - Nova Flora Participações Ltda. (b) e (c) | 15.649      | 14.421  | (14.432)  | -       | 2.304                 | 17.942  |
| Risco cível total provisionado  | 21.105      | 20.172  | (20.054)  | (1.005) | 3.750                 | 23.968  |
| Depósitos judiciais cíveis  | (3.202)     | (86)    | 1.754     | -       | (134)                 | (1.668) |
| Risco cível total provisionado, líquido dos depósitos judiciais                   | 17.903      | 20.086  | (18.300)  | (1.005) | 3.616                 | 22.300  |
| Circulante  | 13.420      | -       | -         | -       | -                     | 15.791  |
| Não circulante  | 4.483       | -       | -         | -       | -                     | 6.509   |

(a) A Sociedade e suas controladas, em 31 de dezembro de 2008, são partes em 1.148 ações e procedimentos cíveis (1.587 em 31 de dezembro de 2007), no âmbito da justiça cível, do juizado especial cível e do PROCON, movidos por Consultoras Natura, consumidores, fornecedores e ex-colaboradores, sendo a maioria referente a pedidos de indenização.

(b) A Sociedade é parte em ações cíveis movidas por ex-cotista da controlada Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda., as quais têm por objeto a apuração de eventuais haveres e a satisfação de créditos alegadamente devidos por conta da retirada do ex-cotista. Em novembro de 2007, o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro julgou os recursos de apelação interpostos contra a sentença proferida em 1ª instância, fixando o valor dos haveres. O acórdão proferido pelo Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro foi objeto de embargos de declaração, negados em janeiro de 2008, ocasião em que a Sociedade interpôs recurso especial.

(c) A partir de 31 de março de 2008, após a incorporação da Nova Flora Participações Ltda., a Sociedade passou a responder pelas ações cíveis da ex-controlada. A Sociedade é parte em outras três ações cíveis movidas pelo ex-cotista da Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda. cujas naturezas e probabilidade de êxito estão descritas a seguir:

• Ação de arbitramento de remuneração de capital: ação na qual o ex-cotista alega ter direito a créditos provenientes de sua exclusão da Sociedade. Em janeiro de 2008, o ex-cotista interpôs perante o Superior Tribunal de Justiça recurso especial contra o acórdão proferido pelo Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro que, mantendo decisão de 1ª instância, negou procedência ao pedido do ex-cotista. Os valores envolvidos ainda não puderam ser mensurados com segurança. A opinião dos advogados é de que a probabilidade de perda é remota.

• Ação de cobrança de "business plan": ação na qual o ex-cotista alega ter direito a créditos provenientes de sua exclusão da Sociedade. Os trabalhos do perito judicial foram iniciados em março de 2008. A ação tramita na Comarca de São Paulo. Os valores envolvidos ainda não puderam ser mensurados com segurança. A opinião dos advogados é de que a probabilidade de perda é remota.

• Ação de consignação em pagamento: refere-se a créditos de ICMS depositados pelo ex-cotista por conta de parcelamento contraído pela Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda. Aguarda-se, desde setembro de 2007, o julgamento pelo STJ do agravo de instrumento interposto pelo ex-cotista contra a decisão que negou seguimento ao recurso especial por ele apresentado. O Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, reformando a decisão de 1ª instância, rejeitou o pedido do ex-cotista. A opinião dos advogados é de que a probabilidade de perda é possível.

(d) Refere-se aos honorários advocatícios para defesa dos interesses da Sociedade nos autos da Ação Civil Pública movida pelo Ministério Público Federal do Estado do Acre em face da Sociedade e outras instituições, sob a alegação de acesso ao conhecimento tradicional associado ao ativo murumuru.

## RISCOS TRABALHISTAS

A Sociedade e suas controladas, em 31 de dezembro de 2008, são partes em 685 reclamações trabalhistas movidas por ex-colaboradores e terceiros (588 em 31 de dezembro de 2007), cujos pedidos se constituem em pagamentos de verbas rescisórias, adicionais salariais, horas extras e verbas devidas em razão da responsabilidade subsidiária. As provisões são revisadas periodicamente com base na evolução dos processos e no histórico de perdas das reclamações trabalhistas para refletir a melhor estimativa corrente.

A movimentação, no exercício findo em 31 de dezembro de 2008, da provisão para riscos trabalhistas está assim representada:

|   | Controladora |         |           |       |                       | 2008    |
|---|--------------|---------|-----------|-------|-----------------------|---------|
|   | 2007         | Adições | Reversões | Pgtos | Atualização monetária |         |
| Risco trabalhista total provisionado                                  | 5.604        | 148     | (712)     | (54)  | 1.454                 | 6.440   |
| Depósitos judiciais trabalhistas                                      | (817)        | (521)   | -         | -     | -                     | (1.338) |
| Risco trabalhista total provisionado, líquido dos depósitos judiciais | 4.787        | (373)   | (712)     | (54)  | 1.454                 | 5.102   |
|   | Consolidado  |         |           |       |                       |         |
|   | 2007         | Adições | Reversões | Pgtos | Atualização monetária | 2008    |
| Risco trabalhista total provisionado                                  | 7.323        | 152     | (767)     | (54)  | 1.904                 | 8.558   |
| Depósitos judiciais trabalhistas                                      | (1.097)      | (538)   | -         | -     | -                     | (1.635) |
| Risco trabalhista total provisionado, líquido dos depósitos judiciais | 6.226        | (386)   | (767)     | (54)  | 1.904                 | 6.923   |

### Depósitos judiciais

Os depósitos judiciais, que representam ativos restritos da Sociedade e de suas controladas, são relacionados a quantias depositadas e mantidas em juízo até a solução dos litígios a que estão relacionadas. Os saldos dos depósitos judiciais para os quais não há provisão para risco constituída, em 31 de dezembro de 2008, totalizam R\$37.187 na controladora e R\$41.017 no consolidado (R\$35.119 e R\$38.603, respectivamente, em 31 de dezembro de 2007) e estão classificados na conta "Depósitos judiciais" no ativo não circulante.

### Contingências passivas - risco possível

A Sociedade e suas controladas possuem ações de natureza tributária, cível e trabalhista, que não estão provisionadas, pois envolvem risco de perda classificado pela Administração e seus advogados e consultores legais como possível. As contingências passivas estão assim representadas:

|   | Controladora  |               | Consolidado    |                |
|---|---------------|---------------|----------------|----------------|
|   | 2008          | 2007          | 2008           | 2007           |
| <b>Tributários</b>  |               |               |                |                |
| Ação Declaratória - ICMS Substituição Tributária Paraná (a)   | 14.670        | 10.715        | 14.670         | 10.715         |
| Ação Declaratória - ICMS Substituição Tributária Santa Catarina                                     | -             | 9.965         | -              | 9.965          |
| Compensação 1/3 da COFINS - Lei nº 9.718/98 (b)   | 4.713         | 4.466         | 4.713          | 4.466          |
| Ação anulatória de débito fiscal de INSS (c)  | 4.235         | 3.976         | 4.235          | 3.976          |
| Auto de infração - preço de transferência, em contratos de mútuo com empresa ligada do exterior (d) | 1.127         | 1.047         | 1.127          | 1.047          |
| Notificação fiscal de lançamento de débito - GFIP (e)   | 825           | 718           | 825            | 718            |
| Auto de infração de ICMS Substituição Tributária (f)  | 703           | 593           | 703            | 593            |
| Pedido de compensação de tributos de mesma espécie - IRPJ e IRRF (g)                                | 490           | 450           | 490            | 450            |
| Auto de infração IRPJ e CSLL - Debêntures (h)   | 11.949        | -             | 11.949         | -              |
| Outras  | 19.360        | 2.602         | 21.943         | 4.797          |
|   | <b>58.072</b> | <b>34.532</b> | <b>60.655</b>  | <b>36.727</b>  |
| Cíveis  | 5.666         | 6.077         | 18.351         | 18.283         |
| Trabalhistas  | 34.044        | 30.927        | 51.647         | 46.115         |
|   | <b>97.782</b> | <b>71.536</b> | <b>130.653</b> | <b>101.125</b> |

(a) Ação movida pela Sociedade com o objetivo de discutir as alterações na base de cálculo do ICMS - ST promovido pelo Decreto Paranaense nº 7.018/06. O valor discutido na ação, relativo aos meses de janeiro de 2007 a dezembro de 2008, está sendo integralmente depositado em juízo, conforme mencionado na nota explicativa nº 15.

(b) A Lei nº 9.718/98 aumentou a alíquota da COFINS de 2% para 3% e permitiu que esse diferencial de 1% fosse compensado, durante 1999, com a contribuição social a recolher do mesmo ano. A Sociedade e suas controladas, entretanto, impetraram, em 1999, mandado de segurança e obtiveram liminar suspendendo a exigibilidade do crédito tributário (diferença de 1% da alíquota) e autorizando o recolhimento da COFINS com base na Lei Complementar nº 70/91, vigente até então. Em dezembro de 2000, tendo em vista precedentes desfavoráveis do Poder Judiciário, a Sociedade e suas controladas aderiram ao Programa de Recuperação Fiscal - REFIS, parcelando a dívida referente à COFINS não recolhida no período. Com o recolhimento do tributo, a Sociedade e suas controladas passaram a ter direito à compensação de 1% da COFINS com a contribuição social, que foi feita no primeiro semestre de 2001. A Receita Federal do Brasil, no entanto, entende que o prazo para a compensação estava restrito ao ano-base 1999. Em 11 de setembro de 2006, a Sociedade foi notificada do indeferimento das compensações realizadas e tempestivamente entrou com o recurso cabível. O processo aguarda apreciação pela Delegacia da Receita de Julgamento.

(c) Ação movida pela Sociedade que pretende declarar a inexigibilidade do crédito fiscal cobrado pelo INSS, através de auto de infração lavrado com o objetivo de exigir a contribuição previdenciária sobre a ajuda de custo para a manutenção de veículos, paga às Promotoras de Venda. Os valores são discutidos na ação anulatória de débito fiscal e encontram-se depositados judicialmente. Os valores exigidos no auto de infração compreendem o período de janeiro de 1995 a outubro de 1999.

(d) Refere-se a auto de infração lavrado contra a Sociedade no qual a Receita Federal do Brasil exige IRPJ e CSLL sobre diferença de juros em contratos de mútuo com pessoa jurídica vinculada no exterior. Em 12 de julho de 2004, foi apresentada a defesa administrativa, que foi julgada improcedente. No mês de junho de 2008, a Sociedade apresentou recurso da decisão desfavorável perante o Conselho de Contribuintes, o qual está pendente de apreciação pelo órgão julgador.

(e) Exigência de multa pela falta de preenchimento na Guia de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social - GFIP, obrigação acessória previdenciária, de contribuições previdenciárias de autônomos e de verbas de caráter indenizatório. A Sociedade discute a cobrança na esfera administrativa.

(f) Auto de infração de cobrança de ICMS - ST, exigido pelo Estado de Goiás, em razão de suposto recolhimento a menor pela Sociedade. A Sociedade apresentou defesa na esfera administrativa e aguarda seu julgamento definitivo.

(g) Refere-se à não homologação de compensação de débitos de Imposto de Renda Retido na Fonte - IRRF do segundo trimestre de 2000 com créditos de IRPJ relativos ao quarto trimestre de 1999. A Sociedade apresentou defesa na esfera administrativa, que foi julgada parcialmente favorável. Em 12 de julho de 2006, foi distribuída em juízo ação anulatória, com realização de depósito judicial, a fim de discutir a cobrança relativa ao saldo da compensação não homologado pela Receita Federal do Brasil.

(h) Auto de infração lavrado contra a Sociedade, em agosto de 2003, pela Receita Federal do Brasil, em que se exigem créditos tributários de IRPJ e CSLL relativamente à dedutibilidade da remuneração das debêntures emitidas pela Sociedade no período-base 1999.

#### Ativos contingentes

A Sociedade e suas controladas possuem os seguintes processos ativos rele antes:

a) A Sociedade e sua controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. questionam judicialmente a inconstitucionalidade e ilegalidade da majoração da base de cálculo das contribuições ao PIS e à COFINS instituídas pela Lei nº 9.718/98. Os valores envolvidos nas ações judiciais, atualizados até 31 de dezembro de 2008, são de R\$19.170 (R\$18.111 em 31 de dezembro de 2007). Os processos aguardam julgamento. A opinião dos advogados é de que a probabilidade de êxito é provável.

b) A Sociedade e suas controladas Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. e Natura Logística e Serviços Ltda. pleiteiam administrativamente a restituição das parcelas do ICMS e Imposto Sobre Serviços - ISS incluídas na base de cálculo do PIS e da COFINS, e recolhida no período de abril de 2002 a março de 2007. Os valores envolvidos nos pedidos de restituição, atualizados até 31 de dezembro de 2008, montam a R\$112.534 (R\$103.025 em 31 de dezembro de 2007). A opinião dos advogados é de que a probabilidade de êxito é provável.

Como os processos mencionados não transitaram em julgado, a Sociedade e suas controladas não contabilizaram o crédito referente ao ativo contingente, conforme estabelecido pela Deliberação CVM nº 489/05.

#### 17. PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES E ADMINISTRADORES NOS RESULTADOS

A Sociedade e suas controladas concedem participação nos resultados a seus colaboradores e administradores, vinculada ao alcance de metas operacionais e objetivos específicos, estabelecidos e aprovados no início de cada exercício. Em 31 de dezembro de 2008, foram registrados, a título de participação nos resultados, os montantes de R\$25.539 (R\$12.556 em 31 de dezembro de 2007) e R\$64.158 (R\$35.827 em 31 de dezembro de 2007), na controladora e no consolidado, respectivamente, na rubrica "Salários, participações no lucro e encargos sociais", no passivo circulante, em contrapartida à "Participação dos colaboradores nos resultados" e "Remuneração dos administradores", na demonstração do resultado dos exercícios.

#### 18. REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES

a) A remuneração total dos administradores da Sociedade e de suas controladas está assim composta:

|                           | 2008                 |              |               |                                   |                              |
|---------------------------|----------------------|--------------|---------------|-----------------------------------|------------------------------|
|                           | Remuneração Variável |              |               | Outorga de opções                 |                              |
|                           | Fixa                 | (a)          | Total         | Saldo das opções (quantidade) (b) | Preço médio de exercício (c) |
| Conselho de Administração | 2.636                | 1.332        | 3.968         | -                                 | -                            |
| Diretores estatutários    | 3.263                | 2.856        | 6.119         | 391.827                           | 19,58                        |
| <b>Total</b>              | <b>5.899</b>         | <b>4.188</b> | <b>10.087</b> | <b>391.827</b>                    |                              |

|                           | 2007                 |            |              |                                   |                              |
|---------------------------|----------------------|------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------|
|                           | Remuneração Variável |            |              | Outorga de opções                 |                              |
|                           | Fixa                 | (a)        | Total        | Saldo das opções (quantidade) (b) | Preço médio de exercício (c) |
| Conselho de Administração | 2.498                | (1.049)    | 1.449        | -                                 | -                            |
| Diretores estatutários    | 3.598                | 1.367      | 4.965        | 532.654                           | 21,57                        |
| <b>Total</b>              | <b>6.096</b>         | <b>318</b> | <b>6.414</b> | <b>532.654</b>                    |                              |

b) A remuneração dos diretores não estatutários da Sociedade e de suas controladas está assim composta:

|                            | 2008                 |       |        |                                   |                              |
|----------------------------|----------------------|-------|--------|-----------------------------------|------------------------------|
|                            | Remuneração Variável |       |        | Outorga de opções                 |                              |
|                            | Fixa                 | (a)   | Total  | Saldo das opções (quantidade) (b) | Preço médio de exercício (c) |
| Diretores não estatutários | 7.563                | 4.012 | 11.575 | 717.656                           | 16,89                        |

|                            | 2007                 |       |        |                                   |                              |
|----------------------------|----------------------|-------|--------|-----------------------------------|------------------------------|
|                            | Remuneração Variável |       |        | Outorga de opções                 |                              |
|                            | Fixa                 | (a)   | Total  | Saldo das opções (quantidade) (b) | Preço médio de exercício (c) |
| Diretores não estatutários | 14.873               | 4.034 | 18.907 | 2.702.650                         | 16,78                        |

(a) Refere-se à participação no lucro registrada na demonstração do resultado dos exercícios. Os valores contemplam eventuais complementos e/ou reversões à provisão efetuada no ano anterior, em virtude da apuração final das metas estabelecidas aos Conselheiros e Diretores, estatutários e não estatutários.

(b) Refere-se ao saldo das opções maduras e não maduras, não exercidas, na data do balanço.

(c) Refere-se ao preço médio ponderado de exercício da opção à época dos planos de outorga, atualizado pela variação da inflação apurada pelo Índice de Preços ao Consumidor - Amplo - IPC-A, até a data do balanço.

## 19. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

### a) Capital social

Em 31 de dezembro de 2007, o capital social da Sociedade era de R\$390.618. Em 7 de março de 2008, foram subscritas 100.000 ações ordinárias sem valor nominal, ao preço de R\$3,30 (R\$330). Em 31 de dezembro de 2008 foram subscritas 55.698 ações ordinárias sem valor nominal, ao preço médio de R\$8,52 (R\$475). Consequentemente, o capital social passou de R\$390.618, correspondente a 428.929.051 ações ordinárias subscritas e integralizadas, em 31 de dezembro de 2007, para os atuais R\$391.423, correspondente a 429.084.749 ações ordinárias subscritas e integralizadas. O capital autorizado de 12.381.074 ações ordinárias permaneceu inalterado.

### b) Política de distribuição de dividendos e juros sobre capital próprio

Os acionistas terão direito a receber, em cada exercício social, a título de dividendos, um percentual mínimo obrigatório de 30% sobre o lucro líquido, considerando, principalmente, os seguintes ajustes:

- Acréscimo das importâncias resultantes da reversão, no exercício, de reservas para contingências, anteriormente formadas.
- Decréscimo das importâncias destinadas, no exercício, à constituição da reserva legal e de reservas para contingências.

O Estatuto Social faculta à Sociedade o direito de levantar balanços semestrais ou intermediários e, com base neles, o Conselho de Administração poderá aprovar a distribuição de dividendos intermediários.

Em 10 de agosto de 2007, a Sociedade pagou dividendos e juros sobre o capital próprio nos montantes de R\$138.138 e R\$39.247, respectivamente, referentes aos resultados auferidos no primeiro trimestre de 2007, conforme aprovado no Conselho de Administração de 25 de julho de 2007, e, em 8 de abril de 2008, pagou dividendos no montante de R\$237.752, referentes ao saldo remanescente do exercício de 2007, conforme aprovado na Assembleia Geral Ordinária de 31 de março de 2008, totalizando R\$375.890.

Em 12 de agosto de 2008, a Sociedade pagou dividendos no montante de R\$188.000, referentes aos resultados auferidos no primeiro semestre de 2008, conforme aprovado no Conselho de Administração de 23 de julho de 2008, "ad referendum" da Assembleia Geral Ordinária destinada a apreciar as demonstrações contábeis referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2008.

Adicionalmente, em 18 de fevereiro de 2009, o Conselho de Administração apreciou proposta a ser submetida à Assembleia Geral Ordinária, que será realizada em 31 de março de 2009, para pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio - bruto, referentes aos resultados auferidos no exercício de 2008, nos montantes totais de R\$254.215 e R\$57.465, respectivamente, que somados aos R\$188.000 pagos em agosto de 2008, correspondem a 95,4% do lucro líquido consolidado de 2008.

Os dividendos foram calculados conforme demonstrado a seguir:

|   | Controladora |         |
|---|--------------|---------|
|   | 2008         | 2007    |
| Lucro líquido do exercício (*)  | 525.781      | 456.914 |
| Reserva para incentivos fiscais - subvenção para investimentos        | (1.816)      | -       |
| Base de cálculo para os dividendos mínimos                            | 523.965      | 456.914 |
| Dividendos mínimos obrigatórios                                       | 30%          | 30%     |
| Dividendo anual mínimo  | 157.190      | 137.074 |
| Dividendos propostos  | 442.215      | 375.890 |
| Juros sobre o capital próprio   | 57.465       | 39.247  |
| IRRF sobre os juros sobre o capital próprio                           | (8.620)      | (5.887) |
| Total de dividendos e juros sobre o capital próprio, líquidos do IRRF | 491.060      | 409.250 |
| Valor excedente ao dividendo mínimo obrigatório                       | 333.870      | 272.176 |
| Dividendos por ação - R\$   | 1,0316       | 0,8767  |
| Juros sobre o capital próprio por ação - líquido - R\$                | 0,1138       | 0,0778  |
| Remuneração total por ação - líquida - R\$                            | 1,1454       | 0,9545  |

(\*) Em 2007 apurado conforme as práticas contábeis emanadas da Lei nº 6.404/76.

### c) Ações em tesouraria

Em 31 de dezembro de 2008, as ações ordinárias em tesouraria, que têm sido utilizadas nos exercícios de opções referentes aos programas de outorga de opções de compra ou subscrição de ações, totalizavam 20.955 (161.303 em 31 de dezembro de 2007), a um custo médio unitário de R\$17.5426 (R\$13.6705 em 31 de dezembro de 2007). A diminuição ocorrida na quantidade de ações em tesouraria em relação a dezembro de 2007 deve-se ao exercício de 801.338 opções referentes aos programas de outorga de opções de ações.

### d) Ágio na emissão de ações

Refere-se ao ágio gerado na emissão das 3.299 ações ordinárias, decorrente da capitalização das debêntures no montante de R\$100.000, ocorrida em 2 de março de 2004.

### e) Reserva legal

Em face de o saldo da reserva legal, somado às reservas de capital de que trata o parágrafo primeiro do artigo 182 da Lei nº 6.404/76, ter ultrapassado 30% do capital social, a Sociedade, em conformidade com o estabelecido no artigo 193 da mesma lei, decidiu por não constituir a reserva legal sobre o lucro líquido auferido nos exercícios de 2006, 2007 e 2008.

### f) Reserva de retenção de lucros

Em 31 de dezembro de 2008 a reserva de retenção de lucros foi constituída nos termos do artigo 196 da Lei nº 6.404/76, com o objetivo de aplicação em futuros investimentos, no montante de R\$24.285. A retenção referente ao exercício de 2008 está fundamentada em orçamento de capital, que será submetido à aprovação dos acionistas em Assembleia Geral Ordinária a ser realizada em 23 de março de 2009.

Conforme determina o artigo 199 da Lei nº 6.404/76, o saldo das reservas de lucros, exceto para as reservas de contingências e de lucros a realizar, não poderá ultrapassar o capital social. Dessa forma, em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 2 de abril de 2007, foi deliberada a capitalização do montante de R\$153.939, referente às reservas de lucros constituídas nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2004 e de 2005, que foram integralmente utilizadas para investimentos no ativo imobilizado e capital de giro, durante os exercícios de 2005 e 2006.

## 20. PLANOS DE OUTORGA DE OPÇÕES DE COMPRA DE AÇÕES

O Conselho de Administração reúne-se anualmente para, dentro das bases do programa, estabelecer o plano, indicando os diretores e gerentes que receberão as opções e a quantidade total a ser distribuída.

Os planos possuem prazo de quatro anos para elegibilidade ao exercício das opções, sendo 50% ao final do terceiro ano e 50% ao final do quarto ano, havendo ainda um prazo máximo de dois anos para o exercício das opções após o término do quarto ano de elegibilidade.

As variações na quantidade de opções de compra de ações em circulação e seus correspondentes preços médios ponderados do exercício estão apresentados a seguir:

|                   | 2008                                     |                   | 2007                                     |                   |
|-------------------|--|-------------------|--|-------------------|
|                   | Preço médio de exercício por ação em R\$ | Opções (Milhares) | Preço médio de exercício por ação em R\$ | Opções (Milhares) |
| Em 1º de janeiro  | 15,46                                    | 5.476             | 9,89                                     | 6.701             |
| Concedidas        | 19,33                                    | 1.800             | 23,64                                    | 1.305             |
| Canceladas        | 16,77                                    | (1.077)           | 19,64                                    | (297)             |
| Exercidas         | 18,33                                    | (1.466)           | 21,66                                    | (2.253)           |
| Em 31 de dezembro | 19,24                                    | 4.733             | 15,46                                    | 5.456             |

Das 4.733 mil opções em circulação em 31 de dezembro de 2008 (5.456 mil opções em 2007), 1.276 mil opções (1.815 mil opções em 2007) são exercíveis. As opções exercidas em 2008 resultaram na emissão de 1.466 mil ações, gerando um impacto no patrimônio líquido de R\$ 5.956 (2.253 mil ações em 2007, gerando um impacto no patrimônio líquido de R\$ 9.145) na controladora.

A despesa referente ao valor justo das opções concedidas, reconhecida no resultado dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2008 e de 2007, de acordo com o prazo transcorrido para aquisição do direito ao exercício das opções foi de R\$ 2.055 e R\$ 3.405, respectivamente, na controladora e R\$ 5.088 e R\$ 7.399, respectivamente, no consolidado.

As opções de compra de ações em circulação no final do exercício têm as seguintes datas de vencimento e preços de exercício:

Em 31 de dezembro de 2008:

## 22. INSTRUMENTOS FINANCEIROS

| Data da outorga     | Preço de exercício - R\$ | Opções em circulação |                                     | Preço de exercício - R\$ | Opções exercíveis    |                          |
|---------------------|--------------------------|----------------------|-------------------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
|                     |                          | Opções em circulação | Vida (anos) remanescente contratual |                          | Opções em circulação | Preço de exercício - R\$ |
| 10 de abril de 2003 | 3,47                     | 203.772              | 0,28                                | 3,47                     | 203.772              | 3,47                     |
| 10 de abril de 2004 | 8,54                     | 764.606              | 1,28                                | 8,54                     | 764.606              | 8,54                     |
| 16 de março de 2005 | 18,33                    | 615.049              | 2,21                                | 18,33                    | 307.525              | 18,33                    |
| 29 de março de 2006 | 27,31                    | 731.485              | 3,24                                | 27,31                    | -                    | -                        |
| 24 de abril de 2007 | 25,76                    | 979.940              | 4,32                                | 25,76                    | -                    | -                        |
| 22 de abril de 2008 | 19,01                    | 1.437.866            | 5,31                                | 19,01                    | -                    | -                        |
|                     |                          | <u>4.732.718</u>     |                                     |                          | <u>1.275.903</u>     |                          |

Em 31 de dezembro de 2007:

| Data da outorga     | Preço de exercício - R\$ | Opções em circulação |                                     | Preço de exercício - R\$ | Opções exercíveis    |                          |
|---------------------|--------------------------|----------------------|-------------------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
|                     |                          | Opções em circulação | Vida (anos) remanescente contratual |                          | Opções em circulação | Preço de exercício - R\$ |
| 10 de abril de 2002 | 5,85                     | 238.940              | 0,28                                | 5,85                     | 238.940              | 5,85                     |
| 10 de abril de 2003 | 3,28                     | 1.016.810            | 1,28                                | 3,28                     | 1.016.810            | 3,28                     |
| 10 de março de 2004 | 8,06                     | 1.117.810            | 2,28                                | 8,06                     | 558.905              | 8,06                     |
| 16 de março de 2005 | 17,31                    | 831.670              | 3,21                                | 17,31                    | -                    | -                        |
| 29 de março de 2006 | 25,79                    | 981.660              | 4,23                                | 25,79                    | -                    | -                        |
| 24 de abril de 2007 | 24,33                    | 1.269.955            | 5,32                                | 24,33                    | -                    | -                        |
|                     |                          | <u>5.456.845</u>     |                                     |                          | <u>1.814.655</u>     |                          |

O valor justo médio ponderado das opções concedidas durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2008, determinado com base no modelo de avaliação Binomial, era de R\$6,57 (R\$9,73 em 2007) por opção. Os dados significativos incluídos no modelo foram: preço médio ponderado da ação de R\$18,66 (R\$24,60 em 2007) na data da outorga, preço do exercício apresentado na tabela anterior; volatilidade de 43,22% (42,82% em 2007), rendimento de dividendos de 4,27% (3,70% em 2007), uma vida esperada da opção correspondente a três e quatro anos, conforme o caso, e uma taxa de juros livre de risco anual de 10,98% (11,64% em 2007).

Em 31 de dezembro de 2008, o preço de mercado unitário era de R\$18,99 (R\$17,00 em 2007) por ação.

## 21. PLANO DE PENSÃO

A partir de 1º de agosto de 2004, a Sociedade implantou um plano de previdência complementar na modalidade de contribuição definida, para todos os colaboradores admitidos pela Sociedade e suas controladas no Brasil. Nos termos do regulamento desse plano, o custeio é paritário, de modo que a parcela da Sociedade equivale a 60% daquela efetuada pelo colaborador de acordo com uma escala de contribuição embasada em faixas salariais, que variam de 1% a 5% da remuneração do colaborador. O plano está sendo administrado pela Brasilprev Seguros e Previdência S.A. e as contribuições realizadas pela Sociedade e suas controladas totalizaram R\$3.076 no exercício findo em 31 de dezembro de 2008 (R\$3.808 em 2007).

### a) Considerações gerais

A Sociedade e suas controladas contratam operações envolvendo instrumentos financeiros, todos registrados em contas patrimoniais, com o objetivo de reduzir sua exposição a riscos de moeda e de taxa de juros, bem como de manter sua capacidade de investimentos e estratégia de crescimento. São contratadas aplicações financeiras, empréstimos e financiamentos, como também instrumentos derivativos.

A administração dos riscos e a gestão dos instrumentos financeiros são realizadas por meio de políticas, definição de estratégias e implementação de sistemas de controle, definidos pelo Comitê de Finanças e aprovados pelo Conselho de Administração da Sociedade, os quais estabelecem limites de exposição cambial e alocação de recursos em instituições financeiras. A aderência das posições de tesouraria em instrumentos financeiros, incluindo os derivativos, em relação a estas políticas é apresentada e avaliada mensalmente pelo Comitê de Finanças da Sociedade e posteriormente submetidos a apreciação dos Comitês de Auditoria e Executivo e do Conselho de Administração.

Dentre os procedimentos de tesouraria definidos pela política vigente, incluem rotinas mensais de projeção e avaliação da exposição cambial consolidada da Sociedade e suas controladas, sobre as quais se baseiam as decisões tomadas pela Administração.

### Aplicações financeiras

As aplicações financeiras refletem as condições de mercado nas datas dos balanços. A "Política de Aplicações Financeiras" estabelecida pela Administração da Sociedade elege as instituições financeiras com as quais os contratos podem ser celebrados, além de definir limites quanto aos percentuais de alocação de recursos e valores absolutos a serem aplicados em cada uma delas.

### Empréstimos e financiamentos

Os empréstimos e financiamentos são registrados com base nos juros contratuais de cada operação, conforme demonstrado na nota explicativa nº 14.

Na sua quase totalidade, 97,6% em 30 de dezembro de 2008 e 96,3% em 30 de dezembro de 2007, os empréstimos e financiamentos denominados em moeda estrangeira são protegidos das oscilações do câmbio desde as suas respectivas contratações.

### Políticas para contratação de derivativos

#### 1) Riscos cambiais

Em virtude das obrigações financeiras de diversas naturezas assumidas pela Sociedade e suas controladas em moedas estrangeiras, foi implantada uma "Política de Proteção Cambial", que estabelece níveis de exposição vinculados a esses riscos. Consideram-se os valores em moeda estrangeira dos saldos a receber e a pagar de compromissos já assumidos e registrados nas demonstrações contábeis oriundos das operações da Sociedade e de suas controladas, bem como fluxos de caixa futuros, com prazo médio de seis meses, ainda não registrados no balanço patrimonial decorrentes de: (i) compra de insumos para a produção; (ii) importação de máquinas e equipamentos; e (iii) contribuições ao resultado de cada controlada no exterior em suas respectivas moedas. As operações com derivativos visam exclusivamente mitigar os riscos cambiais associados a posições no balanço patrimonial mais os fluxos de caixa projetados em moedas estrangeiras.

A Sociedade e suas controladas contratam para exposições cambiais operações com derivativos denominadas "swap" e compra a termo de moeda denominada "NDF - Non Deliverable Forward" ("forward").

#### 2) Riscos de taxa de juros

A Administração da Sociedade e de suas controladas tem como política manter os indexadores de suas exposições à taxa de juros ativas e passivas atrelados a taxas pós-fixadas. As aplicações financeiras e os empréstimos e financiamentos, exceto os contratados em TJLP, são corrigidos pelo CDI pós-fixado.

A Sociedade e suas controladas contratam derivativos denominados "swap", com o objetivo de mitigar os riscos das operações de empréstimos e financiamentos contratadas com indexador distinto do CDI pós-fixado.

A Sociedade e suas controladas não operam com instrumentos financeiros derivativos com propósitos de especulação.

#### b) Exposição cambial

Em 31 de dezembro de 2008 e de 2007, os principais grupos de contas atrelados à moeda estrangeira estão relacionados a seguir:

|                                  | Consolidado |           |
|----------------------------------|-------------|-----------|
|                                  | 2008        | 2007      |
| <b>Posições Ativas:</b>          |             |           |
| Contas a receber (1)             | 2.887       | 629       |
| Instrumentos derivativos (2)     | 236.432     | 154.916   |
| Total do ativo                   | 239.319     | 155.545   |
| <b>Posições Passivas:</b>        |             |           |
| Empréstimos e financiamentos (3) | (192.092)   | (112.248) |
| Fornecedores (4)                 | (3.571)     | (2.076)   |
| Total do passivo                 | (195.663)   | (114.324) |
| Total da exposição (5)           | 43.616      | 41.221    |

(1) Contas a receber: correspondem aos saldos a receber referentes às exportações da Sociedade, não considerando suas controladas no exterior.

(2) Instrumentos derivativos: os contratos em aberto, demonstrados a seguir, de "swap" e "forward", têm vencimentos entre janeiro de 2009 e fevereiro de 2011 e foram celebrados com contrapartes representadas pelos bancos Alfa (3%), Banco do Brasil (31%), ABN AMRO Real (65%) e UBS Pactual (1%) e estão assim compostos:

| Modalidade da operação        | Consolidado                 |                |                        |                |
|-------------------------------|-----------------------------|----------------|------------------------|----------------|
|                               | Valor contratado atualizado |                | Saldo Ativo/ (Passivo) |                |
|                               | 2008                        | 2007           | 2008                   | 2007           |
| "Swaps" financeiros (2.1)     | 173.359                     | 108.233        | 37.695                 | (6.244)        |
| "Forwards" financeiros (2.1)  | 14.022                      | -              | (112)                  | -              |
| "Forwards" operacionais (2.2) | 49.051                      | 46.683         | 479                    | (107)          |
|                               | <b>236.432</b>              | <b>154.916</b> | <b>38.062</b>          | <b>(6.351)</b> |

Os saldos ativo (passivo) referem-se ao ajuste líquido a receber e a pagar, calculado a valor de mercado em 31 de dezembro de 2008 e de 2007 dos instrumentos financeiros derivativos ainda em aberto contratados pela Sociedade e suas controladas vigentes nos respectivos períodos.

(2.1) Para as exposições cambiais identificadas aqui como "financeiras", geradas pelos empréstimos e financiamentos denominados em moeda estrangeira, a Sociedade e suas controladas têm contratado operações de "swap" e "forward" com o objetivo de mitigar os riscos cambiais a que esses empréstimos e financiamentos estão sujeitos. As operações de "swap" consistem na troca da variação cambial por uma correção relacionada a um percentual da variação do CDI pós-fixado. As operações de "forward" estabelecem uma paridade futura entre o real e a moeda estrangeira tomando-se como base a paridade do momento da contratação corrigida por uma determinada taxa de juros prefixada.

(2.2) Para as exposições cambiais denominadas "operacionais", que estão relacionadas aos fluxos futuros, são contratadas operações de "forward".

(3) Empréstimos e financiamentos: referem-se aos saldos a pagar de empréstimos e financiamentos denominados em moeda estrangeira. Em 31 de dezembro de 2008, do montante de R\$192.092, R\$154.384 estão denominados em yen (Yen\$5.807.729) e R\$37.708 estão denominados em dólar norte-americano (US\$16.136.000).

(4) Fornecedores: referem-se aos saldos a pagar em moedas estrangeiras devidos aos fornecedores.

(5) Total da exposição: em 31 de dezembro de 2008 e de 2007, a Sociedade apresenta exposições ativas em moedas estrangeiras nos montantes de R\$43.616 e R\$41.221, respectivamente.

### c) Exposição à taxa de juros

Em 31 de dezembro de 2008 e de 2007, as exposições ativas/(passivas) da Sociedade a taxas de juros estão demonstradas a seguir:

|   | Consolidado |           |
|---|-------------|-----------|
|   | 2008        | 2007      |
| Aplicações financeiras em CDI (1)         | 301.624     | 360.841   |
| Empréstimos e financiamentos em CDI (2)   | (28.310)    | (204.135) |
| "Swaps" e "Forward" cambiais para CDI (3) | (187.529)   | (108.115) |
| "Swaps" de TR para CDI (4)                | (25.827)    | (23.402)  |
| Exposição líquida em CDI (5)              | 59.958      | 25.189    |
| Empréstimos e financiamentos em TJLP (6)  | (206.833)   | (204.898) |

(1) Aplicações financeiras: correspondem aos saldos aplicados em

CDs pós-fixados. O saldo em 31 de dezembro de 2007 continha 3,6% aplicados em fundos de investimento.

(2) Empréstimos e financiamentos: saldos das operações contratadas com o mercado financeiro atreladas diretamente ao CDI pós-fixado.

(3) "Swap" e "forward" cambiais: saldo das operações de empréstimos e financiamentos denominados em moedas estrangeiras com operações de derivativos correspondentes conforme item b)(2)(2.1).

(4) "Swap" de TR: a Sociedade e suas controladas possuem operações de "swap", que visam à proteção da exposição dos passivos atrelados à variação da TR, relativas ao montante de R\$28.310, que representam parte dos contratos da linha de crédito denominada Nota de Crédito Agroindustrial. Em 31 de dezembro de 2008, conforme demonstrado na nota explicativa nº 14, a Sociedade tem contratado R\$54.173 em Notas de Crédito Agroindustrial.

Os contratos de "swap" de TR em aberto têm vencimentos em junho e julho de 2009, foram celebrados com a contraparte representada pelo Banco Bradesco e estão assim compostos:

| Modalidade da operação   | Consolidado                 |        |                        |       |
|--------------------------|-----------------------------|--------|------------------------|-------|
|                          | Valor contratado atualizado |        | Saldo Ativo/ (Passivo) |       |
|                          | 2008                        | 2007   | 2008                   | 2007  |
| "Swaps" financeiros - TR | 25.827                      | 23.402 | (378)                  | (231) |

Os saldos passivos demonstrados referem-se ao ajuste líquido a pagar, calculado a valor de mercado em 31 de dezembro de 2008 e de 2007 dos instrumentos financeiros derivativos em aberto contratados pela Sociedade e suas controladas vigentes nos respectivos períodos.

(5) Exposição líquida em CDI: em 31 de dezembro de 2008 e de 2007, a Sociedade apresenta exposições ativas em relação ao CDI pós-fixado nos montantes de R\$59.958 e R\$25.189, respectivamente.

(6) Empréstimos e financiamentos em TJLP: correspondem aos saldos dos empréstimos e financiamentos contratados com o BNDES, FINEP, FINAME e FAT Fomentar; demonstrados na nota explicativa nº 14.

À exceção da TJLP, as exposições ativas e passivas da Sociedade estão atreladas a uma mesma taxa de juros pós-fixada, não havendo descasamento.

A Administração da Sociedade considera baixo o risco de exposição à TJLP, que monta a R\$206.833 e R\$204.898 em 31 de dezembro de 2008 e de 2007, respectivamente.

Os saldos líquidos a receber e a pagar decorrentes das operações de "swap" cambial e de taxa de juros e "forward" estão registrados nas contas "Ganhos não realizados com operações de derivativos" e "Provisão para perdas com operações de derivativos", respectivamente, no ativo e passivo circulantes.

As operações de derivativos financeiros contratadas pela Sociedade e suas controladas não demandam margens em garantia.

### d) Valores de mercado

#### Aplicações financeiras

Os valores das aplicações financeiras registrados nas demonstrações contábeis aproximam-se dos valores de realização em virtude de as operações serem efetuadas a juros pós-fixados e apresentarem disponibilização imediata.

#### Empréstimos e financiamentos

Os valores dos empréstimos e financiamentos registrados nas demonstrações contábeis, exceto aqueles atrelados à TJLP, aproximam-se dos valores de exigibilidade, pois estão atrelados a uma taxa de juros pós-fixada, no caso, a variação do CDI.

Os valores dos financiamentos atrelados à TJLP aproximam-se dos valores de exigibilidade registrados nas demonstrações contábeis em virtude de a TJLP ter correlação com o CDI e ser uma taxa pós-fixada.

Os valores dos empréstimos e financiamentos registrados nas demonstrações contábeis, exceto aqueles atrelados à TJLP, aproximam-se dos valores de exigibilidade, pois estão atrelados a uma taxa de juros pós-fixada, no caso, a variação do CDI.

Os valores dos financiamentos atrelados à TJLP aproximam-se dos valores de exigibilidade registrados nas demonstrações contábeis em virtude de a TJLP ter correlação com o CDI e ser uma taxa pós-fixada.

#### Instrumentos financeiros derivativos

Com relação às operações com instrumentos financeiros derivativos de "swap" e "forward" em aberto em 31 de dezembro de 2008 e de 2007, os ganhos e as perdas, considerando-se os valores contábeis e de mercado, estão assim demonstrados:

Consolidado

|  | 2008           |                  | 2007           |                  |
|--|----------------|------------------|----------------|------------------|
|  | Valor contábil | Valor de mercado | Valor contábil | Valor de mercado |
| <b>Ganhos (Perdas) com operações de "swap" e "forward"</b> |                |                  |                |                  |
| "Swaps" financeiros  | 51.669         | 38.073           | (8.170)        | (6.013)          |
| "Swaps" financeiros TR                                     | (264)          | (378)            | (40)           | (231)            |
| "Forwards" financeiros                                     | (52)           | (112)            | -              | -                |
| "Forwards" operacionais                                    | 649            | 479              | (304)          | (107)            |
|  | <b>52.002</b>  | <b>38.062</b>    | <b>(8.514)</b> | <b>(6.351)</b>   |

Conforme mencionado nas notas explicativas nº 2.b)(ii) e nº 2.o), os instrumentos financeiros derivativos passaram a ser mensurados a "valores de mercado", cujo saldo dos ganhos não realizados em 31 de dezembro de 2008, no montante de R\$38.062, difere significativamente do saldo dos ganhos auferidos até aquela data, no montante de R\$52.002, conforme a mensuração efetuada de acordo com "a curva do papel". Considerando que os "swaps" financeiros consistem substancialmente em operações de proteção cambial ("hedge"), cujos valores nominais são iguais aos valores dos passivos financeiros indexados em moedas estrangeiras, e o fato de a Administração da Sociedade pretender levar esses instrumentos, tanto de dívida quanto o derivativo, até as suas datas de vencimento, a diferença apresentada é classificada como meramente temporal, até o prazo final das operações em questão, não devendo registrar perdas financeiras decorrentes dessas operações.

A Sociedade e suas controladas, no encerramento de cada balanço, consultam as instituições financeiras nas quais os instrumentos foram contratados e atualizam os respectivos valores com base nas condições correntes de mercado dos instrumentos financeiros derivativos.

**e) Detalhamento das operações com derivativos**

**(I) Instrumentos derivativos "financeiros"**

As informações sobre os instrumentos derivativos "financeiros" em 31 de dezembro de 2008 e de 2007, contratados pela Sociedade e suas controladas decorrentes dos empréstimos e financiamentos denominados em moeda estrangeira, estão demonstradas a seguir:

| Descrição                      | Valor de referência nacional |         | Valor de mercado |         | Efeito acumulado até 31/12/2008 a mercado |                       |
|--------------------------------|------------------------------|---------|------------------|---------|---|-----------------------|
|                                | 2008                         | 2007    | 2008             | 2007    | valor a receber/ (recebido)               | valor a pagar/ (pago) |
| Contratos de "swap"-           |                              |         |                  |         |   |                       |
| Posição ativa:                 |                              |         |                  |         |   |                       |
| Posição comprada dólar         | 22.899                       | 21.802  | 19.675           | 20.356  | 3.159                                     | -                     |
| Posição comprada Yén           | 90.000                       | 90.000  | 141.284          | 90.993  | 34.914                                    | -                     |
| Taxa Referencial               | 22.313                       | 23.313  | 25.608           | 22.903  | -   | (378)                 |
|                                | 135.212                      | 135.115 | 186.567          | 134.252 | 38.073                                    | (378)                 |
| Posição passiva-               |                              |         |                  |         |   |                       |
| Taxa CDI pós-fixada:           |                              |         |                  |         |   |                       |
| Posição comprada dólar         | 22.899                       | 21.802  | 16.517           | 22.662  | -   | -                     |
| Posição comprada Yén           | 90.000                       | 90.000  | 106.370          | 94.700  | -   | -                     |
| Taxa Referencial               | 22.313                       | 23.313  | 25.986           | 23.134  | -   | -                     |
|                                | 135.212                      | 135.115 | 148.873          | 140.496 | -   | -                     |
| Contratos a termo ("Forward")- |                              |         |                  |         |   |                       |
| Posição comprada dólar         | 13.594                       | -       | 14.006           | -       | -   | -                     |
| Posição passiva-               |                              |         |                  |         |   |                       |
| Taxa prefixada                 | 13.594                       | -       | 14.118           | -       | -   | (112)                 |

**(2) Instrumentos financeiros derivativos "operacionais"**

As informações sobre os instrumentos derivativos "operacionais" em 31 de dezembro de 2008 e de 2007, contratados pela Sociedade e suas controladas para proteção da exposição decorrente dos fluxos de caixa futuros, estão demonstradas a seguir:

| Descrição                      | Valor de referência nacional |        | Valor de mercado |        | Efeito acumulado até 31/12/2008 a mercado |                       |
|--------------------------------|------------------------------|--------|------------------|--------|---|-----------------------|
|                                | 2008                         | 2007   | 2008             | 2007   | valor a receber/ (recebido)               | valor a pagar/ (pago) |
| Contratos a termo ("Forward"): |                              |        |                  |        |   |                       |
| Posição comprada dólar         | 45.314                       | 21.554 | 46.687           | 25.522 | 14  | -                     |
| Posição comprada euros         | 1.777                        | 25.562 | 2.292            | 21.256 | 465                                       | -                     |
|                                | 47.091                       | 47.116 | 48.979           | 46.778 | 479                                       | -                     |
| Posição passiva-               |                              |        |                  |        |   |                       |
| Taxa pré-fixada:               |                              |        |                  |        |   |                       |
| Posição comprada dólar         | 45.314                       | 21.554 | 46.673           | 21.380 | -   | -                     |
| Posição comprada euros         | 1.777                        | 25.562 | 1.827            | 25.505 | -   | -                     |
|                                | 47.091                       | 47.116 | 48.500           | 46.885 | -   | -                     |

**f) Análise de sensibilidade**

Para os instrumentos derivativos "financeiros" demonstrados no item e)(1), a Administração da Sociedade entende que não se aplica a análise de sensibilidade, pois há passivos equivalentes registrados no balanço patrimonial, tornando as operações atreladas, conforme demonstrado no quadro a seguir:

|   |           |
|---|-----------|
| Total dos empréstimos e financiamentos em moeda estrangeira | 192.092   |
| Valor dos derivativos "financeiros" contratados atualizados | (187.381) |
| Exposição cambial   | 4.711     |

Da mesma forma, a Sociedade considera que os instrumentos financeiros derivativos "operacionais" demonstrados no item e)(2) não devem ser considerados na análise de sensibilidade, pois foram liquidados no dia 6 de janeiro de 2009.

Portanto, a análise de sensibilidade não será aplicada para a posição de instrumentos derivativos cambiais contratados em 31 de dezembro de 2008 pela Sociedade e suas controladas.

A Sociedade e suas controladas não operam com instrumentos financeiros derivativos com propósitos de especulação.

**g) Risco de crédito**

As vendas da Sociedade e de suas controladas são efetuadas para um grande número de Consultoras de Vendas e esse risco é administrado por meio de um rigoroso processo de concessão de crédito. O resultado dessa gestão está refletido na conta "Provisão para créditos de liquidação duvidosa" conforme demonstrado na nota explicativa nº 6.

A Sociedade e suas controladas estão sujeitas também a riscos de crédito relacionados aos instrumentos financeiros contratados na gestão de seus negócios. Consideram baixo o risco de não liquidação das operações que mantêm em instituições financeiras com as quais operam, que são consideradas pelo mercado como de primeira linha.

## 23. RESULTADO FINANCEIRO

|  | Controladora    |                 | Consolidado      |                 |
|--|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|
|  | 2008            | 2007            | 2008             | 2007            |
| Receitas financeiras:                          |                 |                 |                  |                 |
| Juros com aplicações financeiras               | 7.985           | 7.911           | 35.912           | 27.330          |
| Ganhos com variações monetárias e cambiais (a) | 442             | 13.561          | 5.247            | 15.241          |
| Ganhos com operações de "swap" e "forward" (b) | 48.279          | 2.205           | 55.952           | 348             |
| Outras receitas financeiras                    | 9.637           | 3.918           | 12.596           | 8.120           |
|  | 66.343          | 27.595          | 109.707          | 51.039          |
| Despesas financeiras:                          |                 |                 |                  |                 |
| Juros com financiamentos                       | (14.581)        | (5.731)         | (37.958)         | (26.454)        |
| Perdas com variações monetárias e cambiais (a) | (63.945)        | (57)            | (71.463)         | (2.727)         |
| Perdas com operações de "swap" e "forward" (b) | -               | (25.140)        | -                | (26.812)        |
| Outras despesas financeiras                    | (5.585)         | (948)           | (9.728)          | (2.286)         |
|  | <u>(84.111)</u> | <u>(31.876)</u> | <u>(119.149)</u> | <u>(58.279)</u> |

As aberturas a seguir têm o objetivo de explicar melhor os resultados das operações de proteção cambial contratadas pela Sociedade, bem como suas respectivas contrapartidas registradas no resultado financeiro demonstrado no quadro anterior:

|   | Consolidado   |                 |
|---|---------------|-----------------|
|   | 2008          | 2007            |
| (a)   |               |                 |
| Ganhos com variações monetárias e cambiais                        | 5.247         | 15.241          |
| Perdas com variações monetárias e cambiais                        | (71.463)      | (2.727)         |
|   | (66.216)      | 12.514          |
| (a) Abertura  |               |                 |
| Variações cambiais dos empréstimos e financiamentos               | (72.387)      | 14.451          |
| Variações monetárias dos financiamentos                           | (796)         | (1.125)         |
| Variações cambiais das importações                                | (919)         | (28)            |
| Variações cambiais das contas a pagar nas controladas no exterior | (6.399)       | 1.112           |
| Variação cambial dos recebíveis de exportação                     | 14.285        | (1.896)         |
|   | (66.216)      | 12.514          |
| (b)   |               |                 |
| Ganhos com operações de "swap" e "forward"                        | 55.952        | 348             |
| Perdas com operações de "swap" e "forward"                        | -             | (26.812)        |
|   | 55.952        | (26.464)        |
| (b) Abertura  |               |                 |
| Variações cambiais dos instrumentos de "swap"                     | 71.577        | (14.926)        |
| Variações cambiais dos instrumentos de "forward"                  | 13.160        | (3.337)         |
| Ajuste a valor de mercado de derivativos "swap" e "forward"       | (13.942)      | 2.101           |
| Receitas dos cupons cambiais dos "swaps"                          | 4.415         | 1.601           |
| Custos financeiros dos instrumentos de "swap"                     | (16.140)      | (11.498)        |
| Custos financeiros dos instrumentos de "forward"                  | (3.118)       | (405)           |
|   | <u>55.952</u> | <u>(26.464)</u> |

## 24. OUTRAS RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS

|   | Controladora  |                | Consolidado   |              |
|---|---------------|----------------|---------------|--------------|
|   | 2008          | 2007           | 2008          | 2007         |
| Outras receitas operacionais:                     |               |                |               |              |
| Lucro na venda de imobilizado                     | 722           | 685            | 281           | 512          |
| Créditos extemporâneos de PIS e Cofins (a)        | 30.921        | -              | 30.921        | -            |
| Outras  | -             | -              | -             | 3.461        |
| Outras despesas operacionais:                     |               |                |               |              |
| Outras  | -             | (4.766)        | (2.849)       | -            |
| Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas | <u>30.738</u> | <u>(4.081)</u> | <u>28.353</u> | <u>3.973</u> |

(\*) No segundo trimestre de 2008 a Sociedade contabilizou créditos extemporâneos relativos ao PIS e à COFINS, decorrentes de despesas, custos e encargos vinculados a suas receitas, incorridos entre maio de 2004 e dezembro de 2007, nos montantes de R\$5.516 e R\$25.405, respectivamente, de PIS e de COFINS, totalizando R\$30.921. Tais créditos foram gerados a partir da nova interpretação dada pela Sociedade, de determinados dispositivos da Lei nº 10.865/04, que alterou definitivamente o regime de tributação das referidas contribuições sobre as receitas auferidas pela Sociedade. O montante dos créditos extemporâneos de PIS e de COFINS foi integralmente compensado com outros tributos federais nos meses de julho e agosto de 2008.

## 25. COBERTURA DE SEGUROS

A Sociedade e suas controladas adotam uma política de seguros que considera, principalmente, a concentração de riscos e sua relevância, contratados por montantes considerados suficientes pela Administração, levando-se em consideração a natureza de suas atividades e a orientação de seus consultores de seguros. A cobertura dos seguros, em valores de 31 de dezembro de 2008, é assim demonstrada:

| Itens                         | Tipo de cobertura   | Importância segurada |
|-------------------------------|---|----------------------|
| Complexo industrial/ estoques | Quaisquer danos materiais a edificações, instalações e máquinas e equipamentos  | 688.519              |
| Veículos                      | Incêndio, roubo e colisão para 1.529 veículos   | 51.728               |
| Lucros cessantes              | Não realização de lucros decorrentes de danos materiais em instalações, edificações e máquinas e equipamentos de produção | 925.121              |

## Parecer dos Auditores Independentes

Aos Administradores e Acionistas  
da Natura Cosméticos S.A.  
São Paulo (SP)

1. Examinamos os balanços patrimoniais (controladora e consolidado) da Natura Cosméticos S.A. ("Sociedade"), levantados em 31 de dezembro de 2008 e de 2007, e as respectivas demonstrações do resultado, das mutações do patrimônio líquido (controladora), dos fluxos de caixa e do valor adicionado, 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 de auditoria aplicáveis no Brasil e compreenderam: (a) o planejamento dos trabalhos, considerando a relevância dos saldos, o volume de transações e os sistemas contábil e de controles internos da Sociedade e de suas controladas; (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 da Sociedade e de suas controladas, bem como da apresentação das demonstrações contábeis tomadas em conjunto.

3. Em nossa opinião, as demonstrações contábeis referidas no parágrafo 1 representam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira (controladora e consolidado) da Natura Cosméticos S.A. em 31 de dezembro de 2008 e de 2007, o resultado de suas operações, as mutações de seu patrimônio líquido (controladora), os seus fluxos de caixa e os valores adicionados nas operações referentes aos exercícios findos naquelas datas, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

4. Conforme mencionado na nota explicativa nº 3, em decorrência das mudanças nas práticas contábeis adotados no Brasil, vigentes a partir do exercício de 2008, as demonstrações contábeis (controladora e consolidado) referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2007, apresentadas para fins de comparação, foram ajustadas e estão sendo reapresentadas como previsto na NPC 12 – Práticas Contábeis, Mudanças nas Estimativas Contábeis e Correção de Erros.

São Paulo, 18 de fevereiro de 2009

**Deloitte.**

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU  
Auditores Independentes  
CRC nº 2 SP 011609/O-8

**Altair Tadeu Rossato**  
Contador - CRC nº 1 SP 182515/O-5



## Declaração de *assurance* da DNV Relatório de Sustentabilidade Natura 2008

### 1. Contexto e responsabilidades

Pelo segundo ano consecutivo, por solicitação da Natura Cosméticos SA (Natura), a Det Norske Veritas (DNV) realizou a verificação independente do Relatório de Sustentabilidade da Natura ("o Relatório").

O Conselho de Administração da Natura é responsável por toda a informação e todos os dados fornecidos no Relatório 2008 assim como por todos os processos envolvidos na coleta, análise e reporte dessa informação. A responsabilidade da DNV consiste na verificação da qualidade da informação e dos dados reportados no Relatório 2008, de acordo com os termos e escopo estabelecidos pela Natura, assim como na elaboração de uma declaração de garantia com base nessa verificação. A DNV não se responsabiliza por qualquer decisão de investimento ou de qualquer outra natureza realizada com base nesta declaração de garantia, ou na sua versão resumida, contida no Relatório impresso. Esta verificação foi realizada com base nas informações e nos dados fornecidos pela Natura.

### 2. Independência

A DNV não foi envolvida na elaboração de qualquer informação contida no Relatório 2008, além desta declaração de garantia. A DNV afirma também a sua independência em relação a favorecimentos, influências ou conflitos de interesse associados à Natura ou a suas partes interessadas.

### 3. Escopo e limites da verificação

A verificação abrangeu toda a informação referente ao período do 1 de janeiro ao 31 de dezembro de 2008. Com base no contexto da Natura em 2008 e no escopo definido com a Natura, os objetivos principais da verificação foram avaliar e assegurar:

- O nível de confiabilidade associado aos processos de coleta e agregação dos dados de sustentabilidade;
- Os processos de definição de materialidade, inclusão e resposta às expectativas dos stakeholders realizados pela Natura, tendo em vista informar a preparação do Relatório;
- A descrição da gestão e do desempenho da Natura a respeito de temas de sustentabilidade materiais, dando foco em aspectos relacionados a riscos, impactos, desempenho e processos de gestão de sustentabilidade na cadeia de valor; em específico a seleção, a gestão e o desempenho de fornecedores, e as atividades de inovação;
- Exatidão, confiabilidade, comparabilidade, clareza, abrangência e periodicidade do reporte de dados e informação de desempenho referente às emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE);
- A adequação do Relatório às diretrizes e aos princípios da *Global Reporting Initiative* (GRI, 2006), verificando também o nível de aplicação declarado pela Natura.

Em particular, a verificação incluiu a revisão dos aspectos seguintes:

- Atividades realizadas com o objetivo de identificar e avaliar temas materiais em 2008;
- Atividades realizadas com o objetivo de identificar, compreender e responder aos interesses e às expectativas dos *stakeholders*, e incluir esses no processo de definição da estratégia de sustentabilidade da Natura e informar o conteúdo do Relatório;
- Políticas, estratégias e metas relacionadas à sustentabilidade em 2008;
- Principais acontecimentos, iniciativas e desempenho de sustentabilidade em 2008;
- Práticas de gestão de sustentabilidade em nível corporativo no Brasil e na operação internacional da Argentina em 2008;
- Sistemas e processos de coleta, agregação, validação e reporte de dados de sustentabilidade;
- Adoção das diretrizes para reporte de sustentabilidade estabelecidas pela GRI G3 (2006).

Esta verificação teve como objetivo avaliar e assegurar a informação e os dados referentes à gestão e ao desempenho da Natura contidos no Relatório. O trabalho realizado pela DNV não teve como objetivo avaliar a eficácia ou a eficiência dos processos de gestão adotados ou a qualidade do desempenho de sustentabilidade, tanto por parte da Natura como de quaisquer entidades terceiras mencionadas no Relatório.

O Relatório está disponível em duas versões: completa (online) e impressa; ambas foram verificadas pela DNV.

#### 4. Abordagem e metodologia da verificação

Esta verificação foi realizada entre janeiro e abril 2009 por profissionais da DNV detentores de qualificações e experiência adequadas, e de acordo com o protocolo de verificação de relatórios de sustentabilidade da DNV. Esse protocolo fundamenta-se nos princípios e nas diretrizes de reporte da GRI G3 (2006), e de verificação e assecuração da AA1000AS (2008).

O trabalho de verificação incluiu as seguintes atividades:

- Entrevistas com mais de 35 diretores, gerentes e gestores responsáveis por diversas áreas e processos da empresa, em nível grupo, incluindo a fábrica de Cajamar no Brasil e a sede administrativa da operação Argentina em Buenos Aires;
- Visita à Casa Natura de Campinas e entrevistas com gerentes de venda e relacionamento, e uma consultora Natura;
- Análise da evolução dos comprometermentos, estruturas e recursos dedicados à gestão da sustentabilidade;
- Análise de políticas, procedimentos e relatórios de desempenho relacionados à sustentabilidade;
- Análise e teste limitado de dados de sustentabilidade, e dos processos para coleta, agregação, validação e reporte desses dados;
- Análise de comunicações internas e externas sobre temas e desempenho de sustentabilidade da Natura.

#### 5. Conclusões

Com base no trabalho de verificação realizado, na opinião da DNV:

- A informação fornecida no Relatório sobre temas materiais reflete de forma abrangente e confiável a estratégia, as políticas, as atividades e o desempenho de sustentabilidade da Natura, no período coberto pelo Relatório.
- O Relatório demonstra uma melhoria com relação à última edição no que tange à estrutura, exatidão e clareza da informação reportada, em específico ao reporte dos processos de definição de temas materiais e de inclusão e resposta às expectativas dos *stakeholders* relacionadas à estratégia de gestão de sustentabilidade da Natura e ao conteúdo do Relatório.
- De forma geral, a informação no Relatório é apresentada de acordo com as diretrizes da GRI G3 (2006), cumprindo os requisitos referentes ao nível de aplicação A+ declarado pela Natura. O Relatório também se adequa aos princípios de materialidade, inclusão e nível de resposta aos *stakeholders* estabelecidos pela AA1000AS (2008).

Seguem as principais observações da DNV em relação à aplicação pela Natura dos princípios da GRI e da AA1000AS (2008):

##### Materialidade

- A Natura deu continuidade ao processo de definição de materialidade iniciado em 2007; este processo está apresentado de forma mais clara e detalhada nesta edição.
- Os temas materiais de 2008 incluem os temas já identificados como prioritários em 2007 e o tema Amazônia, considerado como um dos focos de atuação da empresa nos próximos anos.
- A inclusão no Relatório dos comprometermentos de 2009, atrelados aos temas identificados como materiais, deve deixar mais explícita a relação entre os processos de definição de materialidade e de metas e comprometermentos da empresa.

##### Inclusão de *stakeholders* e nível de resposta

- Em 2008, a Natura iniciou um processo estruturado de engajamento de *stakeholders*, com o duplo objetivo de guiar a definição do conteúdo do Relatório e a gestão de sustentabilidade.
- Os resultados do processo de engajamento de *stakeholders* e a consulta sobre o Relatório 2007 informaram a preparação do Relatório 2008. No entanto, os interesses de cada grupo de *stakeholders* poderiam ser descritos de forma mais específica.

##### Contexto de sustentabilidade

- A Natura apresenta seu entendimento do desenvolvimento sustentável, assim como os impactos e as contribuições socioeconômicas e ambientais de suas atividades.
- A definição dos temas materiais, por exemplo a Amazônia, a educação e as emissões de GEE, reflete o comprometimento da Natura com a sustentabilidade nos níveis local, regional/país e global.
- Os desafios, riscos e oportunidades que a sustentabilidade apresenta para as operações da Natura poderiam ser mais explícitos.
- No contexto da reestruturação organizacional, a continuidade do compromisso da Natura com a sustentabilidade e da implantação de sua estratégia de sustentabilidade poderia ser mais detalhada.

##### Confiabilidade e exatidão

- Assegurar a confiabilidade dos dados permanece um desafio e uma prioridade para a Natura. Porém, verificamos melhorias na definição das metodologias de cálculo dos indicadores.
- Os dados relativos às emissões de GEE foram objeto de uma verificação independente a fim de avaliar e assegurar sua exatidão e confiabilidade.

### **Abrangência e periodicidade**

- O Relatório reporta as ações e o desempenho da empresa no período de 12 meses terminando em 31 de dezembro 2009.
- De forma geral, o escopo do Relatório e a abrangência dos indicadores de desempenho são descritos de forma adequada.
- O Relatório de 2008 apresenta uma melhoria na descrição das relações e da atuação da Natura com diversas organizações a respeito da sustentabilidade ao longo da cadeia de valor.

### **Comparabilidade**

- O escopo do reporte de alguns indicadores é limitada ao Brasil ou a algumas unidades da Natura, o que reduz a comparabilidade interna do desempenho da empresa.
- Alguns indicadores reportados em 2007 não foram reportados em 2008 devido à confiabilidade insuficiente desses dados (exemplo: comparação por raça de indicadores de recursis humanos).
- As metodologias para a agregação de dados e reporte de alguns indicadores de performance está sendo melhorada. As implicações destas mudanças para a comparabilidade dos dados de 2008 com anos anteriores poderiam ser melhor descritas.

### **Clareza e equilíbrio**

- A ênfase nos temas reportados é geralmente proporcional a sua materialidade.
- O Relatório apresenta uma descrição de desempenho equilibrada, incluindo resultados positivos assim como dificuldades e oportunidades de melhoria.

## **6. Recommendations**

Com base nos resultados da verificação, a DNV emite as seguintes recomendações com objetivo de promover a melhoria contínua do Relatório:

### **Materialidade**

- Relacionar de forma explícita a materialidade com a estratégia de sustentabilidade da empresa, garantindo o alinhamento dos temas materiais com objetivos, metas ou compromissos estratégicos;

### **Inclusão de stakeholders e nível de resposta**

- Continuar a melhorar a descrição da forma como a Natura respondeu às expectativas específicas dos *stakeholders* com relação ao conteúdo do Relatório e à definição da estratégia de sustentabilidade
- Expandir progressivamente o processo de materialidade e engajamento de *stakeholders* às demais unidades da Natura.

### **Contexto de sustentabilidade**

- Explicitar os riscos, oportunidades e desafios gerados pelo contexto de sustentabilidade no qual a Natura opera para a empresa;
- Destacar as especificidades do contexto de sustentabilidade nas varias regiões de atuação da Natura;

### **Confiabilidade**

- Descrever de forma mais clara os processos de verificação interna e garantia da qualidade dos dados reportados;
- Apresentar as limitações dos processos de coleta, agregação, análise e reporte de dados, assim como o compromisso da empresa na melhoria contínua desses processos

### **Abrangência e comparabilidade**

- Continuar a aumentar progressivamente a abrangência do reporte do desempenho da Natura, incluindo as operações internacionais da Natura.



**Antonio Ribeiro**  
Verificador Principal



**Jasmin Eymery**  
Verificador

Det Norske Veritas, São Paulo, 15 de maio 2009.

# Sobre o Relatório

Para a nona edição do Relatório Anual da Natura, que se refere ao período entre 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2008, adotamos mais uma vez a versão G3 das diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) no nível de aplicação A+, o mais alto para o relato do desempenho econômico, social e ambiental.

|          |                     | 2002<br>In Accordance |                           |                           |                           |                           |    |
|----------|---------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|----|
|          |                     | C                     | C+                        | B                         | B+                        | A                         | A+ |
| Optional | Mandatory           | Self Declared         |                           | Report Externally Assured |                           | Report Externally Assured |    |
|          | Third Party Checked |                       | Report Externally Assured |                           | Report Externally Assured |                           |    |
|          | GRI Checked         |                       | Report Externally Assured |                           | Report Externally Assured |                           |    |

Reunimos informações de todas as nossas operações, incluindo Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Venezuela e França, com predominância para as atividades no Brasil, onde centralizamos nossa produção e, portanto, concentramos a maior parcela de nosso impacto social e ambiental. Os resultados econômicos englobam todas as operações. Contamos também com dados sobre nosso relacionamento no Brasil com os principais stakeholders: aqueles que definimos como construtores da marca – colaboradores, consultores e consultoras, consumidores, fornecedores e comunidades fornecedoras – e outros três que consideramos diretamente interessados nesta publicação – comunidades do entorno, governo e acionistas.

Pelo segundo ano consecutivo, as informações socioambientais foram verificadas através da auditoria independente Det Norske Veritas (DNV), que também está verificando os dados do inventário de gases de efeito estufa ainda não validados. Já as informações econômico-financeiras foram aferidas pela companhia Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes. Publicamos ao final os pareceres de ambas as verificações externas.

A coleta das informações para o Relatório Anual envolve diversas áreas da Natura e está em constante processo de evolução. Procuramos assegurar que o sistema de consolidação de indicadores, bem como as entrevistas qualitativas, alcance cada vez mais todas as operações e instâncias da Natura. Neste ano, alguns históricos de dados foram alterados como resultado desse processo contínuo de evolução. Vale destacar que a maior parte dos indicadores reflete os impactos da operação no Brasil, que concentra nossa produção. Temos, portanto, espaço de evolução na sistematização dos dados das operações internacionais, que ainda estão em fase de implantação.

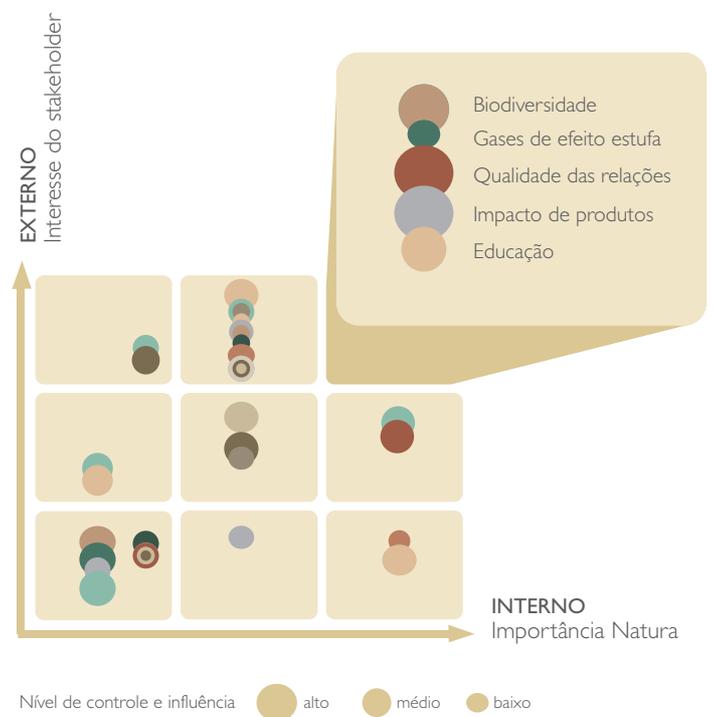
Para permitir o acesso mais amplo ao Relatório Anual da Natura 2008, utilizamos diferentes formatos e canais de comunicação:

- Caderno para formadores de opinião – a principal publicação impressa, com as informações mais relevantes de nosso desempenho em português, inglês e espanhol.
- Internet – apresenta o conteúdo completo em português e inglês, disponível no [www.natura.net/relatorio](http://www.natura.net/relatorio).
- Jornal para colaboradores – com os temas de maior interesse do nosso público interno em português e espanhol.
- Revista para consultoras e consultores – reúne informações específicas para nosso canal de vendas, apenas em português.

A definição sobre o conteúdo de cada veículo de comunicação é resultado do estudo de materialidade, que procura identificar os temas relevantes para o nosso relato a partir do cruzamento de dois eixos: a estratégia da Natura e os interesses dos principais públicos. Contribuíram para essa análise três fontes de informação: as manifestações recebidas pela Ouvidoria Natura ao longo de 2008, o processo corporativo de engajamento de stakeholders e a consulta a especialistas, eventos realizados no Brasil em dezembro.

Veja abaixo o resultado dessa matriz de materialidade:

## Matriz de Materialidade



No dia 5 de dezembro, reunimos na Casa Natura, em Campinas, São Paulo, cerca de 50 pessoas, entre colaboradores, consultoras e consultores, fornecedores, consumidores e investidores da Natura. Os participantes foram convidados a identificar oportunidades em sua relação com a Natura e os compromissos que, em sua visão, deveriam ser assumidos pela Comunidade Natura (a empresa e seus públicos de relacionamento). Estas demandas foram disseminadas aos gestores e consideradas no processo de planejamento estratégico em 2009.

Para evoluir o relato de nossa sustentabilidade, também organizamos uma consulta a especialistas, com o objetivo de obter um olhar mais crítico e sugestões de melhorias sobre o conteúdo do Relatório Anual 2007. Participaram dessa avaliação: Enrique Svirsky, sócio-fundador do Instituto Socioambiental; Nelmara Arbex, diretora de treinamento da GRI; Regina Queiroz, pesquisadora do Instituto Observatório Social; Ricardo Voltolini, jornalista e diretor da consultoria Idéia Sustentável; Roberta Kuruzu, diretora executiva da Associação Brasileira de Vendas Diretas; e Roberto Gonzáles, da Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais.

Também levamos em consideração as recomendações do estudo "Rumo à Credibilidade", realizado pela consultoria inglesa SustainAbility e pela Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável, no qual figuramos como empresa líder no relato da sustentabilidade no Brasil.

## Compromissos com Iniciativas Externas

Ao longo do texto do Relatório Anual listamos inúmeras entidades das quais fazemos parte, também apoiamos e disseminamos diversas iniciativas globais e nacionais que refletem nosso comportamento empresarial e estão alinhadas com nossas ações e crenças.

Além dos compromissos destacados no relatório anual de 2007 como o Fórum da Amazônia Sustentável, Global Compact, Union for Ethical BioTrade, Instituto Ethos, Empresa Amiga da Criança, este ano destacamos o apoio ao Movimento Nossa São Paulo, uma iniciativa da sociedade civil de São Paulo, motivada a solucionar os problemas da vida urbana; e ao Conexões sustentáveis, promovido pelo FAS e pelo Movimento Nossa São Paulo com o objetivo de debater e divulgar as responsabilidades das empresas de São Paulo sobre questões relativas à Amazônia. Além de aderirmos à Business and Biodiversity Initiative, uma iniciativa liderada pelo ministério alemão de meio ambiente e apoiada pela GTZ com o objetivo de engajar o setor privado na busca pelos objetivos da Convenção Sobre Diversidade Biológica.

Apresentamos no quadro abaixo as principais dentre as mais de 100 sugestões de melhoria que recebemos para o nosso relato da sustentabilidade e as respostas que encaminhamos nessa edição:

| Público                | Demanda  | Resposta Natura  |
|------------------------|--|--|
| Especialistas          | Há pouca informação sobre terceiros, especialmente, sobre o comprometimento dos fornecedores com as questões da sustentabilidade. Mostrar a cadeia de valor. | Incluimos um mapa de nossa cadeia de valor na página 8.  |
| Especialistas          | Apresentar metas mais específicas e quantitativas e explicar como foram definidas.   | Metas serão definidas a partir da conclusão do planejamento estratégico e publicadas na versão on-line em maio de 2009 |
| Especialistas          | Discutir modelo de venda direta.   | Ler capítulo Geração de Valor Social na pág. 43.   |
| Especialistas          | Relatar processo utilizado para identificar temas materiais.   | Apresentamos temas prioritários na pág. 7 e explicamos o processo nesse capítulo.                                      |
| Painel de Stakeholders | Apresentar planos para melhorar a comunicação da Natura com consultoras e consultores.   | Veja capítulo Consultoras na pág. 30.  |
| Painel de Stakeholders | Relatar melhor o processo de reciclagem pós-consumo.   | Veja capítulo Consultoras na pág. 30.  |

Para mais informações sobre este relatório, entre em contato diretamente com a equipe responsável pela sua elaboração pelo e-mail: [relatorioanual@natura.net](mailto:relatorioanual@natura.net)

## Princípios do Pacto Global

Desde julho de 2000, a Natura é signatária do Pacto Global, iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) que reúne empresas, trabalhadores e sociedade civil para promover o crescimento sustentável e a cidadania. Também somos integrantes do Comitê Brasileiro do Global Compact (CBPG), criado a partir de parceria entre o Instituto Ethos e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), em 2003. O CBPG é composto por empresas, agências do Sistema nas Nações Unidas no Brasil, entidades empresariais, academias e organizações da sociedade civil que trabalham com os temas de Direitos Humanos, Direitos do Trabalho, Meio Ambiente e Combate à Corrupção.

Para mais informações sobre a iniciativa, consulte o site [www.pactoglobal.org.br](http://www.pactoglobal.org.br)

| Princípios do Global Compact  | Indicadores GRI Relevantes   | Indicadores GRI Indiretamente Relevantes   |
|---|--|--|
| <b>Princípios de Direitos Humanos</b>   |  |  |
| Princípio 1 – Respeitar e Proteger os direitos humanos                                    | HR1; HR2; HR3; HR4; HR5; HR6; HR7; HR8; HR9                              | LA4; LA13; LA14; SO1   |
| Princípio 2 – Impedir violações de direitos humanos                                       | HR1; HR2; HR8  |  |
| <b>Princípios de Direitos do Trabalho</b>   |  |  |
| Princípio 3 – Apoiar a liberdade de associação no trabalho                                | HR5; LA4; LA5  |  |
| Princípio 4 – Abolir o trabalho forçado   | HR7  | HR1; HR2; HR3  |
| Princípio 5 – Abolir o trabalho infantil  | HR6  | HR1; HR2; HR3  |
| Princípio 6 – Eliminar a discriminação no emprego   | HR4; LA2; LA13; LA14   | HR1; HR2; EC5; EC7; LA13   |
| <b>Princípios de Proteção Ambiental</b>   |  |  |
| Princípio 7 – Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais                     | Capítulo Desempenho Ambiental  | EC2  |
| Princípio 8 – Promover a responsabilidade ambiental                                       | EN2; EN5; EN6; EN7; EN10; EN13; EN14; EN18; EN21; EN22; EN26; EN27; EN30 | EC2; EN1; EN3; EN4; EN8; EN9; EN11; EN12; EN15; EN16; EN17; EN19; EN20; EN23; EN24; EN25; EN28; EN29; PR3; PR4 |
| Princípio 9 – Incentivar tecnologias ambientalmente amigáveis                             | EN2; EN5; EN6; EN7; EN10; EN18; EN26; EN27                               |  |
| <b>Princípio Contra a Corrupção</b>   |  |  |
| Princípio 10 – Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina | SO2; SO3; SO4  | SO5; SO6   |



NÓS SOMOS UMA ORGANIZATIONAL STAKEHOLDER DA GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) E APOIAMOS SUA MISSÃO DE DESENVOLVER DIRETRIZES GLOBALMENTE ACEITAS PARA RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE POR MEIO DE UM PROCESSO PARTICIPATIVO DE STAKEHOLDERS.

# Prêmios e reconhecimentos recebidos pela Natura em 2008

| Prêmio/Reconhecimento  | Instituição   | Colocação  |
|--|---|--|
| Atualidade Cosmética   | Revista <i>Atualidade Cosmética</i>                                     | Ganhadores do prêmio em Linha Infantil - Natura Naturé.  |
| Mais Admiradas - Carta Capital   | Revista <i>Carta Capital</i>  | A Natura foi eleita a 2º Empresa Mais Admirada no Brasil. 1º lugar no Segmento Higiene, Perfumaria e Cosméticos. 1º lugar nos Fatores-Chave: Compromisso com RH, Ética, A Mais Comprometida com o Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social. |
| As Marcas Mais Valiosas - IstoÉ  | Revista <i>IstoÉ</i>  | A Natura está entre as 15 Marcas Mais Valiosas e nesse ano conquista o 4º lugar.   |
| Balanço Anual  | Jornal <i>Gazeta Mercantil</i>  | Prêmio de melhor empresa do setor Higiene, Limpeza e Cosméticos.   |
| Rumo à Credibilidade: uma pesquisa de relatórios de sustentabilidade no Brasil | SustainAbility e Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável | A Natura foi distinguida com o primeiro lugar na análise dos relatórios de sustentabilidade no estudo Rumo à Credibilidade, realizado pela Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável - FBDS e pela SustainAbility.                          |
| 100 Empresas de Maior Prestígio Época Negócios                                 | Revista <i>Época Negócios</i>   | A Natura foi premiada como a marca de Maior Prestígio do Setor de Beleza.  |
| Guia Exame de Sustentabilidade   | Revista <i>Exame</i>  | Fomos a Empresa Modelo do Ano em Sustentabilidade.   |
| Época Mudanças Climáticas  | Revista <i>Época Negócios</i>   | A Natura venceu como a empresa de Melhor Estratégia na redução das emissões de carbono.  |
| Fórum de Líderes   | Jornal <i>Gazeta Mercantil</i>  | O Copresidente do Conselho de Administração Guilherme Leal foi reconhecido como um dos líderes no setor de Cosméticos, Higiene e Limpeza e como líder no Estado de São Paulo.  |
| Premio Ciudadanía Empresarial-AMCHAM Argentina                                 | Revista <i>Exame</i>  | Prêmio de cidadania empresarial da Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina (Amcham).  |
| Prêmio Viva Leitura  | Ministério da Educação  | Fomos homenageados pelo projeto "Rodas de Leitura", uma parceria entre o Crer para Ver e CEDAC.  |
| Nova Beleza  | Revista <i>Nova</i>   | A Natura recebeu os seguintes prêmios:<br>cabelo - finalizador - O melhor antifrizz - Natura Fixplant Pós-Escova AntiFrizz.<br>Rosto - hidratante - O que dá sensação de conforto imediato - Natura Erva Doce FPS 15.<br>Corpo - hidratante.             |
| Prêmio Comunique-se  | Comunique-se  | Rodolfo Guttilla, diretor de Assuntos Corporativos da Natura, foi premiado na categoria Profissional de Comunicação Corporativa.   |
| Empresa dos Sonhos dos Jovens 2007   | Cia de Talentos   | A Natura ficou em quarto lugar no ranking das 10 primeiras empresas na preferência dos jovens brasileiros.   |
| Revista Seleções - Marcas de Confiança   | Revista <i>Seleções</i>   | Ganhamos o prêmio Marcas de Confiança, da Revista <i>Seleções</i> .  |

|   |   |  |
|---|---|--|
| Melhores da Dinheiro  | Revista <i>IstoÉ</i>  | A Natura foi campeã no setor Farmacêutico, Higiene e Limpeza no ranking "As Melhores da Dinheiro", em sua edição de 2008.  |
| BRAMEX - Prêmio Franco Montoro  | Bramex  | A Natura foi a única do setor escolhida como destaque empresarial no intercâmbio bilateral Brasil-México.  |
| Revista Conjuntura Econômica: XVIII prêmio FGV Excelência Empresarial | Revista <i>Conjuntura Econômica</i>                               | A Natura foi premiada com o 1º lugar na Categoria Perfumaria.  |
| Valor 1000  | Jornal <i>Valor Econômico</i>                                     | Pela 4ª vez consecutiva a Natura é reconhecida como Melhor Empresa do Setor de Higiene e Cosmético.  |
| Melhores e Maiores  | Revista Exame   | A Natura foi premiada na categoria Bens de Consumo.  |
| Prêmio BMF Bovespa  | BMF Bovespa   | A Natura ficou entre as 10 primeiras das 100 companhias listadas pela BM&FBOVESPA que conquistaram posição no segmento de novos mercados.  |
| ABRE de Design&Embalagem  | ABRE  | A Natura conquistou três categorias, com Natura Chronos Flavonoides de Passiflora, Natura Amor América e Natura Faces Estojo Mágico.   |
| Marcas Mais Valiosas do Brasil  | Revista <i>IstoÉ Dinheiro</i>                                     | Em 2008, a Natura entrou no ranking das 15 Marcas mais valiosas do Brasil.   |
| Distintivo de Empresa Socialmente Responsável 2008                    | Cemefi e Aliarse - México   | Prêmio concedido à atuação da Natura no México.  |
| Marcas de Quem Decide   | <i>Jornal do Comércio</i> - POA                                   | A Natura foi reconhecida como a marca mais lembrada e preferida do Rio Grande do Sul, no setor Higiene e Beleza Pessoal, e também como destaque na categoria "Preservação do Meio Ambiente". |
| As 100 Melhores em Cidadania Corporativa 2008                         | Gestão & RH Editora   | A Natura ficou entre as melhores na categoria Responsabilidade Ambiental.  |
| GRI e RCA Awards  | The GRI Amsterdam Global Conference                               | O relatório anual da Natura 2008 ganhou o segundo lugar no GRI Readers' Choice Awards na votação por organizações da Sociedade Civil.  |
| Prêmio Parcerias: Desenvolvimento Solidário no Nordeste               | Aliança Interage e pelo Instituto Ação Empresarial pela Cidadania | Fomos reconhecidos pela atuação do nosso projeto educacional na Chapada Diamantina.  |
| Melhor Empresa de Cosméticos do Brasil                                | Instituto IMPAR - Maringá   | A Natura, foi apontado como Melhor Empresa de Cosméticos do Brasil.  |
| Prêmio Brasil de Meio Ambiente  | <i>Jornal do Brasil, Gazeta Mercantil</i> e Forbes Brasil         | A Natura conquistou o prêmio na categoria "Melhor Empresário do Ano" com Alessandro Carlucci.  |
| Top of Mind   | Jornal <i>Folha de S. Paulo</i>                                   | Pelo segundo ano consecutivo, a Natura conquistou o prêmio na categoria de Preservação do Meio Ambiente.   |
| Top of Mind 2008 Minas Gerais   | Revista <i>Mercado Comum</i>                                      | A Natura recebeu o prêmio na categoria liderança de Produtos de Beleza.  |
| Troféu Empreendedores de Sucesso 2008                                 | Revista <i>Top of Business</i>                                    | Reconhecimento às organizações de relevante atuação econômica, social e ambiental.   |
| 50 RHs Mais Admirados do Brasil 2008                                  | Gestão e RH   | Homenagem à Diretora de Recursos Humanos Internacional, Claudia Falcão, como uma das 10 profissionais de RH de maior prestígio do País.  |

|  |   |   |
|--|---|---|
| IR Magazine Brazil Awards  | IBRE - Instituto Brasileiro de Economia/FGV                         | A Natura foi selecionada entre as 5 melhores nas categorias Melhor governança corporativa e Melhor Sustentabilidade Socioambiental do IR Magazine Awards Brazil 2008. |
| Destaque Agência Estado Empresas   | Agência Estado  | O Ranking Agência Estado Empresas, elegeu as companhias abertas que tiveram os melhores desempenhos para os seus acionistas.  |
| Prêmio I Best 2008   | Revista I Best  | O Natura.net foi classificado entre os melhores websites de 2008.   |
| “Os Websites Mais Sustentáveis das empresas listadas no IBovespa - 2007” | Management & Excellence/<br>GrowAssociates - Revista Razão Contábil | Conquistamos o prêmio como um dos Websites Mais Sustentáveis das empresas listadas no IBovespa - 2007.  |
| Top Vale   | Jornal ValeParaibano  | A Natura foi a vencedora na categoria “Marca de Cosméticos/Perfumaria” nas cidades de São José dos Campos, Jacareí, Taubaté e 1º lugar no Top Regional.               |
| “As Empresas Mais Sustentáveis da Am. Latina”                            | Management & Excellence/<br>GrowAssociates                          | Vencemos como uma das empresas mais sustentáveis da América Latina.   |
| Top of Mind - Diário do Grande ABC                                       | Diário do Grande ABC  | Recebemos a homenagem como a marca do setor de higiene e beleza mais lembrada pelos consumidores.   |

# Índice Remissivo GRI

| GRI   | Capítulo do Relatório Anual Natura   |                                     |
|---|--|-------------------------------------|
| <b>Estratégia e análise</b>                   |  |                                     |
| 1.1   | Declaração da presidência sobre a relevância da sustentabilidade.  | Mensagem da presidência             |
| 1.2   | Principais impactos, riscos e oportunidades  | Ao longo de todo relatório          |
| <b>Perfil Organizacional</b>                  |  |                                     |
| 2.1   | Nome da organização  | Perfil da organização               |
| 2.2   | Principais marcas, produtos e/ou serviços.   | Consumidores                        |
| 2.3   | Estrutura operacional  | Perfil da organização               |
| 2.4   | Localização da sede  | Perfil da organização               |
| 2.5   | Países em que a organização opera  | Perfil da organização               |
| 2.6   | Tipo e natureza jurídica da propriedade.   | Perfil da organização               |
| 2.7   | Mercados atendidos   | Perfil da organização               |
| 2.8   | Porte da organização   | Perfil da organização               |
| 2.9   | Principais mudanças em 2006  | Perfil da organização               |
| 2.10  | Prêmios recebidos  | Prêmios e reconhecimentos em Anexos |
| <b>Parâmetros para o Relatório</b>            |  |                                     |
| <b>Perfil do Relatório</b>                    |  |                                     |
| 3.1   | Período coberto pelo relatório   | Sobre este relatório                |
| 3.2   | Data do relatório anterior mais recente  | Sobre este relatório                |
| 3.3   | Ciclo de emissão de relatórios   | Sobre este relatório                |
| 3.4   | Dados para contato em caso de perguntas  | Sobre este relatório                |
| <b>Escopo e limite do relatório</b>           |  |                                     |
| 3.5   | Processo para a definição do conteúdo do relatório   | Sobre este relatório                |
| 3.6   | Limite do relatório  | Sobre este relatório                |
| 3.7   | Limitações quanto ao escopo ou ao limite do relatório  | Sobre este relatório                |
| 3.8   | Joint ventures, subsidiárias, instalações arrendadas, operações terceirizadas e outras organizações que possam afetar a comparabilidade entre períodos e/ou organizações | Sobre este relatório                |
| 3.9   | Técnicas de medição de dados e as bases de cálculo   | Sobre este relatório                |
| 3.10  | Explicação das consequências de quaisquer reformulações de informações   | Sobre este relatório                |
| 3.11  | Mudanças significativas em comparação com anos anteriores  | Introdução<br>Sobre este relatório  |
| <b>Sumário de conteúdo da GRI</b>             |  |                                     |
| 3.12  | Tabela que identifica a localização das informações no relatório.  | Índice Remissivo                    |
| <b>Verificação</b>                            |  |                                     |
| 3.13  | Política e prática atual relativa à busca de verificação externa para o relatório.   | Introdução<br>Sobre este relatório  |
| <b>Governança, compromissos e engajamento</b> |  |                                     |
| <b>Governança</b>                             |  |                                     |
| 4.1   | Estrutura de governança  | Governança Corporativa              |
| 4.2   | Indicação caso o presidente do mais alto órgão de governança também seja um diretor executivo  | Governança Corporativa              |
| 4.3   | Número de membros independentes ou não executivos do mais alto órgão de governança.  | Governança Corporativa              |
| 4.4   | Mecanismos para que acionistas e empregados façam recomendações ou deem orientações ao mais alto órgão de governança.  | Ouidoria                            |
| 4.5   | Relação entre remuneração para membros do mais alto órgão de governança, diretoria executiva e demais executivos e o desempenho da organização.                          | Governança Corporativa              |

|     |  |                        |
|-----|--|------------------------|
| 4.6 | Processos em vigor no mais alto órgão de governança para assegurar que conflitos de interesse sejam evitados   | Governança Corporativa |
| 4.7 | Processo para determinação das qualificações e conhecimento dos membros do mais alto órgão de governança para definir a estratégia da organização para questões relacionadas a temas econômicos, ambientais e sociais. | Governança Corporativa |
| 4.8 | Declarações de missão e valores, códigos de conduta e princípios internos  | Razão de Ser; Crenças  |

---

### Qualidade das Relações

|      |   |                        |
|------|---|------------------------|
| 4.9  | Procedimentos do mais alto órgão de governança para supervisionar a identificação e gestão por parte da organização do desempenho econômico, ambiental e social, incluindo riscos e oportunidades relevantes, assim como a adesão ou conformidade com normas acordadas internacionalmente, códigos de conduta e princípios. | Governança Corporativa |
| 4.10 | Autoavaliação do desempenho do mais alto órgão de governança.   | Governança Corporativa |

---

### Compromissos com iniciativas externas

|      |  |  |
|------|--|--|
| 4.11 | Explicação de como a organização aplica o princípio da precaução.                | Consumidores                                 |
| 4.12 | Cartas, princípios ou outras iniciativas que a organização subscreve ou endossa. | Sobre este relatório<br>Apoios e patrocínios |
| 4.13 | Participação em associações e/ou organismos nacionais/internacionais             | Governo                                      |

---

### Engajamento dos stakeholders

|      |   |  |
|------|---|--|
| 4.14 | Relação de grupos de stakeholders engajados pela organização.                                 | Qualidade das Relações<br>Sobre este relatório |
| 4.15 | Base para a identificação e seleção de stakeholders com os quais se engajar.                  | Sobre este relatório                           |
| 4.16 | Abordagens para o engajamento dos stakeholders  | Sobre este relatório                           |
| 4.17 | Principais temas e preocupações que foram levantados por meio do engajamento dos stakeholders | Sobre este relatório                           |

---

### Indicadores de desempenho

#### Desempenho econômico

|     |   |  |
|-----|---|--|
| DMA | Abordagem de Gestão   | Desempenho Econômico                                       |
| EC1 | Valor econômico direto gerado e distribuído                                   | Com. Fornecedoras<br>Geração de valor social               |
| EC2 | Mudanças climáticas - implicações financeiras e outros riscos e oportunidades | Temas prioritários de sustentabilidade<br>Gestão de riscos |

---

#### Desempenho Ambiental

|     |  |   |
|-----|--|---|
| EC3 | Cobertura das obrigações do plano de benefícios definido que a organização oferece.  | Colaboradores<br>Demonstrações financeiras          |
| EC4 | Ajuda financeira significativa recebida do governo.  | Governo   |
| EC5 | Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local  | Colaboradores                                       |
| EC6 | Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais  | Comunidades do entorno                              |
| EC7 | Procedimentos para contratação local e proporção de membros da alta gerência recrutados na comunidade local                | Colaboradores                                       |
| EC8 | Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público. | Comunidade do entorno<br>Geração de valor social    |
| EC9 | Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos.   | Comunidades fornecedoras<br>Geração de valor social |

---

#### Desempenho ambiental

|     |   |                      |
|-----|---|----------------------|
| DMA | Abordagem de Gestão   | Desempenho Ambiental |
| EN1 | Materiais usados por peso ou volume.  | Desempenho Ambiental |
| EN2 | Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.                   | Desempenho Ambiental |
| EN3 | Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.         | Desempenho Ambiental |
| EN4 | Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária.                  | Desempenho Ambiental |
| EN5 | Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.           | Desempenho Ambiental |
| EN6 | Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia    | Desempenho Ambiental |
| EN7 | Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas. | Desempenho Ambiental |

|      |   |   |
|------|---|---|
| EN8  | Total de retirada de água por fonte.  | Desempenho Ambiental  |
| EN9  | Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água.   | Desempenho Ambiental  |
| EN10 | Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.  | Desempenho Ambiental  |
| EN11 | Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacentes a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas. | Comunidades fornecedoras  |
| EN12 | Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.    | Desempenho Ambiental  |
| EN13 | Habitats protegidos ou restaurados.   | Comunidades fornecedoras  |
| EN14 | Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade.   | Desempenho Ambiental  |
| EN15 | Número de espécies na Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas pelo nível de risco de extinção.          | Desempenho Ambiental  |
| EN16 | Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa, por peso.  | Desempenho Ambiental  |
| EN17 | Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso.   | Desempenho Ambiental  |
| EN18 | Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas.   | Temas prioritários de sustentabilidade<br>Desempenho Ambiental<br>Fornecedores e comunidades fornecedoras |
| EN19 | Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso.   | Desempenho Ambiental  |
| EN20 | NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso.  | Desempenho Ambiental  |
| EN21 | Descarte total de água, por qualidade e destinação.   | Desempenho Ambiental  |
| EN22 | Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.  | Desempenho Ambiental  |
| EN23 | Número e volume total de derramamentos significativos.  | Desempenho Ambiental  |
| EN24 | Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia.  | Desempenho Ambiental  |
| EN25 | Identificação, tamanho, status de proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem             | Desempenho Ambiental  |
| EN26 | Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.   | Desempenho Ambiental  |
| EN27 | Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto.  | Consultoras e consultores   |
| EN28 | Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais.                                   | Comunidade do entorno   |
| EN29 | Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte de trabalhadores.                | Desempenho Ambiental  |
| EN30 | Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.  | Geração de valor social   |

---

## Práticas trabalhistas e trabalho decente

|      |   |               |
|------|---|---------------|
| DMA  | Abordagem de Gestão   | Colaboradores |
| LA1  | Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.   | Colaboradores |
| LA2  | Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região.   | Colaboradores |
| LA3  | Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral  | Colaboradores |
| LA4  | Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.   | Colaboradores |
| LA5  | Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais  | Colaboradores |
| LA6  | Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde   | Colaboradores |
| LA7  | Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.  | Colaboradores |
| LA8  | Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves. | Colaboradores |
| LA9  | Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.  | Colaboradores |
| LA10 | Média de horas de treinamento por ano   | Colaboradores |
| LA11 | Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira.                             | Colaboradores |
| LA12 | Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.  | Colaboradores |
| LA13 | Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com indicadores de diversidade  | Colaboradores |
| LA14 | Proporção de salário-base entre homens e mulheres, por categoria funcional.   | Colaboradores |

---

## Direitos humanos

---

|     |  |   |
|-----|--|---|
| DMA | Abordagem de Gestão  | Colaboradores e Fornecedores              |
| HR1 | Contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou foram submetidos a avaliações sobre o tema. | Fornecedores                              |
| HR2 | Empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomadas.           | Fornecedores                              |
| HR3 | Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos                          | Colaboradores                             |
| HR4 | Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas.   | Ouvidoria                                 |
| HR5 | Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar correndo risco              | Colaboradores                             |
| HR6 | Operações com risco de ocorrência de trabalho infantil   | Consultoras e consultores<br>Fornecedores |
| HR7 | Operações com risco de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo  | Consultoras e consultores<br>Fornecedores |
| HR8 | Pessoal de segurança submetido a treinamentos relativos a aspectos de direitos humanos   | Colaboradores                             |
| HR9 | Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas.   | Fornecedores                              |

---

## Sociedade

---

|     |  |   |
|-----|--|---|
| DMA | Abordagem de Gestão  | Desempenho social, governo, ouvidoria, comunidade do entorno. |
| SO1 | Programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída.                | Comunidades Fornecedoras                                      |
| SO2 | Unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados a corrupção.   | Gestão de riscos  |
| SO3 | Empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização.   | Colaborador   |
| SO4 | Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.  | Gestão de riscos  |
| SO5 | Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies.   | Governo   |
| SO6 | Contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas.                                    | Governo   |
| SO7 | Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados.                                | Consumidor  |
| SO8 | Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos. | Governo   |

---

## Produto

---

|     |   |   |
|-----|---|---|
| DMA | Abordagem de Gestão   | Consumidores                              |
| PR1 | Fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos. | Consumidores                              |
| PR2 | Casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante o ciclo de vida                    | Consumidores                              |
| PR3 | Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem   | Consumidores                              |
| PR4 | Casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços  | Consumidores                              |
| PR5 | Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas.   | Consumidores                              |
| PR6 | Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio.   | Consumidores                              |
| PR7 | Casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio  | Consumidores                              |
| PR8 | Reclamações comprovadas relativas a violação de privacidade e perda de dados de clientes.   | Consultoras e consultores<br>Consumidores |
| PR9 | Multas por não conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços.   | Consumidores                              |

# Expediente

**Direção de arte e projeto gráfico:**  
Modernsign Design e Inovação

**Texto e revisão:**  
Report Comunicação

**Tratamento de imagens e pré-impressão:**  
Modernsign Design e Inovação

**Impressão:**  
Makrokolor

**Fotografias:**  
Arnaldo Pappalardo; Daniela Giorgia Spinardi;  
Edu Simões; Rafael Quintino; Taterka; Wilson Spinardi Jr.

**Ilustrações:**  
Modernsign Design e Inovação e Marcelo Cipis

**Pesquisa e apuração de indicadores  
e apoio na identificação de conteúdo:**  
Diretoria de sustentabilidade e vice-presidência  
de finanças e informação

**Coordenação geral:**  
Diretoria de assuntos corporativos e  
relações governamentais



THE USE OF MORGAN STANLEY CAPITAL INTERNATIONAL INC.'S ("MSCI") TRADEMARKS AND INDEX NAMES DOES NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION BY MSCI, ANY OF ITS AFFILIATES, ANY OF ITS INFORMATION PROVIDERS OR ANY OTHER THIRD PARTY INVOLVED IN, OR RELATED TO, COMPILING, COMPUTING OR CREATING ANY MSCI INDEX. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES ARE TRADEMARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES AND HAVE BEEN LICENSED FOR USE FOR CERTAIN PURPOSES BY NATURA.