

RELATÓRIO ANUAL
NATURA 2009



Sumário

NOSSA ESSÊNCIA	
	3 Razão de Ser
	3 Visão
	3 Crenças
COMO CHEGAMOS ATÉ AQUI	4
NOSSO MOMENTO	
	5 Mensagem da Presidência do Conselho de Administração
	6 Mensagem do Comitê Executivo
	7 Perfil
	8 Prêmios e reconhecimentos
	13 Cadeia de Valor Natura
	14 Governança
NO QUE MIRAMOS	
	19 Perspectiva
	20 Construção coletiva
	22 Temas prioritários de sustentabilidade
	25 Evolução de nossos compromissos
	28 Sistema de Gestão Natura
	29 Inovação
COM QUEM CAMINHAMOS	
	32 Qualidade das relações
	37 Colaboradores
	49 Consultoras e CNOs
	54 Consumidores
	58 Fornecedores
	60 Comunidades fornecedoras
	64 Comunidades do entorno
	67 Acionistas
	69 Governo
QUE PEGADA DEIXAMOS	
	73 Geração de valor social
	80 Geração de valor ambiental
	93 Geração de valor econômico
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	96
PARECER DNV	133
SOBRE O RELATÓRIO	137
PACTO GLOBAL	139
ÍNDICE REMISSIVO	140
EXPEDIENTE	144

NOSSA 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.

COMO CHEGAMOS ATÉ AQUI

- 1969** Luiz Seabra funda a Natura, em São Paulo. Desde essa época a produção de cosméticos já contemplava ativos vegetais em sua composição. A primeira loja da Natura foi aberta em 1970, na rua Oscar Freire, e o atendimento era feito pelo próprio Seabra.
- 1973** É inaugurada a fábrica da Natura em São Paulo. Na época, sete colaboradores produziam mensalmente cerca de 600 unidades de produtos de tratamento para cabelos, rosto e corpo.
- 1974** A Natura decide apostar na consultoria personalizada, e o sistema de venda direta entra em operação.
- 1979** Entrada no mercado masculino, com o lançamento da linha Sr N.
É formado o Sistema Natura, com a participação de várias empresas.
- 1981** Natura é pioneira ao criar um serviço telefônico gratuito de atendimento aos consumidores.
- 1982** Início de operações no Chile, primeira iniciativa da empresa no exterior.
- 1984** De forma pioneira, é lançada a opção de produtos em refil.
Nasce a linha Erva Doce, um dos maiores sucessos da Natura.
- 1986** Chega ao mercado a linha Chronos, tratamento antissinais, que reúne os maiores avanços tecnológicos da cosmética mundial.
- 1988** Natura passa a comercializar seus produtos na Bolívia.
- 1989** Na década de 1980, a Natura cresce 35 vezes, consolida a união com quatro empresas do Sistema Natura e desponta como a maior empresa de cosméticos brasileira.
- 1990** A Natura publica sua Razão de Ser (compromisso com o bem-estar/estar bem) e suas Crenças: a importância das relações, o compromisso com a verdade, o aperfeiçoamento contínuo, o estímulo à diversidade, a valorização da beleza sem estereótipos e a empresa como promotora do enriquecimento social.
- 1992** É criado o Natura Escola: primeiro projeto social da empresa, desenvolvido em parceria com a Escola Estadual Matilde Maria Cremm, de Itapeverica da Serra.
A Natura chega à Argentina e ao Peru.
- 1993** Lançamento da linha Mamãe e Bebê, com a proposta de valor de contribuir para o fortalecimento do vínculo entre pais e filhos.
- 1995** É criado o Programa Crer para Ver, com o objetivo de contribuir para a melhoria do ensino público no Brasil.
- 1996** É veiculada a primeira campanha do conceito Mulher Bonita de Verdade, da linha Chronos, que expressa a ideia de que a beleza feminina independe da idade.
- 1998** Por meio de análises de impacto ambiental de todos os seus processos, a Natura passa a realizar regularmente o controle e monitoramento ambiental de suas atividades. É criado o Conselho de Administração da Natura.
- 2000** Lançamento da linha Natura Ekos, com o uso sustentável de ativos da biodiversidade brasileira.
A Natura dá início ao Programa Certificação de Ativos.
- 2001** É inaugurado o Espaço Natura em Cajamar (SP), que abriga fábricas, armazenagem, logística e atividades administrativas em uma construção que atende aos mais avançados requisitos ambientais.
- 2003** É criada a linha Natura Tododia com o objetivo de tornar a rotina de cuidados com o corpo em um ritual especial.
- 2004** A Natura abre seu capital na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) NBR ISO 14001.
A empresa conquista a certificação ambiental ISO 14001.
- 2005** É inaugurada a Casa Natura em Paris (França).
Entra em funcionamento a operação do México.
A Natura obtém certificação NBR ISO 9001.
A empresa vegetaliza a linha de sabonetes.
É lançado o Movimento Natura.
- 2006** Abertura da primeira Casa Natura do Brasil, em Campinas (SP).
Fim dos testes em animais em todas as práticas de pesquisa da empresa.
Firmado o primeiro acordo de repartição de benefícios por acesso ao conhecimento tradicional.
- 2007** É lançado o Programa Carbono Neutro. A Natura compromete-se a reduzir ao longo de cinco anos suas emissões de Gases do Efeito Estufa em 33% e a neutralizar por completo as emissões que não podem ser evitadas. É aberta a primeira fábrica Natura fora de São Paulo, com a inauguração da Unidade Industrial Benevides, no Pará.
Têm início as operações da Colômbia.
Todos os produtos Natura passam a divulgar uma tabela ambiental.
- 2008** A Natura dá início à implantação do Sistema de Gestão Natura, modelo de organização baseado em gestão por processos, que está a serviço das Unidades de Negócios e das Unidades Regionais.
Para estreitar o relacionamento com consultoras e consultores, a Natura amplia o modelo Consultora Natura Orientadora no Brasil.
- 2009** Ao completar 40 anos, a Natura atinge a marca histórica de 1 milhão de consultoras.
É lançado o Natura Conecta, uma comunidade virtual para aproximar os públicos da Natura.

NOSSO MOMENTO

MENSAGEM DA PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

40 ANOS SEMEANDO OPORTUNIDADES

Alegrias e esperanças em meio ao precário equilíbrio do mundo. Assim vivemos 2009. Alcançamos resultados expressivos na Natura que renovam nossas energias e nos estimulam a enfrentar os conhecidos, porém complexos, desafios postos diante da sociedade global.

Em um ano marcado pela crise econômica mundial e pelo frustrante impasse nas negociações de um acordo para o enfrentamento das mudanças climáticas, celebramos nossos 40 anos com importantes conquistas: a vibração de mais de 1 milhão de consultoras e consultores ajudou a impulsionar nossa participação de mercado e ampliou o número de clientes atendidos. Cumprimos os compromissos assumidos há dois anos, remodelando a gestão da Natura e iniciando um novo ciclo de crescimento. Com isso, geramos mais valor para acionistas e para toda a ampla cadeia de pessoas e instituições ligadas ao nosso modelo de negócios. Produzimos impactos sociais relevantes e, entre outros avanços ambientais, continuamos a reduzir nossas emissões relativas de carbono.

Nossa estratégia teve a confiança de acionistas e investidores, como ficou evidenciado na nova oferta de ações, que ampliou a liquidez e o próprio valor da Natura.

Vemos o futuro dos negócios nos próximos dez anos com confiança: terceiro maior mercado de cosméticos do mundo, o Brasil dá indícios de que entra em um ciclo virtuoso de prosperidade. Nossa profunda identificação com sua alma e com seu desenvolvimento nos entusiasma: seguiremos em nosso propósito de construir um belo negócio e uma sociedade mais justa e comprometida eticamente com as próximas gerações.

Acreditamos também que, ao ampliarmos nossa capacidade de dialogar com a diversidade cultural que compõe a América Latina, tão receptiva aos nossos produtos, valores e oportunidades de negócios, seremos capazes de manter elevadas taxas de crescimento, além de contribuir para a geração de valor socioambiental. Em regiões mais distantes geográfica e culturalmente, seguimos avaliando, cuidadosamente, novas oportunidades.

Nossa civilização vive uma crise que impõe transformações profundas. Os desafios relacionados ao clima, energia, água, alimentos, saúde, segurança, conservação da biodiversidade e da diversidade cultural não poderão ser evitados. Almejamos que o Brasil faça parte do conjunto de países líderes na construção dessa agenda de macrotransformações, definitivamente comprometidos com a urgência e com os necessários avanços nas negociações, antevendo a próxima conferência sobre mudanças climáticas, no México.

Estamos convencidos de que temos um importante papel a cumprir: a marca Natura, maior que o nosso negócio, está a serviço da construção desse novo tempo, que nos oferece a oportunidade de inovar, reinventar nossa atuação permanentemente. Cumpriremos, assim, nossa vocação de empreender para gerar valor econômico, social e ambiental.

O respeito e o valor de nossa marca estão baseados na qualidade das relações que mantemos com todos e cada um dos nossos públicos. Reconhecemos a necessidade e reafirmamos aqui o compromisso de investir na excelência dos serviços especialmente para nossas consultoras. A nossa Razão de Ser – promover o *bem estar bem* –, que tem em sua essência o sentido de servir com excelência, de escutar a si, ao outro, ao mundo, é e sempre será nossa grande inspiração na busca obstinada por melhores e mais profundas relações com nossos diversos públicos, o mais legítimo meio para ampliar o reconhecimento da nossa marca.

Assim tem sido desde 1969, quando uma rosa branca entregue a cada um de nossos primeiros consumidores simbolizava nossa satisfação em servir e nosso anseio em contribuir com a busca da paz.

obrigado

Pedro Luiz Barreiros Passos
Guilherme Peirão Leal
Antonio Luiz da Cunha Seabra

Copresidentes do
Conselho de Administração

MENSAGEM DO COMITÊ EXECUTIVO

RESULTADO DO AMADURECIMENTO

Temos inúmeros motivos para celebrar 2009. As iniciativas adotadas nos últimos dois anos continuam a trazer os resultados esperados no curto prazo, ao mesmo tempo em que constroem as bases para o desenvolvimento de nossa empresa no futuro.

Alcançamos a marca histórica de 1 milhão de consultoras e consultores. O vigor de nossa operação nos proporcionou uma expressiva evolução nos principais indicadores econômicos, sociais e ambientais. A receita líquida alcançou R\$ 4,2 bilhões, 18,6% superior à de 2008; o Ebitda somou R\$ 1,0 bilhão, e nossa margem Ebitda foi de 23,8%. O lucro líquido atingiu R\$ 684 milhões, uma alta de 32,1% sobre o ano anterior. Ampliamos também a distribuição de riqueza para os nossos públicos e fomos mais eficientes em nossa gestão ambiental, reduzindo em 5,2% as emissões relativas de gases de efeito estufa e compensando a emissão de nossa cadeia por meio de apoio a projetos socioambientais.

Esse desempenho é fruto de um intenso processo de amadurecimento, que se refletiu em um novo modelo de gestão, baseado em três pilares fundamentais: a gestão por processos, a formação de lideranças e o fortalecimento de nossa cultura organizacional, requisitos indispensáveis para perpetuar nosso comportamento empresarial em meio a um ambiente de negócios em constante transformação. No Brasil, consolidamos o grupo executivo e introduzimos as Unidades de Negócios e Unidades Regionais. Com isso, aproximamos a Natura das necessidades locais de consultoras, consultores e consumidores finais, regionalizando o marketing e impulsionando o desempenho. Como resultado, obtivemos, em 2009, crescimento de 18,6% na receita líquida e ganho de *market share* no mercado doméstico.

Estamos levando esse modelo de gestão para todas as geografias da empresa. Nossas operações internacionais continuam a crescer e se consolidam como mercados de grande potencial. Em 2009, a receita líquida em moeda local evoluiu em 42,1%, contamos com cerca de 160 mil consultoras e mais de 1 mil colaboradores em nossas operações na Argentina, Chile, Peru, Colômbia, México e França. Dimensão que nos permite buscar espaços de liderança e acelerar nossa estratégia de expansão.

Na América Latina, queremos ser participantes relevantes e comprometidos com o desenvolvimento sustentável regional. Para tanto, adequaremos marketing, portfólio, canal e logística para assegurar proximidade e atender às necessidades de cada país.

Continuamos a investir na melhoria da qualidade das relações com diversos de nossos públicos em 2009, promovendo evoluções nos pontos sensíveis do relacionamento. Com isso, melhoramos o clima organizacional dos colaboradores de todas as nossas operações, com evolução de 72% para 74% no índice de favorabilidade. No caso dos fornecedores, o salto foi ainda maior: de 74% para 82%. Por fim, mantivemos o clima de nossas consultoras no mesmo patamar de 90% de favorabilidade.

Devemos reconhecer, no entanto, que a prestação de serviços às nossas consultoras e consultores ainda não condiz com a qualidade que buscamos em todas as nossas relações. Essa é uma questão prioritária para a Natura, já que a excelência nos serviços é parte intrínseca da nossa proposta de valor. Já adotamos medidas de curto, médio e longo prazos para posicionar novamente a prestação de serviço como um diferencial competitivo da nossa empresa. Essas medidas não trouxeram melhorias significativas em 2009, mas estamos confiantes de que, neste ano, as melhorias serão perceptíveis.

No âmbito das relações com os nossos consumidores, ampliamos ainda mais a nossa presença, chegando a 3,5 milhões de novos domicílios, que vieram se somar aos mais de 20 milhões de lares onde a marca Natura já está presente. Nesse sentido, gostaríamos de agradecer a confiança dos nossos consumidores e renovar o compromisso de oferecer produtos de altíssima qualidade e inovadores a um preço justo.

Apesar da boa evolução nos indicadores, o aperfeiçoamento da qualidade das relações deve estar constantemente em nossa agenda. Trata-se de uma atitude que requer um esforço coletivo por meio de aproximação e permanente diálogo com todos os públicos.

Temos consciência e entusiasmo diante da perspectiva de que ainda há muito a evoluir no modelo de gestão da Natura, que deve propiciar o desenvolvimento das pessoas, o fortalecimento de nossa cultura e a busca permanente por inovação. Acreditamos que a Natura é fruto da união de muitas pessoas, que desempenham diferentes papéis, mas que têm um objetivo comum.

Neste ano, destacamos a contribuição das Consultoras Natura Orientadoras, que assumiram um novo e importante papel no relacionamento entre as consultoras Natura e a nossa equipe de vendas, e fazemos um agradecimento especial aos nossos colaboradores pelo apoio e empenho ao participarem do projeto de transformação da gestão da companhia. Será a partir desse engajamento que poderemos responder aos desafios futuros e ao nosso próprio anseio de participar ativamente desse cenário de mudanças. Sempre impulsionados pelas Crenças que nos trouxeram até aqui e nos guiarão para o futuro.

Alessandro Carlucci

Diretor-Presidente

João Paulo Ferreira

Vice-Presidente de Operações e Logística

José Vicente Marino

Vice-Presidente de Negócios

Marcelo Cardoso

Vice-Presidente de Desenvolvimento
Organizacional e Sustentabilidade

Maurício Bellora

Vice-Presidente de Internacionalização

Roberto Pedote

Vice-Presidente de Finanças,
Jurídico e Tecnologia da Informação

Telma Sinicio

Vice-Presidente de Inovação

obrigado **40 ANOS**

PERFIL

Ao longo de 40 anos, construímos uma empresa de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal reconhecida por uma proposta de valor diferenciada: a partir do modelo de negócios da venda direta, que gera renda e oportunidades para mais de 1 milhão de consultoras e consultores, levamos aos nossos consumidores produtos que promovem o *bem estar bem*; despertam os sentidos, a consciência; e estabelecem novas ligações do indivíduo consigo, com o outro e com o mundo. Para tanto, procuramos manter um comportamento empresarial orientado para a criação de valor sustentável, por meio da construção de relações de qualidade com a sociedade, e temos um compromisso com o equilíbrio entre os impactos econômicos, sociais e ambientais de nossos negócios.

Nossa sede está instalada em Cajamar (SP) e possuímos escritórios comerciais em cinco regiões do Brasil e nos seguintes países: França, Argentina, Chile, Colômbia, Peru e México. Atuamos ainda, por meio de distribuidores locais, na Bolívia, na Guatemala, em Honduras e em El Salvador. Em dezembro de 2009, os colaboradores diretos em todas as nossas operações somavam 6.260 profissionais.

Possuímos fábricas em Cajamar (SP) e Benevides (PA), onde desenvolvemos, desde 2006, óleos obtidos de palmeiras oleaginosas nativas e *noodles* (massa vegetal para sabonetes). Nossos centros de distribuição estão localizados em Itapeceira da Serra (SP), Matias Barbosa (MG), Jaboatão dos Guararapes (PE), Canoas (RS) e Simões Filho (BA) – este, inaugurado em 2009. Contamos ainda com centros de pesquisa e tecnologia junto às nossas fábricas em Cajamar e Benevides e, desde 2006, o Centro Avançado de Tecnologia de Paris, na França, nos torna mais próximos de um dos mercados de cosméticos mais inovadores e exigentes do mundo. Para estimular a experimentação de nossos produtos e promover o treinamento de consultoras e consultores, temos seis Casas Natura no Brasil, cinco delas inauguradas em 2009, e dez distribuídas em nossas operações internacionais, sendo três no México, uma na Argentina, três na Colômbia, duas no Chile e uma no Peru.

Somos uma empresa de capital aberto desde 2004, com cerca de 40% de nossas ações disponíveis no Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa). Em virtude do nosso compromisso com a sustentabilidade, em 2009, figuramos pelo quarto ano consecutivo no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa (*leia mais em Acionistas*).

PRINCIPAIS DESTAQUES DO ANO

Econômicos

- A receita líquida da Natura alcançou R\$ 4,2 bilhões, crescimento de 18,6% em relação a 2008, com evolução nas operações internacionais e no Brasil.
- O *market share* da Natura no mercado alvo evoluiu de 21,4%, em 2008, para 22,5%, em 2009, medido pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal (Sipatesp/Abihpec).
- O Ebitda foi de R\$ 1,0 bilhão, e a margem Ebitda foi de 23,8% em 2009, superando nossa previsão de um piso mínimo de 23% para os anos de 2008, 2009 e 2010.
- O lucro líquido foi de R\$ 683,9 milhões, com crescimento de 32,1% sobre 2008.
- Operações internacionais cresceram 42,8% em moeda local ponderada, e as nossas atividades na Argentina, no Chile e no Peru alcançaram Ebitda Pro Forma de R\$ 8,9 milhões.
- Pagamos dividendos de R\$ 552 milhões em 2009 pelo regime de caixa, 30% acima de 2008.
- Terminamos o ano com R\$ 500 milhões em caixa e um endividamento líquido correspondente a 0,2 x o Ebitda de 2009.
- Apresentamos um nível de serviço para nossos consultores e consultoras abaixo de nossas expectativas. Não evoluímos como gostaríamos na qualidade da entrega de nossos produtos, seja em prazo seja em disponibilidade.

Sociais

- Superamos a marca de 1 milhão de consultores e consultoras, com ampliação de 20,5% no Brasil e 33% nas operações internacionais.
- Lançamos o Projeto Trilhas, do Crer para Ver, em 210 municípios brasileiros, alcançando cerca de 200 mil alunos das escolas públicas (*leia mais em Geração de Valor Social*).
- Implantamos o Crer para Ver – a nossa contribuição para melhoria na qualidade do ensino público – em todas as operações da América Latina.
- Nosso quadro de colaboradores cresceu 9,9% em todas as operações. No Brasil, o índice de *turnover* caiu de 12,4%, em 2008, para 7,5%, em 2009.
- Aumentamos a favorabilidade no clima entre colaboradores (de 72% para 74%) e fornecedores (de 74% para 82%).

Ambientais

- Em 2009, reduzimos em 5,2% nosso volume de emissões relativas de gases do efeito estufa (GEE), por meio do Projeto Carbono Neutro.
- Registramos nosso melhor índice no uso de matérias-primas renováveis em nossas fórmulas: 79,2% diante de 77,5% de 2008.
- Alcançamos redução de 19% no consumo de energia por unidade faturada, mas ampliamos em 8,7% o consumo de água por unidade faturada.
- Lançamos a linha Ekos Safra Açaí, que dissemina a conscientização em relação aos ciclos da natureza.
- A participação do refil de produtos nos itens faturados no Brasil ficou em 18,4%, abaixo da meta de 19%.

PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS RECEBIDOS PELA NATURA EM 2009

COMUNICAÇÃO

RECONHECIMENTO	ORGANIZAÇÃO	CATEGORIA PREMIADA	COLOCAÇÃO
Prêmio ABERJE de Comunicação	Aberje	Melhor case de Relações Governamentais, com o tema Profissionalismo e Transparência nas Relações.	1º

FINANÇAS

RECONHECIMENTO	ORGANIZAÇÃO	CATEGORIA PREMIADA	COLOCAÇÃO
Destaque Agência Estado Empresas	Agência	EstadoNatura é 1º lugar em todas as categorias: Ranking Geral das 10 Melhores Empresas listadas na Bovespa, Categoria Sustentabilidade e índice Novos Mercados.	1º
Melhores e Maiores	Exame	Natura foi eleita a melhor empresa na categoria Bens de Consumo; Natura foi eleita a Empresa do Ano do Ranking Melhores e Maiores.	1º
Melhores da Dinheiro	IstoÉ	Melhor empresa do setor Farmacêutico, Higiene e Limpeza	1º
Revista Conjuntura Econômica: XVIII prêmio FGV Excelência Empresarial	Fundação Getúlio Vargas e Revista Conjuntura Econômica	Natura foi eleita A Empresa do Ano. Melhor na Categoria Perfumaria	1º
Prêmio Abrasca	Abrasca	Natura foi eleita como a empresa Destaque Setorial, segmento "Atacado e Varejo".	1º
Ranking Capital Aberto	Revista Capital Aberto em parceria com Stern Stewart	A Natura classificou-se em 1º lugar no prêmio "As Melhores Companhias para os Acionistas 2009", na categoria de companhias com valor de mercado entre R\$ 5 e R\$ 15 bilhões.	1º
IR Magazine Awards	IBRE - Instituto Brasileiro de Economia e FGV - Fundação Getúlio Vargas	Vencedora na categoria Melhor Sustentabilidade Socioambiental	1º
Valor 1000	Jornal Valor Econômico	Melhor Empresa do Setor de Higiene e Cosmético	1º
Prêmio Intangíveis do Brasil (PIB)	The Brander e Revista Consumidor Moderno	Prêmio Intangíveis: conquistamos o prêmio no ativo Sustentabilidade e no setor Bens de Consumo Não Duráveis.	1º

INSTITUCIONAL

RECONHECIMENTO	ORGANIZAÇÃO	CATEGORIA PREMIADA	COLOCAÇÃO
Mais Admiradas - Carta Capital	Revista Carta Capital	Empresa Mais Admirada no Brasil	1º
		Empresas Mais Admiradas do Setor de Higiene, Cosméticos e Perfumaria	1º
		Empresas Mais Admiradas nos Fatores-Chaves: Compromisso com RH, Respeito ao Consumidor, Ética, A Mais Comprometida com o Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social.	1º

(continua)

INSTITUCIONAL (continuação)

<u>RECONHECIMENTO</u>	<u>ORGANIZAÇÃO</u>	<u>CATEGORIA PREMIADA</u>	<u>COLOCAÇÃO</u>
Fórum de Líderes Empresariais 2009	Revista Líderes	Guilherme Leal, copresidente do conselho de administração, foi reconhecido como um dos líderes no setor de Cosméticos, Higiene e Limpeza.	1º
INFO CORPORATE Os CIOs do Ano	Info Exame	O diretor de TI, Marcos Pelaez, venceu como executivo do ano na categoria Bens de Consumo.	1º
Prêmio IBGC de Governança Corporativa	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	Vencemos na categoria "Evolução em Governança Corporativa".	1º
Época Negócios 100 - As Empresas de Maior Prestígio do Brasil	Época Negócios	Marca de Cosméticos e Perfumaria de maior prestígio do Brasil.	1º
Prêmio Empreendedor Brasil 2009	Editora Brasil Notícias e Comunicação Empresarial Ltda	Natura foi a vencedora na Categoria Marketing 10 e Excelência na Prestação de Serviços.	1º
III Prêmio de Comércio Exterior França-Brasil	Câmara de Comércio França Brasil	Natura foi a vencedora na categoria Villegaignon (grande empresa), por seu destaque nas relações comerciais Brasil-França.	1º
Prêmio Empreendedor Brasil	Brasil Notícias - Editora e Comunicação Empresarial	Vencemos nas categorias "Marketing 10" e "Excelência na Prestação de Serviços".	1º
Prêmio Finep	Finep	Vencemos na categoria Grande Empresa.	1º
Prêmio Propriedade Intelectual e Inovação	Prospectiva Negócios Internacionais e Políticas Públicas	A Natura está entre as dez empresas brasileiras que mais inovam. O estudo <i>Propriedade Intelectual e Inovação: Uma Análise das Principais Empresas e Universidades Brasileiras</i> foi realizado pela Prospectiva Consultoria, especializada em negócios internacionais e políticas públicas.	entre as 20 empresas

INTERNET

<u>RECONHECIMENTO</u>	<u>ORGANIZAÇÃO</u>	<u>CATEGORIA PREMIADA</u>	<u>COLOCAÇÃO</u>
Prêmio Top of Mind Internet	UOL	Fomos reconhecidos como a Marca mais lembradas pelos consumidores da web na categoria Produtos de Beleza.	1º

MARCA

<u>RECONHECIMENTO</u>	<u>ORGANIZAÇÃO</u>	<u>CATEGORIA PREMIADA</u>	<u>COLOCAÇÃO</u>
Marcas de Quem Decide	Jornal do Comércio POA	Reconhecida como a Marca mais lembrada e preferida do Rio Grande do Sul no setor Higiene e Beleza Pessoal	1º
Marcas Mais Valiosas do Brasil	IstoÉ Dinheiro	A Natura ficou em 5º lugar no ranking das Marcas Mais Valiosas.	5º
Top of Mind Revista Amanhã POA	Revista Amanhã	A Natura foi agraciada em duas categorias: Perfume e Empresa Preocupada com o Meio Ambiente (ultrapassando a Petrobras).	1º

(continua)

MARCA *(continuação)*

RECONHECIMENTO	ORGANIZAÇÃO	CATEGORIA PREMIADA	COLOCAÇÃO
As Marcas Mais Fortes	IstoÉ Dinheiro e BrandZ Millward Brown	A Natura ficou em 10º lugar no ranking que pesquisou 12.800 brasileiros e suas marcas mais admiradas.	10º
Prêmio DCI - Diário do Comércio e Indústria	Jornal DCI -Diário do Comércio e Indústria	A Natura conquistou o prêmio na categoria de Higiene e Beleza.	1º
Empresa Marketing do Ano 2009	Revista Marketing	A Natura foi escolhida pela Revista Marketing como a Empresa Marketing do Ano 2009 no segmento Cosméticos.	1º
Marcas de Confiança	Revista Seleções em parceria com o Ibope	Eleita a empresa mais responsável socialmente e Melhor Marca na categoria "cremes para pele". Além disso, o diretor-presidente Alessandro Carlucci foi eleito o "executivo mais confiável entre os brasileiros".	1º
Homenagem Renato Castelo Branco	ESPM Social	Natura e a agência Taterka venceram com a campanha Natura Ekos - Óleos Trifásicos 2009.	1º
Top of Mind 2008 Minas Gerais	Revista Mercado Comum	A Natura recebeu o prêmio na categoria de Produtos de Beleza.	1º

RECURSOS HUMANOS

RECONHECIMENTO	ORGANIZAÇÃO	CATEGORIA PREMIADA	COLOCAÇÃO
50 RHs Mais Admirados do Brasil 2008	Gestão e RH	Homenagem à Claudia Falcão, diretora de Recursos Humanos, como uma das dez RHs de maior prestígio do País.	entre os 10 mais
Prêmio Você RH Profissional do Ano	Editora Abril	Marcelo Cardoso venceu como profissional do Ano 2009 no Setor Higiene e Limpeza.	1º
Top Companies for Leaders	Hewitt Associates e Época Negócios	Natura é a melhor empresa da América Latina (1º); Natura está na 11ª colocação entre as melhores do mundo em Liderança - ranking global.	1º
Empresa dos Sonhos dos Jovens	Grupo DMRH e Cia de Talentos	Premiada no ranking das dez primeiras empresas na preferência dos jovens brasileiros.	6º

SUSTENTABILIDADE

RECONHECIMENTO	ORGANIZAÇÃO	CATEGORIA PREMIADA	COLOCAÇÃO
As 100 Melhores em Cidadania Corporativa 2008	Gestão & RH Editora	Premiada entre as melhores na categoria Responsabilidade Ambiental.	entre os 10 mais
Guia Exame de Sustentabilidade	Revista Exame	Entre as 20 empresas de maior destaque do Brasil.	entre as 20 mais
Eco Amcham	Eco Amcham	Vencemos no Módulo Modelo de Negócios Sustentáveis com o case "Engajamento de Stakeholders na Biodiversidade".	1º

(continua)

SUSTENTABILIDADE *(continuação)*

<u>RECONHECIMENTO</u>	<u>ORGANIZAÇÃO</u>	<u>CATEGORIA PREMIADA</u>	<u>COLOCAÇÃO</u>
SAM/SPG Leadership Award	SAM Sustainability	Sr. Luiz Seabra, copresidente do conselho de administração na Natura, foi eleito como um dos líderes mundiais em gestão de negócios sustentáveis.	1º
Época Mudanças Climáticas	Revista Época	A Natura destacou-se como uma das empresas Líderes em Políticas Climáticas do Prêmio Época Mudanças Climáticas 2009.	entre as 20 mais
Distintivo Empresa Socialmente Responsável	Centro Mexicano para a Filantropia (Cemefi) e Aliança pela Responsabilidade Social e Empresarial no México (Aliarse)	Natura México foi reconhecida por sua gestão socialmente responsável como parte da cultura da empresa e como estratégia de negócios.	certificado

MARKETING PRODUTO E EMBALAGEM

<u>RECONHECIMENTO</u>	<u>ORGANIZAÇÃO</u>	<u>CATEGORIA PREMIADA</u>	<u>COLOCAÇÃO</u>
ABRE Design	ABRE	Vencemos na categoria Design Gráfico, Família de produtos e Marketing com a Linha Massaróca Naturé.	1º
Atualidade Cosmética	Revista Atualidade Cosmética	<p>Linha/Produto Infantil: Massaróca Natura</p> <p>Perfumaria Latino-Americana Feminina: Humor 5</p> <p>Troféu Aparício Basilio da Silva - Melhor Criação Perfumística Nacional Feminina: Humor 5</p> <p>Troféu Aparício Basilio da Silva - Melhor Criação Perfumística Nacional Masculina: Natura Homem Nitro,</p> <p>Empresa do Ano de 2009 e Profissional do Ano - Alessandro Carlucci</p>	1º
Prêmio Nova Beleza	Revista Nova	<p>A Natura venceu na Categoria de Melhor Produto de Limpeza, com Sabonete Gel de Limpeza Natura Chronos;</p> <p>A melhor na Categoria banho, com Óleo Trifásico Açaí;</p> <p>A melhor na Categoria Os Clássicos de Nova, com Diversa Lápiz Kajal; Perfumaria, Natura Águas de Banho.</p>	1º

CADEIA DE VALOR NATURA

Os principais indicadores de desempenho da Natura, em 2009, referentes às etapas de nossa cadeia de valor:

1. EXTRAÇÃO E TRANSPORTE DE MATÉRIAS-PRIMAS E EMBALAGENS (FORNECEDORES DIRETOS E INDIRETOS)

R\$ 2,7 bilhões distribuídos para fornecedores

82% dos fornecedores satisfeitos

31 ativos certificados

105.570 toneladas de gases do efeito estufa (GEEs) emitidas com a extração e o transporte de matérias-primas e embalagens

23.606 toneladas de GEEs emitidas por fornecedores diretos (processo e transporte à Natura)

2. PROCESSO INDUSTRIAL E PROCESSOS INTERNOS

R\$ 643,0 milhões distribuídos para colaboradores

R\$ 111,8 milhões investidos em inovação

0,52 litro de água consumido por unidade faturada

447,3 kjoules de energia consumidos por unidade faturada

31,5 gramas de resíduos gerados por unidade faturada

14.767 toneladas de GEEs emitidas nos processos internos



4. USO DE PRODUTOS E DESCARTE DE EMBALAGENS

18,4% de refis sobre itens faturados

69,5 mPt/kg é o impacto ambiental das embalagens por quantidade de produto¹

57.873 toneladas de GEEs emitidas no descarte final de produtos e embalagens

1. Indicador também contempla impacto na extração e transformação de embalagens

3. VENDA DE PRODUTOS (TRANSPORTE E DISTRIBUIÇÃO)

R\$ 2,3 bilhões distribuídos para consultoras

1 milhão de consultoras em todas as operações

88% de consultoras satisfeitas

103 novos produtos lançados

43.980 toneladas de GEEs emitidos no transporte de produtos para consultoras e consumidores

INDICADORES TRANSVERSAIS

R\$ 1,5 bilhão recolhidos para governo

R\$ 551,9 milhões distribuídos para acionistas

R\$ 683,9 milhões de lucro líquido

R\$ 4,2 bilhões de receita líquida

R\$ 1,0 bilhão de Ebitda

23,8% de margem Ebitda

R\$ 59,9 milhões investidos em responsabilidade corporativa

GOVERNANÇA

Em 2009, houve uma grande evolução na governança corporativa da Natura, que começou a se estruturar ainda nos anos 1990, mas ganhou ritmo principalmente a partir de 2004, com a abertura do capital da empresa e com a nossa adesão ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa).

O Conselho de Administração, a mais alta instância administrativa da Natura, é formado por três sócio-fundadores e outros quatro conselheiros externos, dois deles independentes. A escolha dos conselheiros considerou as qualificações, o conhecimento sobre a sustentabilidade, a complementaridade de vivências executivas e a ausência de conflitos de interesse. Os integrantes do Conselho são remunerados por uma parcela fixa mensal e uma variável anual, vinculada ao atingimento dos resultados econômico-financeiros, sociais e ambientais da Natura.

Alcançamos, em 2009, um novo patamar, resultado de avanços no funcionamento do Conselho e no fortalecimento dos seus quatro comitês de suporte e apoio: Estratégico; de Governança Corporativa; de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional; e de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças.

O Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional, que até então era formado por membros da Natura, ganhou o reforço de Fátima Raimondi, presidente da Ericsson do Brasil, empresa com reconhecida tradição na boa gestão de pessoas. O ingresso foi aprovado e oficializado em 2009, e Fátima começou a atuar efetivamente em fevereiro de 2010.

Por sua vez, o Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças, responsável pelas análises de cenários sobre os temas contábeis, fiscais, tributários, societários e de novos investimentos, passou a contar com um segundo integrante independente: Gilberto Mifano, vice-presidente do IBGC, ex-presidente do Conselho da Bovespa e profissional de notório saber em governança corporativa. Celso Giacometti, que até 2008 era o único participante externo do Comitê de Auditoria, deu lugar a Taiki Hirashima, ex-consultor do Banco Mundial e especialista em contabilidade.

Em 2009, o Comitê Estratégico tornou-se ainda mais ativo e seus integrantes reuniram-se 13 vezes, dedicando o dobro de tempo à análise dos temas de interesse do Conselho de Administração.

Os avanços na governança renderam à Natura o prêmio do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em 2009, na categoria Evolução. O nosso modelo também está sendo reconhecido internacionalmente. Há três anos, a empresa integra o Company Circle of Latin American Corporate Governance, uma associação formada por um grupo de corporações latino-americanas, escolhidas pelo International Financial Corporation (IFC), do Banco Mundial, diante da qualidade das práticas de governança. Em 2009, esse grupo lançou um guia com experiências de sucesso desenvolvidas pelas empresas participantes.

AVALIAÇÃO DA ALTA DIREÇÃO

No primeiro semestre de 2009, realizamos um processo estruturado de autoavaliação dos nossos conselheiros e dos membros dos Comitês. Esse foi a terceira avaliação desde a criação do Conselho, há 11 anos. O primeiro ocorreu em 2006, e o segundo, em 2007.

O processo foi conduzido no âmbito do Comitê de Governança, que realizou uma série de entrevistas individuais. Os principais apontamentos e conclusões foram consolidados em um documento único, posteriormente apresentado ao próprio Conselho. Entre os avanços decorrentes da autoavaliação, estão os reforços de novos participantes externos nos comitês de Pessoas e Desenvolvimento e de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças.

GOVERNANÇA EXECUTIVA

O Comitê Executivo (Comex) consolidou-se como principal instância executiva da Natura e tem gestão sobre assuntos corporativos com decisões sobre o mercado brasileiro e as operações internacionais. É constituído pelo diretor-presidente, Alessandro Carlucci, e por vice-presidentes da Natura.

Em 2009, integraram-se ao Comex João Paulo Ferreira, como vice-presidente de Operações e Logística, e Telma Sinicio, vice-presidente de Inovação, primeira mulher a ocupar uma posição de vice-presidência na história da Natura. Essa instância de decisão conta com o suporte de seis comitês, que atuam como braços do Comex e representam o poder executivo nas iniciativas ligadas à gestão da marca, à ética, à inovação comercial, à sustentabilidade, aos produtos e aos processos.

Todos são liderados pelo diretor-presidente, reunindo-se mensalmente – exceto o Comitê de Produtos, que realiza encontros semanais, e o Comitê de Ética, que se reúne semestralmente e sempre que necessário.

Conselho de Administração

Pedro Luiz Barreiros Passos - Conselheiro e Copresidente em exercício da Presidência
Antonio Luiz da Cunha Seabra - Conselheiro e Copresidente
Edson Vaz Musa - Conselheiro
Guilherme Peirão Leal - Conselheiro e Copresidente
José Guimarães Monforte - Conselheiro e Presidente do Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças
Julio Moura Neto - Conselheiro e Presidente do Comitê de Estratégia
Luiz Ernesto Gemignani - Conselheiro e Presidente do Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional

Comitê Executivo Natura

Alessandro Carlucci - Diretor-Presidente
João Paulo Ferreira - Vice-Presidente de Operações e Logística
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
Roberto Pedote - Vice-Presidente de Finanças, Jurídico e Tecnologia da Informação
Telma Sinicio - Vice-Presidente de Inovação

Diretoria Executiva da Natura em 2009

André Urani - Superintendente do Instituto Natura
Alessandra da Costa - Diretora de Recursos Humanos Brasil
Angel Medeiros - Diretor de Inovação Logística
Armando Marchesan Neto - Diretor de Serviços ao Cliente
Arnô Araújo - Diretor Comercial - Natura México
Cecília Riviello - Diretora-Geral México
Daniel Gonzaga - Diretor de Pesquisa
Denise Alves - Diretora de Cultura e Clima Organizacional
Denise Figueiredo - Diretora de Unidade de Negócio - Plataforma C
Erasmo Toledo - Diretor de Gestão Comercial
Flávio Contini - Diretor Finanças e Jurídico Internacional
Flávio Pesiguelo - Diretor de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade
Gilberto Xandó - Diretor de Unidade de Negócio - Plataforma D
Guto Pedreira - Diretor de Unidade de Negócio - Plataforma A
Herivaldo Silva - Diretor de Gestão Comercial - Latam
Jorge Rosolino - Diretor de Finanças Brasil
José Renato da Silveira - Diretor Central de Serviços Compartilhados
Lucilene Prado - Diretora Jurídica
Luis Bueno - Diretor Regional Central do Brasil
Marcello Rodrigues - Diretor de Disponibilização de Produtos
Marcos Pelaez - Diretor de Tecnologia da Informação
Marcos Vaz - Diretor de Sustentabilidade
Moacir Salzstein - Diretor de Governança Corporativa
Mônica Gregori - Diretora de Unidade de Negócio - Plataforma B
Nestor Felpi - Diretor de Ciclo de Pedido Internacional
Pedro Villares - Diretor de Negócios América Latina
Renato Abramovich - Diretor Regional Norte-Nordeste
Ricardo Faucon - Diretor de Suprimentos
Rodolfo Guttilla - Diretor de Assuntos Corporativos e Relações Governamentais
Romina Broda - Diretora-Geral Argentina
Rogério Cher - Diretor de Recursos Humanos Corporativo
Tatiana Pignatari - Diretora de Unidade de Negócio - Latam
Victor Fernandes - Diretor de Desenvolvimento de Produtos

Comitê Estratégico

É composto por três conselheiros – Pedro Luiz Barreiros Passos, Julio Moura Neto e Edson Vaz Musa –, além do diretor-presidente Alessandro Carlucci. Eles analisam os temas estratégicos, preparando orientações e recomendações para o Conselho de Administração. Entre as principais ações do Comitê, em 2009, merece destaque a ampliação do tempo das reuniões mensais, que passaram a tomar o dia inteiro e não mais meio período. O Comitê acompanha os 16 projetos estratégicos ora em curso e discute as estratégias de longo prazo da Natura.

Comitê de Governança Corporativa

Entre as suas atribuições está a discussão das melhorias e avanços do processo de governança e na operação do negócio. Formado por quatro conselheiros: Pedro Luiz Barreiros Passos, Guilherme Peirão Leal, José Guimarães Monforte e Júlio Moura Neto, além de Moacir Salzstein, diretor de Governança Corporativa. Os encontros são trimestrais e, em 2009, o grupo se reuniu quatro vezes. Em 2009, o Comitê foi responsável pelo processo de autoavaliação do Conselho de Administração e de seus comitês de apoio.

Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional

É composto por três conselheiros – Pedro Luiz Barreiros Passos, Edson Vaz Musa e Luiz Ernesto Gemignani –; pela participante externa (a partir de 2010), Fátima Raimondi; pelo diretor-presidente, Alessandro Carlucci; e pelo vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade, Marcelo Cardoso. As reuniões são mensais, porém, em 2009, foram realizados dez encontros. Entre os temas avaliados pelo comitê estão questões relativas à remuneração, à condução dos projetos de liderança, à sucessão, à capacitação e a temas de interesse da área de Recursos Humanos.

Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças

É formado pelo conselheiro José Guimarães Monforte, por dois participantes externos – Gilberto Mifano e Taiki Hirashima –; pelo vice-presidente de Finanças, Jurídico e Tecnologia da Informação, Roberto Pedote; pelo diretor de Governança Corporativa, Moacir Salzstein; e pela gerente de Gestão de Riscos e Auditoria Interna, Mercedes Stinco. Com reuniões mensais, o grupo se reuniu 12 vezes em 2009. A função do Comitê é apoiar o Conselho de Administração na análise financeira, de riscos e do relacionamento com as auditorias externas. As novidades do Comitê, em 2009, foram o reforço de um participante externo, a substituição de outro e o ingresso do diretor de Governança.

Comitê de Sustentabilidade

Para assegurar que a sustentabilidade permeie todo o modelo de governança da Natura, o Comitê de Sustentabilidade atua como foro preparatório às decisões do Comitê Executivo e também contribui para as análises do Conselho de Administração. A coordenação do Comitê de Sustentabilidade, que se reúne mensalmente, está a cargo da Diretoria de Sustentabilidade, que acompanha a inclusão e o equilíbrio entre as variáveis sociais, ambientais e econômicas nos planos de ação conduzidos por diversos projetos e áreas da empresa. É composto pelos conselheiros Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos, pelo diretor-presidente Alessandro Carlucci, pelos vice-presidentes de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade, Marcelo Cardoso, de Operações e Logística, João Paulo Ferreira, e de Inovação, Telma Sinício; e pelos diretores de Assuntos Corporativos e Relações Governamentais, Rodolfo Guttilla, de Sustentabilidade, Marcos Vaz, e Jurídica, Lucilene Prado.

Comitê de Processos

No final de 2009, foi criado o Comitê de Processos para dar o suporte executivo à implementação do sistema de gestão por processos na empresa. É formado pelo diretor-presidente Alessandro Carlucci, pelo vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade, Marcelo Cardoso, pelo diretor de Serviços ao Cliente, Armando Marchesan, pela diretora de Unidade de Negócio da plataforma C, Denise Figueiredo, pelo diretor da Regional Central do Brasil, Luis Bueno, pelo diretor de Tecnologia da Informação, Marcos Pelaez, pelo diretor de Recursos Humanos Corporativo, Rogério Cher e pelo gerente de Sistema de Gestão, Daniel Levy. As reuniões acontecem mensalmente.

Comitê da Marca

O Comitê da Marca se reúne uma vez por mês para tratar de temas relacionados à marca e às submarcas da Natura. Entre as principais discussões estão a arquitetura da marca, a adequação das submarcas à proposta de valor e às crenças da Natura, além de questões como linguagem e evolução da marca. Participam do comitê o diretor-presidente Alessandro Carlucci; o vice-presidente de Negócios, José Vicente Marino; o vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade, Marcelo Cardoso; o diretor de Assuntos Corporativos e Relações Governamentais, Rodolfo Guttilla; além de Ana Luiza Alves e Karen Cavalcanti, gerentes da Marca.

Comitê de Qualidade das Relações

O Comitê acompanha atividades como os planos de relacionamento estabelecidos com cada um dos públicos e a evolução desse relacionamento. Os encontros são bimestrais. Participam do comitê o vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade, Marcelo Cardoso; o diretor de Sustentabilidade Marcos Vaz; a ouvidora Estelita Thiele; e responsáveis pelo diálogo com diferentes públicos: comunidades fornecedoras, fornecedores, acionistas, consultoras e CNOs, comunidade do entorno, colaboradores, governo e consumidores.

GESTÃO DE RISCOS

A Natura privilegia a análise de dois grupos de riscos: os estratégicos, que consideram cenários que possam afetar a continuidade da empresa, e os operacionais, que enfocam os processos internos, verificados periodicamente pelo gestor com sua respectiva equipe. Nos dois casos, a avaliação de riscos leva em conta os aspectos econômico, social e ambiental.

Em 2009, implantamos a Autoavaliação de Controles em toda a cadeia de processos da Natura. Foram identificados os principais riscos operacionais e os controles de todos os processos, cerca de 100 ao todo. A autoavaliação envolveu a aplicação de aproximadamente 180 questionários e mobilizou cerca de 170 gestores. Os riscos mais relevantes são direcionados para o nosso Planejamento Estratégico Natura de 2010. Nos processos em que identificamos riscos altos, trabalhamos na mitigação por meio de planos de ações específicos.

Dentro de um movimento de melhoria contínua de todo o modelo de gestão, começamos a construir, em 2009, um plano de contingência mais abrangente para a Natura, partindo das ações necessárias para mitigar os cenários de riscos estratégicos.

AUDITORIA INTERNA

A Auditoria Interna da Natura é formada por um grupo independente de 20 colaboradores, que se reportam exclusivamente ao Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças. Dessa maneira, procuramos garantir a isenção do trabalho, uma vez que esse grupo não se reporta a qualquer outra área da empresa. As auditorias internas envolvem uma série de testes e procedimentos nos diversos processos da empresa para avaliar o ambiente de controle interno, considerando, inclusive, as possibilidades de fraude. Em 2009, auditamos praticamente o dobro do número de processos em comparação com o ano anterior – 13 auditorias, ante as 7 realizadas em 2008.

Em 2009, a Auditoria Interna recebeu 24 denúncias, envolvendo todas as operações, comunicadas por diferentes canais, com destaque para a Ouvidoria. Foram comprovados 12 casos de irregularidades – os que configuraram desvio de conduta resultaram em seis desligamentos de colaboradores e uma advertência. O levantamento não inclui denúncias envolvendo terceiros. Todos os casos contribuíram para que aprimorássemos nossos mecanismos de controle.

REMUNERAÇÃO DA ALTA GESTÃO

A nossa evolução organizacional, que vem acontecendo desde 2008, promoveu a adoção de um modelo de gestão baseado em processos, que estão a serviço de unidades de negócios e unidades regionais mais autônomas, o que impôs à Natura uma revisão da sua estrutura de remuneração de forma a ampliar o componente variável por meio de ajustes na Participação de Lucros e Resultados.

Para um grupo de executivos, que envolve o diretor-presidente da empresa, vice-presidentes, diretores e gerentes seniores, 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. Essa prática foi adotada por meio do Programa de Opção de Subscrição ou Compra de Ações, visando estimular o necessário empreendedorismo e o engajamento dos executivos, bem como a assunção de riscos.

O desenho do Programa de Compra de Ações busca assegurar o senso de propriedade e o envolvimento, fortalecer a relação entre a remuneração e ganhos e a construção de valor da empresa, além do crescimento saudável da organização, com a distribuição equilibrada do resultado quando a lucratividade do negócio permitir.

O Programa de Opção de Subscrição ou Compra de Ações prevê, desde 2009, que a outorga da opção de compra ou subscrição de ações está atrelada à decisão do executivo de investir, no mínimo, 50% do valor líquido recebido a título de participação nos lucros e resultados na aquisição de ações da Natura. As ações só poderão ser exercidas após um período de vesting (carência) de três anos, para 50% das ações, e de quatro anos, para exercer 100% das ações. Nos dois casos, a validade é de oito anos, ficando as ações indisponíveis para a venda até o final do terceiro ano. Até 2008, o vesting era de três anos, e o plano expirava em seis anos e não exigia a compra e manutenção de ações. Dessa maneira, o compromisso de longo prazo é estimulado, e os executivos agora têm mais tempo para exercerem suas opções.

Em 2008, tivemos um teto máximo, estabelecido pelo Conselho de Administração, de 0,6% ao ano, e de 3% do total de ações. O modelo instituído em 2009, 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 2009, o volume de opções em posse dos executivos representava cerca de 1,29% das ações da Natura, ante 1,1% em dezembro de 2008.

O Programa tem o seguinte histórico: outorgamos, desde 2002, 19.551.076 opções, sendo que 22% foram canceladas em razão da saída de executivos.

QUANTIDADES DE OPÇÕES

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	1.544.986	61.077	0	295.397	16%
2005	1.120.760	421.329	230.025	0	469.406	42%
2006	1.153.756	45.096	577.623	0	531.037	46%
2007	1.305.508	0	361.559	361.559	582.391	45%
2008	1.800.010	0	0	1.089.064	710.946	39%
2009	2.735.657	0	0	2.465.384	270.273	10%
2010	2.031.095	0	0	2.031.095	0	0%
Total	19.551.076	8.083.216	1.230.284	5.947.102	4.290.475	22%

VALORIZAÇÃO DOS PLANOS

Plano	Valor Atualizado do Plano	Valores em Milhares de R\$				Status do Plano
		Desconto Real Obtido no Exercício	Desconto Obtido no Exercício*	Desconto Potencial do Saldo Maduro	Desconto Potencial do Saldo Não Maduro	
2002	R\$ 6,60	42.412,4	50.320,5	0,0	0,0	Vencido
2003	R\$ 3,70	66.917,3	76.807,9	0,0	0,0	Vencido
2004	R\$ 9,09	24.543,9	26.627,5	1.590,9	0,0	Vencido
2005	R\$ 19,51	3.189,2	3.300,2	3.594,8	0,0	100% Maduro
2006	R\$ 29,08	223,7	227,3	3.502,5	0,0	100% Maduro
2007	R\$ 27,50	0,0	0,0	2.763,5	2.763,5	50% Maduro
2008	R\$ 21,35	0,0	0,0	0,0	15.017,0	Não Maduro
2009	R\$ 23,29	0,0	0,0	0,0	29.297,1	Não Maduro
2010	R\$ 34,17	0,0	0,0	0,0	2.049,0	Não Maduro
Total		137.286,5	157.283,4	11.451,8	49.126,6	

50% MADURO	100% MADURO	VALIDADE
10-ABR-05	10-ABR-06	10-ABR-08
10-ABR-06	10-ABR-07	10-ABR-09
10-ABR-07	10-ABR-08	10-ABR-10
16-MAR-08	16-MAR-09	16-MAR-11
29-MAR-09	29-MAR-10	29-MAR-12
25-ABR-10	25-ABR-11	25-ABR-13
22-ABR-11	22-ABR-12	22-ABR-14
22-ABR-12	22-ABR-13	22-ABR-17
19-MAR-13	19-MAR-14	19-MAR-18

(*) Valores acumulados, corrigidos pelo IPCA até março de 2010. Em 19 de março de 2010, NATU3 era equivalente a R\$ 35,14. Ações da Natura em 15/03/2010 – 430.324.496

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

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.

O componente variável, seja a remuneração de curto prazo 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 e à superação das expectativas mínimas de crescimento estabelecidas anualmente pela gestão.

Os critérios que determinam o alcance da remuneração variável consideram indicadores de performance, distribuídos nas três dimensões da sustentabilidade. Em 2009, foram considerados os seguintes indicadores:

- Econômicos - Ebitda consolidado, Brasil e Operações Internacionais;
- Sociais - pesquisa de clima organizacional dos colaboradores Brasil e Operações Internacionais, pesquisa de satisfação das consultoras e consultores e o Índice de Não Atendimento (INA), que representa o percentual de produtos não disponíveis para a venda no momento do pedido por nossas consultoras e consultores, também medido para o Brasil e para as Operações Internacionais;
- Ambientais - as emissões de carbono.

Conheça abaixo os montantes da remuneração dos principais grupos de profissionais:

2009	Média de Colaboradores (em quantidade)	Salário Total (em milhões) ¹	Variável Total (em milhões) ²	Stock Options Plano de 2010 (em quantidade de opções) ³
Conselho	8	5,06	1,33	338.030
Comitê Executivo	4	2,38	6,35	345.626
Alta Gerência e diretoria	74	19,77	20,17	1.347.440
Média Gerência	283	32,86	20,50	0
Administrativo	903	44,63	5,59	0
Força de Vendas	981	43,76	46,25	0
Operacional	2.239	37,09	5,59	0
Total 2009	4.492	185,56	105,79	2.031.095

2008	Média de Colaboradores (em quantidade)	Salário Total (em milhões)	Variável Total (em milhões)	Stock Options Plano de 2009 (em quantidade de opções)
Conselho	7	2,64	1,33	0
Comitê Executivo	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
Total 2008	4.597	207,50	109,77	2.735.657

2007	Média de Colaboradores (em quantidade)	Salário Total (em milhões)	Variável Total (em milhões)	Stock Options Plano de 2008 (em quantidade de opções)
Conselho	6	2,28	0,00	0
Comitê Executivo	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
Total 2007	4.664	199,85	67,70	1.800.010

2006	Média de Colaboradores (em quantidade)	Salário Total (em milhões)	Variável Total (em milhões)	Stock Options Plano de 2007 (em quantidade de opções)
Conselho	5	2,56	0,00	0
Comitê Executivo	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
Total 2006	4.042	172,70	60,21	1.305.508

(1) Salário Total: Considera salário base médio anual, em 12 meses (sem encargos) e Horas Extras (com DSR) em milhões.

(2) Variável Total: Salário Total mais Gratificações, PLR e Prêmio de Vendas (com DSR).

(3) A quantidade de opções é referente ao plano do ano vigente.

Obs.: A PLR é referente ao de competência, paga no ano posterior.

MERCADO DE CAPITAIS

Em 2009, foi realizada uma oferta pública secundária de ações, que ampliou de 26,2% para 39,5% a parcela do capital total da Natura disponível para negociação no mercado, ao preço R\$ 26,50 por ação, o que resultou em aproximadamente R\$ 1,5 bilhão. Como consequência, novos acionistas puderam se incorporar à nossa base acionária (veja mais em Acionistas).

Em linha com as melhores práticas de governança, que recomendam a redução das restrições para a compra de ações, a Natura decidiu abrandar as cláusulas dos chamados *poison pills*, adotadas em 2004, na ocasião da abertura de capital. Essas cláusulas são regras que protegem a companhia contra ofertas hostis para a tomada de controle acionário. Na época, a decisão era bastante justificável.

Atualmente, porém, a Natura já alcançou dimensão e maturidade suficientes no relacionamento com o mercado de capitais que permitem abrandar tais restrições.

A regra anterior da Natura determinava que, um acionista ou grupo que alcançasse 15% das ações, deveria obrigatoriamente lançar oferta para comprar os papéis de todos os demais investidores, com um preço de aquisição acrescido de um prêmio de 50%. Após a alteração, o percentual passou de 15% para 25%, e também foi retirada a exigência do prêmio. Ficou definido que mesmo com a continuidade da cláusula, qualquer oferta só poderá ser formalizada a partir de decisão dos acionistas, em Assembleia Geral.

A governança foi responsável pelo fluxo dos processos, inicialmente dentro do Comitê de Auditoria e depois no Conselho de Administração, que convocou uma Assembleia Extraordinária, realizada no dia 5 de agosto de 2009. Todo o processo foi apoiado pela área jurídica.

A flexibilização gerou uma mudança em nosso estatuto social e foi interpretada como uma atitude pioneira da Natura no mercado de capitais. Atualmente, mais de 60 empresas listadas na BM&F Bovespa mantêm cláusulas de *poison pills*. A decisão de fazer a alteração foi da própria Companhia. Não havia emergência, obrigação ou pressão por parte dos acionistas ou por qualquer outro *stakeholder* por essa tomada de decisão. No entanto, acreditamos que esse era o momento ideal para a flexibilização, em virtude da maior maturidade conquistada pela governança corporativa da Natura.

NO QUE MIRAMOS

PERSPECTIVA

Acreditamos que a agenda do século 21 será pautada por uma economia de baixo carbono, pelo uso consciente dos recursos naturais e pela construção de relações de qualidade. As companhias que estiverem alinhadas aos preceitos do desenvolvimento sustentável, atentas às oportunidades que a crise impõe, vão se manter competitivas diante desse novo cenário.

A Natura participa ativamente desse ambiente de mudanças, e o ano de 2009 representou mais um importante momento nessa trajetória. De antemão, confirmou nossas expectativas em relação aos efeitos da crise internacional: menor exposição da economia brasileira; resiliência do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos; força da marca Natura; e o diferencial competitivo do modelo de negócios baseado na venda direta.

Os resultados expressivos de 2009 e as evoluções recentes em nossa gestão nos estimulam a olhar para o futuro com otimismo. Ano a ano, apresentamos um crescimento superior à média de nosso setor, o que comprova a aceitação de nossa proposta de valor nos mercados em que atuamos, todos com grande potencial de expansão.

A expansão econômica esperada para o Brasil nos próximos anos, com os consequentes impactos na melhoria da distribuição de renda e no aumento da participação da mulher na atividade econômica, aponta para a aceleração da evolução do mercado brasileiro de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal. Na América Latina, alcançamos uma dimensão que nos permite dar início a uma nova fase de expansão, sempre comprometidos com o desenvolvimento regional sustentável.

Com o objetivo de melhorar a qualidade de nossos serviços, permitir o crescimento futuro e continuar avançando em ganhos de produtividade, estamos aumentando nossos investimentos em capacitação industrial e logística, bem como em tecnologia da informação, integrando os diversos sites e operações.

CONTEXTO DE MERCADO

O mercado-alvo no Brasil teve evolução, em valores nominais, de 15,2% em 2009, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal (Sipatesp/Abihpec). O segmento de venda direta também manteve seu ritmo de expansão no País e movimentou, em 2009, R\$ 21,85 bilhões, um avanço de 18,4% sobre o ano anterior.

A Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD) contabilizou ao final do ano 2,37 milhões de revendedores ativos, o que representou uma ampliação de 17% no canal de vendas na comparação com 2008. Vale destacar que, segundo a agência Euromonitor, o Brasil se tornou o maior mercado do planeta em venda direta de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal, à frente de países como Estados Unidos e Japão.

Na disputa por espaço nesse mercado em permanente expansão, o *market share* da Natura no mercado-alvo no Brasil voltou a crescer em 2009, passando de 21,4%, em 2008, para 22,5%, em 2009. Nos demais países da América Latina, apesar de não termos dados consolidados, podemos afirmar, com base em nosso crescimento, que também ganhamos *market share*.

GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

A Natura é reconhecida no Brasil e no mundo por sua busca constante em permear a sustentabilidade ao dia a dia dos negócios. Nosso principal desafio, porém, ainda está em aperfeiçoar a gestão conjunta dos aspectos econômico, social e ambiental em todos os processos da empresa.

A sustentabilidade é uma diretriz do Planejamento Estratégico Natura, aprovado pelo Conselho de Administração. Incluímos também indicadores socioambientais em nossas metas estratégicas. Queremos ser inovadores em torno das demandas sociais e ambientais relevantes no presente e no futuro, em todos os países onde atuamos, e estamos atentos aos riscos e às oportunidades que envolvem as mudanças climáticas, as desigualdades sociais e a limitação dos recursos naturais.

A cada dois anos, realizamos uma reflexão sobre os aspectos mais relevantes para o negócio e também para os nossos públicos. Os desdobramentos das ações relacionadas aos seis temas prioritários (*leia mais em Sobre este Relatório*) são reportados por meio do Comitê de Sustentabilidade à alta administração, que discute os riscos e as oportunidades relacionados a eles. Também fazem parte do processo de gestão da sustentabilidade o uso sustentável da biodiversidade e a qualidade dos relacionamentos, que incorpora todo o trabalho de educação para a relação e de diálogo com os públicos.

A Diretoria de Sustentabilidade, ligada à vice-presidência de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade, tem a responsabilidade de ser a guardiã desse processo de gestão, exercendo papel mobilizador, educador e disseminador das práticas para toda a Natura e garantindo que todos incorporem indicadores e metas sociais e ambientais na condução cotidiana da empresa.

Também estamos estendendo e harmonizando as nossas práticas de sustentabilidade nas nossas operações internacionais. Em 2009, criamos a Diretoria de Sustentabilidade para a América Latina, com o intuito de aprofundar a gestão de sustentabilidade nos demais países latino-americanos nos quais atuamos, além do Brasil.

SOBRE ESTE RELATÓRIO

Este é o nosso 10º relatório de sustentabilidade, construído com base nas diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI). Pelo terceiro ano consecutivo, declaramos ter alcançado o nível de aplicação A+, com verificação externa realizada pela companhia Det Norske Veritas (DNV), além da checagem dos dados por parte da própria GRI.

Trazemos informações sobre todas as nossas operações, mas a maior parte dos indicadores ainda se refere à Operação Brasil. A consolidação progressiva dos dados de todas as operações nos mobiliza para a evolução contínua do relato. O critério de seleção das informações para a versão impressa priorizou a relevância dos temas para a Natura e para seus públicos. Esta versão *on-line* contém todos os indicadores.

Outros dados a respeito do processo de relato da Natura e sobre o exercício de materialidade podem ser encontrados em Sobre o Relatório.

CONSTRUÇÃO COLETIVA

Alinhado à nossa estratégia de cada vez mais envolver nossos públicos de relacionamento na construção do futuro desejado, em 2009, abrimos espaço, pela primeira vez, para a elaboração de um Wiki Relatório, conteúdo desenvolvido de forma colaborativa por nossos públicos.

O principal objetivo do processo foi o de iniciar uma jornada de transformação do Relatório Anual para um documento vivo, que esteja a serviço da comunicação e do diálogo permanente com os públicos. Para isso, foram realizados seis fóruns virtuais de discussão, por meio da plataforma Natura Conecta, um para cada tema prioritário de sustentabilidade: Amazônia, Biodiversidade, Educação, Gases de Efeito Estufa, Impacto dos Produtos e Qualidade das Relações. As reflexões foram incorporadas neste relatório e serão consideradas na elaboração do nosso Planejamento Estratégico.

Os públicos foram convidados a visitar os fóruns de discussões sobre os temas prioritários e postar as suas mensagens. Cada fórum possuía um texto introdutório, convidando à reflexão, além de um vídeo produzido pela Natura sobre o tema prioritário correlacionado. O vídeo explicava por que o tema é importante para a sociedade e para a Natura; apresentava as ações que desenvolvemos relacionadas ao tema e perguntava ao participante: O que pensa do assunto? Conseguimos contribuir positivamente com o tema? Como podemos evoluir?

Para estimular que mais pessoas se engajassem ao processo, distribuímos formulários de captura, enviados por e-mail para pessoas cadastradas no Natura Conecta, com questionamentos sobre a aderência das ações da Natura com os temas prioritários, as oportunidades e as evoluções. Além das discussões ocorridas nos fóruns, consideramos para a análise as 320 respostas enviadas entre os dias 4 e 10 de fevereiro de 2010 por representantes de colaboradores, consultoras e consultores, consumidores e fornecedores.



Identificamos que muito do que foi discutido pelos nossos públicos está alinhado com o que pensamos. Essa atividade representa uma oportunidade de evolução do nosso processo de diálogo e da inclusão das vozes dos nossos públicos na gestão da Natura.

Com base na sistematização, houve a construção coletiva do texto da página seguinte, que foi validado junto aos públicos também por meio da plataforma virtual. Agradecemos a todos os participantes e convidamos os nossos leitores a se engajarem em nossos espaços de diálogo.

A NATURA QUE COMPARTILHAMOS

“Reconhecemos que a Natura é uma empresa comprometida com as questões sociais e ambientais, preocupada com os impactos de seus produtos e aberta ao diálogo. Percebemos seu respeito à natureza e à cultura regional, seu pioneirismo no uso sustentável de matérias-primas e da biodiversidade e na geração de valor para fornecedores, consultoras e para a população que vive na Amazônia. Por isso, esperamos da Natura maior efetividade nas ações e defendemos maior protagonismo na conscientização da sociedade.

Acreditamos que a Natura é um exemplo para as pessoas e para o mercado e que tem o papel de formar opinião, conscientizar o setor empresarial, promover e disseminar as suas boas práticas e mobilizar a criação de um movimento de inovação que envolva outras empresas, fornecedores, universidades, organizações não governamentais e o poder público.

Portanto, a comunicação é um importante ponto de atenção, seja na maneira como a Natura comunica sua proposta de valor para a sociedade, por meio da mídia, seja no atendimento aos públicos pelos canais de comunicação já estabelecidos, como o site, o Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor (SNAC) e a Central de Atendimento Natura (CAN). Entendemos que a comunicação da Natura com suas consultoras, bem como delas com os consumidores, pode e deve ser aprimorada, assim como a comunicação com o público interno. Os canais já existentes podem ser mais explorados, mobilizando a sociedade e estimulando ações para a sustentabilidade.

Há outras oportunidades de melhoria em diversas frentes de atuação. Sugerimos que a Natura expanda a sua atuação sustentável no uso da biodiversidade para outras regiões do País. Verificamos que as ações estão concentradas na linha Ekos, com insumos da Amazônia, e vislumbramos a possibilidade de ampliação da prática para outras linhas de produtos e extensões geográficas.

Defendemos a busca por novas tecnologias e o aperfeiçoamento constante dos produtos e das embalagens, bem como o investimento em logística reversa, que recolhe as embalagens vazias após o consumo e as destinam corretamente para a reciclagem.

Sugerimos que a Natura amplie os investimentos no treinamento e na capacitação de consultoras e consultores. Assim, eles terão mais oportunidades de se engajar nos projetos socioambientais e disseminá-los para a sociedade, ampliando a rede de influência da empresa. Consideramos que as ações e os projetos relacionados à educação ainda são pouco divulgados e merecem mais investimentos, mas reconhecemos a importância de iniciativas como o Programa Crer para Ver.

Por fim, acreditamos que a Natura se esforça em aprimorar a interação com os seus diferentes públicos. E compartilhamos a visão de que esse é o caminho para perenizar as relações.”

Participantes do Natura Conecta

TEMAS PRIORITÁRIOS DE SUSTENTABILIDADE

AMAZÔNIA

Acreditamos que o desenvolvimento sustentável da Amazônia, com base na manutenção e na valorização do seu patrimônio natural e cultural, é uma necessidade para garantir o futuro. Para que exerça seu papel no contexto de planeta, entendemos que é fundamental direcionar para a região recursos educacionais, científicos e tecnológicos, além de estimular o desenvolvimento de cadeias sustentáveis que aliem a geração de trabalho e renda com o uso equilibrado dos recursos naturais. Somente uma atitude aberta e colaborativa, com o envolvimento e a gradual responsabilização de parceiros e dos públicos com os quais nos relacionamos, poderá deflagrar um importante processo de transformação da atual realidade da região amazônica.

Em 2009, estivemos focados na ampliação de nosso repertório sobre a Amazônia, por meio de seminários com a presença de especialistas no tema. Realizamos também uma série de visitas à região, para vivenciar a realidade local. Essas atividades envolveram a alta gestão da Natura com intuito de conceber, ainda em 2010, um programa de iniciativas que contribuam para o desenvolvimento sustentável da região e propiciem novas oportunidades para o negócio.

“A NATURA NÃO ESTÁ LÁ (NA AMAZÔNIA) NO MODELO EXPLORATÓRIO DOS RECURSOS. MAS, AO CONTRÁRIO, ESTÁ NO MODELO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.”

Poliana Roman, consultora Natura

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. Entendemos que gerar riqueza para as comunidades fornecedoras e incentivar a adoção de práticas sustentáveis nos permitem avançar em nosso compromisso com o desenvolvimento. Ao longo de 2009, disseminamos internamente a Política de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Patrimônio Cultural.

Manteremos os incentivos à criação de fundos de desenvolvimento comunitários, a construção de cadeias de valor de preço justo e a remuneração pelo uso do patrimônio genético e do conhecimento tradicional. Nosso objetivo é que essas iniciativas estejam integradas e sejam bem-sucedidas. Também vamos priorizar o desenvolvimento e a implementação dos Planos de Relacionamento com as comunidades fornecedoras e o seu acompanhamento.

A fim de garantir melhores resultados neste processo, acompanhamos sistematicamente as suas ações e resultados por meio do Grupo Gestor da Biodiversidade (GBD), composto pelas diretorias envolvidas no processo e liderado pela Diretoria de Sustentabilidade. Possibilitamos assim integrar as diversas visões sobre o tema e permear as iniciativas decorrentes pela companhia.

Continuaremos contribuindo com os esforços governamentais em torno do estabelecimento de um novo marco regulatório de acesso à biodiversidade brasileira. Internamente, eliminaremos as vulnerabilidades relacionadas ao marco regulatório existente ou àquele que venha substituí-lo (*leia mais em Geração de Valor Ambiental*).

“A SENSAÇÃO QUE EU TENHO É QUE ESSE DISCURSO ESTÁ MUITO LIGADO A UMA LINHA ESPECÍFICA DE PRODUTOS (EKOS), E NÃO À EMPRESA COMO UM TODO.”

Fabio Betti Rodrigues Salgado, consumidor Natura

EDUCAÇÃO

A Natura considera a educação um dos mecanismos decisivos e poderosos para alavancar os processos de transformação da sociedade. Nosso negócio, por suas características de inserção e de capilaridade, nos dá a oportunidade de ser um importante agente para alavancar esse movimento de educação e mudança social.

Nossa atuação ganha novo impulso com a criação do Instituto Natura, uma instituição sem fins lucrativos, com sede independente, que vai assumir os investimentos sociais privados da Natura, o que inclui também a gestão dos projetos do Crer para Ver. Por meio desse programa – que representa uma das nossas principais expressões na área da educação –, desenvolvemos ações para o aprimoramento da qualidade do ensino público, tendo como foco o incentivo à leitura e a melhoria da escrita.

No âmbito interno, reconhece que o esforço que realizamos em educação ao longo dos anos ainda é insuficiente para atender às nossas necessidades. Entendemos que a educação para a sustentabilidade deve promover reflexões, construir conhecimento, capacitar os gestores a identificar os desafios socioambientais e traduzi-los em oportunidades de negócio que promovam o desenvolvimento sustentável.

Em 2009, colocamos em prática um programa de desenvolvimento de lideranças com investimento anual de 0,4% de nossa receita líquida e que começou a ser aplicado nos 484 gestores da empresa e, em 2010, será estendido para os demais públicos (*mais informações em Sistema de Gestão Natura*).

“NÃO EXISTE CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DE UM PAÍS, UMA SOCIEDADE, UMA EMPRESA, SEM O CONHECIMENTO. ELE É NOSSO MAIOR PATRIMÔNIO, POIS, UMA VEZ ADQUIRIDO, TORNA-SE PARTE DE NÓS. A NATURA TEM ESSA CONSCIÊNCIA E INVESTE EM SEU PÚBLICO INTERNO E EXTERNO.”

Ariane Chacon da Cruz, consultora Natura

GASES DO EFEITO ESTUFA

As mudanças climáticas tornaram-se um dos grandes desafios da sociedade atual. Se nada for feito, sofreremos as consequências da elevação temperatura global, provocada pela crescente emissão dos gases de efeito estufa (GEEs). A Natura considera esse tema altamente relevante e lamenta que o compromisso mundial com as reduções não tenha avançado durante a última Conferência sobre as Mudanças Climáticas (COP15), realizada em 2009, na cidade de Copenhague, Dinamarca. Neste encontro, anunciamos a parceria que firmamos com o WWF para reduzir em 10% as nossas emissões relacionadas aos chamados escopos 1 e 2 de GEEs até 2012., com base no ano de 2008.

Com o Programa Carbono Neutro, definimos a meta de redução de 33% as emissões relativas de gases de efeito estufa em toda nossa cadeia produtiva no prazo de cinco anos, entre 2007 e 2011. Em 2009, tivemos uma redução de 5,2% das emissões, totalizando, desde 2006, um acumulado de -16,1%. O programa contempla ainda a compensação das emissões que não conseguimos evitar, realizada por meio de projetos de caráter socioambiental, que promovem a captura de carbono e, ao mesmo tempo, contribuem para o desenvolvimento das comunidades locais (*saiba mais em Geração de Valor Ambiental*).

“ACHO QUE A NATURA PODE FAZER MAIS. E DEVE...AS PESQUISAS PARA A REDUÇÃO DEVEM SER MAIORES. O NOSSO CLIMA JÁ MUDOU E É NECESSÁRIA UMA ATITUDE JÁ! A NATURA É MODELO. E DEVE BUSCAR MAIS.”

Fabiolla Pereira de Paula, consumidora Natura

IMPACTO DOS PRODUTOS

Entendemos que, na busca sistemática pela redução dos impactos causados por nossos produtos, devemos investir em instrumentos e práticas inovadoras. Nosso foco constante deve ser na redução desses impactos, incorporando aspectos sociais e ambientais nas análises para a tomada de decisão em todas as áreas e processos da empresa.

Dessa forma, investimos na vegetalização das fórmulas e no uso de substâncias orgânicas. Nas embalagens, oferecemos o uso de refis e adotamos o uso de materiais recicláveis e reciclados. Em 2009, alcançamos o melhor índice no uso de material de origem renovável vegetal de nossa história: 79,2%. Usamos ainda os conceitos do *ecodesign*, visando facilitar a reciclagem no pós-consumo.

Mobilizamos também nossas consultoras e consultores de algumas regiões do Brasil para que, voluntariamente, recolham as embalagens pós-consumo da Natura de seus clientes e as encaminhem, por meio das transportadoras parceiras, às cooperativas de catadores locais. Assim, além de reduzir o impacto ambiental, contribuimos para a inclusão social e a geração de renda das pessoas que vivem da coleta seletiva desses materiais.

Para os nossos consumidores, oferecemos a garantia do uso de produtos seguros, livres de testes em animais, aprovados por dermatologistas e por equipes multidisciplinares. E estamos comprometidos com a eliminação de ingredientes controversos nas formulações.

“É IMPORTANTE AMPLIAR A REDE DE CONHECIMENTO, POR MEIO DE TIMES DE INOVAÇÃO CONJUNTA (EMPRESAS, FORNECEDORES, UNIVERSIDADES, ONGS ETC.) QUE BUSQUEM SOLUÇÕES SUSTENTÁVEIS DE SUBSTITUIÇÃO DE EMBALAGENS E INSUMOS.”

Helen Zampoli Augusto, fornecedora Natura

QUALIDADE DAS RELAÇÕES

Acreditamos que resultados sustentáveis são alcançados por meio de relações de qualidade e, por isso, além de canais de diálogo abertos, procuramos cultivar relações éticas e transparentes com todos os públicos com os quais nos relacionamos. Nesse sentido, além da ampliação do canal de Ouvidoria, recentemente incorporamos a gestão da qualidade das relações ao nosso planejamento estratégico e construímos processos estruturados de educação para a relação e de engajamento dos nossos públicos. A disponibilização dos aprendizados obtidos com essas iniciativas pôde fomentar a evolução de nossos processos e comportamentos, contribuindo para a mudança de patamar nos nossos relacionamentos.

Para tanto, é importante consolidar a mobilização e a capacitação dos gestores para a elaboração e a implementação dos planos de relacionamento, que devem ser continuamente monitorados por indicadores.

Em 2009, compartilhamos os nossos anseios com colaboradores, consultoras e CNOs, consumidores, acionistas, comunidades do entorno, fornecedores e comunidades fornecedoras e abrimos espaços para que nos conhecessem mais e interagissem conosco. Nesse processo, rico em aprendizados, envolvemos diretamente cerca de 1,5 mil pessoas, sendo que 1.120 participaram de encontros presenciais realizados no Brasil. Esse processo também se ampliou em nossas redes sociais na internet, o que permitiu inclusive a construção coletiva de um texto de nossos *stakeholders* sobre o papel da Natura diante dos temas prioritários em sustentabilidade.

“TIVE O PRAZER DE RESPONDER AOS QUESTIONÁRIOS E NUNCA TINHA VISTO UMA EMPRESA QUERER OUVIR TUDO SOBRE ELA, MESMO QUE NÃO FOSSEM ELOGIOS.”

Fabiane Alves dos Santos, consultora Natura

EVOLUÇÃO DOS NOSSOS COMPROMISSOS

Ao longo dos anos, estabelecemos compromissos claros para a evolução dos nossos indicadores de desempenho, como forma de aprimorarmos permanentemente a gestão de nossos impactos. Esse ano, além de relacionar as nossas metas aos temas prioritários de sustentabilidade, como fizemos em 2008, também alinhamos as metas de 2010 com o nosso orçamento socioambiental, cujo objetivo é integrar ainda mais a sustentabilidade ao nosso ciclo de planejamento estratégico.

Para saber mais sobre as metas apontadas neste quadro, consulte os textos respectivos aos públicos.

COLABORADOR

Tema Prioritário	Compromisso 2009	Compromisso 2010
Qualidade das relações	Atingir 71% de favorabilidade na Pesquisa de Clima com colaboradores META ATINGIDA - Alcançamos 72% na Operação Brasil. O resultado deve-se, principalmente, ao crescimento de oito pontos percentuais em favorabilidade no público operacional em consequência do Projeto Renovação.	Atingir 77% de favorabilidade na Pesquisa de Clima Natura.
Educação	Investir 3,5% do total da folha de pagamento META ATINGIDA - No Brasil, o investimento em educação possibilitou a formação e o desenvolvimento de 4.714 colaboradores; o valor total do investimento representa 4,4% sobre o total da folha de pagamento.	Atingir 100 horas médias de treinamento por colaborador no Brasil.

CONSULTORAS E CONSULTORES

Tema Prioritário	Compromisso 2009	Compromisso 2010
Qualidade das relações	Manter 90% de favorabilidade na Pesquisa de Satisfação com Consultoras e Consultores. META ATINGIDA - Mantivemos no mesmo patamar do ano anterior tanto o índice de qualidade da relação (clima), que ficou em 90%, quanto ao de satisfação com consultores e consultoras, que ficou em 88%.	Atingir 18% no índice de lealdade com as consultoras e consultores. Atingir 40% no índice de lealdade com as Consultoras Natura Orientadoras
Educação	Arrecadar R\$ 3,744 milhões com a venda de produtos da linha Crer Para Ver. META ATINGIDA - Arrecadamos R\$ 3,768 milhões. Para atingir esse objetivo, investimos no lançamento de produtos, como novas camisetas e na bolsa de compras. Registrar a participação de 463.054 Consultoras e Consultores em treinamentos. META ATINGIDA - Foram 527 mil CNs treinadas (total de 583 mil participações em treinamentos, subtraídas as repetições).	Arrecadar R\$ 6 milhões com a venda dos produtos da linha Crer para Ver. Ter 100 mil consultoras e consultores engajados no Movimento Natura Registrar a participação de 500 mil CNs em treinamentos.

CONSUMIDOR

Tema Prioritário	Compromisso 2009	Compromisso 2010
Qualidade das relações	Manter o índice de 47% em preferência de marca, extraído da pesquisa Brand Essence (imagem de marca). META NÃO ATINGIDA - Alcançamos 46%. Estatisticamente, atingimos a meta, pois temos uma margem de erro nessa pesquisa. Entretanto, preferimos ser mais conservadores e considerar a meta como não atingida.	Manter em 46% o índice de lealdade do consumidor.

(continuação)

Tema Prioritário	Compromisso 2009	Compromisso 2010
Qualidade das relações	Divulgar os princípios de relacionamento para os consumidores. META NÃO ATINGIDA - Divulgamos os Princípios de Relacionamento com os Consumidores no início de 2010. Os princípios abordam temas tais como canais de diálogo, relacionamento, qualidade de produtos e serviços, sustentabilidade e encantamento; e está disponível para consulta em www.natura.net/principios	Não existem compromissos formais com relação ao tema firmados para 2010.
Impacto dos Produtos	Eliminar parabens do portfólio até 1º de dezembro de 2010. META PARCIALMENTE ATINGIDA - Mais de 90% do portfólio de produtos são livres de parabens. Avançamos nas pesquisas de novos conservantes e demos prosseguimento à substituição desse ingrediente. Eliminar os ftalatos do portfólio como ingrediente de formulação até 1º de julho de 2010. META PARCIALMENTE ATINGIDA - Mais de 95% do portfólio de produtos são livres de ftalatos. Descontinuamos o uso de ftalatos utilizados nas embalagens de policloreto de vinila (PVC), que ficam em contato com os produtos.	Eliminar parabens do portfólio até 1º de dezembro de 2010. Eliminar os ftalatos do portfólio como ingrediente de formulação até 1º de julho 2010.

SOCIEDADE

Tema Prioritário	Compromisso 2009	Compromisso 2010
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. META ATINGIDA - Projeto Trilhas implementado, resultado de dois anos de desenvolvimento e, em 2009, tornou-se presente em 210 novos municípios.	Não existem compromissos formais com relação ao tema firmados para 2010.

PÚBLICOS DIVERSOS

Tema Prioritário	Compromisso 2009	Compromisso 2010
Qualidade das relações	Envolver os públicos de relacionamento na definição e acompanhamento das prioridades estratégicas da Natura por meio do processo de engajamento. META ATINGIDA - As prioridades estratégicas da Natura foram apreciadas pelos públicos de relacionamento, ao longo dos diversos diálogos realizados em 2009, e suas contribuições foram valioso subsídio para nosso planejamento estratégico.	Não existem compromissos formais com relação ao tema firmados para 2010.

FORNECEDORES

Tema Prioritário	Compromisso 2009	Compromisso 2010
Qualidade das relações	Atingir 85% de favorabilidade por empresa na Pesquisa de Satisfação de Fornecedores. META NÃO ATINGIDA - Alcançamos 82%. A satisfação geral dos fornecedores melhorou em relação a 2008, influenciada principalmente pelo aumento da satisfação na categoria de fornecedores de insumos produtivos.	Atingir 85% de Satisfação de Fornecedores com a empresa.

COMUNIDADES FORNECEDORAS

Tema Prioritário	Compromisso 2009	Compromisso 2010
Qualidade das relações	Divulgar os princípios de relacionamento para as comunidades fornecedoras META PARCIALMENTE ATINGIDA - Os princípios integram a política de uso sustentável da biodiversidade, que foi divulgada internamente. A divulgação da política e dos princípios de relacionamento também ocorreu informalmente, em visitas realizadas em algumas comunidades. A apresentação formal vai ocorrer em 2010.	Aumentar em 44% os recursos destinados para as comunidades fornecedoras (composto por fornecimento, repartição de benefícios, fundos e apoio, uso de imagem, capacitação, certificação e assessorias).
Biodiversidade	Dar início à implementação de planos de desenvolvimento local em três comunidades em 2009. META ATINGIDA - Os planos estão sendo implementados nas comunidades Iratapuru, Turvo e Reca.	Não existem compromissos formais com relação ao tema firmados para 2010.

COMUNIDADE DO ENTORNO

Tema Prioritário	Compromisso 2009	Compromisso 2010
Qualidade das relações	Divulgar os princípios de relacionamento para as comunidades do entorno. META ATINGIDA - Os princípios de relacionamento foram discutidos e aprovados em dois painéis de <i>stakeholders</i> voltados para esse público.	Não existem compromissos formais com relação ao tema firmados para 2010.

MEIO AMBIENTE

Tema Prioritário	Compromisso 2009	Compromisso 2010
Gases do Efeito Estufa (GEE)	Reduzir 3% das emissões relativas de gases do efeito estufa. META ATINGIDA - Conseguimos superar a meta de redução de 3% para 2009 e contabilizamos queda de 5,2% em nossas emissões relativas de GEE, ou seja, quilos de CO ₂ e (dióxido de carbono equivalente) por quilo de produto faturado.	Reduzir até 2011 em 33% as nossas emissões relativas de GEE, levando em consideração o inventário que realizamos em 2006. Reduzir até 2012 em 10% nossas emissões absolutas de GEE relacionadas aos escopo 1 e 2 do GHG Protocol, tomando como base as emissões de 2008.
Biodiversidade	Incluir mais dois ativos na fase III do processo de certificação. META ATINGIDA - Foram incluídos oito novos ativos. No acumulado de ativos certificados, deve ser observada a exclusão de três ativos anteriormente mencionados como certificados, em virtude da descontinuidade dos produtos que utilizavam essas matérias-primas e a troca de área fornecedora.	Não existem compromissos formais com relação ao tema firmados para 2010.
Impacto dos Produtos	Aumentar para 79% o total de material de origem renovável vegetal nos produtos. META ATINGIDA - Alcançamos 79,2%, o melhor índice obtido pela Natura. O desempenho deve-se ao aumento nas vendas de produtos que utilizam quantidade maior de matérias-primas vegetais em sua composição. Atingir 19% na venda de refil sobre itens faturados META NÃO ATINGIDA - Atingimos 18,4%. Continuamos comprometidos com a educação e sensibilização para a venda de refil, apesar da redução das promoções destes itens para equalizar o esforço promocional, estratégia utilizada desde 2008.	Atingir 18,5% na venda de refil sobre itens faturados no Brasil.
	Resíduos	Reduzir em 6% o peso total de resíduos por unidade faturada.
	Água	Reduzir em 10% o consumo de água por unidade faturada.

SISTEMA DE GESTÃO NATURA

Institucionalizar a Essência da Natura e fazê-la permear todas as nossas decisões. Esse é o fio condutor do Sistema de Gestão Natura, que começou a ser construído em 2007, quando partimos de uma gestão mais centralizada para o modelo integrado, e ganhou velocidade de implantação em 2009. O Sistema explicita como gerimos os negócios por meio de três pilares centrais: Unidades de Negócios (UNs) e Unidades Regionais (URs) apoiadas por processos, o fortalecimento da cultura organizacional e o desenvolvimento de lideranças.

Dividimos nossas atividades em sete UNs (quatro no Brasil e três no exterior), que agrupam marcas e categorias de produtos. E 11 URs, cinco no Brasil: São Paulo Capital; Interior e Litoral de São Paulo; Sul; Norte e Nordeste; e Rio, Minas e Centro Oeste. E seis internacionais: Argentina, Chile, Peru, Colômbia, México e França. Nesse momento, a implementação de UNs e URs procura dar aos gestores maior autonomia e responsabilidade para que as decisões estejam cada vez mais conectadas aos interesses de nossos públicos locais, em especial, consultoras, consultores e consumidores.

Para que esse Sistema funcione, colocamos em prática uma metodologia de planejamento integrado, desde a formulação estratégica até a indicação de metas e indicadores alinhados aos critérios econômico, social e ambiental, atrelados à distribuição de bônus e resultados. Criamos ainda um escritório de projetos para garantir que as escolhas sejam bem implementadas. Ele está focado em 16 projetos estratégicos, todos diretamente ligados à nossa proposta de crescimento para os próximos anos, aprovados pelo Conselho de Administração e acompanhados regularmente por toda a alta administração.

GESTÃO POR PROCESSOS

O Sistema de Gestão Natura apoia-se em 18 macroprocessos, que se aplicam a toda a empresa. Eles são essenciais para que possamos continuar expandindo nossas atividades com a segurança de que iremos reproduzir a nossa forma de operar onde quer que seja, levando, assim, integralmente a proposta de valor a diferentes geografias.

Em 2009, avançamos nessa implementação, transformando em processo todos os rituais da Natura. O desafio para 2010 é finalizar o mapeamento das demais atividades. Esse novo desenho organizacional vai nos permitir identificar, criar e capturar as oportunidades em diferentes regiões e também nas mais diversas categorias de produtos. Consideramos ainda as oportunidades e os riscos para a Natura dos impactos econômicos, ambientais e sociais, bem como a construção da cultura e da marca e o relacionamento com os nossos públicos.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Nos últimos dois anos, temos trabalhado para construir e reforçar a cultura organizacional da Natura. Essa iniciativa procura garantir que os elementos de nossa Essência permeiem a cultura, nos comportamentos, rituais e símbolos da empresa, e na forma como conduzimos o negócio.

Para aprofundar esse entendimento, desenvolvemos em 2009 os Diálogos de Cultura, processo colaborativo de interpretação da cultura organizacional, envolvendo 146 colaboradores das áreas operacional, administrativa, de vendas e da alta administração. Esses profissionais terão papel preponderante na disseminação dos resultados para os demais colaboradores. Esse processo de longo prazo deverá estar concluído até 2011.

O objetivo é que essa cultura desejada seja o alicerce da nossa visão de futuro, mantendo e reforçando a nossa Essência. A cultura deverá embasar a maneira como os nossos colaboradores vão atuar diante das práticas, dos sistemas e dos rituais internos, que foram reorganizados por meio do novo Sistema de Gestão Natura, criado para sustentar o nosso novo ciclo de crescimento. Em 2010, deveremos priorizar a construção dos direcionadores de nossa cultura, que vão se refletir nos comportamentos esperados dos indivíduos e no alinhamento dos rituais, símbolos, sistemas e processos de toda a Natura.

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

Ao longo dos últimos anos e em função do crescimento dos negócios, a Natura atraiu pelo menos 50% dos novos gestores no mercado de trabalho. Acreditamos que o sucesso de nossas atividades depende diretamente da aderência das lideranças à nossa Essência, o que torna esse processo de seleção e contratação ainda mais desafiador.

Buscamos, assim, abrir espaço de ascensão interna a profissionais alinhados com nosso comportamento empresarial e decidimos fazer um investimento relevante na formação de líderes dentro da Natura, que suportem o processo de desenvolvimento futuro da empresa. Com foco no longo prazo, o programa tem como meta formar, dentro de cinco anos, líderes alinhados com nossa Essência.

Para apoiar o novo Sistema de Gestão Natura, buscamos o fortalecimento do nosso time de lideranças. Ele é encabeçado pelo Comitê Executivo. Esse corpo executivo se desdobra nos líderes das UNs, URs e processos, todos com maior autonomia e responsabilidade sobre os resultados (*mais informações em Colaboradores*).

INOVAÇÃO

A inovação é um dos pilares para o alcance do desenvolvimento sustentável. O campo para a inserção de novas abordagens em nossos negócios é amplo e engloba as pesquisas de ciência e tecnologia, o desenvolvimento de novos conceitos e produtos, a estratégia comercial e também o sistema de gestão e as novas formas de relacionamento com nossos públicos.

O próprio Sistema de Gestão Natura é um direcionador do nosso processo de inovação. A promoção de uma estrutura cada vez mais ágil e descentralizada, próxima de nossos públicos de relacionamento, colaborativa, contribui para a manutenção de uma postura permanentemente inovadora e protagonista na transformação da sociedade.

Com o objetivo de promover a contínua inovação em ofertas para o consumidor – o que envolve atividades em ciência e tecnologia; geração de novos conceitos; desenvolvimento de produto; novos modelos e métodos para garantir a segurança dos produtos; e as estratégias em assuntos regulatórios –, destinamos, em 2009, R\$ 111,8 milhões – o equivalente a 2,6% da receita líquida.

Entre produtos novos e relançamentos, apresentamos com destaque ao mercado 103 itens, distribuídos em um portfólio total de 685 produtos. Em 2009, mantivemos o nosso índice de inovação em 67,6%, o mesmo patamar de 2008. O índice mede a representatividade de vendas, no exercício, dos produtos lançados nos últimos dois anos. Esse indicador demonstra o peso que a inovação em produtos tem para o desempenho comercial da Natura.

INDICADORES DE INOVAÇÃO

	2007	2008	2009
Investimento em inovação (R\$ milhões)	108,4	103,0	111,8
Receita líquida investida em inovação (%)	3,4	2,8	2,6
Número de produtos lançados (un.)	183	118	103
Índice de Inovação ¹ (%)	56,8	67,5	67,6

1. Receita Bruta proveniente de produtos lançados ou aperfeiçoados nos últimos 24 meses, dividida pela Receita Bruta da Natura nos últimos 12 meses.

Desde 2007, disponibilizamos a tabela ambiental de nossos produtos, fornecendo ao consumidor informações sobre origem, transformação e percentual de certificação das matérias-primas, além de percentuais de uso de material reciclado e reciclável e número de refilagens. A tabela tem uma função educativa, contribuindo para a conscientização dos nossos consumidores sobre os impactos ambientais dos produtos.

A busca por matérias-primas renováveis também está presente na formulação dos produtos. Em 2009, conseguimos superar a meta de ampliar para 79% o total de material de origem renovável vegetal em nossos produtos, fechando o ano com 79,2%.

TABELA AMBIENTAL

Produto	2007	2008	2009
% material de origem renovável vegetal	78,8	77,5	79,2
% material de origem vegetal natural ¹	5,6	8,0	5,2
% material com certificação de origem ^{1 2}	13,2	20,3	16,1
Embalagem			
% material reciclado pós-consumo	0,7	0,7	0,7
% material reciclável	90,6	85,8	85,9

1. Os valores dos indicadores de "vegetal natural" e "certificação de origem" de 2008 foram recalculados, e os dados, corrigidos no início de 2009.

2. Certificação de origem: 99% agricultura orgânica; 1% manejo florestal.

Saiba mais sobre a Tabela Ambiental em www.natura.net/tabelaambiental



Para sustentar a inovação dos nossos produtos, buscamos a excelência em:

- Pesquisas científicas para a identificação de ativos da biodiversidade brasileira e para a viabilização desses novos ingredientes na elaboração de produtos com benefícios diferenciados;
- Fundamentos científicos sobre pele e cabelo e profundo entendimento das necessidades do consumidor;
- Novos modelos e métodos para garantir a segurança dos produtos e as estratégias globais de assuntos regulatórios;
- Sistema de Cosmetovigilância, que monitora possíveis efeitos adversos dos produtos, ampara o consumidor final e alimenta o processo de inovação;
- Foco em entendimento científico de elementos controversos e estratégia de substituição;
- Conceituação e desenvolvimento de novos produtos que alimentam um contínuo fluxo de lançamentos em curto e longo prazos;
- Novas embalagens, formas inovadoras e diferenciadas de levar o benefício ao consumidor, com o mínimo impacto ambiental.

Essas ações consolidam a promoção e a sustentação de inovações radicais no mercado e no meio científico; a aprovação do produto pelo consumidor; e as tecnologias proprietárias diferenciadas, desenvolvidas internamente ou por uma rede de parceiros estratégicos, formada por instituições de ciência e tecnologia do Brasil e do exterior.

Esse modelo de inovação aberta teve início em 2005. A nossa expectativa inicial era ter, até 2012, 50% dos nossos projetos de inovação realizados por meio das parcerias externas. Já em 2009 conseguimos atingir esse percentual, três anos antes do prazo inicialmente previsto. O alcance rápido da nossa meta significa o reconhecimento do meio científico em relação ao nosso compromisso com a inovação e tem possibilitado uma maior vazão aos nossos projetos, ao mesmo tempo em que fomentamos a pesquisa aplicada em importantes centros de pesquisa (*leia também sobre inovação em embalagens em Geração de Valor Ambiental*).

NATURA CAMPUS

O trabalho com parceiros faz parte do Programa Natura Campus de Inovação Tecnológica, criado em 2007, que tem o apoio 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). As instituições de fomento contribuem com o financiamento conjunto dos projetos apresentados e com a viabilização de equipamentos, de bolsas científicas e de materiais de pesquisa para os participantes.

Uma ferramenta importante do programa é o Portal Natura Campus (www.natura.net/campus), lançado em 2007. Ele tem facilitado e ampliado o nosso relacionamento com a academia. Em 2009, por meio do portal, recebemos 9 mil acessos mensais. Atualmente, contamos com uma base de dados de participantes voluntários que reúne 262 grupos de pesquisas ligados a 95 instituições de ciência e tecnologia diferentes. Em 2009, atualizamos o conteúdo do nosso site na internet e disseminamos os novos temas tecnológicos para as interações virtuais. Como resposta, recebemos 11 novas propostas de 7 instituições por meio do portal, sendo uma delas já aprovada para contratação no início de 2010.

Entre os temas que priorizamos no ano passado estão as tecnologias sustentáveis, a eficácia e segurança dos produtos, o bem-estar e as dimensões sensoriais dos nossos produtos. A cada dois anos, reconhecemos pública e financeiramente o melhor projeto, por meio do Prêmio Natura de Inovação. A última edição da premiação foi realizada em 2008 e uma nova está prevista para 2010.

Implementamos, ainda em 2009, os comitês temáticos científicos, por meio dos quais contamos com a participação de especialistas e pesquisadores para discutirmos a respeito das tendências tecnológicas para o futuro. Esse foi um exercício interessante de aproximação da Natura com os integrantes da academia científica.

Recebemos, em 2009, R\$ 600 mil de apoio financeiro da Finep para o nosso programa de Pesquisa e Desenvolvimento. Também obtivemos um financiamento de R\$ 81,7 milhões do BNDES, destinado a investimentos em tecnologia da informação e inovação e à capacitação industrial e logística.

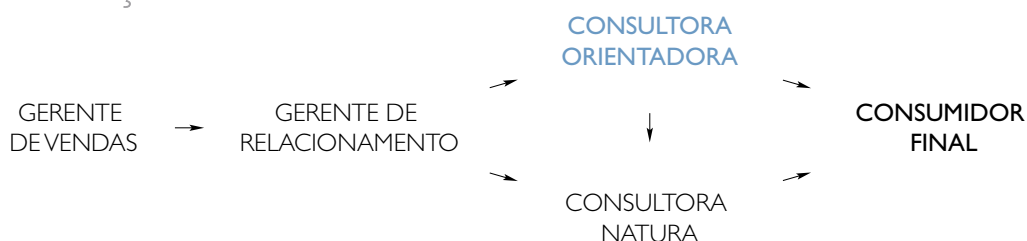
No que se refere à inovação comercial, consolidamos nosso modelo de Consultora Natura Orientadora (CNO) no Brasil (leia mais em Consultoras e CNOs). O papel dela é buscar uma maior proximidade com o seu grupo de consultoras e consultores (CNs) e, em paralelo, propiciar o aumento de velocidade de crescimento tanto do canal quanto das vendas da empresa.

Em seu modelo de negócio, a Natura baseia sua estrutura comercial em um pilar fundamental: a dinâmica relacional entre suas Gerentes de Relacionamento (GR), Consultoras Natura Orientadoras (CNO) e Consultoras (CN).

As Gerentes de Relacionamento são colaboradoras Natura que compõem um grupo de profissionais com papéis bem definidos em suas relações com Consultoras Natura Orientadoras e CNs. São responsáveis pela gestão e capacitação das CNOs, promovendo acompanhamento e capacitação para a atividade, por meio de reuniões de ciclo, eventos especiais e contato direto no dia a dia. As GRs também atuam diretamente junto a consultoras e consultores Natura, realizando a capacitação deste grupo em dinâmicas de treinamento e por meio dos Encontros Natura: principal atividade presencial realizada a cada ciclo de vendas.

As CNOs, por sua vez, têm o papel de convidar novas consultoras para atividade, contribuindo para a revitalização sistemática do canal de vendas. Também devem motivar consultores e consultoras, demonstrando os atrativos e as oportunidades de ganhos a cada ciclo. Orientam as CNs sobre a atividade de consultoria e sobre os canais apropriados para a solução de eventuais dúvidas e problemas. Por fim, devem acompanhar o negócio das consultoras e estimulá-las para que participem dos treinamentos e eventos promovidos pela Natura.

FORÇA DE VENDAS



Também temos otimizado o relacionamento com o canal de vendas por meio da internet. Além de facilitar as transações (leia mais em Consultoras e CNOs), o canal virtual contribui para estreitarmos os laços com as CNs. Temos buscado abrir espaços para que as nossas consultoras possam estar sempre atualizadas sobre as novidades e os lançamentos por meio de iniciativas como o Blog Consultoria (www.blogconsultoria.natura.net), criado especificamente para as trocas de informações entre representantes desse público. Também desenvolvemos *hotsites* específicos para as campanhas de lançamento de produtos e, em 2009, criamos o Portal do Conhecimento, que disponibiliza conteúdos para treinamentos dos consultores e consultoras.

Inovamos e investimos fortemente também na ampliação da interface com os nossos públicos por meio das redes sociais Natura Nós e Natura Conecta (naturaconecta.educartis.com). As duas iniciativas utilizam a plataforma web 2.0. Acreditamos que o ambiente e a interação virtuais com os nossos públicos podem potencializar o nosso processo de seu engajamento e criar novas oportunidades de relacionamento, estreitando laços e ampliando o ritmo de uma construção coletiva e colaborativa dos caminhos futuros.

O Natura Nós é uma rede social semelhante aos conhecidos "Orkut" e "Facebook", acessível nesse momento apenas aos colaboradores, terceiros residentes e gerentes de relacionamento. Possui 2,5 mil cadastrados, que interagem entre si sem a mediação da Natura e trocam mensagens sobre diferentes assuntos. Por sua vez, o Natura Conecta é uma rede aberta à participação de qualquer pessoa interessada e desenvolve atividades que são criadas e moderadas pela Natura para envolver os participantes. Ao final de 2009, eram 8.042 pessoas cadastradas nessa rede. No ano passado, o Natura Conecta foi um importante canal para ampliar a participação dos públicos em discussões virtuais de temas relacionados à sustentabilidade e ao nosso negócio. Isso foi possível por meio de palestras e mesas redondas (transmitidas em vídeo pela internet) e wikishops – debates virtuais, com chats abertos para a participação de todos os interessados – (leia mais em *Qualidade das Relações*).

COM QUEM CAMINHAMOS

QUALIDADE DAS RELAÇÕES

Quais os principais desafios do futuro? Como a nossa proposta de valor pode contribuir para um mundo melhor? O que temos de fazer agora para construir o amanhã desejado? Diante desses questionamentos e da crise de valores que afeta a humanidade, temos uma convicção: a construção dessas respostas passa necessariamente por um processo coletivo de pensar o futuro, focado na ampliação de consciência e na busca de significado para as nossas escolhas.

O processo de gestão de relacionamentos, que faz parte do processo de gestão da sustentabilidade, busca construir as respostas conjuntamente para esses questionamentos. Está diretamente associado à evolução do nosso modelo de gestão, pois desejamos que, cada vez mais, as contribuições dos diferentes públicos com os quais nos relacionamos ajudem a aprimorar a nossa forma de planejar e gerir.

A gestão de relacionamentos possui duas frentes de atuação: uma voltada para as ações em grupo, visando à criação coletiva de soluções compartilhadas por meio da realização de painéis de diálogo com os nossos públicos; e outra, para ações focadas no indivíduo, visando ao autodesenvolvimento e à ampliação da consciência. Em ambas, desenvolvemos, ao longo de 2009, atividades presenciais e virtuais.

Nos diálogos com os públicos, compartilhamos com colaboradores, consultoras e consultores, consumidores, acionistas, comunidades do entorno, fornecedores e comunidades fornecedoras os nossos anseios e abrimos espaços para que nos conhecessem mais e interagissem conosco. Nesse processo, rico em aprendizados, envolvemos diretamente cerca de 1,5 mil pessoas, sendo que 1.120 participaram de encontros presenciais realizados no Brasil.

Realizamos nove painéis de diálogo presenciais ao longo de 2009. Em novembro, por exemplo, analisamos, junto com representantes de nossos públicos de relacionamento, os planos da empresa e o Planejamento Estratégico Natura (PEN) que estão em curso. Em 2010, as demandas capturadas ao longo do ano junto aos diferentes públicos serão um importante insumo para a construção do planejamento estratégico dos próximos anos, de modo que as opiniões desses públicos sejam contempladas, de fato, nos nossos planos futuros. Os principais desafios da área são:

- Evoluir a captura de inteligência coletiva por meio da potencialização das interações virtuais;
- Desenvolver formas de inclusão dos públicos “analógicos”, principalmente CNs e CNOs.

Utilizamos nossa rede social Natura Conecta para identificar os potenciais participantes dos encontros presenciais promovidos ao longo do ano. Por meio do Conecta realizamos, em 2009, 19 *wikishops*, além de outras atividades virtuais, como mesas-redondas e fóruns. Nesses debates virtuais, temos conseguido mapear e discutir previamente os temas de interesse dos nossos públicos.

PAINÉIS DE DIÁLOGO

Públicos envolvidos	Nº de participantes	Realização (mês)	Principais temas
Comunidades do entorno	20	Julho/2009	Mapeamento de problemas e oportunidades de melhoria no relacionamento, definição de possíveis compromissos compartilhados.
Comunidades fornecedoras	14	Agosto/2009	Mapeamento de problemas e oportunidades de melhoria no relacionamento, definição dos compromissos compartilhados e apreciação da pesquisa de relacionamento da Natura com esse público.
<i>Multistakeholders</i> (Públicos diversos)	43	Agosto/2009	Retorno aos públicos sobre o processo de engajamento de 2008, avaliação do Relatório Anual (RA) 2008 e início da construção coletiva do relatório de 2009. Discussão sobre o futuro comum desejado.
Especialistas em biodiversidade	22	Agosto/2009	Diálogo sobre possíveis caminhos conjuntos para o Uso Sustentável da Biodiversidade.
Fornecedores	30	Setembro/2009	Apreciação do plano de relacionamento com fornecedores e discussão de futuro desejado com base nos princípios do Programa Qlicar.
Colaboradores	50	Outubro/2009	Experiência pioneira da Natura no debate sobre a adaptação dos indicadores da Felicidade Interna Bruta (FIB) para as empresas.
Comunidade do entorno (2º)	20	Novembro/2009	Definição de planos de ação compartilhados e apreciação dos Princípios de Relacionamento com a Comunidade do Entorno.
Especialistas em relatórios anuais	10	Novembro/2009	Avaliação de relatórios anuais como instrumentos de gestão empresarial e levantamento de melhorias para o Relatório Anual da Natura.
<i>Multistakeholders</i> (Públicos diversos)	48	Dezembro/2009	Apreciação do Planejamento Estratégico Natura para 2010 e contribuições dos públicos para a construção de um futuro comum desejado.
Consumidores	22	Janeiro/2010	Apreciação da estratégia da Natura nos pilares produtos, canal e comportamento empresarial.

Apresentamos, no quadro abaixo, as principais questões que os nossos públicos de relacionamento gostariam de ver contempladas no Relatório Anual 2009, e as respectivas respostas da Natura:

Públicos	Sugestões de temas	Respostas da Natura
Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS) e SustainAbility	Explicar a estrutura de governança para as questões de sustentabilidade.	As informações estão contempladas em Governança, no capítulo Nosso Momento.
FBDS - SustainAbility	Publicar os resultados do engajamento de <i>stakeholders</i> (opiniões e sugestões).	Incorporamos, junto aos seis temas prioritários de sustentabilidade, tabelas com as principais contribuições dos públicos de relacionamento referentes a cada tema.
Especialistas	Lançar o Wiki Relatório e trazer a voz os <i>stakeholders</i> para o Relatório Anual.	O Wiki Relatório foi lançado em 2009. O texto "A Natura que Compartilhamos", no capítulo No que Miramos, reúne a voz dos públicos que participaram dos debates na plataforma Natura Conecta.
Especialistas	Publicar a lista de controladores da Natura	A relação dos controladores da Natura encontra-se no trecho "Acionistas", no capítulo Com quem Caminhamos.
Consultoras e CNOs, Acionistas, Fornecedores, Colaboradores e Consumidores	Falar sobre o Índice de Não Atendimento e sobre o posicionamento da Natura diante de questões como a falta de produtos e atrasos nas entregas.	O posicionamento da Natura sobre a questão está disponível no box "Qualidade dos Serviços", no capítulo Com quem Caminhamos.
Colaboradores e CNOs	Informações sobre a consolidação do modelo de Consultoras Natura Orientadoras.	A questão foi abordada no capítulo Com Quem Caminhamos, em Consultoras e CNOs.
Acionistas	Importância da formação de lideranças aderentes à cultura da companhia.	Essa é uma questão estratégica para a Natura e está relatada em dois momentos no relatório: no texto "Sistema de Gestão Natura", no capítulo No que Miramos, e em "Colaboradores", no capítulo Com quem Caminhamos.
Fornecedores	Dados sobre o diálogo com os fornecedores e sobre os <i>feedbacks</i> do programa de desenvolvimento Qlicar.	As informações estão relatadas no trecho "Fornecedores", no capítulo Com quem Caminhamos.
Colaboradores	Posicionamento da Natura sobre questões como o Caso Murumuru e a exposição Instalações Urbanas, que causou polêmica na cidade de São Paulo.	O caso Murumuru está relatado no trecho "Comunidades Fornecedoras", e o posicionamento sobre a exposição que contrariou a Lei Cidade Limpa, em São Paulo, pode ser encontrada no trecho "Consumidores", ambos no capítulo Com quem Caminhamos.
Colaboradores e Consultoras	Informações sobre as Casas Natura.	Os dados podem ser encontrados no trecho "Consultoras e CNOs", no capítulo Com quem Caminhamos.

Dispostos a estimular o aprimoramento individual, realizamos também, em 2009, mesas-redondas virtuais e palestras presenciais sobre temas como a Biologia Cultural (com Humberto Maturana – cientista chileno, doutor em biologia pela Universidade Harvard –, e Ximena Dávila, psicóloga chilena) e a Teoria do U (com Otto Scharmer - professor da Sloan School of Management do Massachusetts Institute of Technology (MIT), que convida os líderes a uma observação mais ampla da organização. Ao longo de 2009, aconteceram ainda outras palestras sobre temas ligados à ampliação de consciência e ao autodesenvolvimento, que envolveram ao todo cerca de 850 pessoas.

OUVIDORIA

A Ouvidoria da Natura foi criada em 2006 com o objetivo de estabelecer um canal de diálogo entre a empresa e os seus públicos. Ela nos ajuda a assegurar o cumprimento dos princípios de relacionamento, que traduzem a nossa Essência na prática cotidiana. Permite também a identificação de oportunidades de evolução em nossos processos, políticas e relacionamentos, a partir da análise das demandas recebidas. A Ouvidoria está vinculada à vice-presidência de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade da Natura.

Por meio desse canal, as demandas são recebidas, analisadas e encaminhadas para o gestor responsável. A Ouvidoria contribui diretamente na busca por uma solução para cada caso.

Entre as questões recebidas pela Ouvidoria estão casos de desvios de conduta, como discriminação, corrupção, assédio e outras questões críticas. Elas são analisadas em conjunto com as áreas responsáveis. No histórico da Natura, nunca tivemos uma denúncia de discriminação comprovada. Todas as manifestações que constituem prováveis desvios são reportadas ao Comitê de Ética, que tem a participação do diretor-presidente da empresa. Quando necessário, o apoio da Auditoria Interna é solicitado (*leia mais na página 17*).

No ano passado, o volume geral de atendimentos da Ouvidoria da Natura cresceu 31% em relação a 2008, o que configura um aumento acumulado de 69% desde 2007.

Contam com esse canal de diálogo os públicos internos das operações do Brasil e dos demais países da América Latina (Latam), os fornecedores (Brasil) e os consultores e consultoras ligados à Operação Brasil, em um projeto piloto para a gerência de vendas em São Paulo.

NÚMERO TOTAL DE MANIFESTAÇÕES RECEBIDAS POR MEIO DO CANAL OUVIDORIA

	2007	2008	2009
Público interno Brasil	649	783	1.096
Público interno Latam	29 ¹	26	13
Fornecedores Brasil	12 ²	19	13
Consultoras Brasil ³	n.a.	52	34
Total	690	880	1.156

1. Dados referentes ao período de outubro a dezembro de 2007 (lançamento da Ouvidoria: outubro 2007).

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

3. Dados referentes ao piloto em uma gerência de vendas da Grande São Paulo.

A Ouvidoria realiza, com os colaboradores da Operação Brasil, uma pesquisa de satisfação sobre os serviços prestados pelo canal. Atingimos o 98% de grau de satisfação, resultado que consideramos estatisticamente equivalente ao de 2008 (96%) (gráfico 1).

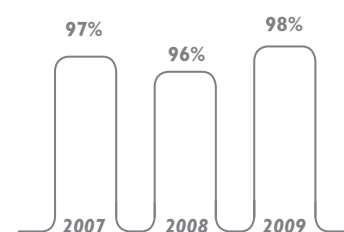
Em julho de 2009, iniciamos uma avaliação da satisfação sobre a Ouvidoria também junto a CNs e consumidores, mas esse processo ainda está em fase de implementação. Por isso, os resultados deverão ser consolidados ao longo de 2010.

PÚBLICO INTERNO DA OPERAÇÃO BRASIL

O crescimento de manifestações verificado em 2009 foi fortemente puxado pelas demandas do público interno no Brasil, que somaram 1.096, um crescimento de 40% na comparação com o ano anterior. Dessas, 81% eram ligadas a questões técnicas, como políticas, processos, normas, procedimentos e infraestrutura, e 19%, a atitudes e comportamentos (gráfico 2).

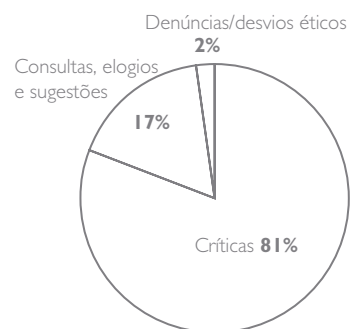
Verificamos uma diminuição do número de sugestões e consultas, ao mesmo tempo em que houve um aumento do número de críticas. Isso demonstra que a Ouvidoria está se consolidando como um canal voltado para o tratamento de assuntos críticos como, por exemplo, má utilização de recursos, assédio moral ou sexual, ilegalidade na condução de negócios, arbitrariedade na gestão, entre outros.

1. SATISFAÇÃO COM O CANAL DE OUVIDORIA¹



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

2. PERFIL DAS MANIFESTAÇÕES PÚBLICO INTERNO BRASIL



Total de manifestações 1.096

Entre todos os processos, o de gestão de pessoas foi o mais citado pelo público interno Brasil. As demandas, em sua maioria, referiam-se a benefícios, como transporte pessoal e assistência médica. A partir dessas manifestações, houve conquistas importantes para os colaboradores, como a melhoria do plano de saúde e a implementação de 17 novas linhas de ônibus fretado.

Das denúncias recebidas no ano passado, 60% foram comprovadas e 10% ainda estavam em análise em março de 2010. Entre as manifestações do público interno da Operação Brasil, 40% tiveram origem no público operacional, que também representa 40% do total de colaboradores da Natura no Brasil. O público que menos utilizou a Ouvidoria foi o da área de vendas, sendo que suas manifestações representaram 4% do total recebido, embora esse público corresponda a 15% dos colaboradores.

PÚBLICO INTERNO DAS OPERAÇÕES DA AMÉRICA LATINA

Nas demais operações da América Latina (Latam), o volume de manifestações do público interno caiu 50%, uma vez que não foram realizadas atividades de sustentação do canal. Entretanto, do total de manifestações, 64% eram relacionados a denúncias, ou seja, embora o número de manifestações tenha diminuído, os temas que chegaram à Ouvidoria, advindos do público interno Latam, tinham uma necessidade inequívoca de análise.

CONSULTORAS E CNOS

O modelo de atendimento da Ouvidoria aos consultores e consultoras ainda não está aprovado. Embora tenhamos um projeto piloto desenvolvido com um grupo de 10 mil CNs, devemos retomar o processo de ajuste e de implementação do canal quando tivermos um melhor desempenho na prestação de serviços oferecidos ao público.

Entretanto, a Ouvidoria atua em parceria com a área de atendimento, capturando questões críticas (temas relacionados a desvio ético, questões comportamentais ou questões técnicas não solucionadas no prazo acordado), recebidas por meio do Centro de Atendimento Natura. Em 2008, tratamos 687 casos e, em 2009, esse número totalizou 6.613 manifestações, pois a captura das demandas comportamentais não era feita em 2008. Esse projeto tem trazido ensinamentos importantes para a construção do modelo de Ouvidoria a ser implementado para este público.

FORNECEDORES

Os fornecedores são atendidos pela Ouvidoria desde maio de 2007. Em 2009, das 13 manifestações de fornecedores, 50% tratavam de questões críticas de processos, e 50%, de denúncias (questões comportamentais ou desvios éticos). Entre os temas, figuraram fatos como processo de concorrência, seleção de fornecedores e a gestão do contrato, que inclui as etapas de negociação e pagamento. O fato de a maioria das manifestações dos fornecedores ter sido relacionada a desvios éticos, como ocorreu também com o público interno das operações da América Latina, indica uma consolidação da confiabilidade do canal.

CONSUMIDORES

Assim como para as consultoras e consultores, o canal de Ouvidoria ainda não está disponível para nossos consumidores. Mas também realizamos um trabalho semelhante de apoio à solução de questões críticas recebidas por meio do Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor. Assim, em 2009, tratamos 2.523 questões críticas desse público.



COLABORADORES

A relação de qualidade que procuramos manter internamente possibilitou que as transformações vivenciadas nos últimos dois anos gerassem resultados significativos num curto espaço de tempo. A aderência aos propósitos da Natura, a confiança na proposta de valor e no próprio histórico do relacionamento foram alguns dos fatores que contribuíram nesse momento. Sabemos, no entanto, que temos espaço para avançar e atuamos fortemente em alguns desses pontos em 2009.

Coerentes com nossa estratégia de instalação de um sistema de gestão robusto na Natura, focamos inicialmente nossos esforços na implementação do programa de formação e desenvolvimento de lideranças, para o qual foi destinada a maior parcela de investimento.

Atuamos também diretamente em uma das fragilidades que identificamos em 2008 e buscamos, por meio do projeto RenovAção, mudar o patamar do nosso relacionamento com o público operacional de forma sustentada e estruturada.

Nosso quadro de colaboradores, que havia sido reduzido em 2008 por conta do movimento de reorganização da gestão, voltou a ser ampliado em 2009 para atender às demandas de crescimento dos negócios, mantendo os níveis de produtividade e eficiência.

NÚMERO DE COLABORADORES NATURA

	2007	2008	2009
Brasil	4.798	4386	4.821
Argentina	276	306	331
Chile	179	222	264
México	259	277	335
Peru	229	290	296
Colômbia	79	135	168
Venezuela ¹	63	50	n.a
França	36	32	45
Total	5.919	5.698	6.260
Outros contratos de trabalho²			
Estagiários	73	66	47
Temporários ³	151	445	340
Terceiros ⁴	1.170	1.787	1.310

1. As operações na Venezuela foram encerradas em agosto de 2009. Em abril a Venezuela possuía 52 colaboradores.

2. Incluem as operações Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, Peru e México.

3. Consideram-se temporários os contratados por tempo determinado em regime de CLT por agência de emprego e com subordinação. No Brasil, foram contabilizados os temporários que estavam na empresa até o dia 10/12, data de fechamento da folha de pagamento.

4. Consideram-se terceiros os fornecedores que têm postos de trabalho alocados nas unidades da empresa.

Como consequência desse movimento na gestão de pessoas, alcançamos uma sensível evolução no principal indicador que mede a qualidade desse relacionamento: a pesquisa de Clima Natura. A favorabilidade geral, que inclui todas as nossas operações, aumentou dois pontos percentuais, atingindo 74%, o que nos colocou, pela primeira vez, entre as dez melhores empresas em gestão de clima, segundo ranking da consultoria especializada Hay Group. Nossa meta, para 2010, é atingir 77%.

Nas operações internacionais, o clima organizacional da Natura manteve-se, em média, estável em 79%, com destaque para a Colômbia, que apresentou um crescimento de quatro pontos percentuais e alcançou 88% de favorabilidade.

No Brasil, a favorabilidade de 72% superou a meta de clima estabelecida para 2009, que era atingir 71%. Esse resultado deve-se principalmente ao crescimento de oito pontos percentuais no público operacional, em consequência do Projeto RenovAção. Os temas de maior evolução em relação a 2008 foram: Liderança, considerada ponto de atenção no ano anterior; Engajamento, Ética e Remuneração e Benefícios; e Desenvolvimento Sustentável e Treinamento, que apresentaram resultados excepcionais quando comparados às melhores práticas do mercado no Brasil.

Apesar do crescimento do clima organizacional em todos os públicos, identificamos ainda oportunidades de melhoria em aspectos relacionados à qualidade de vida, ao processo decisório e ao relacionamento, que serão alvo de nossa atenção ao longo de 2010. Entretanto, há evidências de que os movimentos de transformação organizacional, como a implementação do Sistema de Gestão Natura, com foco em processos, cultura e liderança, têm impactado positivamente os resultados da pesquisa.

PESQUISA DE CLIMA – FAVORABILIDADE (%)¹

	2007	2008	2009
Brasil	71	69	72
Argentina	69	80	77
Peru	80	77	78
Chile	72	83	77
México	83	85	84
França	56	60	75
Colômbia	86	84	88
Venezuela ²	61	17	n.a
Natura	72	72	74

1. Equivale a porcentagem de colaboradores que classificaram 4 e 5 (top 2 box) em uma escala de 0 a 5 pontos.

2. As operações na Venezuela foram encerradas em agosto de 2009.

FELICIDADE INTERNA BRUTA

Para uma empresa como a Natura, que procura ter um entendimento ampliado dos seus impactos na sociedade, as métricas existentes ainda se mostram limitadas. Decidimos, assim, discutir internamente a aplicação do índice de Felicidade Interna Bruta (FIB), que incorpora uma série de elementos hoje considerados intangíveis, mas que estão alinhados com nossa Essência. O FIB baseia-se na crença de que o verdadeiro desenvolvimento da sociedade é mensurado a partir da análise de critérios que vão além dos indicadores da riqueza material de um país.

Os indicadores foram criados no Botão para medir o bem-estar daquela nação e envolvem nove dimensões: bom padrão de vida econômica; boa governança; educação de qualidade; saúde; vitalidade comunitária; proteção ambiental; acesso à cultura; gerenciamento equilibrado do tempo; e bem-estar psicológico.

Reunimos 50 colaboradores voluntários para testar o caminho pioneiro de aplicação do processo e mensuração dos indicadores no ambiente corporativo. Esse trabalho foi desenvolvido em parceria com o Instituto Visão Futuro, responsável por disseminar os princípios do FIB no Brasil. O nosso objetivo para 2010 é integrar essa ação ao Programa Cultura. Com isso, um número maior de colaboradores poderá vivenciar o processo de aplicação do FIB na Natura.

ROTATIVIDADE

Outro fato positivo de 2009 foi a queda considerável da nossa taxa de rotatividade, que, nas operações do Brasil, ficou em 7,5%, diante dos 12,4% registrados em 2008. A redução ocorreu também em nossas operações internacionais, com exceção da Colômbia, onde realizamos uma reestruturação interna, e no Peru, onde a substituição de alguns colaboradores ocorreu por decisão estratégica da empresa.

Do total de desligamentos, 65% ocorreram por iniciativa da Natura. Embora em números absolutos o *turnover* tenha sido maior entre o público operacional, percentualmente essa movimentação foi superior junto em cargos administrativos.

ROTATIVIDADE DE COLABORADORES (%)¹

	2007	2008	2009
Brasil	9,0	12,4	7,5
Argentina	16,1	16,6	12,5
Chile	20,4	13,9	13,6
México	56,5	42,7	25,3
Peru	17,2	12,2	16,6
França	4,0	35,0	15,5
Venezuela ¹	43,5	31,9	n.a
Colômbia	4,6	35,4	39,7

1. Apesar do indicador de rotatividade não ter sido considerado como relevante no exercício de materialidade, optamos por manter a sua divulgação com dados relativos aos países, pois o indicador reflete mudanças organizacionais significativas ocorridas nos últimos anos, tanto na Operação Brasil, como nas operações internacionais. Internamente, acompanhamos também a rotatividade por tempo de serviço e por grupo salarial. (Este é um indicador do GRI, LA2, logo independente da definição de materialidade.

2. As operações na Venezuela foram encerradas em agosto de 2009. Até abril, a rotatividade da operação foi de 11,4%.

ATRAÇÃO E ENGAJAMENTO

O grande objetivo da Natura no longo prazo é formar seus profissionais internamente e, portanto, alinhados com a Essência e a cultura organizacional. Por isso, iniciamos em 2009 uma reformulação no processo de atração e recrutamento de talentos. Começamos pelo programa de *trainees* e, em 2010, vamos evoluir para os demais grupos, privilegiando a abertura de oportunidades de ascensão para nossos colaboradores.

Para dar suporte à expansão de nossos negócios, realizamos, em 2009, um amplo processo de seleção de *trainees*, remodelado para atender às demandas do nosso programa de formação de lideranças. Batizado de Próximos Líderes, o processo seletivo foi pautado pela busca da diversidade e pela identificação dos candidatos com nossas crenças e visão de mundo, por isso, em princípio, não divulgamos o nome da Natura. Não fizemos exigências quanto às universidades ou à fluência em línguas e ampliamos o limite de idade para 28 anos. Usamos a rede social Natura Conecta tanto para a disseminação do programa quanto para a realização das primeiras etapas da seleção. Foram selecionados 34 colaboradores para o programa, que tem duração prevista de dois anos.

Já o nosso quadro de estagiários teve uma redução de 28,8%, em 2009, pois optamos por não realizar o processo seletivo para esse tipo de contrato. As vagas foram preenchidas pontualmente. Nosso programa de estágio está sendo revisto, e um novo e revigorado processo seletivo será iniciado em 2010, pois entendemos a importância de abriremos espaço na Natura para jovens que ainda estão em processo de formação acadêmica.

De um modo geral, para o preenchimento de vagas disponíveis, buscamos primeiramente pessoas que já estão no quadro da Natura, por meio do Programa Bolsa de Oportunidades. O nosso índice de aproveitamento interno, no entanto, teve uma redução de dez pontos percentuais em 2009 em comparação com o ano anterior. Isso ocorreu por dois fatores principais: a reformulação do perfil desejado para os cargos gerenciais; e por haver um número menor de colaboradores elegíveis ao Programa Bolsa de Oportunidades – 75% dos nossos gestores possuem menos de dois anos nas posições atuais, não tendo, portanto, completado o ciclo de aprendizado. Percebemos a necessidade de uma adequação do programa e, em 2010, buscaremos essas evoluções.

A Natura não possui uma política formal para o recrutamento de colaboradores nas operações internacionais. Mas, em todos os países onde atuamos, a maior parcela é de profissionais nativos, pois entendemos a relevância de termos aderência de nossos profissionais com a realidade regional. Por isso, nos estruturamos em URs e também instalamos a base de nossas operações internacionais em Buenos Aires, na Argentina.

NÚMERO DE CANDIDATOS A UMA VAGA NA NATURA (OPERAÇÃO BRASIL)

	2007	2008	2009
Candidatos no processo de seleção de <i>trainees</i>	28.742	n.a	13.298
Candidatos no processo de seleção de estagiários	14.639	n.a	n.a
Candidatos nos demais processos de seleção	46.686	21.441	132.062
Vagas oferecidas/ocupadas por colaboradores (%)	64	71	61

Na formação do nosso time nas operações internacionais, entendemos que devemos equilibrar, nas equipes, as pessoas que conhecem a Natura com as que conhecem os mercados. Por isso, contratamos pessoas dos respectivos países, mas também brasileiros. No Chile e na Colômbia, por exemplo, 50% dos membros da alta gerência foram recrutados na comunidade local em 2009. No México, por sua vez, foram 20%. Apesar das variações percentuais serem altas, as mudanças nas operações internacionais são pontuais, referindo-se à saída ou à entrada de um colaborador da alta gestão.

MEMBROS DE ALTA GERÊNCIA RECRUTADOS NA COMUNIDADE LOCAL¹ (%)

	2007	2008	2009
Argentina	33	33	33
Chile	17	50	50
Colômbia	100	0	50
França ²	n.d	0	n.d
México	71	50	20
Peru	33	33	0
Venezuela ³	40	60	n.a

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

2. Na França, em 2007 e 2009, não houve acompanhamento deste indicador.

3. As operações na Venezuela foram encerradas em agosto de 2009.

De uma maneira mais ampla, no que se refere aos *feedbacks* sobre o desempenho de nossos colaboradores, 100% dos que têm mais de três meses de casa, na Operação Brasil, recebem regularmente essas análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira. Em 2009, optamos por uma avaliação simplificada e por uma análise dos resultados obtidos em 2008 com base em competências advindas de quatro dimensões: autoconhecimento, relacionamento, protagonismo e sustentabilidade.

Sentimos a necessidade de evoluir no nosso sistema de avaliação. Por isso, vamos implantar, em 2010, um novo modelo para medir o desempenho dos nossos colaboradores e melhorar os *feedbacks*. A mudança será feita tendo como diretrizes a melhor adequação e a reestruturação das competências de modo a estarem mais alinhadas aos valores da Natura.

Realizamos, também em 2009, um programa piloto voltado para 80 gestores, intitulado Engajamento dos Colaboradores. Usamos uma metodologia inovadora de recursos humanos, envolvendo o que chamamos de ciclo 360 graus. Os gestores puderam avaliar seus propósitos de vida dentro e fora da organização. A partir dessa autoanálise, somada às avaliações externas, começamos a desenhar com eles, de maneira colaborativa, os seus respectivos projetos para o futuro dentro da Natura. Em dezembro de 2009, o projeto foi ampliado para todo o time de lideranças da Natura, que soma 448 líderes em todas as nossas operações.

Por iniciativas inovadoras como essa, a Natura ficou em 1º lugar na América Latina e em 11º lugar entre as 25 melhores companhias de todo o mundo na formação de líderes, segundo o estudo "As Melhores em Liderança - Top Companies for Leaders", elaborado pela consultoria internacional de recursos humanos Hewitt Associates em 2009. O estudo avalia critérios como a consistência e o alinhamento dos programas de liderança; o comprometimento da alta direção com o programa; a adequação à cultura da empresa; o alto nível de exigência proposto aos líderes; a visão de futuro e de inovação; além da coerência aos valores éticos e aos resultados. Em 2009, 537 empresas aceitaram o convite da consultoria, responderam a questionários e tiveram os seus líderes entrevistados, sendo 87 destas, do Brasil.

RENOVAÇÃO

A qualidade da relação com o público operacional de nossas fábricas continha elementos de insatisfação estruturais, que precisavam ser enfrentados por nossas lideranças. Para dar foco à solução dessa fragilidade, desenvolvemos o projeto RenovAção, que envolveu 2.515 colaboradores das áreas operacionais em diálogos diretos com a alta administração. A partir desse contato, desenhamos um plano estruturado com objetivos claros a serem alcançados em cinco anos: elevar o nível de favorabilidade desse grupo para 80% e ter, pelo menos, 5% dos líderes da Natura oriundos desse público. Para tanto, será necessária a elaboração, ao longo de 2010, de um plano de carreira, que crie reais possibilidades de ascensão, inclusão e desenvolvimento dos nossos colaboradores das áreas operacionais.

Algumas iniciativas já começaram a atender às necessidades desse público: instituímos mecanismos para identificar e capacitar lideranças dentro das unidades operacionais e implementamos novas formas de comunicação interna.

TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

A preservação das nossas Crenças e Valores nesse novo ciclo de crescimento da Natura está intimamente ligada à nossa estratégia de formação de líderes para ocupar cargos de gerência, diretoria e vice-presidência. Por isso, em 2009, demos início ao Programa de Desenvolvimento da Liderança, que pretende, ao longo de cinco anos, ter 120% de nossos sucessores já definidos e com planos de desenvolvimento validados para todos os cargos de sucessão crítica, no curto, médio e longo prazos. O nosso desafio será, cada vez mais, ocupar os cargos com líderes formados dentro da própria Natura, com alta aderência aos nossos princípios. O novo programa contempla as nossas operações no Brasil e no exterior. Ele representa uma evolução do Programa de Formação de Líderes, que ocorreu até meados de 2009 e capacitou 28 colaboradores nos dois últimos anos. Em 2010, pretendemos estender a mesma abordagem que adotamos para a formação de lideranças para os demais públicos da Natura.

Em 2009, superamos a meta de investir 3,5% do total da folha de pagamento da Operação Brasil em treinamentos para os colaboradores. Ao longo do ano, o investimento em educação para esse público alcançou R\$ 20,2 milhões, o equivalente a 4,4% da folha. O crescimento dos valores investidos foi 43,8% superior a 2008, beneficiando um total de 4.714 colaboradores.

Entre os treinamentos, destacamos a realização de *workshops* estratégicos sobre o nosso modelo comercial, voltado para a consolidação das Unidades Regionais e das Unidades de Negócios. Esses cursos foram destinados também aos colaboradores das operações internacionais, onde também investimos no programa de desenvolvimento dos líderes e na formação de multiplicadores internos para capacitações funcionais.

Os públicos gerencial e administrativo dessas operações, incluindo a força de vendas, tiveram sua média de horas mais voltada aos treinamentos relacionados na construção de times. Os investimentos em treinamento e capacitação somaram R\$ 2,24 milhões nas operações internacionais, com crescimento em quase todas elas, exceto na Argentina e na França. Nos demais países da América Latina, o foco dos investimentos foi direcionado para o programa de formação da força de vendas e dos colaboradores das áreas administrativas, de marketing e operacionais.

Em 2009, abordamos temas ligados aos direitos humanos, ao meio ambiente e à responsabilidade social durante o programa de Integração Nossa Essência, destinado a todos os novos colaboradores (incluindo os terceiros residentes), e durante palestras intituladas "Você tem fome de quê?", aberta a todos os colaboradores. Oferecemos, por meio do programa de Integração Nossa Essência, 3.373 horas de treinamento no ano passado.

Embora não haja um treinamento específico para questões ligadas à corrupção e aos direitos humanos, no programa de Integração, os novos colaboradores tomam ciência dos princípios de relacionamento da Natura, que são inspirados na Declaração dos Direitos Humanos. Por meio dos princípios, posicionamo-nos oficialmente ao combate à corrupção – proibindo atitudes que se caracterizem como propina, corrupção e suborno. Em 2009, não desenvolvemos programas específicos sobre direitos humanos para o pessoal de segurança, como havíamos previsto.

INVESTIMENTO EM EDUCAÇÃO E TREINAMENTO DE COLABORADORES (EM R\$ MIL)¹

Operação	2007	2008	2009
Brasil ²	15.951,9	14.062,0	20.221,3
Argentina	86,9	162,5	103,3
Chile	109,7	82,7	164,6
México	416,7	496,8	1.567,1
Venezuela ³	n.d	98,1	n.a
Peru	31,4	74,9	222,7
Colômbia	19,5	87,1	130,0
França	71,1	73,4	51,0
Total	22.460,1	15.137,6	16.686,1

1. Os dados em reais foram convertidos para dólar por US\$ 1: 2007 - R\$ 1,9480; 2008 - R\$ 1,8346; 2009 - R\$ 1,7412.

2. O dado de investimento Brasil incorpora o treinamento da Força de Vendas (gerentes de vendas e gerentes de relacionamento).

3. As operações na Venezuela foram encerradas em agosto de 2009.

Em 2009, registramos a média de 82 horas de treinamento por colaborador, 12,8% inferior às 94 horas verificadas em 2008. Essa redução é transitória em função da maior ênfase à decisão estratégica de priorizar a formação de lideranças e estruturar para 2010 um programa mais abrangente que alcance toda a Natura. Para 2010 teremos como meta alcançar 100 horas médias de treinamento por colaborador.

MÉDIA DE HORAS DE TREINAMENTO, POR ANO, POR FUNCIONÁRIO, DISCRIMINADA POR CATEGORIA FUNCIONAL, NA OPERAÇÃO BRASIL¹

Grupo	2007	2008	2009
Produção	120	105	86
Administrativo	92	90	79
Gerência	90	68	61
Diretoria	55	9	78
Total ²	105	94	82

1. Este indicador contempla o treinamento da Força de Vendas (gerentes de vendas e gerentes de relacionamento).

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

Contamos também com o Programa Natura Educação, por meio do qual são concedidas bolsas de estudos para os nossos colaboradores e também para os seus familiares, de maneira a estimular a aprendizagem contínua. Em 2009, os investimentos no programa cresceram 16,7% na comparação com o ano anterior e houve aumento de 29,2% do número de bolsas concedidas.

NA OPERAÇÃO BRASIL - PROGRAMA NATURA EDUCAÇÃO¹

	2007	2008	2009
Bolsas concedidas	568	473	611
Bolsas concedidas/inscrições (%)	44,4	32,6	48,3
Valor investido no programa Natura Educação (R\$ milhares)	974	720	841

1. São considerados atendidos todos os colaboradores inscritos e contemplados durante o ano.

PROGRAMA NATURA EDUCAÇÃO - CURSOS REALIZADOS POR COLABORADORES OU FAMILIARES SUBSIDIADOS TOTAL OU PARCIALMENTE PELA NATURA (BRASIL)

	2007	2008	2009
Técnicos/profissionalizantes	83	48	77
Idiomas	142	118	117
Pré-vestibular	9	11	6
Universitários	234	219	292
MBA e pós-graduação	100	77	119

VOLUNTARIADO EMPRESARIAL

Temos estimulado, ao longo dos anos, a participação de nossos colaboradores no programa de voluntariado empresarial, com o objetivo de disseminar o valor da participação social e promover o relacionamento dos colaboradores com as realidades sociais das comunidades do entorno de Cajamar e Itapecerica.

O número absoluto de colaboradores envolvidos nessas atividades, no entanto, teve uma redução de 57, em 2008, para 52, em 2009. Por outro lado, 646 pessoas foram beneficiadas nos programas Sala de Leitura e Orientação Profissional. Esse é ainda um desafio que devemos enfrentar. Para aumentar a adesão e atender a uma sugestão dos próprios colaboradores, estamos abrindo frentes de trabalho voluntário também nos finais de semana.

DIVERSIDADE

Valorizamos a diversidade e a consideramos um elemento fundamental para a construção de uma sociedade mais justa e sustentável. Porém, acreditamos que a realidade brasileira – e latino-americana – nos coloca o desafio da inclusão. Somos um povo historicamente diverso, em grande parte, miscigenado e sincretizado, mas que ainda enfrenta fortes barreiras de inclusão social.

Alguns de nossos principais projetos de 2009, como o RenovAção e o de seleção de *trainees*, têm em sua base a abertura de oportunidades. No caso dos *trainees*, por exemplo, reunimos participantes de diferentes idades, universidades e localidades do País, por meio de um processo virtual que quebrou paradigmas dos programas convencionais de contratação em um claro exercício de inclusão e de respeito às diferenças.

Também verificamos, em 2009, um aumento do número de mulheres em posições de liderança na Natura. Embora ainda desproporcional, a participação de mulheres em cargos de diretoria e na vice-presidência aumentou de três, em 2008, para seis profissionais, em 2009, diante de uma participação de 35 homens nesse universo.

Atualmente, possuímos um programa de inclusão de portadores de deficiência na área comercial, para cargos como assistente de marketing, de atendimento e de vendas. Por meio da estrutura de Unidades Regionais, estamos mapeando novas vagas e oportunidades de inclusão em diferentes regiões do Brasil.

CONTRATAÇÃO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

Na Operação Brasil	2007	2008	2009
Número de colaboradores portadores de deficiência	251	237	236
Pessoas com deficiência sobre o total de colaboradores (%)	5,2	5,4	5,0
Número de pessoas com deficiência, capacitadas no programa Competências Básicas Profissionais	49	39	67

Acreditamos que a inclusão desse público não se faz somente por meio da contratação, mas também da interação com a empresa, com a sociedade e com os outros colaboradores. Em 2009, capacitamos 67 pessoas dentro do programa de Competências Básicas Profissionais, desenvolvido em parceria com o Instituto Favalli. Contamos também com o programa Padrinhos em Libras, no qual 43 colaboradores estão sendo capacitados na comunicação da linguagem por sinais para facilitar a comunicação e a inclusão dos deficientes auditivos.

DIVERSIDADE

	2007	2008	2009
Total de colaboradores Brasil	4.793	4.386	4.821
Portadores de deficiência			
Em relação ao total de colaboradores (%)	5,2	5,4	5,0
Em cargos gerenciais em relação ao total de cargos de gerência (%)	0,0	0,0	0,0
Em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria (%)	0,0	0,0	0,0
Mulheres			
Em relação ao total de colaboradores (%)	63,9	63,7	60,5
Em cargos gerenciais em relação ao total de cargos gerenciais (%)	53,4	52,3	51,9
Em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria (%)	20,0	19,2	17,6
Mulheres negras e pardas			
Em relação ao total de colaboradores mulheres (%)	n.d.	n.d.	n.d.
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.
Homens negros e pardos			
Em relação ao total de colaboradores homens (%)	n.d.	n.d.	n.d.
Em cargos gerenciais em relação ao total de homens em cargos gerenciais (%)	n.d.	n.d.	n.d.
Em cargos de diretoria em relação ao total de homens em cargos de diretoria (%)	n.d.	n.d.	n.d.
Acima de 45 anos			
Em relação ao total de colaboradores (%)	9,1	10,5	12,2
Em cargos gerenciais em relação ao total de cargos gerenciais (%)	7,5	8,2	11,3
Em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria (%)	26,7	38,5	35,3

No nosso indicador de diversidade, os dados referentes à comparação de raça ainda estão sendo consolidados, pois iniciamos uma campanha de atualização cadastral no início de dezembro de 2009, e seus resultados só terão reflexo nos dados de 2010.

REMUNERAÇÃO

As práticas de remuneração da Natura obedecem a uma política corporativa, com diretrizes semelhantes para todos os países onde a empresa opera. No entanto, existe espaço para a realização de adequações de valores e de potenciais de ganho adaptados aos mercados locais.

Utilizamos como referência, para a definição dos salários dos nossos colaboradores, pesquisas sobre os mercados concorrentes no segmento de bens de consumo, multinacionais brasileiras, empresas listadas em Bolsa de Valores ou que possuam práticas de remuneração similares às nossas. De acordo com a pesquisa anual realizada pela consultoria Hay Group, para diversas funções e grupos de colaboradores, a Natura mantém uma média salarial mais alta do que a praticada pelo mercado.

Ainda devemos evoluir no que se refere à equidade de salários de homens e mulheres que ocupam um mesmo cargo, seja ele de produção, administrativo, gerencial ou de diretoria. Esse é um ponto de atenção cuja solução deverá ser alinhada com os processos de gestão de pessoas. Por meio do Projeto Caminhos, vamos realizar análises de performance de colaboradores que ocupam o mesmo cargo, porém, com diferenças salariais, objetivando ajustar a questão ao longo do tempo.

Em 2009, tivemos o aumento do indicador de remuneração na Argentina em virtude de um acordo coletivo. As demais operações refletem o ajuste da tabela ou aumento do salário mínimo. Já na unidade de Benevides, onde a remuneração do mercado é menor do que a média do mercado brasileiro, a diferença provocou uma redução na proporção entre o salário mais baixo praticado pela Natura e o salário mínimo.

PRESEÇA NO MERCADO – PROPORÇÃO DO SALÁRIO MAIS BAIXO COMPARADO AO MÍNIMO, POR OPERAÇÃO

	2007	2008	2009
Brasil	1,9	1,2	1,1
Argentina	1,1	1,5	2,0
Chile	1,5	1,4	1,3
Peru	1,6	1,6	1,7
México	2,8	4,6	4,8
Colômbia	1,5	1,1	1,6
Venezuela ¹	1,9	1,9	n.a
França	1,3	1,1	1,5

1. As operações na Venezuela foram encerradas em agosto de 2009. Até abril, a variação da proporção de salário foi de 1,9

Ainda na área de remuneração, alinhada ao crescimento e à internacionalização da Natura, temos um programa de expatriação que busca reforçar relações de qualidade que estabelecemos com os nossos colaboradores expatriados e seus familiares, oferecendo um pacote de serviços e benefícios diferenciados, bem como oportunidade de desenvolvimento e carreira. Atualmente, temos aproximadamente 18 colaboradores expatriados nas Operações do Chile, Argentina, Peru, México, França e Colômbia.

Nosso diferencial em relação ao mercado é o modelo de Remuneração Variável adaptado às características de cada público, com forma de pagamento, metas e valores adaptados a cada um dos públicos. O limite para distribuição para o público não executivo é de 3% do Resultado Operacional. Em 2009, proporcionamos aos profissionais da área operacional, em média, três a quatro salários adicionais por ano.

Por meio dos acordos coletivos, os nossos colaboradores tiveram um aumento salarial da ordem de 6% na Operação Brasil, em 2009. O grupo administrativo feminino, que absorve a força de vendas – gerentes de relacionamento e gerentes de vendas –, registrou um aumento superior ao acordo coletivo em virtude dos prêmios de vendas conquistados ao longo do ano, ampliados em 23% na comparação com 2008.

PERFIL DOS SALÁRIOS (R\$) - MÉDIA SALARIAL MENSAL NA OPERAÇÃO BRASIL ^{1 2}

	2007	2008	2009
Mulheres - total (R\$)	3.815,5	4.352,0	4.755,1
Salários médios mensais em cargos de produção	1.009,3	1.104,5	1.150,0
Salários médios mensais em cargos administrativos	4.458,9	5.287,9	6.137,4
Salários médios mensais em cargos gerenciais	11.307,3	12.341,1	13.105,1
Salários médios mensais em cargos de diretoria	28.284,5	31.185,9	34.309,8
Homens - total (R\$)	3.291,2	3.550,3	3.574,3
Salários médios mensais em cargos de produção	1.235,1	1.352,5	1.362,3
Salários médios mensais em cargos administrativos	4.188,4	4.656,4	4.621,5
Salários médios mensais em cargos gerenciais	11.613,2	12.906,9	13.886,2
Salários médios mensais em cargos de diretoria	32.156,4	38.788,7	42.162,5
Mulheres negras e pardas (R\$)	n.d.	n.d.	n.d.
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.

Mulheres não negras e não pardas (R\$)	n.d.	n.d.	n.d.
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.
Homens negros e pardos (R\$)	n.d.	n.d.	n.d.
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.
Homens não negros e não pardos (R\$)	n.d.	n.d.	n.d.
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.

	2007	2008	2009
Acima de 45 anos (R\$)	6.729,6	7.540,2	8.067,5
Salários médios mensais em cargos de produção	1.547,6	1.676,3	1.712,7
Salários médios mensais em cargos administrativos	7.021,3	8.161,9	8.961,0
Salários médios mensais em cargos gerenciais	14.809,8	15.198,0	17.437,9
Salários médios mensais em cargos de diretoria	36.459,0	38.395,8	38.242,9
Até 45 anos (R\$)	3.317,4	3.653,4	3.850,4
Salários médios mensais em cargos de produção	1.110,5	1.213,6	1.240,7
Salários médios mensais em cargos administrativos	4.016,6	4.652,1	5.266,5
Salários médios mensais em cargos gerenciais	11.177,3	12.379,8	13.068,4
Salários médios mensais em cargos de diretoria	29.535,9	36.658,4	41.570,5

1. O cálculo não considera o pagamento do incentivo de curto prazo (Participação nos Lucros e Resultados).

2. Foram considerados para efeito de cálculo deste indicador os prêmios pagos aos gerentes de vendas e às promotoras de vendas. Os colaboradores da força de vendas, quando distribuídos nas categorias, reforçam as médias salariais femininas pelo prêmio de vendas, excluindo-se os cargos de produção.

Nas operações da Natura no Brasil, os acordos de negociação coletiva firmados com sindicatos abrangem todos os nossos colaboradores, como determina a lei. Nas operações internacionais, essa questão respeita as legislações dos respectivos países onde atuamos.

A Natura valoriza e reconhece o direito de cada colaborador em ser representado por sua respectiva categoria sindical. Nós não possuímos processos formais para identificação de operações em que o direito de exercer a liberdade de associação e negociação coletiva possa ser ameaçado. No entanto, colocamos à disposição dos nossos colaboradores a Ouvidoria Natura, canal aberto para o recebimento de qualquer tipo de denúncia (leia mais em Qualidade das Relações). Na operação do Brasil, o relacionamento com os sindicatos é coordenado pela nossa área de Recursos Humanos e ocorre por meio de encontros para discussão de pautas previamente agendadas com os representantes sindicais.

Na Natura mesmo que a notificação antecipada de mudanças operacionais não esteja especificada nos acordos de negociação coletiva, nós sempre buscamos comunicar tais alterações com antecedência e, dessa maneira, abrir espaço para esclarecimentos.

Possuímos o Programa Poupança Incentivada, um benefício oferecido para todos os nossos colaboradores para incentivar a cultura de poupar. Cada colaborador decide com quanto deseja contribuir, em uma escala de 1% a 5% de seu salário, e a Natura contribui com 60% sobre o valor da contribuição básica feita pelo colaborador, limitado ao rendimento mensal R\$ 13.129,00. Com exceção das gerentes de relacionamento e gerentes de vendas, que recebem prêmios a cada ciclo de 21 dias, proporcionalmente aos resultados alcançados, todos os nossos colaboradores são contemplados pelo 14º salário.

BENEFÍCIOS

A Natura oferece uma série de benefícios para assegurar a prática do *bem estar bem* entre os seus colaboradores. Em 2009, realizamos uma mudança de regime em nosso plano de saúde, originalmente idealizado no modelo administrado. Em função do crescimento de nossas atividades e da consequente elevação do grau de risco atuarial, julgamos ser mais sustentável migrar para um plano Seguro Saúde.

No segundo semestre de 2009, passamos a oferecer às nossas colaboradoras a licença-maternidade pelo período de seis meses. Essa prática vem sendo estimulada pelo governo federal. Também ampliamos nossa oferta de transporte para os colaboradores das cidades do entorno. A maior parcela dos benefícios é voltada para os colaboradores permanentes, mas oferecemos uma série de benefícios também aos temporários.

Demos continuidade às ações de relacionamento com as gestantes. O programa oferece cursos para colaboradoras, terceirizadas ou esposas de colaboradores, além de exames laboratoriais sem custo para colaboradoras e esposas de colaboradores e de visitas de psicólogos após o parto e no período de adaptação dos filhos ao berçário.

Benefícios oferecidos aos colaboradores da Operação Brasil

- Programa Natura Educação
- Programa Construindo o Futuro (inclui a 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
- 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
- Espaço Saúde: Exames admissional, periódico, laboratoriais e demissional; clínico geral; ginecologia; ortopedia; fisioterapia; acupuntura; reeducação postural global (RPG); nutrição; tratamentos para doenças ocupacionais; coleta de exames, todos disponíveis na própria empresa
- Programa Saúde em Movimento: incentivo à prática de atividade física. Avaliação médica, nutricional e do orientador físico antes do início das atividades
- Subsídio Academia para Gerentes de Relacionamento
- 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 (atividades realizadas no Espaço Natura, em julho, voltadas para filhos de colaboradores com idades entre 6 e 12 anos e 11 meses)
- Orientação profissional
- Programa Cuidando de Quem Cuida: encontro pós-parto, curso de gestante
- 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
- Presentes (Dia das Mães, Dia dos Pais e aniversário)
- Venda de Material Escolar

Benefícios oferecidos a colaboradores e terceiros residentes:

- Curso para gestantes
- Projeto Corredores
- Restaurante
- Ginástica laboral
- Brinquedos
- Cesta de Natal
- Transporte fretado
- Serviços de *fitness*, piscina e quadra poliesportiva no Clube Natura (Cajamar e Itapeçerica da Serra)
- Serviços e facilidades: costureira, lavanderia, sapataria, ótica, seguros, correio, agência de viagens e locadora de livros e vídeos

SAÚDE E SEGURANÇA

Em 2009, mesmo com a ampliação do quadro de colaboradores, reduzimos em 20% o número de acidentes na Operação Brasil, com expressiva queda no índice de gravidade e nenhum registro de fatalidades relacionadas ao trabalho. No período, ampliamos os investimentos na prevenção de acidentes em 17,8%, na comparação com 2008. Também montamos um Comitê de Saúde e demos início à construção de um banco de dados que nos permitirá, no futuro, conhecer melhor as condições de saúde dos nossos colaboradores e identificar novas práticas preventivas.

Identificamos que cerca de 60% dos casos de acidentes em 2009 ocorreram por atitudes que estavam em desacordo com regras e procedimentos de segurança. Ao todo, 70% das lesões foram registradas nas mãos dos colaboradores. Por isso, determinamos como principais focos para 2010 as seguintes medidas:

- Promover um sistema de gerenciamento ainda mais robusto e completo para contemplar todos os elementos essenciais à gestão da saúde e segurança;
- Intensificar o programa Quase Acidentes, pelo qual nossos colaboradores são incentivados a comunicar qualquer situação ou instalação que possa causar acidentes;
- Implementar um programa de avaliação e de melhoria das questões comportamentais;
- Ampliar o foco da Semana Interna de Prevenção de Acidente no Trabalho (Sipat) para a prevenção específica de acidentes com as mãos e divulgar de maneira ainda mais expressiva os comportamentos adequados que promovem a maior segurança do colaborador.

LESÕES TÍPICAS E DIAS PERDIDOS RELACIONADOS AO TRABALHO E ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO
(INCLUINDO TRABALHADORES SUBCONTRATADOS) NA OPERAÇÃO BRASIL¹

	2007	2008	2009
Colaboradores - número de acidentes com afastamento ²	10	16	12
Colaboradores - número de acidentes sem afastamento ³	3	5	5
Número de acidentes de trabalho por colaborador	0,003	0,005	0,004
Subcontratados - número de acidentes com afastamento ⁴	8	11	4
Subcontratados - número de acidentes sem afastamento ⁴	9	2	4
Dias de trabalho perdidos ⁵	115	131	84
Índice de taxa de frequência de acidentes com afastamento ⁶	1,06	1,71	1,31
Índice de taxa de frequência de acidentes com/sem afastamento ⁷	1,38	2,24	1,85
Investimento na prevenção de doenças por colaborador (R\$)	395,7	479,6	707,4
Investimento na prevenção de acidentes por colaborador (R\$) ⁸	465,9	722,8	851,5
Número de comunicações ao Instituto Nacional de Seguridade Social sobre doenças ocupacionais - Cajamar	7	5	10
Número de comunicações ao Instituto Nacional de Seguridade Social sobre doenças ocupacionais - Itapeçerica da Serra	0	1	0

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

2. Acidentes com afastamento é aquele em que o colaborador não retorna às suas atividades no dia de trabalho após a ocorrência.

3. Acidentes sem afastamento é aquele em que o colaborador retorna ao trabalho no mesmo dia da ocorrência ou no primeiro dia de trabalho após.

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

5. Referem-se aos colaboradores Natura.

6. Equivale ao número de acidente ou acidentados com afastamento dividido por milhão de horas homens de trabalhadas (HHT).

7. Equivale ao número de acidente ou acidentados com/sem afastamento dividido por milhão de horas homens de trabalhadas (HHT).

8. Inclui todo o orçamento do Departamento de Segurança do Trabalho, as despesas e os investimentos realizados pela área de Engenharia e Manufatura para a garantia e/ou melhoria de condições de segurança do trabalho. Não estão incluídos os gastos com treinamentos.

Os acordos formais com sindicatos incluem medidas de proteção ao trabalho, além do uso de equipamentos de proteção; de práticas de prevenção de acidentes com máquinas e equipamentos; da comunicação de acidentes de trabalho; e da existência de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Todos os colaboradores da Operação Brasil são representados nos comitês formais de segurança e saúde e nas CIPAs.

Os recursos destinados à prevenção de doenças tiveram um incremento de 47,5% em 2009, comparativamente ao ano anterior. Isso ocorreu em virtude de investimentos em programas de prevenção, bem em melhorias na infraestrutura e no atendimento. O ambulatório passou a funcionar 24 horas, em 2009, o que exigiu a contratação de motoristas socorristas para o atendimento por igual período.

Em 2009, verificamos o dobro do número de doenças ocupacionais. Isso ocorreu por que, no ano passado, tivemos um número expressivo de novas contratações em um curto período de tempo. Isso fez que esses novos colaboradores não tivessem tempo o suficiente para receber e assimilar as informações sobre saúde, segurança do trabalho e ergonomia. Além disso, com a revisão e a reativação do programa de readaptação, cujo foco esteve voltado para as patologias osteomusculares, foi possível identificar novos casos de doenças ocupacionais.

Um destaque do ano foi a realização da quarta Avaliação Ergonômica, um dos passos de um programa de monitoramento e controle dos riscos associados às doenças do trabalho, como as Lesões por Esforços Repetitivos e os Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (LER/DORT). Com base no diagnóstico prévio, é possível verificar o estágio de evolução no trabalho preventivo e estabelecer planos de ações direcionados. A primeira avaliação ocorreu em 1998, quando o programa foi lançado. Em 2009, conseguimos eliminar os postos de trabalho classificados como de alto risco ergonômico.

Além da substituição de máquinas por outras mais adequadas, também desenvolvemos ações preventivas, como a prática de ginástica laboral e o revezamento dos colaboradores operacionais no uso das máquinas. Em 2009, foram identificados dez novos casos de LER/DORT na Operação Brasil. Todos foram atendidos por equipes multidisciplinares de saúde formadas por médicos do trabalho, ortopedista, fisioterapeuta, psicóloga, ergonomista e acupunturista.

Em 2009, montamos também um Comitê de Saúde e demos início à construção de um banco de dados que nos permitirá, no futuro, conhecer melhor as condições de saúde dos nossos colaboradores e identificar novas práticas preventivas.

Em 2009, seguimos as recomendações da Organização Mundial da Saúde referentes à gripe H1N1. Afastando por 7 dias as pessoas com suspeitas, bem como aquelas que trabalham próximas aos casos suspeitos. Tivemos uma suspeita no berçário e, as atividades foram interrompidas para algumas turmas. Para as mães que não tinham com quem deixar os filhos, a Natura abonou a falta ou ajudou com recursos financeiros aquelas que contrataram babás.

COMUNICAÇÃO COM O COLABORADOR

Buscamos colocar a comunicação a serviço do processo de desenvolvimento organizacional e de fortalecimento da cultura. A grande transformação está em ampliar o propósito da comunicação interna, fazendo que os gestores assumam o papel de comunicadores, privilegiando o diálogo com as equipes. Aproximando, assim, a própria comunicação interna da Essência da Natura.

A informação divulgada, de acordo com o perfil de cada público, passou a ser, de um modo geral, mais estratégica e relevante para o entendimento amplo das grandes evoluções da empresa ao longo do ano.

Um exemplo dessa nova fase da comunicação interna, mais viva e dinâmica, é o Canal Natura – uma TV digital que tem sua programação diária exibida em 22 pontos distribuídos por Cajamar, Itapeverica da Serra, Benevides e também na Casa Natura de Campinas. Em 2009, o Canal Natura foi consolidado, e a satisfação dos colaboradores com esse veículo chegou a 89%, um crescimento significativo em relação aos 76% verificados em 2008. A interatividade é uma das características do canal. Os colaboradores podem sugerir pautas e também são convidados a atuar nos programas.



CONSULTORAS E CNOS

Nossas consultoras e consultores (CNs) são parte fundamental da nossa história. Desde 1974, quando optamos pelo modelo de venda direta, eles têm sido os responsáveis em levar até os consumidores não só os nossos produtos, mas também nossa Razão de Ser, nossa Visão e nossas Crenças. Em 2009, atingimos um número histórico: ultrapassamos a marca de 1 milhão de consultoras e consultores trabalhando com a Natura, sendo 879,7 mil no Brasil e 159,2 mil nas operações internacionais. No Brasil, a ampliação da base de CNs em 2009 foi de 20,5%, e fora do País esse crescimento foi de 33,2%.

NÚMERO DE CONSULTORAS E CONSULTORES DISPONÍVEIS NO BRASIL E EM OPERAÇÕES INTERNACIONAIS (EM MILHARES)¹

	2007	2008	2009
Brasil	632,4	730,1	879,7
Argentina	30,8	37,3	46,5
Chile	12,6	17,5	24,5
México	12,1	20,0	31,2
Peru	26,0	35,2	42,6
Venezuela ²	2,3	2,8	n.a.
Colômbia	2,0	5,9	13,0
França	0,4	0,8	1,4
Total	718,6	849,6	1.038,9

1. Refere-se ao número de consultoras disponíveis no final do ano.

2. As operações na Venezuela foram encerradas em agosto de 2009. Até o ciclo 09, a Venezuela possuía 2,3 mil consultoras e consultores disponíveis. As demais operações internacionais referem-se à posição de fechamento do ciclo 17.

No Brasil, esse significativo crescimento teve como um dos vetores a consolidação do modelo Consultora Natura Orientadora (CNO), que foi lançado em 2008 e, no ano seguinte, implementado em 100% da Operação Brasil. O desenho desse modelo começa com as nossas Gerentes de Relacionamentos (GRs) dando mais suporte às atividades das CNOs. Estas, que também atuam como consultoras, exercem um papel importante na atração, orientação e desenvolvimento de consultoras e consultores (gráfico 1).

Encerramos o ano de 2009 com aproximadamente 9 mil consultoras Natura orientadoras no Brasil, sendo que cada uma atende até 150 consultoras. O modelo CNO, com sua capilaridade, vem ao encontro da nossa estratégia de regionalização (leia mais em Sistema de Gestão Natura). As CNOs são parte relevante do nosso modelo comercial, pois contribuem no estreitamento e no cultivo das relações e alavancam o crescimento do nosso negócio.

Tivemos um incremento de aproximadamente R\$ 300 milhões na renda distribuída para consultoras e consultores, que subiu de R\$ 2 bilhões, em 2008, para R\$ 2,3 bilhões, em 2009. Porém, apresentamos uma redução na renda média *per capita* desse público no mesmo período. Isso ocorreu em função da aceleração do crescimento do número de novas CNs, que apresentam de início uma produtividade menor. Quando se analisa o tempo de vínculo com a Natura, tanto o grupo das CNs com menos de um ano de atividades como o das mais antigas tiveram um aumento de produtividade em termos nominais na comparação com o ano passado. No entanto, no *mix* de composição, que estabelece uma média de produtividade entre todas as CNs, como existe um número maior de novas colaboradoras, a média sofreu uma redução.

RENDA MÉDIA ANUAL GERADA (R\$)

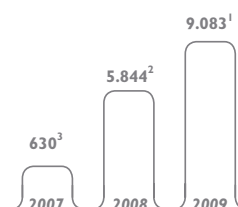
	2007	2008	2009
Consultoras Natura Orientadoras (CNOs)	10.908	3.380	9.841 ¹
Consultoras e consultores (CNs)	4.247	4.097	3.987

1. O aumento da renda *per capita* das CNOs está relacionada às novas regiões que aderiram ao modelo e ao número de ciclos que estas CNOs atuaram no ano.

TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

Registramos 583 mil participações em treinamentos para consultoras e consultores em 2009, capacitando 527 mil CNs – considera-se que uma mesma consultora pode participar de mais de um curso. Com isso, superamos a meta, que era de registrar a participação de 463 mil representantes desse público em treinamentos ao longo do ano passado.

1. NÚMERO DE CONSULTORAS NATURA ORIENTADORAS NO BRASIL



1. O aumento do número de CNOs está relacionado à expansão do modelo nas regiões São Paulo Capital, Norte e Sul.

2. Considera as regiões Cento-Oeste, São Paulo Interior, Nordeste, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

3. Piloto na região Centro-Oeste.

Em 2008, cerca de 30% de CNs da Natura passaram por algum tipo de treinamento e, em 2009, essa taxa subiu para 40%. Também demos início a um projeto piloto para oferecer cursos avançados para esse público. A primeira experiência, desenvolvida em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), ocorreu em São Paulo, com a oferta de programas de empreendedorismo e de técnicas de maquiagem para 2 mil CNs.

As novas CNs passam pelo treinamento chamado Boas-Vindas, por meio do qual são acompanhadas desde a sua entrada na Natura até o recebimento do primeiro pedido. Nessa atividade, elas se familiarizam com a atividade de consultoria e com a Natura, recebendo informações fundamentais sobre a nossa proposta de valor, que envolve o relacionamento com o canal de vendas, os nossos produtos e os nossos Valores e Crenças. Em 2009, chegamos a quase 100% de apoio e de capacitação às CNs que iniciaram a atividade entre janeiro e dezembro, seja por meio dos treinamentos presenciais, seja pela distribuição de 70 mil kits de autoinstrução (com livro, DVD e amostras de produtos), que foram enviados para CNs iniciantes ao longo do ano passado.

Em 2009, concluímos o *roll out* do Programa de Educação Previdenciária no Brasil. A iniciativa, que teve início em 2006, visa estimular a inclusão das consultoras e consultores na Previdência Social, por meio da sensibilização sobre a relevância de se contribuir para o sistema previdenciário. Ao longo de quatro anos, capacitamos 956 promotoras de vendas e gerentes de relacionamento de todo o País, em 44 turmas, para atuarem como agentes de sensibilização, junto às CNs, sobre a importância da proteção oferecida pela Previdência Social. Desde o início do programa, também elaboramos e distribuímos aproximadamente 880 mil *folders* e sensibilizamos mais de 55 mil consultoras. Só em 2009, foram 115 gerentes de relacionamento do Rio de Janeiro treinadas e cerca de 115 mil *folders* distribuídos.

TREINAMENTO CN

	2007	2008	2009
CNs iniciantes	266.762	303.958	430.229
Treinamento inicial	95.673	164.927	354.415
Participações em treinamentos ¹	350.496	458.217	583.000

1. Considera a participação de uma mesma CN em treinamentos diferentes.

A qualidade das relações que estabelecemos com CNs tem como um bom indicativo os índices de *turnover*, que estão entre os mais baixos das empresas que adotam o modelo de vendas diretas no mundo, segundo levantamento feito pela Natura. Isso reflete o resultado positivo das nossas estratégias de retenção e de qualificação do canal.

Como signatária do Código de Conduta de Venda Direta diante dos Vendedores Diretos e entre Empresas, da Associação Brasileira das Empresas de Venda Direta (ABEVD), a Natura desenvolve um trabalho de preparação de suas CNs para a atividade e também para que atuem conforme os padrões éticos da empresa.

Em 2009, a exemplo dos anos anteriores, não registramos qualquer caso judicial ou administrativo que implicasse na violação de dados ou na perda de privacidade dos consultores e consultoras. Também não houve registro de casos judiciais sobre questões como trabalho infantil, perigoso ou análogo ao escravo envolvendo CNs.

CASAS NATURA

Espaços ainda em experimentação, as Casas Natura estão alinhadas com a nossa estratégia de aproximação de nossos consumidores, consultores e consultoras. Em 2009, inauguramos cinco novas Casas Natura no Brasil, localizadas na região da Grande São Paulo (nos bairros Paraíso, Santo Amaro e Itaquera – todos na capital paulista –, e nas cidades de Osasco e Guarulhos). Na América Latina, contamos ainda com outras dez Casas Natura distribuídas pelo México, Argentina, Colômbia, Chile e Peru.

Esses espaços, hoje, representam um local de suporte às atividades de consultoria. Neles, além da possibilidade de experimentação completa do nosso portfólio, tanto por consultoras e consultores como pelos nossos consumidores, também ocorrem cursos e eventos, como os Encontros Natura, que são realizados a cada início de ciclo para apresentar as novidades e os lançamentos à nossa força de vendas.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

A Natura busca garantir a consultoras e consultores canais de comunicação bem estruturados. Em 2009, investimos, por meio do Projeto Conectividade, na ampliação do número de pedidos realizados pela internet, um eficiente canal que possibilita a inclusão digital das CNs. O Conectividade desenvolve uma série de ações para estimular a migração gradual de pedidos para o canal virtual, entre as quais descontos e promoções oferecidos exclusivamente pela internet. Para facilitar o acesso, todas as Casas Natura possuem computadores à disposição para que as CNs efetuem seus pedidos eletronicamente.

Em 2009, 71% dos nossos pedidos foram realizados pelo canal on-line, ante 53% de 2008, totalizando 8,94 milhões de pedidos virtuais no ano passado (gráfico 1).

O modelo CNO também contribuiu com a ampliação dos pedidos on-line, já que as Consultoras Natura Orientadoras disseminam a utilização desse canal junto às CNs. O nosso site para o consumidor final também permite o cadastro de novos consultores e consultoras, em um processo mais ágil e eficaz.

Outro canal de diálogo com as CNs é o Centro de Atendimento Natura (CAN), no qual a comunicação pode ocorrer por ligação telefônica gratuita. O CAN proporciona um amplo escopo de atendimento, sendo possível fazer pedidos, consultas relativas aos produtos e às promoções, bem como efetuar elogios, críticas ou sugestões. Os atendentes são treinados a cada ciclo para passar informações precisas e comunicar mudanças significativas. As demandas classificadas como críticas são encaminhadas para a Ouvidoria, que colabora para a solução desses casos (leia mais em *Qualidade das Relações*).

Registramos o aumento em 25% no número de pedidos realizados pelo centro de atendimento, em 2009, na comparação com o ano anterior. A média mensal de pedidos por esse canal, no entanto, teve uma redução de 14,5% no mesmo período, fechando 2009 com a média diária de 28 mil ligações. Essa queda está diretamente relacionada à ampliação do número de pedidos pela internet (gráfico 2).

QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Identificamos ainda grande oportunidade de melhoria em nossos serviços ao canal de vendas, na disponibilidade de produtos e nos prazos de entrega. No ano passado, consultoras e consultores voltaram a sofrer com esses problemas. Em virtude de questões como vendas muito superiores ao que havíamos projetado, em alguns períodos do ano, o Índice de Não Atendimento (INA) voltou a subir.

O INA é um tema central da Natura. Um dos principais pontos de atuação está ligado à falta de produtos, relacionada a desvios de demandas e à capacitação da cadeia produtiva. Criamos, em 2009, um grupo de trabalho formado pelas principais lideranças da companhia, que atuaram de maneira vigorosa na adoção de medidas de curto, médio e longo prazos, como a oferta de produtos substitutivos e mais vantajosos para as CNs, a manutenção de promoções, o redimensionamento dos estoques, a gestão de portfólio e a revisão do modelo logístico.

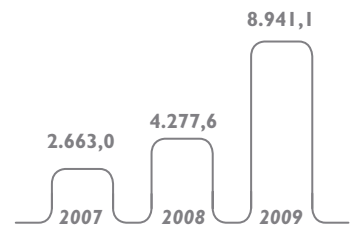
Esse continuará sendo um ponto de absoluta atenção em 2010. Assumimos o compromisso de reverter essa situação a partir de uma série de ações estratégicas já em andamento, como os investimentos em infraestrutura, em logística e nos sistemas de informação, com focos na ampliação da flexibilidade e da robustez da cadeia e no aumento da qualidade de previsão da demanda.

RECONHECIMENTO E INCENTIVOS

As pesquisas de qualidade da relação com nossas consultoras e consultores e de satisfação desse público mantiveram-se em patamares elevados, 90% e 88%, respectivamente, atingindo a meta estipulada para 2009 e demonstrando a consistência de nosso desempenho no tempo. A satisfação das CNOs foi ampliada em dois pontos percentuais, passando para 95%, em 2009.

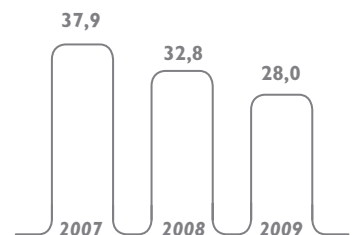
Incorporamos às pesquisas de satisfação tanto das CNs e CNOs quanto dos consumidores (leia mais em *Consumidores*), o índice de lealdade, que agrega o grau de satisfação com a nossa empresa, a intenção de continuar o relacionamento com a companhia e a intenção de recomendar a Natura. A lealdade das CNOs, por exemplo, teve um salto de seis pontos percentuais entre 2008 e 2009, passando para 37%. Já a lealdade das CNs manteve-se estável na comparação com o ano anterior.

I. NÚMERO DE PEDIDOS EFETUADOS PELO SITE CONSULTORIA¹ (EM MILHARES)



1. Pedidos captados pela consultora através da internet, faturados nos determinados anos.

2. MÉDIA DIÁRIA DE CHAMADAS ATENDIDAS PELO CAN - CENTRO DE ATENDIMENTO NATURA¹ (EM MILHARES)



1. Chamadas referentes à Operação Brasil.

CONSULTORAS E CONSULTORES (%)

	jan/08	jan/09	jan/10
Satisfação ¹	90	88	88
Lealdade ²	n.a	16	17
Qualidade da relação (Clima) ³	90	90	90

CONSULTORAS NATURA ORIENTADORAS – CNOs (%)

	jan/08	jan/09	jan/10
Satisfação ¹	87	93	95
Lealdade ²	n.a	31	37
Qualidade da relação (Clima) ³	93	96	96

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

2. Porcentagem de consultoras e CNOs do Brasil leais. O índice de lealdade é calculado com base no Top Box (% de consultoras que deram nota máxima) de satisfação, intenção de continuar e recomendação. Não temos dados históricos referentes a jan/08.

3. Média dos atributos das Dimensões de Clima, que avalia questões relacionadas a treinamentos e desenvolvimento, condições de trabalho, remuneração, qualidade de vida, motivação, dentre outros.

A Natura procura reconhecer consultoras e consultores pelos serviços prestados, pela dedicação e pelo bom desempenho. CNs que estão com a Natura há 15 anos são convidados a conhecer o Espaço Natura em Cajamar (SP), passando dois dias conosco, e sendo recepcionados em um jantar de gala, no qual recebem das mãos de diretores e vice-presidentes uma lembrança que simboliza a nossa gratidão e o nosso reconhecimento. Em 2009, 64.030 CNs foram homenageadas por tempo de atividade, e 10.572, por boa *performance*, tanto em volume de vendas quanto na venda de refis e de produtos da linha Crer para Ver (*leia mais em Geração de Valor Social*). Existem ainda reconhecimentos para CNs que completam cinco e dez anos de parceria com a Natura. Concedemos ainda prêmios para quem se destaca na atividade.

Acreditamos no fortalecimento das relações pessoais e, por meio do programa de reconhecimento, investimos na fidelização do nosso canal de vendas. Trata-se de uma ação espontânea da Natura, ajustada à nossa estratégia de atuação.

RECONHECIMENTO CNS

	2007	2008	2009
Total de CNs reconhecidas por tempo de atividade	51.703	65.000	64.030
Total de CNs reconhecidas em destaques	14.150	14.493	10.572
Quantidade de prêmios distribuídos em destaques	1.120	1.120	473
Número de eventos de reconhecimento em destaques	49	56	43

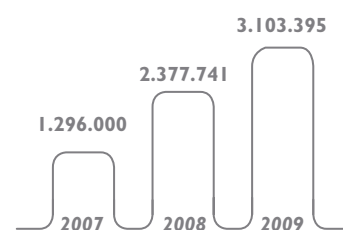
Também promovemos campanhas de incentivo, que tem se tornado uma importante ferramenta de *marketing*, alinhada à nossa estratégia. Além de impulsionar as vendas, as campanhas contribuem para estreitar a relação com o nosso canal de vendas, ampliando o vínculo com a marca, reconhecendo o trabalho das nossas CNs e oferecendo oportunidade de aumento de renda para esse público. Um dos principais eventos é a Convenção Chronos, que, em 2009, foi realizada em Cabo de Santo Agostinho (PE). Na oportunidade, prestigiamos 300 CNs que se destacaram na comercialização de produtos da linha Chronos ao longo do ano (gráfico 1).

MOVIMENTO NATURA

O Movimento Natura foi criado em 2005 e tem como objetivo conscientizar e mobilizar nossos consultores e consultoras em ações e projetos, por meio dos quais possam atuar como agentes da transformação social. Em 2009, tivemos 13 projetos nas diferentes regiões do Brasil. Envolvemos 45.467 CNs nos seguintes projetos: adesão ao Programa Crer para Ver, Água de Viver, A Mata Atlântica é Aqui, Reciclagem de Produtos Natura, Mulheres da Paz, Papo de Responsa, ações de autoestima e de geração de renda em comunidades populares, entre outros. Para 2010, teremos a meta de engajar 100 mil CNs.

No Reciclagem de Produtos Natura, por exemplo, as CNs são estimuladas a solicitarem as embalagens vazias de nossos produtos quando visitam seus clientes para, depois, devolvê-las à transportadora, que as envia para cooperativas de catadores parceiros. Com isso, além de garantirmos a destinação correta dos materiais, ainda geramos renda para as cooperativas.

I. TOTAL DE PRÊMIOS RESGATADOS EM CAMPANHAS DE INCENTIVO PARA CNS¹



1. Volume não contempla produtos de promoções regulares de ciclo.

Em 2009, o projeto, que já era realizado nas cidades de São Paulo (SP) e do Recife (PE), foi estendido para o litoral de São Paulo, para a baixada fluminense (RJ), bem como para o estado do Espírito Santo e para Salvador (BA). Registramos a participação de 18.141 CNs no projeto, e a arrecadação de 118 toneladas de embalagens pós-consumo.

PROJETO DE RECICLAGEM

	2007	2008	2009
Penetração de consultoras e consultores participantes ¹ (%)	10,0	2,3	2,4
Total de toneladas arrecadadas ²	90,8	118,0	120,0

1. Percentual de consultoras e consultores participantes (entrega de caixa com resíduos) dividido pelo total de consultoras e consultores ativos no ciclo.

2. Embalagens e produtos Natura pós-consumo.

No ano passado também demos início a uma parceria com a ONG SOS Mata Atlântica no projeto A Mata Atlântica é Aqui, que tem como objetivo levar informações e sensibilizar as pessoas sobre a importância desse bioma. Nossos consultores e consultoras foram convidados a participar das exposições itinerantes sobre a Mata Atlântica, realizadas em 28 cidades brasileiras distribuídas nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. Entre os meses de maio e dezembro de 2009, 1.010 CNs visitaram a exposição.

Outro projeto criado em 2009, também em parceria com a SOS Mata Atlântica, foi o piloto do programa Água de Viver, que objetiva envolver e mobilizar a força de vendas da Natura, e as crianças de suas respectivas comunidades, para a questão da água. No ano passado, foram escolhidos 63 pontos de monitoramento em rios dos três estados da região Sul do Brasil. Por meio desse projeto, Gerentes de Relacionamento (GR) foram capacitadas para se tornarem "guardiãs das águas", ficando aptas a realizarem o monitoramento. No programa, cada GR ficou responsável pelo monitoramento de um ponto determinado dos rios. Ao todo, além das GRs, foram envolvidos no Água de Viver 243 consultores e consultoras e 270 crianças.

A Natura também apoia o projeto Papo de Responsa, realizado pela Polícia Civil do estado do Rio de Janeiro e pelo Grupo Cultural AfroReggae. Por meio de palestras em escolas do estado do Rio de Janeiro, o projeto visa promover a conscientização sobre direitos humanos, violência, cultura de paz e sobre a responsabilidade e o valor da vida humana. Participamos com o apoio e o fortalecimento institucional do projeto, e nossas consultoras e consultores atuam como multiplicadores da proposta e indicam escolas para a realização das palestras. Em 2009, 1.224 CNs estiveram envolvidas no Papo de Responsa.

Outro destaque deste ano foi a parceria, firmada entre a Natura e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD – órgão da ONU). Mobilizamos e incentivamos nossas consultoras e os consultores a participar da campanha Brasil Ponto a Ponto, que envolveu também outros parceiros do PNUD e visa contribuir para um País melhor. Ao todo 72.127 CNs foram engajadas em todo o Brasil, sendo estimuladas a expressarem suas opiniões durante os Encontros Natura e nas participações virtuais nos sites da Natura, respondendo à pergunta "O que precisa mudar no Brasil para a sua vida melhorar de verdade?". As contribuições das CNs vão ajudar no embasamento do PNUD para a elaboração do Relatório de Desenvolvimento Humano do Brasil.



CONSUMIDORES

Milhões de pessoas em todo o Brasil usam os produtos Natura, desenvolvidos com o intuito de despertar os sentidos e promover o *bem estar bem*. Trabalhamos para manter um portfólio com opções capazes de ir além das necessidades funcionais. Acreditamos que, dessa forma, podemos contribuir para a ampliação de consciência dos indivíduos consigo mesmos, com os outros e com o mundo.

Estar mais próxima dos consumidores é uma busca constante da Natura, e o ano de 2009 foi significativo para o estreitamento desses laços. Temos trabalhado na abertura de novos espaços para que as opiniões e as ideias dos consumidores estejam cada vez mais presentes no nosso cotidiano, influenciando diretamente nosso processo de inovação desde o início, na criação de novos produtos, com o cuidado para não deixar de lado a essência da nossa marca e a capacidade de surpreender.

Ao longo de 2009, os consumidores participaram de dois painéis de diálogos com representantes de todos os nossos públicos de relacionamento. Em janeiro de 2010, realizamos também um painel específico para os consumidores, no qual estiveram presentes 22 representantes desse público de diferentes regiões do Brasil.

Durante o encontro, eles opinaram sobre nossos produtos, nossos canais de venda e nosso comportamento empresarial, sinalizando pontos de melhoria e apontando as expectativas com a Natura para o futuro. Foram sugeridas ações de diversas naturezas, tais como criar mais produtos para homens, intensificar e diferenciar a capacitação de consultoras e consultores para qualificar o atendimento aos clientes e ampliar o número de Casas Natura, oferecendo mais pontos de experimentação dos produtos.

Tínhamos como meta divulgar os nossos Princípios de Relacionamento com os Consumidores ao longo de 2009, o que aconteceu no início de 2010. Os princípios abordam temas tais como canais de diálogo, relacionamento, qualidade de produtos e de serviços, sustentabilidade e encantamento. Eles estão disponíveis para consulta em www.natura.net/principios.

PESQUISAS E APROXIMAÇÃO

Em 2009, ampliamos em cerca de 200% o volume de pesquisas e estudos realizados com consumidores. Criamos uma área de Consumer Insight para captar e ampliar nossos conhecimentos sobre o mercado, entender mais a fundo o comportamento do consumidor e identificar tendências. Essa estrutura foi levada para as Unidades de Negócios, o que possibilitou capturar informações ainda mais qualificadas e segmentadas por categorias de produtos. As Unidades Regionais também tem contribuído com a identificação e a captação dos anseios locais.

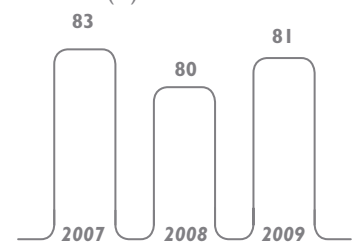
Um bom exemplo neste sentido foi o Projeto Oscar Freire, lançado por ocasião da celebração dos 40 anos da Natura. Por meio de um canal na internet os consumidores puderam escolher quais produtos gostariam de rever em nosso portfólio. Os mais votados voltaram a ser comercializados e foram batizados de Clássicos Natura. O projeto teve mais de 20 mil usuários cadastrados e 15 mil pedidos de retorno de produtos preferidos. Outra iniciativa foi o Projeto Bela, no qual mais de mil consumidores testaram o novo Chronos antes de seu lançamento, garantindo que tivéssemos o produto adequado para a pele da mulher brasileira.

Como consequência de nossa atuação no mercado, das inovações constantes, do portfólio de produtos e das estratégias de comunicação, mantivemos os investimentos competitivos em marketing, atingindo R\$ 204 milhões acumulados em 2008 e 2009, adicionais ao ano de 2007 e financiados por ganhos de produtividade no valor de R\$ 252 milhões no mesmo período.

Temos conquistado bons resultados em relação à aceitação da nossa marca, que continuou a manter altos índices: segundo a pesquisa de imagem Brand Essence/Ipsos, a avaliação global alcançou 81%, e a preferência de nossos consumidores atingiu 46%, 30 pontos percentuais superior ao segundo colocado (gráfico 1).

Visando aperfeiçoar o monitoramento da qualidade das relações com os nossos públicos, em 2009, incorporamos ao indicador de lealdade, que anteriormente era medido apenas pelo grau de satisfação, dois novos índices de avaliação: a intenção de continuar o relacionamento com a companhia, e a intenção de recomendar a Natura. Junto aos consumidores, atingimos 46% de lealdade. Esse indicador também está sendo medido junto aos públicos fornecedores e consultoras e consultores (gráfico 2).

1. AVALIAÇÃO GLOBAL DE PESQUISA DE IMAGEM DE MARCA (%)^{1 2 3}

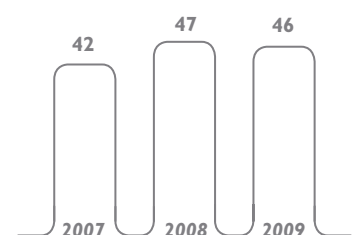


1. Fonte: Brand Essence.

2. O indicador de avaliação global 2009 foi medido por meio de uma amostra quantitativa de 1.200 entrevistas pessoais e domiciliares distribuídas em três praças: 400 – São Paulo; 400 – Recife; 400 – Porto Alegre.

3. A pesquisa foi realizada com homens e mulheres das classes A, B, C e D, com idades entre 14 a 70 anos, usuários de no mínimo três produtos da categoria de cosméticos ou higiene pessoal. A amostra inclui usuários e não usuários Natura. A medida de top box considera os respondentes que deram nota máxima para a marca em uma escala de 0 a 5 pontos. Toda a pesquisa quantitativa tem uma margem de erro que corresponde ao intervalo de confiança de 95%.

2. PREFERÊNCIA DA MARCA (%)



Em 2009, ampliamos ainda mais a nossa presença no Brasil, chegando a 3,5 milhões de novos domicílios, que vieram se somar aos mais de 20 milhões de lares onde a marca Natura já está presente (gráfico 3).

ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR

Os consumidores contam com diversas formas de interação com a Natura. Um dos principais canais de diálogo é o Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor (SNAC), que esclarece dúvidas e recebe críticas, elogios e sugestões. Em 2009, o SNAC recebeu 1,48 milhão de ligações, sendo 76% delas atendidas em até 30 segundos.

Em relação às chamadas não atendidas, houve um aumento, de 60 mil ligações, em 2008, para 109 mil, em 2009. Esse indicador é reflexo de uma demanda extra e inesperada de chamadas recebidas, provenientes da superação de pedidos captados em fevereiro e março (49% e 48%, respectivamente, comparado com os mesmos meses de 2008), aumentando as chamadas abandonadas. Passado o período, o índice de chamadas não atendidas caiu 50%, em maio de 2009.

SNAC - SERVIÇO NATURA DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR (LIGAÇÕES EM MILHARES)

	2007	2008	2009
Total	1.984 ¹	1.531 ²	1.484
Atendidas	1.854 ¹	1.471	1.375
Não atendidas	130	60	109

1. Chamadas referentes à Operação Brasil.

2. A soma foi corrigida, e o dado de 2008, alterado.

Com o objetivo de qualificar o serviço, atualizamos, em agosto de 2009, a nossa política de atendimento ao consumidor. A principal mudança aconteceu para o atendimento a reclamações de produto. Em algumas situações, passamos a coletar e analisar o produto reclamado (por meio da avaliação técnica) e, após a confirmação do defeito, efetuamos a troca. Essa mudança favorece a inovação e contribui com o estudo e com a melhoria contínua dos nossos produtos e serviços.

Os casos de sensibilidade a produtos são avaliados com profundidade técnica, e as soluções são adotadas caso a caso. Desta forma, podemos avaliar as causas e melhorar cada vez mais nossas formulações. No segundo semestre de 2009, nosso indicador que mede as reclamações dos consumidores por itens faturados por milhão (PPM) caiu 69% em relação ao primeiro semestre, fechando o ano 28% menor do que em 2008.

O processo de treinamento dos atendentes do SNAC é contínuo, com programas realizados a cada ciclo. Em 2009, realizamos um treinamento especial para a totalidade dos nossos atendentes com o objetivo prepará-los para atender os consumidores durante a campanha de Natal, período em que a demanda pelo canal de atendimento aumenta.

Atentos à privacidade e à confidencialidade dos consumidores, todos aqueles que se comunicam conosco pela internet ou pelo SNAC são protegidos por políticas e sistemas que garantem a segurança dos dados. Não registramos, em 2009, qualquer caso judicial ou processo administrativo envolvendo violação de privacidade ou perda de dados dos nossos consumidores.

CIDADE LIMPA

Em julho de 2009, fomos notificados pela Prefeitura Municipal de São Paulo por uma interpretação de que havíamos desrespeitado a Lei Municipal nº 14.223/06, mais conhecida como Lei Cidade Limpa. Tal fato ocorreu em virtude do apoio dado pela Natura para a exposição "Poesia Concreta". Assim que recebeu a notificação, a agência responsável pela campanha retirou imediatamente a exposição das ruas.

Na ocasião, esclarecemos que em nenhum momento houve má-fé da Natura ou intenção de desrespeitar a lei. A Natura já não realizava campanhas em *outdoor* havia mais de uma década, mesmo antes da existência da lei, pois considerava necessário reduzir a poluição visual dos grandes centros. Apesar de lamentarmos o constrangimento, acreditamos que existe uma necessidade de discutir, com toda a sociedade, as oportunidades e os limites da ocupação e da intervenção no espaço urbano.

3. PENETRAÇÃO EM DOMICÍLIOS BRASILEIROS^{1 2 3 4} (%)



1. Fonte: LatinPanel.

2. A penetração é a porcentagem de domicílios da população representada na pesquisa que compraram a marca no período especificado.

3. A pesquisa representa o 81% da população domiciliar e o 90% do potencial de consumo do país (segundo o Índice Target).

4. Em função de atualizações no perfil populacional, as informações da Natura passaram por adequações, e os números dos anos anteriores foram revistos.

SAÚDE E SEGURANÇA DO CONSUMIDOR

A segurança e a saúde de nossos consumidores guiam todos os nossos processos, desde o desenvolvimento do conceito dos produtos até a disposição final das embalagens, passando por pesquisa e desenvolvimento, certificação, fabricação, marketing e promoção, armazenamento, distribuição, fornecimento e o uso propriamente dito. Temos uma Gerência de Segurança de Produtos, que é responsável por avaliar e garantir a segurança de uso de todos os nossos ingredientes e produtos acabados.

Para a adoção de um novo ingrediente ou de uma nova fórmula, adotamos o princípio de precaução como diretriz. Se existe alguma dúvida por parte das comunidades médicas e científicas mundiais, no que diz respeito a um possível efeito adverso à saúde, optamos por não usar. No caso de matérias-primas que possuam alguma limitação de volume permitido, adotamos os padrões do país cuja legislação sanitária é a mais restritiva. Mantemos nossa meta de eliminar os parabenos e ftalatos como ingrediente de formulação dos nossos produtos até o final de 2010.

Todos os novos ingredientes e novas fórmulas são rigorosamente testados por dermatologistas. Mantemos um Sistema de Cosmetovigilância, que monitora possíveis efeitos adversos dos produtos para amparar o consumidor final e alimentar o processo de inovação. Toda a comunicação de um efeito à saúde ou à segurança que chega ao Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor é investigada.

Em função desses cuidados e seguindo o exemplo de anos anteriores, não registramos, em 2009, quaisquer condenações judiciais ou questionamentos por parte da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). Também não houve multas relacionadas aos nossos produtos, no que diz respeito aos impactos causados na saúde e na segurança dos consumidores, nem multas significativas relacionadas à rotulagem dos produtos.

Em relação aos registros feitos no Programa de Orientação e Proteção ao Consumidor (Procon), recebemos, em 2009, 352 reclamações, sendo a maioria relativas a solicitações de negociações de débitos de consultores; questionamentos de terceiros relativos à negativação indevida por fraude cadastral; reclamações de consumidores por insatisfação diante da troca ou reembolso não atendidos. Todas as demandas são analisadas pelas áreas competentes e o conhecimento gerado proporciona melhorias em nossos processos. A Natura trabalha ainda dentro das normas do Conselho de Autorregulamentação Publicitária e, dos códigos de conduta da Associação Brasileira de Anunciantes, da Associação Brasileira de Defesa do Consumidor e da Associação Brasileira das Empresas de Vendas Diretas (ABEVD).

PRÓ-TESTE

Embora a pesquisa divulgada pela imprensa em 2009, de autoria da ONG Pró-Teste (Associação Brasileira de Defesa do Consumidor), tenha anunciado que a substância benzofenona-3 seja proibida em outros países, esse fato não condiz com a realidade. O uso dessa substância foi um dos critérios adotados pela ONG para “reprovar” uma série de marcas conceituadas de protetores solares, entre os quais, o Foteoequilíbrio Emulsão Protetora Hidratante FPS30 da Natura.

A Natura assegura que nenhum dos ingredientes utilizados nos seus produtos causa mal à saúde ou é cancerígeno. O ingrediente benzofenona-3 é seguro e pode ser utilizado dentro de uma concentração estabelecida pelos mais restritivos organismos internacionais de controle, como a própria Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), a FDA (Food and Drug Administration), dos Estados Unidos, e a Colipa (The European Cosmetics Association).

Ao lado das associações de classe e de outros fabricantes, contestamos a confiabilidade dos testes por uma série de irregularidades, inclusive pelo uso de uma metodologia não aprovada pela Anvisa. Consideramos que a pesquisa divulgada representou um desserviço para a população, uma vez que o uso de protetor solar é fundamental para minimizar os riscos de câncer de pele.

INGREDIENTES CONTROVERSOS

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-se por substituí-los em seus novos desenvolvimentos, eliminando-os de todo o seu portfólio até 31 de dezembro de 2010. Em 2009, avançamos na pesquisas de novos conservantes e demos prosseguimento à substituição progressiva desse ingrediente.

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. A Natura utilizava 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. No final de 2009, a Natura parou de utilizar ftalatos nas embalagens de policloreto de vinila (PVC), que ficam em contato com os produtos.



FORNECEDORES

A busca pela perpetuação do nosso negócio e pela sustentabilidade passa necessariamente pela qualidade do relacionamento que mantemos com os nossos fornecedores. Eles são elos fundamentais da nossa cadeia de valor, fornecendo insumos, produtos acabados, serviços, equipamentos e materiais indiretos necessários para nossos processos de negócio. Nossa base de fornecedores está distribuída predominantemente no Brasil, com alguns fornecedores no exterior.

Em 2009, nos relacionamos com 4,5 mil representantes desse público. Do total, 5% são fornecedores de produtos acabados e de insumos produtivos (ativos da biodiversidade, matérias-primas, materiais de embalagem). Outros 95% são fornecedores de serviços, ativos e materiais indiretos.

Atuamos continuamente para construir parcerias de longo prazo, pois entendemos que nossos fornecedores são parte fundamental na execução da nossa proposta de valor. Em 2009, iniciamos um trabalho para reverter a tendência de queda do nível de satisfação do público fornecedor, que havia reduzido de 84%, em 2007, para 74%, em 2008. Para isso, desenhamos um plano de ação de dois anos, iniciado já em 2009, e estabelecemos cinco ações prioritárias, com base em uma análise detalhada da pesquisa de satisfação dos fornecedores de 2008.

Essas ações estão focadas em: conscientização dos colaboradores sobre os aspectos críticos que afetam a relação, tendo como base os princípios e os processos de relacionamento com esse público; maior proximidade com os fornecedores estratégicos de produtos acabados e de insumos produtivos; a melhoria do processo de funil de inovação de produtos; melhoria no processo de pagamento, principalmente para os fornecedores de serviços; e a extensão do Programa Qlicar para outras categorias de fornecedores de serviços.

Tivemos uma evolução significativa na satisfação dos nossos fornecedores da Operação Brasil, que passou de 74%, em 2008, para 82%, em 2009, embora não tenhamos conseguido atingir a meta, que era de 85%. Conquistamos níveis elevados de satisfação junto aos fornecedores de produtos acabados e de insumos produtivos, de quem estivemos mais próximos em 2009 e com os quais registramos uma satisfação de 90% (gráfico 1).

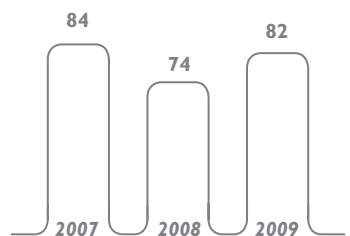
No processo de aproximação com os fornecedores de insumos produtivos e terceiristas, estabelecemos rituais de relacionamento que melhoram a comunicação entre a Natura e os parceiros nos níveis operacional, tático e estratégico. Sistematizamos as reuniões do programa Qlicar; implementamos os "Cafés da Manhã com Fornecedores" e o "Encontro da Aliança", rituais que garantiram o contato da Natura com todos os níveis organizacionais dos parceiros.

Realizamos também três painéis de diálogo ao longo do ano, sendo um específico para fornecedores, que reuniu cerca de 30 parceiros, e outros dois nos quais os fornecedores trocaram experiências com representantes de outros públicos de relacionamento da Natura. No painel específico para os fornecedores, surgiram questões importantes, como o desafio que envolve as relações descentralizadas; o benefício do diálogo em torno do plano de ação de melhoria da qualidade das relações; e o novo ambiente de protagonismo que pode ser gerado a partir da arquitetura de relacionamento (leia mais em *Qualidade das Relações*, página 34). Também evoluímos na ampliação da transparência nos processos de negociação dos insumos produtivos, por meio do uso e da evolução de modelos de custo por categoria.

Vale ressaltar ainda algumas iniciativas que potencializaram o efeito colaborativo dos nossos fornecedores. Sete empresas transportadoras, por exemplo, foram fundamentais para o sucesso do Projeto Trilhas, do Crer para Ver. São elas: Rapidão Cometa; Dias Entregadora; TNT Mercúrio; Patrus; Rodofly; Utilissimo; Expresso Araçatuba. Essas empresas executaram voluntariamente o transporte dos materiais didáticos que foram distribuídos em escolas de 210 municípios brasileiros (leia mais em *Geração de Valor Social*). Já os fornecedores terceiristas e de insumos produtivos se engajaram no projeto interno de melhoria do nível de serviço para os nossos consultores e consultoras.

Apesar dos avanços, sabemos que ainda temos oportunidades de melhorias. Por isso, em 2010, daremos continuidade ao plano já desenhado e ampliaremos o diálogo com o público no que se refere às ações de sustentabilidade e a maior integração da cadeia.

I. SATISFAÇÃO GERAL¹ - POR EMPRESA FORNECEDORA (%)



1. Porcentagem de fornecedores satisfeitos e totalmente satisfeitos (top 2 box).

PROGRAMA QLICAR

Desde 2004, a Natura conta com o Qlicar (Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Atendimento e Relacionamento), um programa corporativo de desenvolvimento de fornecedores, baseado na gestão de indicadores de *performance*. Em 2009, 78 fornecedores de insumos produtivos e de serviços participaram do programa.

No ano passado, focamos na estabilização do programa junto aos fornecedores de produtos acabados e insumos produtivos, buscando a maior integração da cadeia e a incorporação de iniciativas de geração de valor mútuo, redução do consumo de água e a minimização das emissões de gases de efeito estufa. Verificamos que o processo de auditoria de qualidade precisa evoluir no seu escopo de atuação. Criamos novos indicadores para medir o nível de serviço logístico e definimos indicadores de inovação nas categorias de fragrâncias, embalagem e matérias-primas. Reavaliamos ainda o programa dos fornecedores do ciclo do pedido para evoluí-lo com mais robustez no ano de 2010.

Nossos fornecedores são submetidos a processos de autoavaliação e de auditoria relativos às questões de qualidade, de meio ambiente e de responsabilidade social, sendo que estas incluem aspectos relacionados aos direitos humanos, como riscos envolvendo trabalho infantil e trabalho forçado ou análogo ao escravo. Em 2009, os 78 fornecedores que participam do Qlicar passaram por auditorias e autoavaliações. Considerando o universo total de fornecedores produtivos, 48% submeteram-se a auditorias. Nas avaliações, não foram identificados casos de transgressões aos direitos humanos.

Os mesmos aspectos de direitos humanos são considerados no processo Natura de Qualificação de Fornecedores. Em 2009, assinamos 2,5 mil contratos com essas especificações, 30% a mais do que em 2008. Essa ampliação do número de novos contratos com fornecedores está diretamente relacionada ao aumento do volume de negócios.

FORNECEDORES AUDITADOS OU AUTOAVALIADOS EM QUALIDADE, MEIO AMBIENTE E RESPONSABILIDADE SOCIAL¹

	2007	2008	2009
Fornecedores produtivos autoavaliados (%)	100	100	100
Fornecedores produtivos auditados (%)	36	48	48
Fornecedores Qlicar auditados (%)	n.d.	100	100

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

CLÁUSULAS DE DIREITOS HUMANOS EM CONTRATOS^{1 2}

	2007	2008	2009
Contratos de investimentos significativos com cláusulas referentes a direitos humanos (%)	100	100	100
Contratos de investimentos significativos com cláusulas referentes a direitos humanos (em milhares)	2,2	2,0	2,5

1. Entre os critérios para verificar se um determinado contrato é ou não significativo, estão: a) valor (contratos acima de R\$ 5 milhões); b) se o contrato está ou não relacionado a um projeto estratégico; c) se o contrato é fundamental para o negócio da Natura; d) se a parte contratada é de difícil substituição por outro fornecedor; e) se o contrato traz riscos à imagem da companhia.

2. As cláusulas se referem a trabalho infantil e trabalho escravo ou análogo ao escravo.

COMUNIDADES FORNECEDORAS

Temos no uso sustentável dos insumos da biodiversidade brasileira a principal plataforma tecnológica da Natura. Reconhecemos que as comunidades que integram a nossa rede de fornecedores de insumos têm um papel relevante para a conservação do patrimônio ambiental. Prioritárias ao nosso negócio, elas são as provedoras do patrimônio genético e do conhecimento tradicional incorporados ao desenvolvimento dos nossos produtos.

Encerramos 2009 com relacionamentos estabelecidos com 26 comunidades fornecedoras. O processo envolve, ao todo, 2.084 famílias, distribuídas nas regiões Norte, Nordeste, Sudeste e Sul do Brasil, e também no Equador. Esse conjunto de comunidades é caracterizado pela diversidade cultural e socioeconômica. Situadas em regiões com ecossistemas diversos, elas apresentam formas diferentes de organização social e institucional. Integram esse público desde uma comunidade extrativista do Norte do país, que reúne aproximadamente 400 famílias, até um pequeno grupo, compostos por cinco famílias de agricultores na região do Vale do Ribeira, no interior de São Paulo.

COMUNIDADES FORNECEDORAS

	2007	2008	2009
Comunidades com as quais a Natura se relaciona	19	23	261
Famílias beneficiadas nas comunidades fornecedoras	1.684	1.895	2.084

1. O aumento se deve à inclusão de quatro comunidades que ficam sob a responsabilidade da equipe da Unidade Industrial de Benevides (Cart, Coomar, Associação Unidos Venceremos e Associação Jauri). Deixamos de considerar a comunidade de Maninaltepec (México), que estava em estabelecimento de um projeto que não teve continuidade.

Em Benevides, no Pará, a nossa unidade industrial de óleos e massa de sabonetes recebe insumos de oito comunidades fornecedoras, com as quais nos relacionamos diretamente. A nossa cadeia de abastecimento inclui também empresas beneficiadoras, que transformam em matérias-primas os insumos provenientes de comunidades.

Estabelecer e manter essa rede de relacionamentos e inseri-la em nosso modelo de negócios é um desafio que assumimos há alguns anos, com o propósito de incentivar a conservação ambiental e valorizar o conhecimento tradicional. Apesar dos avanços, sabemos que esse é um processo de aprendizado contínuo.

Temos um time interno formado por uma equipe multidisciplinar, bem como mecanismos de gestão e de governança estabelecidos para dar conta da complexidade que envolve a logística de abastecimento, o conjunto de leis que rege os diversos aspectos desse relacionamento e a diversidade cultural e social das comunidades envolvidas. Essa estrutura nos permite internalizar os desafios, como os que envolvem custos, qualidade e rastreabilidade dos insumos, e incorporá-los nas decisões estratégicas e cotidianas dos nossos projetos e processos de inovação. Apesar dos avanços, sabemos que esse é um processo de aprendizado contínuo.

DESENVOLVIMENTO LOCAL

Em 2009, demos início a implantação de três projetos que contribuem para o desenvolvimento local sustentável: Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado (Reca), localizado na divisa entre Rondônia e Acre, com apoio ao funcionamento da Escola Família Agrícola Jean Pierre Mingam; Cooperativa de Produtos Agroecológicos, Artesanais e Florestais de Turvo (Coopaflo), no Paraná, com apoio ao desenvolvimento institucional; e Cooperativa Mista dos Produtores Extrativistas da Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Rio Iratapuru (Comaru), no Amapá, para melhorias na infraestrutura da vila e da extração de castanha.

Essa era uma meta prevista para o ano e que foi atingida. Os projetos estão ligados ao fortalecimento social dos grupos, favorecendo questões como a conservação ambiental, a valorização cultural, além de melhorias de infraestrutura produtiva das comunidades. Elaborados de forma participativa com as comunidades, os projetos concretizam o desejo da Natura de aprofundar as relações com os seus parceiros para além do âmbito estritamente comercial.

Comaru: Melhorias na Vila do Iratapuru e na cadeia de produção da castanha.

O papel da Natura neste projeto é o de apoiar a comunidade na decisão sobre o uso e a gestão dos recursos próprios da comunidade, previstos no convênio estabelecido com a empresa em 2004. Desde aquela época, a comunidade propunha ações para a melhoria da qualidade de vida, que eram acordadas caso a caso com a Natura. Em 2009, foram estabelecidas e começaram a ser implementadas as seguintes prioridades:

- Reforma da fábrica de óleo de castanha
- Implantação de melhorias na infraestrutura da Vila
- Equipamentos e infraestrutura para a coleta da castanha
- Investimentos na gestão da Cooperativa

Neste projeto também disponibilizamos uma consultoria para auxiliar a comunidade na implementação do Fundo Iratapuru e na priorização do uso dos recursos para investimentos em infraestrutura e gestão.

Reca: Apoio à Escola Família Agrícola Jean Pierre Mingam

O papel da Natura é complementar os investimentos realizados por outras organizações na infraestrutura e nos equipamentos da escola, disponibilizando recursos para o funcionamento da escola e na capacitação e mobilização das famílias dos alunos. Esse é o início de uma parceria multi-institucional que tem como perspectiva a autonomia da escola em médio prazo. Esta escola é um sonho de 20 anos do Reca, que agora vai permitir aos jovens da região integrarem sua formação técnica com a sua permanência na comunidade, favorecendo a sustentabilidade social, ambiental e econômica dessas famílias.

Coopaflora: Apoio ao fortalecimento institucional da Cooperativa

O papel da Natura neste projeto é fortalecer a Coopaflora e o Instituto Agroflorestral Bernardo Hakvoort (IAF), que atuam na conservação das matas de araucária, típicas no Paraná. Os esforços da Natura na região complementam parcerias estabelecidas pelo IAF e pela Coopaflora com diversas outras organizações públicas, empresas e ONGs. As ações principais estão voltadas para:

- Apoio ao planejamento institucional
- Implementação de plano de negócios da cooperativa para sua autonomia financeira
- Mobilização de jovens para valorização da agricultura familiar
- Capacitação em boas práticas de beneficiamento para melhoria da qualidade dos produtos
- Promoção de ações de conservação ambiental

CONHECIMENTOS TRADICIONAIS ASSOCIADOS E PATRIMÔNIO CULTURAL

Em 2009, assinamos contratos de repartição de benefícios pelo acesso aos conhecimentos tradicionais associados à castanha e ao buriti. O primeiro foi firmado com castanheiros da comunidade do Iratapuru (AP), e o segundo, junto a produtores de óleo de Buriti de Palmeira do Piauí (PI). Esses contratos são motivo de orgulho para a Natura, pois representam a consolidação de parte de nossa política de uso sustentável da biodiversidade e do patrimônio cultural (*leia mais em Geração de Valor Ambiental*). Ambos preveem recursos que serão aplicados em projetos, conforme as prioridades locais, que permitirão às comunidades implementar suas estratégias de desenvolvimento.

Também como parte dos esforços de valorizar conhecimentos tradicionais e o patrimônio cultural brasileiro, demos continuidade, em 2009, a uma relação estabelecida no ano anterior para o apoio institucional a projetos de melhorias na Escola Municipal Indígena Pamáli – dos povos indígenas Baniwa e Coripaco. A escola é frequentada por grupos indígenas da região do Alto Rio Negro, município de São Gabriel da Cachoeira, no estado do Amazonas. O projeto beneficia diretamente 150 pessoas e indiretamente, cerca de 3 mil pessoas, entre alunos, professores, colaboradores e lideranças da comunidade escolar. Os recursos possibilitam a continuidade das pesquisas realizadas pelos alunos; a publicação de material didático e de divulgação; a realização de encontros da rede, de oficinas de formação continuada para os professores e de atividades de sustentabilidade no campo de segurança alimentar.

ESTRATÉGIAS E PRIORIDADES

Iniciamos a disseminação dos Princípios de Relacionamento com Comunidades, descritos na Política de Uso Sustentável da Biodiversidade. Como parte do nosso processo de diálogo, reunimos, em 2009, 14 representantes de comunidades fornecedoras. Na ocasião, mapeamos as oportunidades de melhorias no relacionamento e definimos compromissos conjuntos. Além disso, integrantes das comunidades participaram ainda de outros dois painéis de engajamento,

que reuniram representantes de todos os nossos públicos, e de um painel de especialistas, que discutiu especificamente os desafios e as oportunidades para o uso sustentável da biodiversidade brasileira.

Definimos estratégias e prioridades de atuação, com base no ponto de vista dessas comunidades fornecedoras e nos aprendizados acumulados ao longo dos últimos anos. Os principais destaques foram:

- Melhoria do planejamento de demandas e compra de insumos;
- Compartilhamento de informações sobre os projetos em curso;
- Necessidade de apoio à gestão administrativa;
- Incentivo à formação de redes para a troca de experiências e conhecimentos técnicos entre as comunidades;
- Reforço do processo de construção participativa dos preços dos insumos;
- Apoio à estruturação das cadeias produtivas e das técnicas de produção e beneficiamento.

Outro compromisso que tínhamos para o ano era de avançar nas questões relacionadas ao trabalho infantil nas comunidades. Iniciamos um estudo antropológico que será aprofundado em 2010. Atualmente, nossos contratos de fornecimento de insumos já contêm uma cláusula específica para evitar o risco do uso de mão de obra infantil. É importante lembrar que as leis que cobrem os direitos da criança e do adolescente no Brasil não dialogam com as leis relacionadas ao direito cultural.

Em 2009, planejamos e desenvolvemos, em conjunto com as comunidades, diversas ações de capacitação:

- Convênio técnico para construção da cadeia do cacau na cabroca;
- Capacitação em Boas Práticas de Manejo da Sapucainha – Cooprocam;
- Capacitação de cooperados em “noções básicas de contabilidade” – Iratapuru;
- Capacitação de membros da diretoria da Cooperativa em gestão financeira e administrativa – Iratapuru;
- Treinamento em gestão administrativa – Médio Juruá;
- Curso de Boas Práticas de Beneficiamento – Turvo;
- Programa de formação de jovens em gestão de cooperativas, em parceria com a Fase, como parte do Programa de Valoração das Oleaginosas – comunidades do entorno de Benevides;
- Realização de quatro intercâmbios técnicos, que incluíram trocas de experiências e aprendizados entre comunidades sobre organização social, articulação de parcerias, gestão dos negócios (Palmeira do Piauí/PI visitou Coopaesp/MA, Boa Vista/PA foi a Cotijuba/PA, Campo Limpo/PA foi a Boa Vista/PA), além de visita à escola família agrícola do Amapá por jovens da comunidade do Iratapuru/AP;
- Curso de Permacultura para representantes de diversas comunidades.

Em 2010, pretendemos avançar na implementação dos instrumentos de gestão do relacionamento que foram consolidados em 2009. Eles incluem a melhoria do planejamento das ações e dos projetos desenvolvidos junto às comunidades; a mensuração em campo de indicadores de sustentabilidade e de desempenho no fornecimento; e a realização de pesquisa de avaliação da qualidade do relacionamento.

RECURSOS NAS COMUNIDADES

A nossa relação com as 26 comunidades fornecedoras envolve repasses de recursos de diversas naturezas. Elas recebem pela venda das matérias-primas produzidas, por contratos de repartição de benefícios, em virtude do acesso ao patrimônio genético ou do conhecimento tradicional associado; pelo uso de imagem; bem como por investimentos diretos no desenvolvimento local sustentável.

Em 2009, registramos um aumento de 30% nos recursos destinados às comunidades fornecedoras. O aumento de recursos alocados em fornecimento tem crescido, entre outros fatores, pelo incremento da produção das comunidades que fornecem para a Unidade Industrial de Benevides. O lançamento da linha de sabonetes de Natura Ekos, com maior concentração de óleos da biodiversidade em sua composição, foi o principal fator para este aumento.

Os recursos de repartição de benefícios mantiveram-se em nível semelhante a 2008. No total, incluindo os dois contratos assinados em 2009, da castanha e do buriti, a Natura pos-

sui seis contratos de repartição de benefícios pelo acesso aos conhecimentos tradicionais associados a espécies nativas do Brasil. Há ainda outros 28 contratos relacionados ao acesso ao patrimônio genético estabelecidos com as comunidades. Para 2010 teremos como meta aumentar em 44% os recursos destinados para as comunidades fornecedoras.

RECURSOS DESTINADOS (R\$ MILHARES)

	2007	2008	2009
Fornecimento	863,6	2.238,2	2.756,1
Repartição de benefícios por acesso ao patrimônio genético ou conhecimento tradicional associado ¹	324,7	1.136,0	1.056,3
Fundos e apoios ²	755,1	671,9	1.137,7
Uso de imagem	38,4	10,2	14,5
Capacitação ³	49,9	18,0	151,8
Certificação e manejo ⁴	41,7	23,3	27,8
Estudos e assessorias ⁵	396,1	129,5	371,9
Total	2.469,6	4.227,2	5.516,1

1. Apesar do valor de repartição de benefícios ser menor que o de 2008, os valores de 2009 referem-se a 12 meses de contabilização, enquanto o valor registrado em 2008 representa o pagamento acumulado de contratos anteriores.

2. Inclui os recursos doados para a Escola Municipal Indígena Pamáli.

3. Contempla oficinas e cursos pagos pela Natura às comunidades com o objetivo de aperfeiçoar suas técnicas de produção sustentável.

4. Compreende os valores investidos em certificação de áreas de cultivo nas comunidades fornecedoras.

5. Estudos e assessorias: Inclui os estudos e consultorias de profissionais especializados e ONGs contratados pela Natura para atuação nas comunidades fornecedoras.

O CASO MURUMURU

O Ministério Público do Acre deu início, em 2007, a uma ação que tem como objetivo averiguar se houve algum tipo de uso e acesso irregular ao conhecimento tradicional associado ao uso da planta murumuru, desenvolvido pela comunidade indígena Ashaninka, no estado do Acre. Segundo a denúncia, um pesquisador teria adquirido esse conhecimento e passado para outras empresas indevidamente. Fomos incluídos nesse processo por fazer uso do murumuru em nossos produtos.

Além do uso desse ativo estar documentado em bibliografias científicas desde 1941, esclarecemos que nunca trabalhamos com o pesquisador em questão ou mesmo com os conhecimentos da comunidade Ashaninka. Além disso, possuímos um protocolo de pedido de autorização de acesso ao patrimônio genético do murumuru junto ao Conselho de Gestão do Patrimônio Genético (CGEN), por meio da Reserva Extrativista do Médio Juruá, localizada no município de Carauari, no estado do Amazonas. Assinamos o termo de anuência prévia em novembro de 2008.

Nós reconhecemos a importância dos povos indígenas e das comunidades tradicionais como guardiões desse conhecimento. Fomos a primeira empresa brasileira, mesmo sem a existência de uma lei, a remunerar comunidades tradicionais brasileiras pelos seus conhecimentos sobre a biodiversidade.



COMUNIDADES DO ENTORNO

A Natura acredita que é seu papel ter uma atenção especial e se envolver de maneira efetiva com as comunidades do entorno de suas unidades. Esse relacionamento se dá de forma mais ampla e direta com os moradores das cidades de Cajamar (SP), Itapecerica da Serra (SP) e Benevides (PA), onde estão concentradas as atividades operacionais mais expressivas no Brasil.

Trabalhamos essa relação buscando estimular potencialidades da comunidade e identificar as necessidades, ao executar programas que possam contribuir com o desenvolvimento local. No entanto, acreditamos que esse não deve ser um trabalho isolado da Natura. Queremos atuar como mais um agente nesse processo, em parcerias que envolvam outros atores sociais para a construção de projetos que tenham resultados perenes e que sejam transformadores.

Em 2009, discutimos e aprovamos os Princípios de Relacionamento com as Comunidades do Entorno, apresentados aos representantes das comunidades em dois painéis de engajamento. Tais princípios definem melhor os contornos de nossa atuação e são frutos do aprendizado adquirido ao longo de anos de relações.

Ao longo do ano, investimos mais de R\$ 410 mil em projetos envolvendo as comunidades do entorno de Cajamar e Itapecerica da Serra, sendo R\$ 407,9 mil de recursos próprios, e outros R\$ 2,5 mil com recursos diretos do programa Crer para Ver – estes, destinados à impressão de jornais para professores ligados à Diretoria Municipal de Educação. A publicação tem por objetivo incentivar a troca de experiências entre os educadores e manter os pais e a comunidade escolar informados.

INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS PARA BENEFÍCIO PÚBLICO (R\$ MILHARES)¹

	2007	2008	2009
Investimentos nas comunidades de entorno das unidades da Natura - Recursos Natura	391,5	342,8	407,9
Investimentos nas comunidades de entorno das unidades da Natura - Recursos Crer para Ver ²	n.a	249,2	2,5
Total	391,5	592,0	410,4

1. Os investimentos se referem aos municípios de Itapecerica da Serra e Cajamar.

2. Nesse montante, não estão contemplados os recursos indiretos, que chegaram às comunidades por meio do Projeto Trilhas, em Cajamar, e do Projeto Encontro de Leituras, em Itapecerica, ambos ligados ao Programa Crer para Ver. Como esses são projetos desenvolvidos e implementados pelo Programa em diversos municípios do Brasil, não foram computados separadamente nas comunidades de entorno.

Estamos ampliando a abrangência de nossa atuação até Santana do Parnaíba e trabalhando com um conceito de entorno ampliado. Isso já se refletiu, por exemplo, na contratação de 297 colaboradores dos municípios de Santana do Parnaíba, Várzea Paulista e Campo Limpo, o equivalente a 9,1% dos 3.249 do quadro permanente do site de Cajamar. Temos ainda diversos temporários e terceiros que residem nas adjacências das unidades de Cajamar e de Itapecerica. Já em Benevides, dos 51 colaboradores diretos contratados, 98% são da região do Pará (gráficos 1 e 2).

Em 2009, houve crescimento no volume de negócios com parceiros do entorno nas duas unidades em que há processo produtivo: Cajamar e Benevides. Os gastos com as compras nos arredores da unidade de Itapecerica da Serra se mantiveram estáveis.

COMPRAS DE FORNECEDORES DAS COMUNIDADES DE ENTORNO¹ (R\$ MILHÕES)

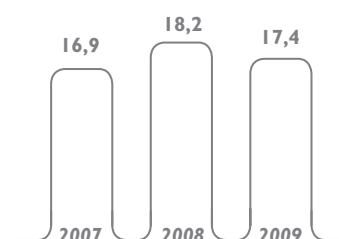
	2007	2008	2009
Cajamar ²	46,0	52,0	69,9
Itapecerica da Serra ²	0,8	1,2	1,2
Benevides ³	6,5	34,4	44,6
Total	53,3	87,6	115,7

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

2. Compras de fornecedores localizados nos municípios de Cajamar e Itapecerica da Serra, região metropolitana de São Paulo, Brasil.

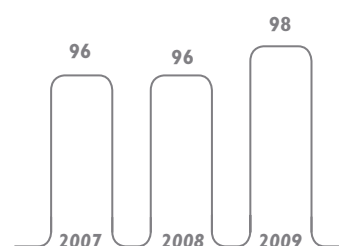
3. Compras de fornecedores do estado do Pará exclusivamente para a Saboaria, unidade fabril localizada em Benevides, Pará.

1. COLABORADORES DE CAJAMAR (%)¹



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

2. COLABORADORES DA REGIÃO DE BENEVIDES (%)



ITAPECERICA DA SERRA

Embora nosso relacionamento em Itapecerica da Serra seja mais forte com o bairro de Potuverá, onde vivem cerca de 9 mil pessoas, temos trabalhado em projetos que serão estendidos para um contexto mais amplo do município. Um exemplo disso é o programa de expansão da coleta seletiva no município. A nossa atuação ocorre em duas frentes: no suporte ao trabalho da Secretaria Municipal do Meio Ambiente (Divisão Verde), que é corresponsável pela implementação do programa; e no apoio à estruturação da Cooperativa de Recicladores de Itapecerica da Serra (Cris). Acreditamos que esse projeto poderá servir de modelo para a implantação de programas de coleta seletiva em outros municípios brasileiros.

O primeiro passo foi compreender melhor a dinâmica da produção de resíduos na cidade, que possui bairros distintos, alguns muito adensados, outros com características rurais. Em janeiro de 2009, foi concluído o Diagnóstico Socioambiental, um estudo realizado nos bairros Potuverá e Branca Flor pelo Instituto de Projetos e Pesquisas Socioambientais (Ipesa), com apoio da Natura, da Prefeitura e da Cooperativa de Recicladores. Com base nesse levantamento, pôde-se desenhar um programa de coleta de médio prazo, considerando a diversidade dos bairros. O objetivo é estender o programa de coleta seletiva para todo o município até 2012.

A cooperativa local ampliou para cerca de 50 toneladas/mês o volume de recicláveis coletados, graças à sistematização do recolhimento no bairro do Potuverá. Em 2008, a média mensal de coleta era de 16 toneladas de recicláveis, provenientes de estabelecimentos de ensino, de órgãos públicos e de empresas. Também assinamos, no segundo semestre de 2009, um contrato de destinação dos materiais recicláveis gerados em nossa unidade de Itapecerica da Serra para a Cris. Foram destinadas, ao todo, 96,1 toneladas de material em um período de seis meses.

Também em 2009, o município de Itapecerica passou a ser atendido pelo projeto Encontros de Leitura, do programa Crer para Ver, realizado pela Natura em parceria como o Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária (Cedac). O trabalho envolve a conscientização de educadores, que trabalham com crianças de 4 a 6 anos, sobre a importância da realização de ações ligadas ao desenvolvimento da capacidade de leitura e escrita. A duração do projeto é de dois anos e envolve 50 professores de 29 escolas, 37 profissionais da equipe técnica e diretores de escolas, beneficiando 1.461 alunos.

CAJAMAR

No município de Cajamar, vivenciamos um processo diferenciado em 2009. Depois de mais de uma década executando e apoiando projetos como o da implementação do Plano Diretor e o das discussões da Agenda 21 – que envolveu mais de 4 mil participações em diferentes atividades entre 2004 e 2009 –, assistimos a uma etapa na qual a esfera pública assumiu um papel protagonista.

Apesar de vermos essa apropriação como positiva, admitimos que não avançamos da maneira como gostaríamos no nosso relacionamento com Cajamar em 2009. Alguns projetos que tínhamos planejado para o ano, como o da implementação de um viveiro de mudas, que seria desenvolvido em parceria com a ONG Mata Nativa e o poder público local, não foram concretizados. O mesmo ocorreu com a revisão do Plano Decenal de Educação, que ocorreria em parceria com a Diretoria Municipal de Educação. Diante da nossa proposta de atuar conjuntamente com a comunidade local, a Natura pretende retomar, ao lado dos atores locais, a discussão desses projetos em 2010.

No ano passado, continuamos apoiando a ONG Mata Nativa na implementação da Agenda 21. Dentro do projeto, contabilizamos 47 reuniões nos distritos, com uma média de 32 participantes por encontro. Pelo terceiro ano consecutivo, patrocinamos a publicação “Cajamar em Verso e Prosa”, realizada pela Diretoria Municipal de Educação, um trabalho que envolve a comunidade escolar em atividades de escrita que buscam valorizar a memória e a identidade dos moradores da cidade de Cajamar, assim como a cultura local.

Também nos envolvemos em uma discussão que consideramos de máxima importância: a da renovação do contrato de fornecimento de serviços de água e esgoto entre a Prefeitura de Cajamar e a Sabesp. Temos participado das reuniões e das audiências públicas, que têm como objetivo a construção de um plano de saneamento mais adequado para a região.

Em 2009, Cajamar participou do Projeto Trilhas, que envolveu todas as escolas públicas que atendem crianças de 4 a 6 anos do Ensino Fundamental ou da Educação Infantil. Ao todo, em Cajamar, participaram do projeto 16 escolas municipais, 125 docentes e 2.863 alunos.

BENEVIDES

A unidade industrial de Benevides, no Pará, está em funcionamento desde 2006. Temos estreitado os laços com as comunidades com as quais nos relacionamos de maneira consistente ao longo dos anos. Esse reforço se dá principalmente com as comunidades extrativistas e de pequenos produtores rurais que fornecem parte dos ativos utilizados na fábrica.

Trabalhamos com 11 empreendimentos comunitários, que envolvem 610 famílias das quais compramos, em 2009, 394 toneladas de insumos, um crescimento significativo na comparação com as 152 toneladas adquiridas em 2008. Esses produtores se encontram em várias cidades do estado, em um raio de atuação mais amplo que apenas do município de Benevides. Nossa intenção, neste momento, não é trabalhar com novos produtores, mas fortalecer a atração com aqueles com os quais já atuamos.

No entanto, apesar dos avanços, sabemos que temos um longo caminho pela frente. Estamos em uma região que sofreu por décadas com a degradação ambiental e com a pressão econômica. O nosso desafio, além de vencer barreiras socioambientais e culturais, está em ampliar a mobilização, em especial, do poder público local. Realizamos, em 2009, diversas atividades tendo em vista o desenvolvimento local e o fortalecimento das parcerias, como a consultoria tributária e a realização de reuniões para planejamento e avaliação de safra.

Entre elas, destacamos: a realização do Primeiro Fórum de Cooperativismo Agroextrativista e sua Inserção no Mercado; o desenvolvimento dos programas de formação de jovens em gestão de cooperativas; a divulgação de resultados em seminários, tendo como meta a troca de experiências; a realização de oficinas de sensibilização para segurança e saúde do trabalho; a consultoria tributária; a promoção de conhecimentos a respeito das técnicas de permacultura; e a realização de reuniões para planejamento e avaliação de safra.

Com a continuidade das ações, pretendemos fortalecer a relação com a comunidade de Benevides em 2010, e temos como desafio, para os próximos anos, efetivar a maior articulação com o poder público local.



ACIONISTAS

Desde 2004, quando abrimos o capital, temos investido na construção de um relacionamento transparente e de alto nível com os acionistas e investidores e com os analistas de mercado. Procuramos manter esse público sempre bem informado e seguimos as recomendações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), bem como as regras da BM&FBovespa, onde as ações de emissão da Natura estão listadas no segmento do Novo Mercado.

Como ferramentas de comunicação com esse público, realizamos teleconferências trimestrais para a divulgação de resultados e contamos com o site de Relação com Investidores, atualizado regularmente com informações de desempenho e de resultados previamente aprovados pelo nosso Comitê de Auditoria, pelo Comitê Executivo Brasil (Comex) e também pelo Conselho de Administração da Natura.

No site, ficam disponíveis os históricos dos eventos que participamos, as apresentações realizadas e as informações sobre a nossa estrutura acionária e sobre a distribuição de dividendos, entre outros. O site permite ainda uma comunicação direta por meio do canal "Fale com o RI".

Todos os anos, realizamos uma apresentação pública, evento estruturado pela Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec – SP), com a presença do nosso diretor-presidente, do vice-presidente de Finanças e da equipe de Relações com Investidores.

Em 2009, participamos de mais de 15 conferências para os investidores no Brasil e no exterior e também de *road shows* no Brasil, nos Estados Unidos e na Europa, por ocasião da oferta pública secundária de ações. Outro destaque foi a realização, pela primeira vez, do Encontro com Analistas e Profissionais de Mercado (Natura's Day) em nosso site em Cajamar - SP, evento no qual mais de 60 investidores e analistas nacionais e estrangeiros puderam conhecer mais sobre a Natura por meio de apresentações feitas pela alta direção da empresa.

PERFIL DOS ACIONISTAS

Em 2009, a oferta secundária de ações aumentou o *free-float* da Natura – ações disponíveis para negociação – de 26,2% para 39,5%, o que repercutiu positivamente na liquidez das ações e, somado aos resultados positivos do ano, no próprio valor da companhia (*leia mais em Governança*) (gráfico 1).

Ao final de 2009, contávamos com 8.927 acionistas, sendo 7.699 pessoas físicas e 1.228 acionistas pessoas jurídicas brasileiras e estrangeiras

PERFIL DOS ACIONISTAS

	2007	2008	2009
Pessoas físicas	19.813	9.993	7.699
Pessoas jurídicas Brasil	633	396	560
Pessoas jurídicas exterior	352	538	668
Total	20.798	10.927	8.927

Com relação à quantidade de ações em circulação, ao final de 2009, os investidores pessoas jurídicas do exterior detinham 84,8% de participação, enquanto os investidores pessoas jurídicas brasileiras possuíam 8,9%, e os investidores pessoas físicas, 6,3%.

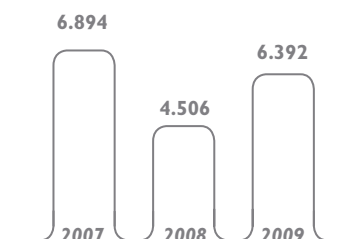
COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA

ACIONISTAS	PARTICIPAÇÃO	QUANTIDADE DE AÇÕES
Controladores	60,0%	258.017.219
Ações em tesouraria	0,0%	655
Ações dos administradores	0,5%	2.323.878
Ações em circulação	39,5%	169.932.709
Total de ações	100,0%	430.274.561

GRUPO DE CONTROLE

O nosso capital social é composto exclusivamente por ações ordinárias. O quadro abaixo indica a quantidade de ações detidas no nosso capital social por acionistas titulares de 5% ou mais de ações do capital social e pelos membros da nossa Administração em 2009.

I. VOLUME TOTAL NEGOCIADO (R\$ MILHÕES)^{1 2}



1. Os valores de 2007 e 2008 foram corrigidos, pois há ajuste no preço histórico da ação em função da distribuição de proventos.

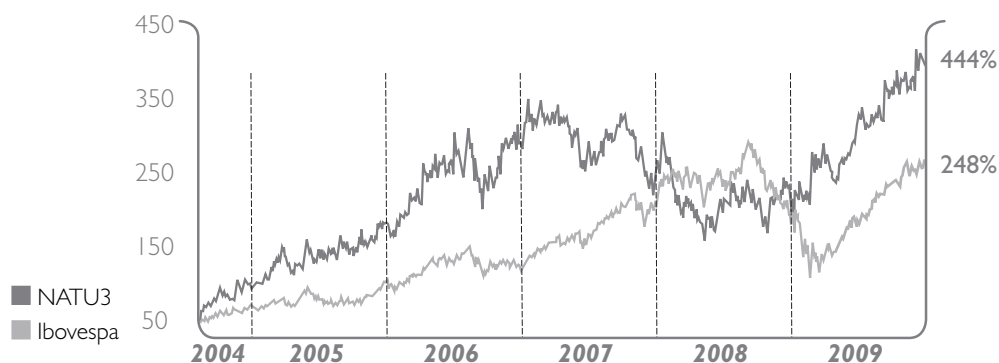
2. As informações foram atualizadas de acordo com o histórico da Economatica.

Acionista ¹	Quantidade de ações ordinárias	(%)
Lisis Participações S.A. Controlada por Antonio Luiz da Cunha Seabra	95.946.968	22,3%
Utopia Participações S.A. Controlada por Guilherme Peirão Leal	91.557.964	21,3%
Passos Participações S.A. Controlada por Pedro Luiz Barreiros Passos	22.606.809	5,3%
ANP Participações S.A. Controlada por Anizio Pinotti	22.583.608	5,2%
RM Futura Participações S.A. Controlada por Ronuel Macedo de Mattos	15.918.754	3,7%
Antonio Luiz da Cunha Seabra	3.628.920	0,8%
Guilherme Peirão Leal	3.462.917	0,8%
Pedro Luiz Barreiros Passos	855.038	0,2%
Anizio Pinotti	854.160	0,2%
Ronuel Macedo de Mattos	602.081	0,1%

(1) Todos participam de acordo de acionistas.

RESULTADOS

A ação da Natura (Natu3) apresentou alta desde o início de 2009, e encerramos o ano com R\$ 36,31. Fechamos o ano com valorização de 101,6%, enquanto o Índice da Bolsa (Ibovespa) teve uma valorização de 82,7%. No acumulado desde a nossa abertura de capital, as ações Natura apresentaram valorização de 444%, enquanto o Ibovespa, no mesmo período, valorizou-se 248%.



Continuamos a fazer parte dos mais importantes índices do mercado de ações brasileiro – o Ibovespa, o IBrX-50 (que listam as 50 ações 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. Também continuamos integrando o índice do Morgan Stanley Composite Index (MSCI), referência para investidores estrangeiros.

DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS

No dia 24 de fevereiro de 2010, a proposta de pagamentos de R\$ 554,5 milhões em dividendos e de R\$ 43,3 milhões na forma de juros brutos sobre capital próprio (R\$ 36,8 milhões líquidos do imposto de renda), relativos aos resultados de 2009, foi aprovada pelo Conselho de Administração da Natura e submetida à Assembleia Geral Ordinária (AGO).

Do montante acima, já foram pagos, em 12 de agosto de 2009, referentes aos resultados auferidos no primeiro semestre de 2009, dividendos no montante de R\$ 215,2 milhões e juros sob capital próprio no valor de R\$ 21,3 milhões (líquidos de imposto de renda na fonte). O saldo remanescente será pago após aprovação pela Assembleia Geral Ordinária, em abril de 2010. Esses dividendos e juros sobre capital próprio somados, referentes ao resultado do exercício de 2009, representam uma remuneração líquida de R\$ 1,37 por ação (R\$ 1,15 por ação em 2008), correspondendo a 86,5% do lucro líquido¹ de 2009.

¹ Lucro líquido de acordo com a Lei nº 6.404/76.

GOVERNO

O relacionamento da Natura com o governo é pautado pelo diálogo aberto, transparente e apartidário com os três poderes. Queremos ser reconhecidos como um importante interlocutor no processo de formação das políticas públicas para, com isso, influenciar os rumos da sociedade em temas ligados ao nosso negócio e à nossa visão de mundo.

Também atuamos por meio de entidades de classe, em especial a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec) e a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD), com o propósito de unir forças e avançar em demandas coletivas do nosso setor.

Todo o relacionamento conta com processos bem definidos e ferramentas de gestão da informação. Ao longo dos últimos anos, formalizamos nossos posicionamentos e condutas em documentos, que entregamos aos interlocutores em nossos encontros. São eles: os Princípios de Relacionamento com o Governo, que contêm as diretrizes fundamentais; a Política de Integridade contra Corrupção e Suborno, na qual repudiamos a execução de toda e qualquer prática ilícita; e a Política de Doações de Campanha, que deixa clara nossa decisão de não realizar doações a candidatos ou a partidos políticos, seja dentro ou fora de período eleitoral.

Contamos também, desde 2008, com um Posicionamento sobre a Prática do Lobby Político, documento no qual explicitamos nossa posição favorável, desde que exercida com ética e transparência. Apoiamos a regulamentação dessa atividade, que é lícita e legítima, mas carece de normas e limites estabelecidos. Exercem a atividade de lobby em nome de nossa companhia os seguintes colaboradores: Daniel Serra, Denis Oliveira, Kassia Reis, Rodolfo Guttilla e Thais Chueiri.

Nosso processo de gestão das relações governamentais, que inclui ferramentas de gestão do conhecimento e programa específico de relacionamento com parlamentares federais, possui como peça central a Agenda Prioritária de Relações Governamentais. Definida anualmente, ela relaciona assuntos que se encontram na intersecção do cenário político-institucional brasileiro com o Planejamento Estratégico Natura. Em 2009, nossa agenda foi pautada pelas discussões em torno de quatro temas: a reforma tributária, a tributação nos estados, o ambiente regulatório do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e a legislação brasileira de acesso aos recursos da biodiversidade e ao conhecimento tradicional associado.

Em relação às políticas tributárias, continuamos a trabalhar sob a liderança das principais entidades que nos representam: Abihpec e ABEVD. Em 2009, embora a reforma tributária não tenha avançado da maneira como gostaríamos, permanecemos divulgando nossas posições e acompanhando de perto as discussões.

Especificamente na questão da tributação nos estados, apoiamos os esforços da ABEVD junto à Secretaria de Estado da Fazenda de São Paulo pela definição de uma metodologia de apuração da Margem de Valor Agregado (MVA) que reflita as diferenças entre os mais diversos canais de distribuição de produtos cosméticos e de higiene pessoal. A metodologia foi definida, e uma pesquisa de apuração das margens, no Estado, foi realizada pela Fundação Getúlio Vargas para a apuração das MVAs em 2010. Nos estados do Paraná e do Mato Grosso do Sul, bem como no Distrito Federal, onde não foi possível um acordo a respeito do método de apuração da MVA, estamos buscando dirimir a questão em juízo. Em todos os estados, nossos interlocutores nos assuntos relacionados à tributação são as secretarias estaduais da Fazenda.

No ambiente regulatório, colaboramos com os esforços do Consejo de Asociaciones de La Industria de Cosméticos Latinoamericana (Casic) pela harmonização de legislações sanitárias dos países da América Latina. A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), sensibilizada pelo pleito do setor, segue negociando alternativas com as instituições similares dos demais países da região.

Empenhamos esforços pela promoção de um novo marco legal de acesso à biodiversidade e ao conhecimento tradicional associado, que garanta condições de exploração sustentável do patrimônio genético nacional e das manifestações tradicionais a ele associadas. O setor de cosméticos e higiene pessoal participou de todos os processos públicos formais de discussão de uma nova legislação, procurando contribuir e apresentando o tema para senadores e deputados federais ligados às questões do meio ambiente e do desenvolvimento sustentável.

Foi noticiado, no segundo semestre de 2009, que alguns dos principais ministérios envolvidos com o tema teriam entrado em consenso com um novo anteprojeto de lei, cuja redação vinha sendo trabalhada pela Casa Civil da Presidência da República para ser enviada ao Congresso Nacional. O setor estabeleceu interlocução com diversos atores para reafirmar o interesse

em contribuir e para solicitar que, dada a sua importância, o texto seja prontamente enviado ao Congresso (*leia mais sobre biodiversidade na página 82*). Nossos principais interlocutores sobre o tema foram os ministérios do Meio Ambiente e de Ciência e Tecnologia, além da Casa Civil da Presidência da República e da Advocacia Geral da União.

Nossa mobilização trouxe resultados: fomos a primeira empresa a obter autorização especial do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) para acesso aos recursos genéticos com fins de pesquisa científica. Entendemos que essa modalidade de licença, que simplifica o desenvolvimento de tecnologias a partir da biodiversidade, representa um importante avanço institucional.

Ao lado da Abihpec, estreitamos o nosso diálogo com a Prefeitura Municipal de São Paulo, com o objetivo de discutir soluções de aprimoramento para a Lei Municipal de Resíduos Sólidos de São Paulo, que entrou em vigor no ano passado. Ao lado de uma série de empresas, a Natura recebeu, no ano passado, uma notificação da prefeitura sobre o não cumprimento da lei de resíduos, que determina a obrigatoriedade de executar a logística reversa das embalagens pós-consumo dos nossos produtos na cidade de São Paulo. No entanto, ainda que seja nosso desejo promover o recolhimento de todo esse material e dar o tratamento adequado, a consolidação desse sistema passa pela criação de uma complexa cadeia que envolve, necessariamente, os fabricantes, o poder público e os consumidores. Consideramos que a atual lei municipal é inconstitucional, defendemos seu aprimoramento e também a criação de uma Política Nacional de Resíduos Sólidos para que a logística reversa possa, de fato, ser implementada no País.

A Natura integra, por meio da Abihpec, o projeto Dê a Mão para o Futuro, que trabalha pela implementação de projetos de logística reversa em diversas cidades. Em 2009, a Abihpec assinou um termo de cooperação técnica com a Secretaria do Estado do Meio Ambiente do Rio de Janeiro.

Vale destacar que a Natura não tem qualquer litígio envolvendo matérias de direito concorrencial, nem apresenta histórico de multas significativas ou sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos. No âmbito das entidades de classe, como a Abihpec e a ABEVD, temos um discurso harmonioso com a concorrência e um espaço de debates consolidado para discutir temas relacionados ao negócio e para contribuir com o aumento da competitividade da indústria e do setor.

Em 2009, recebemos ajuda financeira do governo, por meio de incentivos fiscais, totalizando R\$ 19,2 milhões. Um exemplo foi a dedução de impostos, totalizando R\$ 10 milhões, por meio da Lei do Bem, do governo federal, que prevê benefícios fiscais a empresas que desenvolvem inovações tecnológicas.

AJUDA FINANCEIRA SIGNIFICATIVA RECEBIDA DO GOVERNO (R\$ MILHÕES)

	2007	2008	2009
Incentivos Fiscais de Apoios e Patrocínios ¹	6,6	5,2	6,1
Lei do Bem (dedução nas bases do IR e CS de até o dobro dos gastos com Pesquisa e Inovação Tecnológica) ²	14,7	15,6	10,0
Subvenção de ICMS de Itapeverica da Serra	2,8	1,8	3,1
Isenção de IPTU de Itapeverica da Serra e Cajamar ³	0,1	0,0	0,0
Total	24,2	22,7	19,2

1. Incentivos fiscais de Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) relacionados à Lei Rouanet, Audiovisual, Fundo dos Direitos da Criança, Programa de Alimentação do Trabalhador e Incentivo Fiscal ICMS-MG, referente ao Natura Musical.

2. O benefício fiscal referente à Lei do Bem foi alterado nos períodos de 2007 e 2008, por ocasião de revisão/auditoria nos projetos de Pesquisa e Inovação Tecnológica elegíveis ao incentivo fiscal.

3. Incentivo fiscal referente à devolução do IPTU pago em Itapeverica da Serra, por causa de investimentos feitos na região.

LIDERANÇA E INFLUÊNCIA SOCIAL

A Natura busca influenciar positivamente seus públicos por meio de um diálogo aberto e transparente. Queremos atuar como protagonistas nas transformações da nossa sociedade. Por isso, participamos ativamente de espaços de articulação, debate e colaboração no Brasil e no exterior. Em 2009, estivemos formalmente representados em 47 entidades de classe, associações e organizações.

REPRESENTAÇÕES EM ENTIDADES DE CLASSE E ASSOCIAÇÕES

<u>Entidade/Associação</u>	<u>Representante Natura</u>	<u>Tipo de Representação</u>
ABERJE- Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (www.aberje.com.br)	Rodolfo Guttilla	Presidente do Conselho Deliberativo
ABEVD - Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (www.abevd.org.br)	1. Rodolfo Guttilla 2. Lucilene Prado 3. Leandro Machado	1. Vice-presidente 3. Coordenadora do Comitê de Assuntos Legais e Relações Governamentais 3. Vice-presidente do Comitê de Ética
ABIFRA - Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Essenciais, Produtos Químicos Aromáticos, Fragrâncias, Aromas e Afins	Sérgio Gallucci	Representante
ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumarias e Cosméticos (www.abihpec.org.br)	1. Rodolfo Guttilla 2. Lucilene Prado 3. Oriana Rey 4. Elizabete Vicentini 5. Luiz Felipe Moreira	1. Vice-presidente 2. Diretora 3. Representante do Comitê de Meio Ambiente 4. Representante do Comitê Técnico e Regulatório 5. Representante Comitê de Recursos Humanos
ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas (www.abnt.org.br)	Luciana Villa Nova	Representante
ABRASCA - Associação Brasileira das Companhias Abertas (www.abrasca.org.br)	Helmut Bossert	Representante
ABRH - Associação Brasileira de Recursos Humanos	Denise Asnis	Representante
ABPI - Associação Brasileira da Propriedade Intelectual (www.abpi.org.br)	Lucilene Prado	Representante
AIPPI - Association Internationale pour la Protéction de la Propriété Intellectuelle (www.aippi.org)	Lucilene Prado	Representante
AMVD - Asociación Mexicana de Ventas Directas	Maria Teresa Sterling	Representante
ANPEI - Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (www.anpei.org.br)	Luciana Hashiba	Diretora
ASIPI - Asociación Interamericana de la Propiedad Industrial (www.asipi.org)	Lucilene Prado	Representante
Asociacion Civil Argentina de Empresas Brasileñas (www.grupobrasil.com.ar)	Heriovaldo Silva	Pró-tesoureiro
ASPI - Associação Paulista de Propriedade Intelectual (www.aspi.org.br)	Lucilene Prado	Representante
CAPA - Cámara Argentina de la Indústria de Cosmética y Perfumeria	Heriovaldo Silva	Membro suplente da Comision Revisora de Cuentas
Cámara de Comercio de Lima	José Ramon	Representante
CANIPEC - Cámara Nacional de la Industria de Perfumeria, Cosmetica y Articulos de Tocador e Higiene	Maria Teresa Sterling	Representante
CAVEDI - Cámara de Venta Directa de Argentina	Heriovaldo Silva	Pró-secretário
Cámara de Venta Directa do Chile	Axel Moricz	Diretor
Cámara Peruana de Venta Directa	José Ramon	Representante

Entidade/Associação	Representante Natura	Tipo de Representação
CAMBRAS - Cámara de Comercio Argentino Brasileña (www.cambras.org.ar)	Heriovaldo Silva	Representante
CASIC - Consejo de Asociaciones de la Industria de Cosméticos Latinoamericana	Rodolfo Guttilla	Representante
CEMEFI - Centro Mexicano para la Filantropía	Maria Teresa Sterling	Representante
CIESP - Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (www.ciesp.org.br)	Rodolfo Guttilla	Diretor
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)	Pedro Luiz Passos	Vice-presidente do Conselho Curador
FUNBIO - Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (www.funbio.org.br)	Guilherme Peirão Leal	Membro do Conselho Consultivo
Fundação SOS Mata Atlântica	Pedro Luiz Passos	Conselheiro
GIFE - Grupo de Institutos Fudações e Empresas	Maria Lucia Guardia	Representante
GRI - Global Reporting Initiative (www.globalreporting.org)	Rodolfo Guttilla	Membro do Stakeholder Council e Co-chair do Brazilian National Annex
IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (www.ibgc.org.br)	Moacir Salztein	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	Presidente do Conselho
Instituto Empreender Endeavor Brasil (www.endeavor.org.br)	Pedro Luiz Passos	Conselheiro
Instituto São Paulo Contra a Violência (www.spcv.org.br)	Rodolfo Guttilla	Representante
INTA - International Trademark Association	Lucilene Prado	Representante
IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas (www.ipt.br)	Pedro Luiz Passos	Conselheiro
MBC - Movimento Brasil Competitivo (www.mbc.org.br)	Pedro Luiz Passos	Conselheiro
Movimento Nossa São Paulo (www.nossasaopaulo.org.br)	Guilherme Peirão Leal	Presidente do conselho Deliberativo do Instituto São Paulo Sustentável
PCPC Council - Personal Care Products Council (www.personalcarecouncil.org)	Elizabete Vicentini	Representante
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 2. Lucilene Prado	1. Vice-presidente 2. Diretora-suplente
The Arthur W. Page Society (www.awpagesociety.com)	Rodolfo Guttilla	Representante
UEBT - Union For Ethical Biotrade	Marcos Vaz	Vice-chairman
WBCSD - World Business Council for Sustainable Development (www.wbcsd.org)	Julio Moura	Conselheiro
WFDSA - World Federation of Direct Selling Associations	1. Alessandro Carlucci 2. Rodolfo Guttilla	1. Tesoureiro 2. Conselheiro
WWF Brasil (www.wwf.org.br)	Guilherme Peirão Leal	Membro do Conselho Consultivo

QUE PEGADA DEIXAMOS

GERAÇÃO DE VALOR SOCIAL

Em 2009, ampliamos novamente a geração de riquezas compartilhadas com os nossos públicos: colaboradores, fornecedores, consultoras e consultores, acionistas e governo, para este, por meio do pagamento de impostos.

O crescimento dos valores distribuídos é fruto de um conjunto de fatores, que derivam da força do mercado em que atuamos; dos resultados consistentes decorrentes, sobretudo, da nossa estratégia de crescimento no Brasil; e do desenvolvimento mais robusto das nossas operações na América Latina.

DISTRIBUIÇÃO DE RIQUEZA (R\$ MILHÕES)¹

	2007	2008	2009
Acionistas ²	391,1	425,9	551,9
Consultoras	1.722,1	2.023,8	2.302,5
Colaboradores	390,3	556,4	643,0
Fornecedores	2.329,7	2.357,2	2.687,6
Governo	948,3	1.276,7	1.547,3

1. Em função da alteração de diversas práticas contábeis pelos órgãos competentes, recalculamos os valores do público Governo de 2007 e dos demais públicos, com exceção de Consultoras, de 2008.

2. Os valores reportados equivalem a dividendos e juros sobre o capital próprio efetivamente pagos aos acionistas, ou seja, consideram o regime de caixa. Em função disso, os dados históricos foram alterados.

Segundo uma pesquisa realizada pela Ipsos Insight, no ano de 2009, 46% das CNs pertencem à classe B, e 43%, à classe C. Para 70% das CNs, a atividade de consultoria da Natura representa um complemento de renda, e para 22% é a única fonte de rendimentos. Já entre as CNOs, a maioria – 53% – é da classe B. Para 49% das Consultoras Natura Orientadoras, a atividade representa a única fonte de renda.

MATRIZ DE INVESTIMENTOS

Em 2009, mantivemos a mesma proporção de 1,2% em investimentos em responsabilidade corporativa em relação à receita líquida da Natura. Entre os públicos beneficiados que registraram elevação mais significativa estão: consultoras e consultores, com aumento nos investimentos em educação e capacitação (*mais informações em Consultoras e CNOs*); e sociedade, especialmente pelo crescimento dos investimentos em patrocínios e projetos de parceiros da sociedade civil. Em meio ambiente, novamente tivemos como destaque os projetos de compensação das emissões de gases do efeito estufa (GEE), selecionados pelo Programa Carbono Neutro.

Por outro lado, verificamos uma redução nos recursos voltados à gestão, em virtude do processo de reestruturação pelo qual a Natura passou ao longo de 2009.

MATRIZ DE INVESTIMENTO EM RESPONSABILIDADE CORPORATIVA¹ (R\$ MILHARES)

	2007	2008	2009
Colaboradores, familiares e terceiros	19.084,0	18.729,3	17.251,3
Consultoras e consultores	1.801,4	2.566,8	3.563,4
Consumidores	468,3	270,9	480,3
Fornecedores	232,3	212,8	243,8
Comunidades fornecedoras ²	1.993,1	647,0	1.424,6
Comunidade do entorno	391,5	342,8	407,9
Sociedade ³	7.058,7	8.777,4	15.672,0
Meio ambiente	1.849,09	5.467,2	8.073,6
Total investido nos públicos	32.878,2	37.014,2	47.117,0
Despesas de gestão	9.591,9	7.148,3	4.045,7
Total de recursos Natura	42.470,1	44.162,5	51.162,7

(continua)

(continuação)

	2007	2008	2009
Porcentagem da receita líquida	1,4%	1,2%	1,2%
Recursos líquidos arrecadados pelas consultoras no programa Crer para Ver ⁴	2.484,8	3.767,0	3.768,2
Incentivos fiscais investidos Lei Roaunet	2.059,5	2.852,8	2.422,2
Lei do Audiovisual	1.098,0	400,0	920,0
ICMS em MG	2.101,6	2.000,0	645,0
ICMS em SP	814,3	540,7	0
1% IR ao CMDCA ⁵	227,0	0	938,0
1% IR ao Condeca ⁶	445,0	1.015,0	0
Total Geral	51.700,3	54.738,0	59.856,0

1. Os valores investidos em Apoios e Patrocínios também estão contemplados nesta matriz, porém, divididos entre os públicos beneficiados. A matriz contempla os investimentos em projetos ou ações não intrínsecas ao negócio da Natura e que vão além das exigências legais.

2. O valor de 2007 foi recalculado, excluindo o montante referente à repartição de benefícios, que está reportado na tabela da página 50.

3. Constatamos que, de forma geral, o público final beneficiado por esses investimentos é a sociedade. Os valores destinados ao governo estão relacionados como investimentos fiscais nesta tabela, e também na tabela de distribuição de riquezas.

4. Para mais informações, consulte o texto Crer para Ver.

5. CMDCA - Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente dos municípios de Cajamar, Itapeverica da Serra, Matias Barbosa, Canoas, Benevides e Jabotão dos Guararapes. Desde 2008, 1% do IR é todo repassado ao Condeca.

6. Condeca - Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente de São Paulo.

CRER PARA VER

Considerada um dos nossos temas prioritários de sustentabilidade, acreditamos que a educação é um fator determinante para a construção de uma sociedade mais justa e também um dos mecanismos mais eficazes para a transformação do mundo em que vivemos. Para contribuir com a melhoria da qualidade do ensino público, criamos, em 1995, o programa Crer para Ver.

Nossas consultoras e consultores participam ativamente do programa, pois vendem, sem auferir lucro, produtos exclusivos da linha Crer para Ver. O total arrecadado é investido em projetos educacionais desenvolvidos em escolas públicas, com foco, principalmente, na promoção da leitura e da escrita de qualidade.

Em 2009, alcançamos a nossa meta de arrecadação para o Brasil, que era de R\$ 3,744 milhões, e somamos R\$ 3,768 milhões, que foram direcionados para o fundo do programa Crer para Ver.

INVESTIMENTO EM EDUCAÇÃO PARA BENEFÍCIO PÚBLICO NO BRASIL (R\$ MILHARES)

	2007	2008	2009
Arrecadação líquida do programa Crer para Ver ¹	2.487,8	3.767,0	3.768,2
Valor total dos projetos desenvolvidos e apoiados pelo Crer para Ver ²	4.330,0	3.381,0	4.075,6
Penetração Crer para Ver (% ciclo) ³	8,2	9,9	7,1

1. Arrecadação líquida refere-se ao resultado líquido do programa após desconto de imposto de renda.

2. O valor total dos projetos refere-se ao total realmente aportado no ano (retirado do fundo e direcionado aos projetos).

3. A penetração é o indicador do percentual de consultoras participantes do programa dividido pelo total de consultoras potenciais. Os dados de penetração foram computados até o Ciclo 18.

Fechamos o ano com um percentual de penetração na casa dos 7,1%. A queda nesse índice nos levou a promover alguns ajustes. Para mobilizar nossas consultoras, iniciamos em 2009 a implantação de uma nova estratégia para o reposicionamento da marca e o desenvolvimento de produtos, tornando a linha Crer para Ver mais atrativa, o que deverá estar evidenciado a partir de 2010.

Em 2009, ampliamos o Crer para Ver para as demais operações da América Latina, direcionando o foco das ações de investimento social privado para o tema educação, beneficiando organizações não governamentais e instituições locais. A arrecadação líquida com a venda de produtos da linha Crer para Ver nas operações da região foi de R\$ 430 mil.

Na Argentina, onde o programa já era realizado desde 2008, ampliamos a nossa atuação para 12 instituições de ensino – dez a mais do que no ano anterior. Os países que passaram a contar com o portfólio de produtos do Crer para Ver e a apoiar causas educacionais foram o Peru, a Colômbia e o México. A operação do Chile, que tinha como foco inicial o programa Consultora Natura Empreendedora Social, vai priorizar o tema educação a partir de 2010. Manteremos o investimento no programa Empreendedora Social, porém, de forma independente do Crer para Ver.

PROJETO TRILHAS

Em 2009, lançamos o Projeto Trilhas, considerado pela sua abrangência a mais ousada iniciativa do Programa Crer para Ver desde a sua criação. O projeto é uma tecnologia educacional, composto por um conjunto articulado de materiais desenvolvidos para apoiar o trabalho de professores e diretores de escolas públicas que atuam com crianças de 4 a 6 anos.

O objetivo é instrumentalizar os professores para que eles atuem na formação dos alunos em futuros leitores e escritores. O material é acompanhado de livros de literatura infantil disponíveis no mercado editorial brasileiro. Indiretamente, o Projeto Trilhas contribui com a redução do analfabetismo funcional no Brasil.

Atingimos a meta de levar o Trilhas a 210 municípios brasileiros em 2009. O projeto já atende 2.923 escolas municipais, envolve um grupo de 10 mil professores e beneficia 207 mil alunos. O Trilhas é fruto de um investimento de dois anos de desenvolvimento. Para a elaboração dos materiais e o desenvolvimento da metodologia do projeto, contamos com a participação de importantes educadores. Já a distribuição do material para as escolas foi realizada por meio da participação voluntária das empresas transportadoras que distribuem os nossos produtos.

Em uma avaliação preliminar, onde pedimos aos docentes que pontuassem, de 0 a 10, a importância do material para o seu trabalho, a nota média foi de 9,2. Estamos desenvolvendo pesquisas qualitativas referentes ao uso do material e aos resultados do projeto, que serão concluídas em 2010.

OUTROS PROJETOS DO CRER PARA VER

Além dos 210 municípios contemplados pelo Projeto Trilhas, as demais iniciativas do Crer para Ver atingem outros 40 municípios brasileiros. Os recursos são investidos em projetos como o Encontros de Leitura, Formar em Rede, e o projeto Chapada. Em 2009, também apoiamos a publicação de jornais da Secretaria Municipal de Educação de Cajamar, onde está situada a nossa sede, e doação de livros literários para as escolas de educação de jovens e adultos, em parceria com a Secretaria Estadual de Educação da Bahia.

Encontros de Leitura

Em 2009, o projeto Encontros de Leituras envolveu 226 escolas de dez municípios brasileiros, 1,2 mil educadores e 14 mil alunos. Executado em parceria com o Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária, a iniciativa consiste em encontros presenciais de educadores com especialistas para discutir e favorecer atividades que proporcionam os primeiros contatos das crianças com a leitura. A iniciativa busca desenvolver leitores de qualidade no futuro. O público-alvo são os profissionais da pré-escola, que trabalham com crianças de 4 a 6 anos.

A duração do projeto é de dois anos e, em 2009, foi iniciado um novo ciclo para dez novas cidades. O projeto atende à totalidade da rede escolar municipal das cidades escolhidas. Em 2009, foram realizadas 27 formações presenciais, acompanhadas de distribuição de livros de literatura infantil e adulta para as escolas e para os professores. O projeto terá continuidade nos mesmos municípios até o final de 2010.

Formar em Rede

O projeto Formar em Rede é fruto de uma parceria com o Instituto Avisa Lá e o Instituto Razão Social e é viabilizado por meio do apoio de empresas. Ele está presente em 15 cidades brasileiras. A Natura apoia o Formar em Rede em escolas de seis desses municípios, por meio de recursos do Crer para Ver.

O projeto consiste no estabelecimento de uma comunidade virtual, formada por especialistas e profissionais dos municípios (diretores, coordenadores pedagógicos, professores e técnicos) que realizam trabalhos presenciais e à distância em prol da melhoria na qualidade do ensino infantil para crianças de 0 a 6 anos.

No início de 2009, foi realizado um seminário presencial, com a participação de representantes das secretarias municipais de educação das cidades e das escolas contempladas. Na ocasião, foram elaborados os diagnósticos que deram origem aos projetos institucionais que estão sendo implementados nas escolas. No total, 486 escolas, mil educadores e cerca de 10 mil alunos são beneficiados pelo Formar em Rede.

Projeto Chapada

O Programa Crer para Ver apoia há 12 anos o Projeto Chapada, realizado pelo Instituto Chapada de Educação e Pesquisa. O objetivo é melhorar a qualidade do ensino, por meio da formação de educadores do Ensino Fundamental. As atividades englobam a formação nas frentes de leitura e escrita, matemática e ciências, com grupos específicos de diretores, de coordenadores pedagógicos, de supervisores técnicos e de professores e também reuniões com os gestores públicos. São atendidos 24 municípios, 571 escolas, 4,8 mil educadores e cerca de 86 mil alunos, em uma área de abrangência que envolve o interior da Bahia, a região da Chapada da Diamantina e o semiárido baiano.

AÇÕES PARA O PROGRAMA CRER PARA VER EM 2009

	Frente de atuação / Projeto	Nome da organização parceira	Municípios atendidos	Nº de escolas atendidas	Nº de professores, coordenadores e diretores participantes	Nº de alunos beneficiados	Valor investido pelo programa em 2009 (R\$)
Projetos desenvolvidos	EI - Projeto Encontros de Leitura	Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária	10	226	1.201	14.236	933.498,33
	EI - Projeto Trilhas	Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária	210	2.923	10.115	207.702	2.537.168,32
Projetos apoiados	EF - Projeto Chapada	Instituto Chapada de Educação e Pesquisa	24	571	4.855	86.255	470.400,00
	EI - Formar em Rede	Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social	6	486	1.076	10.792	109.550,00
Outros apoios	EJA - Incentivo a leitura do Estado da Bahia	Secretaria Estadual da Bahia	-	-	-	-	22.130,81
	Comunidades do Entorno	Secretaria Municipal de Educação de Cajamar	-	-	-	-	2.850,00
			250	4.206	17.247	318.985	4.075.597,46

EI: Educação Infantil

EF: Ensino Fundamental

EJA: Educação de Jovens e Adultos

APOIOS E PATROCÍNIOS

A Natura investe em iniciativas, por meio de apoios e patrocínios, voltadas para três temas principais: a valorização da cultura brasileira, com foco em música, o desenvolvimento sustentável e o fortalecimento de organizações da sociedade civil. Esses temas de atuação são uma expressão de nossa Razão de Ser, o *bem estar bem*, e reforçam as crenças que orientam o nosso comportamento empresarial.

Dentro da vertente de valorização da cultura brasileira, nossa principal expressão é o Programa Natura Musical. Criado em 2005, o projeto apoia iniciativas que representem a diversidade e a riqueza da música brasileira, com projetos de diversas áreas artísticas e de diferentes estágios do processo de produção. A seleção é realizada por meio de editais públicos (um nacional e um regional, em Minas Gerais), com uso de recursos provenientes de leis de incentivo e contrapartida de recursos da Natura. Há também projetos selecionados diretamente.

Em 2009, apoiamos 11 iniciativas dentro do Natura Musical, que se somaram a outras 110 já patrocinadas desde o início do programa. Entre elas, estão os patrocínios às turnês do cantor Arnaldo Antunes e da cantora Céu, a organização do Acervo Dorival Caymmi e o apoio aos projetos do Grupo Ponto de Partida e Meninos de Araçuaí e Meninas de Sinhá, ambos de Minas Gerais.

Realizamos também o festival Natura Nós About Us, com o objetivo de utilizar a música e outras formas de arte como veículos para despertar o olhar e sensibilizar o público para questões relacionadas à sustentabilidade. Confira mais detalhes sobre os projetos:

DESTAQUES DO NATURA MUSICAL 2009

Acervo Dorival Caymmi

Consiste no registro da vida e da obra de um dos mais importantes músicos brasileiros. A obra completa e o acervo pessoal do artista baiano foram organizados, digitalizados e disponibilizados para consulta gratuita na internet (www.dorivalcaymmi.com.br). Parte do acervo também fez parte de uma exposição sobre Caymmi, realizada na Sala Tom Jobim, no Jardim Botânico do Rio de Janeiro. O projeto foi selecionado por meio do edital nacional do Natura Musical.

Shows e turnês

A cantora paulistana Céu apresentou seu CD “Vagarosa” em uma turnê patrocinada pela Natura, que rodou as cinco regiões do Brasil. O projeto, selecionado pelo edital nacional do Natura Musical, contou com 14 shows realizados em 12 cidades. Ao todo, 15 mil pessoas assistiram ao show, pagando ingressos a preços populares.

Patrocinamos também o músico Arnaldo Antunes, na turnê do lançamento do disco “Iê Iê Iê”. O trabalho foi inspirado nesse gênero, que deu origem ao *rock pop*, mas com letras, linguagem e arranjos contemporâneos. O projeto realizou uma turnê pelas cinco regiões do País, totalizando 16 shows em 13 cidades diferentes.

Grupo Ponto de Partida e Meninos de Araçuaí

O Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento (CPCD) e o Teatro Ponto de Partida realizam, juntos, diversas iniciativas de educação e de iniciação musical para as crianças que vivem na cidade do Araçuaí, localizada Vale do Jequitinhonha, em Minas Gerais. O projeto cresceu e, em contato com a fantasia do teatro e das cantigas da região, nasceu o coro “Meninos de Araçuaí”. Em 11 anos de vida, o grupo realizou 5 espetáculos, lançou dois CDs e um DVD e desenvolveu projetos comunitários na cidade. O último espetáculo, “Pra Nhá Terra”, homenageia a nossa Terra de forma poética e musical e teve o patrocínio da Natura, em 2009. Além da realização do espetáculo em quatro cidades, o patrocínio contemplou a manutenção das atividades de formação, os ensaios e preparação profissional e a manutenção da Casa da Morada, sede do projeto.

Meninas de Sinhá

O grupo é composto por mulheres de 45 a 90 anos e trabalha com a preservação das tradicionais cirandas e cantigas de roda mineiras. Selecionado por meio do edital regional de Minas Gerais, o projeto patrocinado pela Natura envolve uma nova tiragem do CD “Semeando e Colhendo” e a promoção de espetáculos realizados em sete cidades mineiras.

Natura About Us

Em 2009, promovemos o festival Natura About Us, com o objetivo de proporcionar experiências que revelam o poder protagonista de cada um na construção de um mundo melhor, por meio da música. Realizado ao longo de dois dias, o evento reuniu 18,5 mil pessoas, que assistiram aos shows e participaram de oficinas, como as que foram ministradas pelo Grupo Cultural AfroReggae. Entre as atrações brasileiras, os destaques foram os grupos Palavra Cantada, Grupo Ponto de Partida e Meninos do Araçuaí, Arnaldo Antunes, Lenine e Carlinhos Brown. A atração internacional foi o cantor Sting.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Nas iniciativas voltadas à promoção do desenvolvimento sustentável, buscamos exercer um olhar ampliado. Em 2009, apoiamos projetos destinados à ampliação da consciência sobre o papel de cada um na construção de um mundo melhor e no empreendedorismo social.

Os principais destaques foram o fortalecimento da parceria com o Grupo Cultural AfroReggae; a última etapa do patrocínio ao incremento do Banco de DNA de Espécies da Flora Brasileira, realizado pelo Jardim Botânico do Rio de Janeiro; e a exposição Mulheres do Planeta, um painel da mulher contemporânea de todos os cantos do mundo, com sua força, diversidade e beleza. Abaixo, apresentamos alguns destaques dessas iniciativas em 2009.

Grupo Cultural AfroReggae

Desde 2006, a Natura é patrocinadora institucional da ONG Grupo Cultural AfroReggae, com sede no Rio de Janeiro. Em 2009, o patrocínio da Natura contribuiu para a melhoria da qualidade e para a ampliação do impacto dos cerca de 70 projetos sociais realizados pela ONG junto às comunidades em que atua. Direta e indiretamente, foram beneficiados mais de 10 mil moradores das comunidades de Vigário Geral, Parada de Lucas, Complexo do Alemão, Cantagalo-Pavão-Pavãozinho e Nova Iguaçu.

Estúdio Natura Musical no Centro Cultural Wally Salomão

Patrocinamos a instalação de um estúdio de gravação profissional no Centro Cultural Wally Salomão, localizado na comunidade de Vigário Geral, no Rio de Janeiro. Denominado Estúdio Natura Musical, o espaço conta com equipamentos de última geração que possibilitam registros de áudio profissionais. O estúdio viabilizará a capacitação de jovens carentes para a atividade de gravação musical e, por meio da prestação de serviços, ainda poderá gerar recursos para a manutenção das atividades do centro cultural.

Banco de DNA de Espécies da Flora Brasileira

Em 2009, concluímos o apoio ao projeto que possibilitou o incremento de 2 mil novas espécies ao Banco de DNA de Espécies da Flora Brasileira do Jardim Botânico do Rio de Janeiro. O objetivo desse projeto é reunir informações sobre a genética da diversidade da flora brasileira. O DNA das espécies relevantes de ecossistemas brasileiros, especialmente do bioma Mata Atlântica, é armazenado e conservado.

Exposição “Glaziou e os Jardins Sinuosos”

Entre os meses de novembro de 2009 e janeiro de 2010, patrocinamos a exposição do paisagista francês Auguste François Marie Glaziou, que viveu no Brasil na segunda metade do século 19 e contribuiu para a urbanização do Rio de Janeiro. A exposição, realizada no edifício histórico do Museu do Meio Ambiente, no Jardim Botânico do Rio de Janeiro, reuniu plantas baixas, projeções digitais em 180° e maquetes de projetos paisagísticos que valorizam a relação do homem com o seu meio ambiente.

Exposição Mulheres do Planeta

Entre os meses de maio e julho de 2009, o artista francês Titouan Lamazou apresentou sua exposição “Mulheres do Planeta”, patrocinada pela Natura e realizada na Oca, em São Paulo. A exposição teve como foco um painel da mulher contemporânea, apresentado por meio da fotografia, da pintura, do vídeo, do texto e de desenhos realizados pelo artista durante sete anos de viagens pelos cinco continentes do mundo. A exposição contava ainda com perfis de 19 mulheres brasileiras. Titouan teve seu projeto reconhecido pela Unesco, graças ao seu engajamento com a defesa dos direitos da mulher.

ENTIDADES E ASSOCIAÇÕES

Buscamos ampliar o diálogo com organizações que se destacam na atuação em temas relevantes para o nosso setor, que estejam alinhadas ao nosso modelo de negócio e que contribuam na construção da nossa visão de mundo e no desenvolvimento de uma sociedade sustentável.

Ao lado do Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPE), por exemplo, contribuímos, desde 2006, com o projeto de construção e desenvolvimento da Escola Superior de Conservação Ambiental e Sustentabilidade (Escas), em Nazaré Paulista (SP). A escola foi criada para oferecer mestrado em Conservação da Biodiversidade e Desenvolvimento Sustentável, aprovado e reconhecido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). A criação do curso visa sanar a falta de profissionais capacitados para a criação e a disseminação de modelos inovadores de conservação da biodiversidade e de desenvolvimento sustentável. A conclusão das obras está prevista para 2010, e o curso, que é ministrado em outras localidades, já está em seu terceiro ano.

Em 2009, também estivemos ao lado da Semana Global de Empreendedorismo, promovida, no Brasil, pelo Instituto Endeavor. O evento ocorreu simultaneamente em 60 países, e o Brasil destacou-se por sua mobilização.

Demos ainda continuidade ao apoio prestado para a Global Reporting Initiative (GRI), que atua na elaboração de diretrizes e padrões internacionais para a elaboração de relatórios de sustentabilidade. Patrocinamos a realização do Conselho de *Stakeholders* da GRI no Brasil e os processos de treinamentos de certificação da GRI para a América Latina.

Com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, de quem somos parceiros desde a sua fundação, em 1998, destinamos em 2009 recursos para atividades relacionadas à prática da responsabilidade empresarial. Fomos patrocinadores dos encontros de presidentes de empresas associadas ao Ethos, que discutiram os princípios da Carta da Terra para a construção de empresas e de sociedades sustentáveis.

APOIOS E PATROCÍNIOS - RECURSOS NATURA INVESTIDOS (R\$ MILHARES)

	2007	2008	2009
Desenvolvimento sustentável	2.519,80	2.782,00	1.500,00
Valorização da cultura brasileira com foco em música	780,79	1.327,40	4.844,00
Fortalecimento de organizações da sociedade civil	1.270,78	1.771,88	2.102,07
Apoios e patrocínios - recursos incentivados (R\$ milhares)	2007	2008	2009
- Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet)	426,00	450,00	474,00
- Lei de investimento na produção e coprodução de obras cinematográficas, audiovisuais e infraestrutura de produção e exibição (Lei do Audiovisual)	643,00	100,00	100,00
- Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet)	546,00	475,27	623,50
- Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet)	1.087,52	2.227,54	1.524,00
- Lei Estadual de Incentivo à Cultura de Minas Gerais	2.101,62	1.600,00	645,00
- Lei Estadual de Incentivo à Cultura de São Paulo	814,27	540,74	0,0
- Lei de investimento na produção e coprodução de obras cinematográficas, audiovisuais e infraestrutura de produção e exibição (Lei do Audiovisual)	455,00	300,00	820,00
Apoios e patrocínios - recursos incentivados - resumo (R\$ milhares)	2007	2008	2009
- Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet)	3.588,80	3.332,00	2.621,50
- Lei Estadual de Incentivo à Cultura de Minas Gerais	2.101,62	1.600,00	645,00
- Lei Estadual de Incentivo à Cultura de São Paulo	1.816,78	2.247,14	0,0
- Lei de investimento na produção e coprodução de obras cinematográficas, audiovisuais e infraestrutura de produção e exibição (Lei do Audiovisual)	1.098,00	400,00	920,00
Apoios e patrocínios - investimentos por tema (R\$ milhares)	2007	2008	2009
Desenvolvimento sustentável	3.588,80	3.332,00	2.074,00
Valorização da cultura brasileira com foco em música	5.239,20	5.995,69	7.833,00
Fortalecimento das organizações da sociedade civil e organizações governamentais	1.816,78	2.247,14	2.725,57

GERAÇÃO DE VALOR AMBIENTAL

Nosso compromisso com a questão ambiental é marcado pela crença de que a perenidade do nosso negócio passa necessariamente pela redução dos nossos impactos e de toda a nossa cadeia produtiva.

Em 2009, tivemos evoluções importantes no nosso desempenho ambiental: divulgamos internamente nossa Política de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional; alcançamos uma redução de 5,2% em nossas emissões relativas de gases do efeito estufa (GEE); ampliamos para 79,2% o percentual de matérias-primas renováveis em nossas fórmulas; e avançamos no desenvolvimento de embalagens com menor impacto.

CARBONO NEUTRO

A Natura defende uma revisão urgente dos processos atuais de produção e consumo para conter as mudanças climáticas que estão contribuindo para o aquecimento global. Essa questão passa, necessariamente, pela redução das emissões de gases de efeito estufa. O nosso Programa Carbono Neutro, criado em 2007, possui diferentes frentes de atuação que englobam questões sociais, econômicas e ambientais neste projeto de minimização dos impactos de nossas atividades.

Estipulamos a meta de reduzir em 33% as nossas emissões relativas entre os anos de 2007 e 2011, levando em consideração o inventário que realizamos em 2006. Desde 2007, oferecemos aos nossos consumidores produtos neutros em emissões de GEE. Isso foi possível graças a três frentes de atuação: à realização do inventário das emissões em toda a nossa cadeia de valor, aos projetos de redução das emissões e aos investimentos em projetos socioambientais para compensar as emissões que não conseguimos evitar.

No final de 2009, alcançamos uma redução de 5,2% das emissões relativas de CO₂ equivalente por quilo de produto faturado, superando nossa meta, que era de 3% para o ano. No que diz respeito ao volume total de emissões, registramos um aumento de 22% em 2009, quando totalizamos 245.795 toneladas de CO₂e, na comparação com 2008, ano em que foram emitidas 201.493 CO₂e (gráficos 1 e 2).

Para esses cálculos, consideramos o volume total das nossas emissões desde a extração da matéria-prima até o descarte final do produto.

INVENTÁRIO DE EMISSÕES

As revisões são frutos da implementação das melhorias que procuramos incorporar ano a ano ao nosso inventário, que segue os padrões do Greenhouse Gas Protocol Initiative (GHG Protocol) e da Norma ABNT NBR ISO 14064-1. Ambos estabelecem regras de concepção, desenvolvimento, gestão e elaboração dos inventários de GEE. Nosso inventário de 2009 foi verificado pela consultoria independente PricewaterhouseCoopers.

Buscamos também aprimorar nossos conhecimentos e trocar experiências sobre o cálculo de emissões. Participamos de uma série de iniciativas, como do Programa Brasileiro GHG Protocol, do qual somos membros fundadores, e do grupo de trabalho (GT) coordenado pelo World Resources Institute (WRI) e pelo World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Esse GT está desenvolvendo protocolos internacionais para inventários de emissões para a cadeia de suprimentos das empresas.

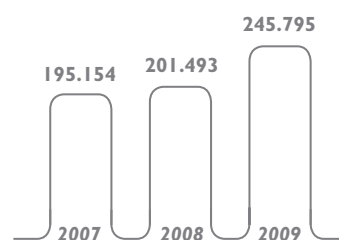
Evoluímos, em 2009, na construção de metodologias que nos permitirão identificar a pegada de carbono de cada um dos nossos produtos, ou seja, as emissões de GEE de cada item que compõe o nosso portfólio.

A Natura não emite e nem usa substâncias destruidoras da camada de ozônio e, como as emissões dos gases NO_x e SO_x em nossa cadeia não são significativas, não realizamos o monitoramento dessas emissões.

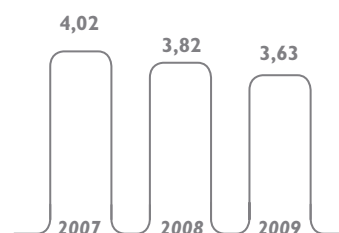
INICIATIVAS DE REDUÇÃO

A redução das nossas emissões relativas de GEE foi obtida por meio de uma série de iniciativas. Em 2009, contratamos uma consultoria que nos ajudou a identificar, junto aos responsáveis por nossos processos internos e pelas Unidades de Negócio da Natura, novas oportunidades

1. TOTAL DE EMISSÕES CO₂e (EM TONELADAS)^{1 2}



2. EMISSÕES RELATIVAS (KG DE CO₂e/KG DE PRODUTO FATURADO)^{1 2}



1. CO₂e (ou CO₂ equivalente): medida utilizada para expressar as emissões dos gases de efeito estufa, baseado no potencial de aquecimento global de cada um.

2. Modelo de cálculo do inventário foi aprimorado em 2009. As bases de 2007 e 2008 foram recalculadas.

de diminuição das emissões. Em paralelo, buscamos ampliar o entendimento do tema das mudanças climáticas por parte de nossos gestores.

Em 2009, aderimos ao programa Defensores do Clima, do World Wildlife Fund (WWF), por meio do qual assumimos a meta de reduzir em 10% as nossas emissões absolutas de GEE relacionadas aos chamados escopo 1 e 2, no período compreendido entre 2008 e 2012. O escopo 1 é aquele relacionado às emissões diretas da empresa (fontes fixas e móveis de energia), e o escopo 2 contabiliza as emissões indiretas provenientes da compra de energia. A soma desses dois escopos, em 2009, representou 3% das nossas emissões.

Entre os projetos de redução implementados em 2009, destacamos a otimização dos recursos da malha viária e das entregas de produtos, graças ao uso mais produtivo dos nossos centros de distribuição regionais. Isso foi possível a partir da definição de novos calendários com datas e frequências das entregas nas diferentes Unidades Regionais. Conseguimos, assim, racionalizar o transporte de mercadorias, acabando com as viagens com pouca carga. A medida gerou economia e trouxe como resultado uma redução relativa de GEE por quilo de produto transportado de 9%.

Outra ação significativa para reduzir os impactos ambientais do transporte de nossos produtos foi a mudança nos nossos processos logísticos, do modal aéreo para o marítimo, nas operações do México e do Peru. Desde 2007, a cabotagem também é utilizada no abastecimento do Centro de Distribuição de Jaboatão dos Guararapes (PE) com produtos acabados, substituindo parcialmente o modal rodoviário.

Também conseguimos uma redução relativa de emissões na frota de veículos utilizados pelos nossos gerentes de relacionamento, em virtude da consolidação do modelo comercial da CNO. Registramos ainda a redução no uso de energia associado aos geradores em Cajamar e continuamos a reduzir as emissões associadas às embalagens de produtos e materiais de apoio entregue para os nossos consultores e consultoras no Brasil e nos demais países da América Latina.

PROJETOS DE COMPENSAÇÃO

As emissões que não podem ser reduzidas pela Natureza são compensadas por projetos que selecionamos em todo o Brasil por meio de edital público.

No ano passado, foram escolhidos quatro: Carbono, Biodiversidade e Comunidade no Corredor Ecológico Pau-Brasil; Uso de Biomassa Renovável em Indústrias Cerâmicas; Carbono Socioambiental do Xingu; e Fogões Eficientes no Recôncavo Baiano.

Para a análise dos candidatos e a seleção dos projetos, contamos com o apoio de uma consultoria especializada em mudanças climáticas e com o suporte de um painel de especialistas, que contou com a presença de colaboradores da Natureza e também *experts*, como o doutor José Goldemberg, professor da Universidade de São Paulo (USP), membro da Academia de Ciências, ex-ministro de Ciência e Tecnologia e ex-secretário do Meio Ambiente de São Paulo; Thelma Krug, coordenadora do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), integrante do conselho do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas (IPCC, sigla em inglês) e ex-secretária de Mudanças Climáticas do Ministério do Meio Ambiente; e Marcos Buckenridge, professor do Instituto de Biociências da USP e membro do IPCC. Todos os projetos trabalham com a promoção da recuperação florestal de áreas degradadas e com a troca de combustíveis fósseis por energia renovável.

Conheça os projetos de compensação das emissões de GEE que são apoiados pela Natureza.

Carbono, Biodiversidade e Comunidade no Corredor Ecológico Pau Brasil

Instituto BioAtlântica (Ibio)

Projeto de restauração florestal que está sendo realizado no Parque Nacional do Pau-Brasil e no Parque Nacional do Monte Pascoal (Porto Seguro, BA). A meta é compensar 79.050 toneladas de CO₂e em 30 anos.

Uso de Biomassa Renovável em Indústrias Cerâmicas

Consultoria Carbono Social

Visa a substituição de madeira nativa no processo de queima para cocção de telhas e tijolos por biomassas renováveis como o bambu, a serragem, a casca de coco e o bagaço de cana. A meta é compensar 60 mil toneladas de CO₂e em até um ano.

Carbono Socioambiental do Xingu

Instituto Socioambiental (ISA) e Instituto Centro de Vida (ICV)

Prevê a recuperação de 116 hectares de matas ciliares degradadas e de nascentes dos formadores do rio Xingu, no estado do Mato Grosso. A compensação será de 40 mil toneladas de CO₂ em 30 anos.

Fogões Eficientes no Recôncavo Baiano

Consultoria Ambiental PV

Prevê a substituição de fogões à lenha rudimentares de famílias que vivem nas comunidades rurais do Recôncavo Baiano por fogões eficientes, reduzindo o volume de queima de madeira e melhorando a qualidade de vida das pessoas. A meta de compensação é de 18.880 toneladas de CO₂ em oito anos.

Também realizamos o monitoramento dos projetos das safras anteriores, por meio de contatos telefônicos e visitas anuais para verificar o seu andamento. Atualmente, temos dois, iniciados em 2007, que ainda estão em andamento.

Carbono Florestal - recuperação e conservação dos recursos naturais em assentamentos rurais

Instituto Ecológica

Estão sendo produzidas 170 mil mudas de espécies nativas na região do Cantão, no Tocantins. O Instituto está incentivando também outras atividades geradoras de renda, como a produção de artesanato, mel, doces, licores e óleos vegetais. Ao final, o projeto terá compensado 60 mil toneladas de CO₂ em 20 anos.

Recomposição da paisagem e sistemas agroflorestais

Instituto de Pesquisas Ecológicas

O objetivo é a recomposição vegetal com espécies nativas. Em 2009, foi realizada a restauração florestal de 55 hectares e também ocorreu a implementação de 129 hectares em sistemas agroflorestais. A compensação final será de 60 mil toneladas de CO₂ em 30 anos.

No final de 2009, abrimos um novo edital para a escolha dos projetos que vão compensar; a partir de 2010, as emissões do biênio 09/10. Foram recebidas 82 propostas que estão sendo analisadas, e o resultado deverá ser divulgado em meados deste ano.

Como reflexo das ações do Programa Carbono Neutro, ampliamos o nosso protagonismo nos debates nacionais e internacionais que envolvem as mudanças climáticas, por meio da adesão a programas voluntários. Entre eles, destacamos a Carta Aberta ao Brasil sobre mudanças climáticas – iniciativa organizada pelo Instituto Ethos e pelo Fórum Amazônia Sustentável – e o projeto Empresas pelo Clima (EPC), do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas. Também assinamos o Position Paper do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS). Na esfera internacional, aderimos ao The Copenhagen Communiqué, do Corporate Leaders Group on Climate Change (CLGCC), e ao Caring For Climate, do Global Compact. A Natura também é membro do Climate Neutral Network, do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Unep).

Para conhecer os detalhes sobre os projetos de compensação que apoiamos, acesse www.natura.net/carbononeutro.

BIODIVERSIDADE

Temos atuado nas mais diversas frentes relacionadas à biodiversidade. Estamos próximos das comunidades fornecedoras desses insumos, e nossas áreas Jurídica e de Relações Governamentais destinam boa parte dos seus esforços para influenciar a criação de um marco legal para o acesso ao conhecimento tradicional e genético das espécies. Fazemos uso responsável da biodiversidade, como expresso na Política Natura de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional, que foi aprovada no final de 2008 e que contém diretrizes de repartição de benefícios e de abastecimento de insumos da biodiversidade. O uso ocorre por

meio da extração sustentável, pelo manejo sustentável e por sistemas extrativistas ou baseados na agricultura familiar (*leia mais em Comunidades Fornecedoras*).

A Política é fruto da experiência que acumulamos como parte de um grupo que desbravou temas complexos e princípios pouco explorados da Convenção sobre Diversidade Biológica. Ela reúne diretrizes e parâmetros de ação para todas as áreas internas envolvidas na pesquisa e no desenvolvimento de produtos baseados nos recursos genéticos e/ou no conhecimento tradicional a eles associados. Externamente, especialmente para a nossa rede de relacionamentos, ela serve, entre outros fins, como instrumento de apoio à tomada de decisões ao divulgar nossos valores e a forma como trabalhamos.

A Política contém ainda outros seis documentos complementares, que estabelecem diretrizes para: repartição de benefícios pelo acesso ao patrimônio genético e conhecimentos tradicionais associados; abastecimento de insumos da biodiversidade; relacionamento com as comunidades; desenvolvimento de tecnologia; desenvolvimento de produtos; marketing e comunicação. Sua implementação é regulada e detalhada por meio do Sistema de Gestão Natura.

Em 2009, disseminamos internamente a Política em treinamentos e capacitações para todas as áreas e para todos os colaboradores que atuam, de forma direta ou indireta, no processo de uso sustentável da biodiversidade.

Realizamos um encontro presencial com 22 *experts* em biodiversidade, em 2009, e também debates virtuais sobre o tema. O processo de engajamento em biodiversidade da Natura foi reconhecido com o 1º lugar do prêmio Eco Amcham, no módulo modelo de negócios sustentáveis. O sucesso desse modelo, assim como seu aperfeiçoamento contínuo, depende do engajamento e da participação dos diversos parceiros com quem atuamos e da qualidade das relações que com eles estabelecemos. Nenhum elo dessa corrente pode responder sozinho aos desafios da sustentabilidade. Em 2010 – Ano Internacional da Biodiversidade –, o nosso objetivo é divulgar a Política externamente, especialmente, às comunidades fornecedoras.

A Natura também é membro fundador e ocupa a vice-presidência da diretoria da União para o Biocomércio Ético (UEBT, sigla em inglês). Trata-se de uma associação internacional, criada em 2007, em Genebra, para promover o comércio ético de produtos da biodiversidade. A próxima reunião da UEBT será realizada em 2010, na Natura. Também vamos apoiar, neste ano, um projeto da Unctad, órgão da ONU que trata das questões relacionadas ao comércio e ao desenvolvimento do biocomércio.

CERTIFICAÇÃO DE ATIVOS

Trabalhamos com precaução no que se refere aos limites ecológicos da produção dos insumos da biodiversidade que adquirimos das comunidades fornecedoras. Buscamos garantias de que a produção esteja dentro da capacidade de suporte do ambiente. Quando necessitamos ampliar os volumes produzidos, tomamos o cuidado de procurar novas áreas e outros fornecedores que atendam as premissas da Natura.

A Natura também não faz uso de espécies invasoras ou de conversão de hábitat – o que implicaria, por exemplo, na transformação de um ambiente natural para atender a interesses produtivos. Buscamos as matérias-primas nos locais de sua ocorrência natural, evitamos o monocultivo e damos preferência às produções livres de agrotóxicos, atendendo aos modelos orgânicos de produção.

Para assegurar as práticas sustentáveis e adequadas de manejo nos nossos processos de cultivo, extração e produção de ativos, implementamos, em 2008, o Programa de Certificação de Matérias-Primas Vegetais. Ele abarca os agricultores familiares e as comunidades tradicionais, cujas produções são certificadas por três protocolos diferentes: orgânico, florestal e de agricultura sustentável.

Exceto na linha de chás orgânicos Frutífera, na qual o produto final é certificado, nos nossos itens de cosméticos, o foco da certificação é na origem dos insumos, e não para os produtos acabados.

A certificação orgânica ocorre por meio de quatro entidades: Instituto Biodinâmico (IBD), Ecocert, Organização Internacional Agropecuária (OIA) e Instituto de Mercado Ecológico (IMO). Já a certificação do manejo florestal é concedida pelo Forest Stewardship Council (FSC). No que se refere à agricultura sustentável, o órgão certificador é o Sustainable Agriculture Network (SAN). Entre as diversas exigências para a conquista da certificação, está a rastreabilidade da produção, processo no qual o produtor documenta e presta contas para a entidade certificadora a respeito da origem de todos os volumes produzidos.

Atualmente, na Natura, 31 insumos são certificados, tendo sido oito deles incluídos em 2009, 19,2% a mais do que em 2008. Das novas certificações, quatro foram concedidas para ma-

térias-primas das áreas de perfumaria e cosméticos, entre as quais o Estoraque (*Ocimum americanum*) e o Açai (*Euterape oleraceae*). Outros quatro – Melissa (*Melissa officinalis*), Carqueja (*Baccharis trimera*), Hortelã (*Mentha piperita*) e o Funcho (*Foeniculum vulgare*) – são produtos usados na nossa linha Frutífera.

Tivemos, no ano passado, a exclusão de três ativos da lista dos certificados: o Guaraná e a Pariparoba, em função da descontinuidade de produtos que utilizam esses insumos, além do Burity (*Mauritia flexuosa*), que deixou de ser certificado em razão da troca de área fornecedora. Estamos em busca de outras áreas certificadas para atender à demanda (*leia mais em Comunidades Fornecedoras*).

NÚMERO DE ATIVOS CERTIFICADOS¹

	2007	2008	2009
Total de ativos certificados (un.)	24	26	31
Porcentagem do total de espécies certificados ² (%)	51	54	58

1- São considerados insumos vegetais sob a forma de ceras, óleos, extratos, óleos essenciais ou in natura (cosméticos e chás).

2- O cálculo de percentual de matérias-primas certificadas teve uma readequação em virtude das mudanças na abrangência da base de cálculo utilizada, que passou a incluir, além das matérias-primas obtidas para a produção de cosméticos, os insumos adquiridos para os produtos da Linha Frutífera.

De todos os insumos utilizados pela Natura, dois deles são desenvolvidos a partir de espécies que figuram na lista das ameaçadas de extinção, segundo o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) e a União Internacional para a Conservação da Natureza e dos Recursos (IUCN). São elas a castanha-do-brasil (*Bertholletia excelsa*) e a erva-mate (*Ilex paraguariensis*). Por isso, financiamos estudos em parceria com a Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia para a conservação dessas espécies. A aquisição dessas matérias-primas é feita exclusivamente de áreas certificadas pelo FSC.

STATUS DO PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO DE ATIVOS - NATURA 2009^{1 2}

Ativos/Ekos	Estado	FASE I ³		FASE II ⁴		FASE III ⁵		Sistema de Produção	Certificação*
		Início	Final	Início	Final	Início	Final		
Andiroba <i>Carapa guianensis</i>	Amazonas	X	X	X				Manejo tradicional	
Açai <i>Euterpe precatoria</i>	Rondônia / Pará	X	X	X	X	X	X	Sistema agroflorestal	SAN
Capim limão (F) <i>Cymbopogon citratus</i>	Paraná/ São Paulo	X	X	X	X	X	X	Cultivo	ECOCERT
Castanha do Brasil <i>Bertholletia excelsa</i>	Amapá	X	X	X	X	X	X	Manejo tradicional	FSC
Cacau <i>Theobroma cacao</i>	Bahia	X	X	X	X	X	X	Sistema agroflorestal	IBD
Breu <i>Protium pallidum</i>	Amapá	X	X	X	X	X	X	Manejo tradicional	FSC
Cupuaçu <i>Theobroma grandiflorum</i>	Rondônia	X	X	X	X	X	X	Sistema agroflorestal	SAN
Maracujá <i>Passiflora edulis</i>	Minas Gerais	X	X					Cultivo	
Mate-verde <i>Ilex paraguariensis</i>	Rio Grande do Sul	X	X	X	X	X	X	Manejo tradicional	FSC
Murumuru <i>Astrocaryum murumuru</i>	Amazonas	X	X	X				Manejo tradicional	
Pitanga <i>Eugenia uniflora</i>	São Paulo e Paraná	X	X	X	X	X	X	Cultivo e manejo orgânico	ECOCERT
Priprioca <i>Cyperus articulatus</i>	Pará	X	X	X	X	X	X	Cultivo	IBD

Ativos/Ekos	Estado	FASE I		FASE II		FASE II		Observações	Certificação*
		Início	Final	Início	Final	Início	Final		
Açaí <i>Euterpe oleracea</i>	Pará	X	X	X	X	X	X	Cultivo e manejo orgânico	OIM/IMO
Café Verde <i>Coffea arabica</i>	Minas Gerais	X	X	X	X	X	X	Cultivo	SAN
Maracujá Doce <i>Passiflora alata</i>	São Paulo	X	X	X	X	X	X	Cultivo	IBD
Paramela <i>Adesmia burunioides</i>	Patagônia / Argentina	X	X	X	X	X	X	Manejo	OIA/IMO
Palo Santo <i>Bursera graveolens</i>	Equador	X	X	X	X	X	X	Manejo	ECOCERT
Copaíba <i>Copaifera spp</i>	Amazonas	X	X	X	X	X	X	Cultivo orgânico	ECOCERT
Chá Verde (F) <i>Camelia sinensis</i>	Paraná	X	X	X	X	X	X	Manejo	ECOCERT
Candeia <i>Eremanthus erythropappus</i>	Minas Gerais	X	X	X	X	X	X	Manejo	FSC
Melissa (F) <i>Melissa officinalis</i>	Paraná	X	X	X	X	X	X	Cultivo orgânico	ECOCERT
Carqueja (F) <i>Bacharis genisteloides D.C.</i>	Paraná	X	X	X	X	X	X	Cultivo orgânico	ECOCERT
Hortelã (F) <i>Mentha piperita L.</i>	Paraná	X	X	X	X	X	X	Cultivo orgânico	ECOCERT
Camomila (F) <i>Chamomilla recutita</i>	Paraná	X	X	X	X	X	X	Cultivo	ECOCERT
Funcho (F) <i>Foeniculum vulgare Miller</i>	Paraná	X	X	X	X	X	X	Cultivo orgânico	ECOCERT
Jambu <i>Spilanthes oleracea</i>	São Paulo	X	X	X	X	X	X	Cultivo orgânico	IBD
Estoraque <i>Ocimum americanum</i>	Pará	X	X	X	X	X	X	Cultivo orgânico	IBD

1. Temos sete ativos certificados na fase III que fazem parte do portfólio de produtos ainda não lançados no mercado. Portanto, não estão divulgados nesta tabela.

2. As matérias-primas com marcação (F) fazem parte da linha Frutífera de chás orgânicos.

3. Fase I: Processo interno de identificação e seleção de uma área potencial de fornecimento. Caracterizam-se nesta fase a tipologia dos produtores, a organização da comunidade e o tipo de manejo existente (agrícola ou florestal).

4. Fase II: Elaboração de estratégias de certificação, com discussão dos processos com os fornecedores de produtos vegetais, escolha do órgão certificador e análise preliminar da área de fornecimento por esse órgão (quando necessário).

5. Fase III: Inspeção de certificação nas áreas fornecedoras, implementação do plano de ação para atender às conformidades dos órgãos certificadores e parecer da certificadora para obtenção do selo.

* FSC - Certificação Florestal selo FSC (entidade certificadora parceira - IMAFLORA)

SAN - Certificação Agricultura Sustentável selo SAN (entidade certificadora parceira - IMAFLORA)

IBD - Certificação Orgânica selo IBD (entidade certificadora parceira - IBD)

ECOCERT - Certificação Orgânica selo ECOCERT (entidade certificadora parceira - ECOCERT)

OIA/IMO - Certificação Orgânica selo OIA/IMO (entidade certificadora parceira na Argentina)

ÁREAS DE ATUAÇÃO

A Natura possui áreas de fornecimento de insumos de espécies da biodiversidade em todo o País. Alguns desses fornecedores de matérias-primas estão em áreas protegidas pelo Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC). São elas a Reserva Extrativista do Médio Juruá, no Amazonas, e a Comunidade São Francisco, que fica na Reserva Estadual de Desenvolvimento Sustentável do Iratapuru, no Amapá.

Na Reserva Extrativista do Médio Juruá, que conta com 253 mil hectares de área protegida, o manejo de andiroba e murumuru ocorre num espaço inferior a 1% da área total da reserva. Já o manejo sustentável da castanha-do-brasil, da copaíba e o do breu branco ocorre em uma área de aproximadamente 4 mil hectares, inserida nos 842 mil hectares da Reserva Extrativista do Médio Juruá. Todo o trabalho ocorre com o aval dos gestores dessas Unidades de Conservação.

A sede da Natura, localizada na altura do km 30,5 da Rodovia Anhanguera, no município de Cajamar, na Grande São Paulo (SP), possui uma área de 646 mil metros quadrados e encontra-se em uma Área de Proteção Ambiental (APA). Desenvolvemos um trabalho de recuperação de mata nativa em Cajamar, por meio do qual, em 2009, foram plantadas 5 mil mudas de 114 espécies pertencentes ao bioma da Mata Atlântica.

Já a nossa unidade situada no município de Itapeçerica da Serra, às margens da rodovia Régis Bittencourt, possui área de 96.543 m², localizada dentro da Área de Proteção e Recuperação dos Mananciais da Bacia Hidrográfica do Guarapiranga (APRM-G). Finalizamos, em 2008, um projeto de recuperação de mata ciliar e, desde 2009, asseguramos a manutenção da área.

Os projetos de recuperação desenvolvidos em Cajamar e em Itapeçerica da Serra possuem acompanhamento do Departamento Estadual de Proteção de Recursos Naturais (DEPRN), órgão governamental responsável pelo assunto. Ambas as unidades englobam reservas de preservação permanente. Nas duas localidades possuímos atividades administrativas e, em Cajamar, está a nossa fábrica. Tais operações atendem a todos os requisitos legais aplicáveis. Somados, os dois sites ocupam uma área equivalente a 90 campos de futebol.

IMPACTO DOS PRODUTOS

Para monitorar o impacto causado pelas embalagens dos nossos produtos, utilizamos a ferramenta Avaliação de Ciclo de Vida (ACV). A metodologia, aplicada desde 2001, permite quantificar os impactos ambientais das embalagens dentro de um ciclo completo, desde a extração de matérias-primas, passando pela produção, pelo uso e até a fase da disposição final.

Em 2009, registramos o índice que mede o impacto ambiental das embalagens em 69,5 mPt/kg (milliPoints por quilo de conteúdo de produto), mais baixo que o de 2008, quando esse índice foi de 71,3 mPt/kg. Atribuímos a redução principalmente à diminuição da massa dos materiais de apoio, utilizados por consultoras e consultores, como a Revista Natura (gráfico 1).

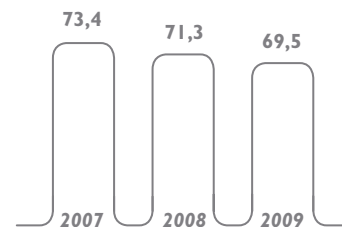
Procuramos tecnologias inovadoras para o desenvolvimento de nossas embalagens. Usamos ainda os conceitos do *ecodesign* como direcionadores do desenho e das escolhas de nossas novas embalagens, dentre eles, a redução de massa da embalagem e o uso de matérias-primas de menor impacto negativo.

Desde 2007, disponibilizamos a tabela ambiental de nossos produtos, fornecendo ao consumidor informações sobre origem, transformação e percentual de certificação das matérias-primas, além de percentuais de uso de material reciclado e reciclável e número de refilagens. A tabela tem uma função educativa, contribuindo para a conscientização dos nossos consumidores sobre os impactos ambientais dos produtos.

Cumprimos todos os requisitos legais de fornecer informações sobre os ingredientes utilizados. 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).

Tivemos, em 2009, uma ampliação do peso e do volume de materiais que usamos para o nosso processo produtivo, tanto em embalagens, como em matérias-primas. Esse crescimento foi proporcional ao aumento da nossa produção, na faixa dos 23%.

I. IMPACTO AMBIENTAL DAS EMBALAGENS POR QUANTIDADE DE PRODUTO (MPT/KG)



USO TOTAL DE MATERIAIS POR TIPO (EXCETO ÁGUA) EM MILHARES ¹

	2007	2008	2009
Quilos	24.454,0	22.434,4	27.991,3
Litros	8.274,6	8.792,0	10.813,9

1. Refere-se ao site de Cajamar.

Em 2009, registramos a redução no percentual dos materiais provenientes de reciclagem, que era de 13%, em 2008, e passou para 10,4%. Esse resultado está ligado à decisão de adotar o uso de papel certificado pela FSC no lugar de papel reciclado para confeccionar a *Revista Natura*, o que resultou também em uma importante redução da quantidade de emissões de GEE (gráfico 1).

Em 2009, a participação dos produtos com refil nas vendas ficou abaixo da meta estipulada para o Brasil, que era de 19% sobre o total de itens faturados. Fechamos o ano com 18,4%, apesar de mantermos nossos esforços de educação e de sensibilização.

PORCENTAGEM DE REFIL SOBRE ITENS FATURADOS (%)¹

	2007	2008	2009
Brasil	21,3	19,9	18,4
Argentina	21,1	20,7	15,9
Chile	16,1	16,1	11,7
Colômbia	8,1	12,1	12,2
França	9,9	9,3	8,5
México	11,2	11,6	11,5
Peru	21,3	21,4	18,6
Venezuela ²	6,0	8,1	n.a

1. Corresponde ao total de refis faturados dividido pelo total de itens faturados.

2. As operações na Venezuela foram encerradas em agosto de 2009.

Atribuímos esse resultado aos diversos lançamentos de estojos em datas comemorativas e de perfumaria, que não possuem refil. No entanto, vemos nessa prática uma proposta bem aceita pelos nossos consumidores. Hoje, entre os produtos que oferecem essa opção, a escolha pelo refil já atinge 50%. Dos 685 produtos existentes em nosso portfólio no final de 2009, 114 – 15,4% do total – ofereciam essa possibilidade.

Nas operações internacionais, registramos queda significativa do uso de refil na Argentina, no Chile e no Peru. Já na Colômbia, na França e no México a utilização do refil se manteve estável na comparação com o ano anterior, sendo que os dois últimos países apresentaram uma tendência de queda. Isso ocorreu porque diminuimos as promoções com foco somente em refil, buscando um equilíbrio promocional maior com a venda dos produtos regulares. Com isso, ampliamos a possibilidade de novas usuárias aproveitarem as condições especiais de uma promoção, uma vez que o canal se renova bastante.

ÁGUA E EFLUENTES

Com o objetivo de tornar ainda mais precisos os dados sobre os nossos impactos e gerenciá-los de forma mais rigorosa, incorporamos aos nossos indicadores os dados de empresas terceirizadas que fabricam nossos produtos. Isso explica a ampliação em 8,7% no consumo de água por unidade faturada em 2009, na comparação com o ano anterior. No mesmo período em que tivemos um crescimento de 14,4% no volume de unidades faturadas, o nosso consumo absoluto de água foi 24,3% superior ao de 2008. Além do aumento no consumo relativo dos terceiristas, que chegou a 34,2%, também contribuíram para a ampliação do consumo absoluto a inclusão de novos espaços no cálculo, como as Casas Natura e os Postos Avançados (gráfico 2).

CONSUMO DE ÁGUA POR FONTE (m³)

	2007	2008	2009
Sites de Cajamar e Itapeperica da Serra ¹	114.694	112.342	123.012
Outros espaços Natura no Brasil ²	2.757	11.894	27.813
Terceirista fabricante da Natura ³	28.549	37.090	49.783
Consumo total de água ⁴	146.000	161.326	200.608

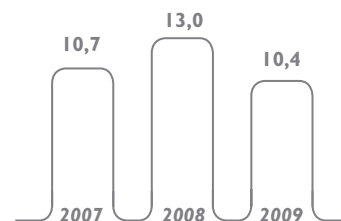
1. O consumo de água de Cajamar e de Itapeperica da Serra é medido por hidrômetros.

2. O consumo de água em outros espaços Natura no Brasil é referente às unidades de Alphaville e Benevides, às Casas Natura e aos Postos Avançados. A coleta das informações iniciou em 2007. Em 2009, adicionamos aos cálculos o consumo de água de mais cinco Casas Natura, todas inauguradas no ano passado.

3. Para o consumo referente às empresas terceiristas que fabricam nossos produtos, elas são orientadas a aplicar um rateio no consumo total de água, proporcional ao volume de produção destinado à Natura.

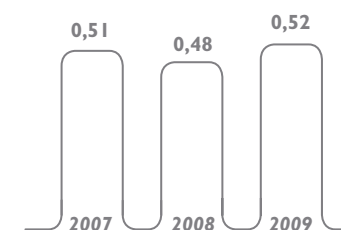
4. Até o ano anterior, as empresas terceiristas não eram contempladas, entretanto, foram incluídas para melhor retratar a realidade do indicador relativo para o mercado. Sendo assim, os históricos foram alterados.

1. MATERIAIS USADOS PROVENIENTES DE RECICLAGEM¹ (%)



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

2. CONSUMO DE ÁGUA POR UNIDADE FATURADA (LITROS/ UNIDADE FATURADA)¹



1. Esse ano, além de ajustes de cálculos, os números gerados por empresas terceiristas que fabricam nossos produtos foram incluídos para melhor retratar a realidade do indicador. Sendo assim, os históricos foram alterados.

Toda a água utilizada nas instalações de Cajamar e de Itapeçerica provém de poços artesianos, em função da ausência de um sistema público de abastecimento para as duas plantas. A fonte de água subterrânea é o lençol freático do Aquífero Cristalino. A retirada de água atende aos regulamentos das outorgas concedidas pelo Departamento Estadual de Águas e Energia Elétrica (DAEE). Em meados de 2009, obtivemos a outorga de um segundo poço.

No final no ano passado, realizamos um estudo das fontes de água no site de Cajamar e arredores, para identificar riscos de contaminação e conhecer a real capacidade de abastecimento. O resultado desse estudo, ainda em finalização, vai direcionar as ações preventivas ao longo de 2010.

Sabemos que a redução do consumo de água é um desafio que temos de enfrentar, e estamos buscando atuar em diversas frentes para otimizar a nossa produção e minimizá-lo. Tendo em vista compreender e adotar práticas cada vez melhores no uso da água, aderimos, em 2009, ao programa holandês Water Footprint, que envolve uma série de empresas internacionais e especialistas mundiais na definição de uma metodologia que possa ajudar a calcular a pegada hídrica dos produtos (mede quanto da água disponível no planeta é necessária para suprir a demanda de produção e de consumo de uma determinada empresa ou de um determinado produto). O modelo considera a análise completa do ciclo de vida do produto, desde a extração da matéria-prima até a disposição final dos resíduos.

Nossos efluentes, antes de serem descarregados, passam pela Estação de Tratamento de Efluentes (ETE). A qualidade, após o tratamento, atende plenamente aos requisitos legais aplicáveis, respeitando todas as condições e os padrões de lançamento previstos na legislação brasileira. Em Cajamar, a descarga ocorre no rio Juqueri, que é considerado um rio classe III, ou seja, suas águas podem ser usadas no abastecimento doméstico, após o tratamento convencional.

Já a Estação de Tratamento de Efluentes de Itapeçerica da Serra, por se encontrar em área de preservação de mananciais, realiza a infiltração de seus efluentes no solo, após tratamento em estação convencional, cuja eficiência de remoção de carga orgânica é, em média, de 91% (gráfico 1).

PERMEADO CAJAMAR

	<u>Parâmetro legal</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
DBO (mg/l)	60	3,0	5,5	6,0
DQO (mg/l)	150	40,0	43,6	43,0
Óleos e graxos (mg/l)	120	5,0	7,8	7,1

EFLUENTE TRATADO ITAPEÇERICA DA SERRA

	<u>Parâmetro legal</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
DBO (mg/l)	60	41,0	19,6	20,2
DQO (mg/l)	150	107,0	73,2	69,0
Óleos e graxos (mg/l)	120	10,0	8,1	7,5

Em 2009, registramos um derramamento de resíduos de sabonetes líquidos no rio Juqueri, ocorrido em abril, formando grande quantidade de espuma. O incidente ocorreu na fábrica Bacia do Rio da Prata, em Cajamar. Acionamos o órgão estadual de controle ambiental (Cetesb), que lavrou um auto de infração. Após o incidente, estabelecemos rotinas mais rígidas de descarregamento de materiais líquidos, como matérias-primas e resíduos do processo produtivo. Também realizamos levantamentos em toda a rede de efluentes industriais e domésticos da Natura. Foram encaminhadas melhorias para a infraestrutura das fábricas com relação à instalação de equipamentos.

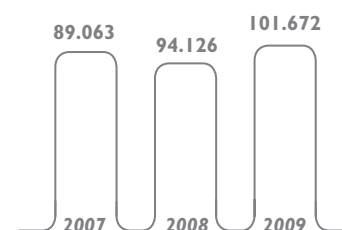
O volume de água reciclada e reutilizada, em 2009, foi de 35,8 mil m³, se mantendo estável na comparação com o ano anterior. Porém, verificamos uma redução no percentual de reúso sobre o total de água tratada em nossa Estação de Tratamento de Efluentes do site de Cajamar e Itapeçerica, passando de 38%, em 2008, para 35%, em 2009. Houve um aumento de 7,42% no volume de efluentes gerados e tratados no ano passado, na comparação com 2008.

PERCENTUAL E VOLUME TOTAL DE ÁGUA REICLADA E REUTILIZADA

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
Água reciclada e reutilizada (m ³) ¹	29.773	35.824	35.838
Percentual de reúso sobre o total de água tratada na estação de tratamento de efluentes ¹ (%)	36	38	35

1. Refere-se ao site de Cajamar e Itapeçerica.

I. DESCARGAS SIGNIFICATIVAS NA ÁGUA (m³)¹



1. Referem-se aos sites de Cajamar e Itapeçerica da Serra.

ENERGIA

Em 2009, conseguimos reduzir o consumo de energia total das operações de Cajamar e de Itapecerica da Serra em 1,55%, mesmo em um ambiente que registrou aumento da temperatura média em 0,4 °C e o crescimento de 14,4% no volume de unidades faturadas. Houve redução de 19% no consumo de energia por unidade faturada. Isso foi possível graças à atuação do comitê multidisciplinar de energia e a uma série de iniciativas e projetos para reduzir o consumo e melhorar a qualidade da energia utilizada, em um investimento aproximado de R\$ 450 mil (gráfico 1).

CONSUMO DE ENERGIA TOTAL (JOULES X 10¹²)

	2007	2008	2009
Consumo de energia nos sites de Cajamar e Itapecerica da Serra (joules) ¹	135,9	126,4	124,4
Outros espaços Natura no Brasil ²	8,2	13,4	14,5
Consumo de energia nos terceiristas fabricantes Natura ³	27,7	45,3	32,5
Matriz energética total (joules)⁴	171,8	185,0	171,5

1. O consumo de energia de Cajamar e de Itapecerica da Serra é medido por transdutores monitorados por um software.

2. O consumo de energia em outros espaços Natura no Brasil é referente às unidades de Alphaville e Benevides, Casas Natura e Postos Avançados. A coleta das informações iniciou em 2007. Em 2009, adicionamos aos cálculos o consumo de água de mais cinco Casas Natura, todas inauguradas no ano passado.

3. Para o consumo referente às empresas terceiristas que fabricam nossos produtos, elas são orientadas a aplicar um rateio no consumo total de energia, proporcional ao volume de produção destinado à Natura.

4. Até o ano anterior, as empresas terceiristas não eram contempladas, entretanto, foram incluídas a fim de melhor retratar a realidade do indicador relativo para o mercado. Sendo assim, os históricos foram alterados.

Uma das ações foi a implementação de rodas entálpicas no sistema de refrigeração das fábricas de Cajamar. Por esse mecanismo, quando a temperatura externa está mais baixa do que a interna, o sistema permite que o ar frio seja insuflado para o interior da unidade, promovendo o resfriamento do ambiente. A tecnologia, desenvolvida na Índia, é inovadora entre as empresas brasileiras. Foram ainda feitas pintura térmica de telhados; instalação de filtros híbridos; automatização de sistemas de utilidades; implantação de novas tecnologias luminotécnicas e aquisição de equipamentos mais eficientes nos processos de utilidades e fabricis.

Verificamos uma redução de 41,3% no consumo de óleo diesel utilizado nos geradores, decorrente de três fatores: melhoria da qualidade de energia da rede elétrica, gerando menos quedas de energia e, conseqüentemente, reduzindo a necessidade de uso dos geradores a óleo diesel; maior assertividade na manutenção preventiva dos geradores; automatização do consumo de óleo diesel, reduzindo vazamentos e transbordos dos tanques.

Em contrapartida, tivemos a ampliação em 3,8% no nosso consumo de gás liquefeito de petróleo (GLP), uma energia não renovável. Isso ocorreu porque historicamente o consumo deste gás é proporcional ao crescimento do volume de unidades faturadas. Em 2010, está prevista a substituição de boa parte do GLP por álcool nas caldeiras.

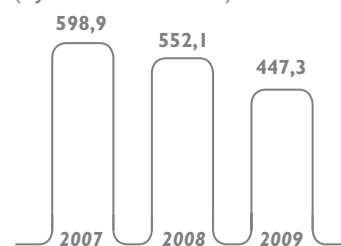
CONSUMO DIRETO DE ENERGIA, SEGMENTADO POR FONTES PRIMÁRIAS (JOULES X 10¹²)

	2007	2008	2009
Eletricidade fonte primária	104,1	95,9	94,0
Eletricidade autogerada (gerador a diesel)	0,03	0,03	0,03
Óleo diesel utilizados nos geradores	2,3	2,7	1,6
Consumo de GLP	29,5	27,8	28,9
Total	135,9	126,4	124,5

Também em 2009 assinamos um contrato de três anos com um novo fornecedor para assegurar que toda a energia elétrica consumida nos sites de Cajamar e de Itapecerica tenha origem em uma fonte renovável, a hidrelétrica, produzida em Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCHs). O contrato foi assinado com a Light Esco e passou a vigorar no início de 2010. Em 2011, a unidade de Benevides entrará neste contrato.

Estamos desenvolvendo ainda o maior projeto privado do Brasil de consumo de energia solar em substituição ao de energia elétrica. Em 2009, foram adquiridas novas placas solares

I. CONSUMO DE ENERGIA – MATRIZ ENERGÉTICA POR UNIDADE FATURADA (KJOULES/UNIDADE)¹



1. Este ano, além de ajustes de cálculos, os números gerados por empresas terceiristas que fabricam nossos produtos foram incluídos para melhor retratar a realidade do indicador relativo para o mercado. Sendo assim, os históricos foram alterados.

para incrementar o nosso projeto de utilização de energia alternativa na Natura. A energia solar, utilizada na iluminação do estacionamento e no aquecimento da água para vestiários e cozinha, gera uma economia de $19,96 \times 10^9$ joules. Ela corresponde ainda a apenas 0,01% da matriz energética da companhia, totalizando 3 GWh/mês, mas já é equivalente ao consumo de um dos quatro andares administrativos do complexo de Cajamar. Além disso, tivemos $1,95 \times 10^{12}$ joules de energia economizada mediante a implementação de novas tecnologias, procedimentos e políticas (gráfico 1).

RESÍDUOS

A Natura gerencia a produção de resíduos sólidos de suas operações por meio de processos que contemplam as etapas de segregação, classificação, condicionamento, coleta, transporte e destinação final, tendo sempre como objetivos a redução do volume de resíduos gerados, a ampliação do percentual de resíduos reciclados e o cuidado redobrado com os resíduos perigosos.

Acompanhando o crescimento das atividades da Natura, em 2009, registramos uma ampliação de 16,1% na geração de resíduos sólidos na comparação com 2008. Estão incluídos nesse cálculo não apenas os resíduos do processo produtivo, mas também os originados nas áreas administrativas, nos laboratórios e nas áreas de serviços (restaurante, ambulatório, entre outros).

Esse aumento está relacionado ao fato de, em 2009, termos incorporado aos nossos cálculos o peso dos resíduos gerados por empresas terceirizadas que fabricam os nossos produtos acabados. Somadas, elas geraram 37,8% a mais de resíduos sólidos na comparação com 2008. Para 2010, temos o desafio de gerenciar esses dados com maior precisão.

Nos sites de Cajamar e Itapecerica da Serra, o aumento foi de 7%, e a quantidade total de resíduo por unidade faturada subiu 1,5%, passando para 31,5 gramas/unidade em 2009.

QUANTIDADE TOTAL DE RESÍDUO POR UNIDADE FATURADA (GRAMAS/UNIDADE)¹

	2007	2008	2009
Peso total de resíduos por unidade faturada (gramas/unidade)	34,9	31,0	31,5

1. Este ano os números gerados por empresas terceiristas que fabricam nossos produtos foram incluídos para melhor retratar a realidade do indicador relativo para o mercado. Sendo assim, os históricos foram alterados.

QUANTIDADE TOTAL DE RESÍDUO POR TIPO (TONELADA)^{1 2}

	2007	2008	2009
Classe I	1.395,5	1.348,3	1.436,6
Classe II-A	4.043,3	4.330,7	4.817,8
Classe II-B	1.180,9	1.444,6	1.390,5
Resíduos referentes aos sites de Cajamar e Itapecerica da Serra	6.619,7	7.123,6	7.618,9
Resíduos referentes aos outros Espaços Natura ³	180,2	224,5	251,4
Resíduos nos terceiristas fabricantes Natura ⁴	3.200,0	3.039,0	4.189,0
Peso total de resíduos dispostos	9.999,9	10.387,1	12.059,3

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

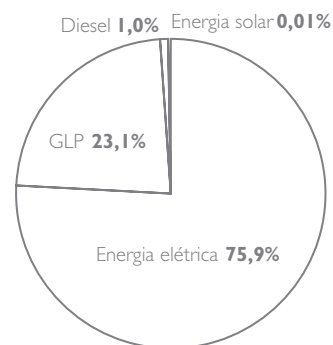
2. A Natura não reporta neste indicador os resíduos gerados em obras civis (entulhos) executadas em seus Espaços.

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

4. Empresas que fabricam (ou que são envolvidas na etapa final de produção) itens acabados com a marca Natura.

No que envolve a destinação, em 2009, reduzimos em 18,7% o volume de resíduos produzidos em Cajamar e Itapecerica da Serra que foram dispostos em aterros sanitários. Isso significa que, no ano passado, deixamos de enviar para os aterros 117,5 toneladas (volume necessário para encher 20 caminhões de lixo), na comparação com 2008. Isso foi possível graças às ações voltadas à reciclagem, como o programa de separação de materiais recicláveis dos produtos cosméticos obsoletos. Um creme vencido, por exemplo, é considerado um resíduo perigoso. Mas, em vez de enviarmos também a embalagem

I. MATRIZ ENERGÉTICA 2009 (CAJAMAR E ITAPECERICA)



para o tratamento dos resíduos perigosos, passamos a separá-la e destiná-la para a reciclagem, após submetê-la a um processo de trituração para descaracterizar a utilidade inicial de frasco.

Com essa e outras ações, conseguimos ampliar em 10,1% o volume de resíduos destinados à reciclagem (638,8 toneladas a mais) em 2009, comparativamente a 2008, e alcançamos a marca de 91,5% resíduos destinados à reciclagem no ano passado.

DESTINAÇÃO DE RESÍDUOS¹

	2007	2008	2009
Incinerados			
(%)	2,8	2,5	1,9
(toneladas)	186,9	176,3	142,4
Dispostos em aterro			
(%)	9,2	8,8	6,6
(toneladas)	605,5	627,8	510,3
Reciclados			
(%)	88,0	88,7	91,5
(toneladas)	5.827,2	6.319,5	6.958,3

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

Já os resíduos orgânicos enviados à compostagem, como restos de comida, por exemplo, tiveram uma ampliação de 36,3% em peso no ano passado.

Os resíduos perigosos, por sua vez, são transportados dentro dos padrões mais restritivos de segurança e encaminhados para o tratamento e a disposição final adequados. O volume de resíduos perigosos transportados e tratados, em 2009, chegou a 1,4 mil toneladas, 6,5% a mais do que em 2008.

PESO DE RESÍDUOS CONSIDERADOS PERIGOSOS NOS TERMOS DA CONVENÇÃO DA BASILEIA^{1 2 3} (TONELADA)

	2007	2008	2009
Transportados	1.395,5	1.348,3	1.436,6
Importados	0,0	0,0	0,0
Exportados	0,0	0,0	0,0
Tratados	1.395,5	1.348,3	1.436,6

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.

RECICLAGEM DE RESÍDUOS POR MÉTODO DE DESTINAÇÃO (TONELADAS)¹

	2007	2008	2009
Compostagem	784,3	942,5	1.284,8
Coprocessamento	802,8	727,8	1.288,1
Transformação	4.160,0	4.649,2	4.385,4

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

Em nossas operações, desenvolvemos, por meio do Movimento Natura, o projeto de logística reversa Reciclagem de Produtos Natura, por meio do qual engajamos nossos consultores e consultoras a destinarem os materiais de apoio e as embalagens recolhidos com seus clientes para centros de coleta. Também contamos com uma experiência em coleta para reciclagem de produtos na nossa operação da Colômbia, onde apoiamos a Associação de Recicladores de Bogotá. Em 2009, foram arrecadadas 32 toneladas de resíduos recicláveis naquele país.

IMPACTOS DOS PRINCIPAIS FORNECEDORES

Estamos progredindo, ano a ano, para ampliar o monitoramento dos nossos consumos de água e de energia, bem como da geração de resíduos, para além da nossa própria atuação. Temos a ambição de integrar cada vez mais os cálculos de toda a nossa cadeia de valor. Em 2009, consideramos, ao todo, 62 empresas nos cálculos sobre os impactos ambientais dos nossos principais fornecedores. No ano anterior, havíamos reportado os dados de um total de 49 fornecedores. A inclusão dessas empresas explica, em grande parte, o incremento que visualizamos nos números, na comparação com 2008.

PRINCIPAIS FORNECEDORES DE EMBALAGEM E MATÉRIA-PRIMA DA NATURA DA NATURA

	2007	2008	2009
Número de fornecedores avaliados	57	49	62
Consumo de energia (joules x 10¹²)¹			
Eletricidade fonte primária - consumo de energia elétrica	215,1	129,0	216,8
Eletricidade autogerada - gerador a diesel	0,2	4,6	4,2
Consumo de GLP	9,1	1,8	4,8
Outros - gás natural	120,5	113,8	140,4
Total de energia consumida	344,8	249,2	366,2
Consumo de água (m³)			
Consumo total de água	251.093	124.667	166.528
Geração de resíduos dos principais fornecedores da Natura (t)¹			
Total de resíduos gerados	2.846	1.752	2.947

1. Principais fornecedores Natura de insumos pertencentes a outras categorias (acessórios, embalagens, gráficos, fragrâncias, químicos e centros de distribuição). Os dados são obtidos por meio de estimativas: os fornecedores são orientados a aplicar rateios em seus consumos de energia e água e geração de resíduos, levando em consideração o percentual da produção destinada a Natura.



GERAÇÃO DE VALOR ECONÔMICO

A receita líquida consolidada em 2009 alcançou R\$ 4,2 bilhões, 18,6% superior à registrada em 2008. O Ebitda foi de R\$ 1,0 bilhão, 17,3% maior que o do ano anterior, com margem de 23,8% – superando o *guidance* de um piso mínimo de 23,0%, o qual permanece para 2010. A Natura terminou o ano com um saldo de R\$ 500,3 milhões em caixa e um endividamento líquido correspondente a 0,2 x o Ebitda de 2009. (gráfico 1)

CUSTOS E DESPESAS

As iniciativas de eficiência operacional continuaram a dar resultado, e o Custo dos Produtos Vendidos (CPV) apresentou redução, passando de 31,1% em 2008 para 30,5% em 2009.

As despesas com vendas mantiveram-se praticamente estáveis, adequadas a nossa estratégia e coerente com o ambiente competitivo, passando de 35,2%, em 2008, para 35,3%, em 2009. No mix de despesas tivemos investimento adicional na implementação do modelo Consultora Natura Orientadora (CNO), mitigado por ganhos de eficiência em logística e em distribuição, bem como nas despesas de marketing.

As despesas administrativas, no ano de 2009, passaram de 10,9%, em 2008, para 10,6%, em 2009. Investimos ao longo do ano em uma série de projetos para o desenvolvimento de lideranças, fortalecimento da cultura organizacional e exigências fiscais, entre outros.

EBITDA E LUCRO LÍQUIDO

No ano de 2009, o Ebitda alcançou R\$ 1,0 bilhão, com crescimento de 17,2% em relação aos R\$ 860,1 milhões registrados em 2008, com a margem alcançando 23,8% no exercício, acima do piso mínimo de 23% que estabelecemos como *guidance* para o triênio 2008 a 2010 e que será mantido. Em 2008, a margem Ebitda foi de 24,1%. Excluindo-se o efeito extraordinário do crédito de PIS e Cofins em 2008, a margem Ebitda teria sido de 23,2% (gráfico 2).

Em 2009, o lucro líquido consolidado foi de R\$ 683,9 milhões *versus* R\$ 517,9 milhões em 2008, representando um crescimento de 32,1%. A margem líquida passou de 14,5% em 2008 para 16,1% em 2009. O crescimento do lucro líquido superior ao Ebitda deve-se à menor taxa do imposto de renda no ano, de 21,8%, em função da aceleração da amortização do ágio em 2009, fato que não se repetirá em 2010.

FLUXO DE CAIXA RESUMIDO

A geração de caixa livre foi de R\$ 430,6 milhões em 2009 ante R\$ 484,4 milhões em 2008. Excluindo-se os efeitos extraordinários da política de crédito das vendas do Natal de 2007 (no valor de R\$ 122 milhões), refletidas no acumulado de 2008, a geração de caixa livre em 2009 teria um incremento de 18,9%.

FLUXO DE CAIXA CONSOLIDADO RESUMIDO¹ (R\$ MILHÕES)

	2008	2009	Var %
Lucro líquido do exercício	517,9	683,9	32,0
(+) Depreciações e amortizações	90,0	92,4	2,7
(+) Itens não caixa ²	(65,7)	28,0	(142,6)
Geração interna de caixa	542,2	804,4	48,3
Variação do capital de giro	45,0	(233,1)	(617,8)
Geração operacional de caixa	587,2	571,2	(2,7)
Adições do imobilizado intangível	(102,8)	(140,6)	36,7
Geração de caixa livre ³	484,4	430,6	(11,1)

1. Este quadro com o Fluxo de Caixa resumido não foi elaborado pelo método de Fluxo de Caixa Indireto, conforme requerido pelas normas brasileiras de contabilidade. Para esta elaboração, apresentamos o resultado da geração de caixa livre apurada de acordo com a descrição abaixo:

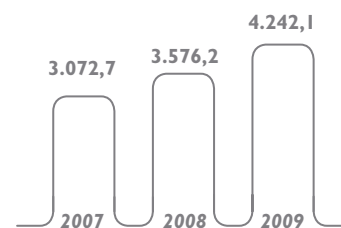
=> (Geração interna de caixa) +/- (variações no capital de giro e realizável e exigível a longo prazo) – (aquisições de ativo imobilizado).

2. Principalmente aos efeitos da variação cambial e marcação a mercado dos instrumentos derivativos.

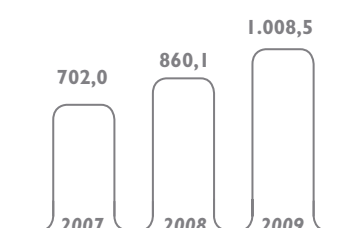
3. (Geração interna de caixa) +/- (variações no capital de giro e realizável e exigível a longo prazo) – (aquisições de ativo imobilizado).

A geração interna de caixa¹, em 2009, foi de R\$ 804,4 milhões, 48,4% superior aos R\$ 542,2 milhões registrados em 2008. O investimento no capital de giro operacional, em 2009, deve-se principalmente a um maior investimento em estoques com o objetivo de melhorar o nível de serviço das nossas consultoras no segundo semestre do ano. Essa política de curto

1. RECEITA LÍQUIDA CONSOLIDADA (EM MILHÕES DE R\$)



2. EBITDA CONSOLIDADO (R\$ MILHÕES)



prazo gerou bons resultados, reduzindo o índice de não atendimento dos pedidos realizados por nossos consultores e consultoras no final do ano. Adicionalmente ao investimento em estoques, houve um incremento nos impostos a recuperar, decorrentes da nova mecânica de recolhimento do ICMS substituição no estado de São Paulo.

Os investimentos realizados no imobilizado, em 2009, foram de R\$ 140,6 milhões, que ficaram concentrados em tecnologia da informação, em benfeitorias e na expansão da capacidade de produção. Os investimentos no imobilizado para o ano de 2010 serão de R\$ 250 milhões. Este investimento adicional se dará principalmente na operação Brasil, com o objetivo de melhorar a tecnologia de informação que apoia os nossos processos comercial e logístico, e no aumento da capacidade logística (armazenagem, separação e distribuição).

RESULTADOS PRÓ-FORMA POR BLOCO DE OPERAÇÕES

Para a elaboração dos resultados Pró-Forma apresentados abaixo, apresentamos a margem de lucro auferida nas exportações do Brasil para as operações internacionais subtraída do CPV das respectivas operações, demonstrando o real impacto dessas subsidiárias* no resultado consolidado da empresa. Desta forma, a Demonstração de Resultados Pró-Forma Brasil apresenta somente o resultado das vendas realizadas no mercado interno.

DESTAQUES FINANCEIROS PRÓ-FORMA BRASIL

	2008	2009
Total de consultoras - final do período* (em milhares)	730,6	875,2
Unidades de produtos para revenda (em milhões)	299,1	345,1
Receita bruta	4.582,6	5.418,5
Receita líquida	3.363,5	3.949,5
Lucro bruto	2.331,8	2.761,4
Margem bruta (%)	69,3%	69,9%
Despesas com vendas	(1.107,8)	(1.300,5)
Despesas administrativas e gerais	(325,7)	(376,5)
Participação dos colaboradores nos resultados	(56,9)	(55,8)
Remuneração dos administradores	(13,9)	(14,1)
Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas	28,4	(15,8)
Efeitos financeiros	(16,7)	(40,9)
Lucro antes do IR/CSLL	839,2	957,8
Lucro líquido do exercício	616,2	778,6
Ebitda	942,3	1.085,9
Margem Ebitda (%)	28,0%	27,5%

No ano de 2009, o Ebitda Brasil foi de R\$1.085,9 milhões, contra R\$ 942,3 milhões em 2008, representando um crescimento de 15,2%. A margem foi de 27,5% em 2009 e de 28,0% em 2008.

EBITDA PRÓ-FORMA POR BLOCO DE OPERAÇÕES (R\$ MILHÕES)

	2008	2009
Brasil	942,3	1.085,9
Argentina, Chile e Peru	(1,4)	8,9
México, Venezuela e Colômbia	(37,9)	(42,3)
França e EUA	(42,8)	(44,1)
Total	860,1	1.008,5

Nas operações em fase de consolidação (Argentina, Chile e Peru), a receita líquida em 2009 foi de R\$ 218,5 milhões, uma evolução de 32,9% (36,6% em moeda local ponderada) entre os períodos. No ano de 2009 obtivemos um resultado positivo medido pelo Ebitda de R\$ 8,9 milhões.

Nas operações em implantação (Colômbia e México), a receita líquida no acumulado do ano de 2009 alcançou R\$ 66,5 milhões, com evolução de 51,1% (62,2% em moeda local ponderada). Excluindo a Venezuela, o crescimento em moeda local ponderada foi de 74,2% em 2009. No ano de 2009, o Ebitda foi negativo em R\$ 42,3 milhões, comparativamente a R\$ 37,9 milhões em 2008. Estamos desenvolvendo uma estratégia para impulsionar fortemente nossas atividades nesses países a partir de 2010.

Também fazia parte desse grupo nossa operação na Venezuela. No segundo semestre do ano passado, diante das mudanças ocorridas naquele país, tomamos a decisão de interromper as

(*) Esse ajuste é feito de forma plena, uma vez que 100% do capital dessas subsidiárias são detidos pela Natura Cosméticos S.A.

nossas operações, iniciadas em 2007. Esse processo foi conduzido com respeito e cuidado, reforçando a nossa gratidão à receptividade dos venezuelanos com relação aos nossos produtos e com os conceitos que envolvem a nossa marca. Construímos uma rede de relações importante naquele país e esperamos poder voltar a cultivá-la no futuro.

DESTAQUES FINANCEIROS PRÓ-FORMA – OPERAÇÕES EM CONSOLIDAÇÃO (ARGENTINA, CHILE, PERU) - (R\$ MILHÕES)

	2008	2009
Total de consultoras - final do período* (em milhares)	90,0	113,6
Unidades de produtos para revenda (em milhões)	12,9	16,2
Receita bruta	214,7	285,4
Receita líquida	164,4	218,5
Lucro bruto	101,5	138,1
Margem bruta (%)	61,8%	63,2%
Despesas com vendas	(85,0)	(109,3)
Despesas administrativas e gerais	(19,6)	(23,4)
Efeitos financeiros	(5,9)	0,3
Lucro / (prejuízo) antes do IR/CSLL	(9,1)	7,1
Lucro / (prejuízo) líquido do exercício	(13,3)	(1,1)
Ebitda	(1,4)	8,9
Margem Ebitda (%)	-0,9%	4,1%

DESTAQUES FINANCEIROS PRÓ-FORMA – OPERAÇÕES EM IMPLANTAÇÃO (MÉXICO E COLÔMBIA)¹ – (R\$ MILHÕES)

	2008	2009
Total de consultoras - final do período* (em milhares)	28,2	44,2
Unidades de produtos para revenda (em milhões)	3,6	5,9
Receita bruta	50,4	76,3
Receita líquida	44,0	66,5
Lucro bruto	26,5	41,8
Margem bruta (%)	60,3%	62,8%
Despesas com vendas	(50,4)	(69,7)
Despesas administrativas e gerais	(14,7)	(16,1)
Efeitos financeiros	(0,3)	(1,3)
Lucro / (prejuízo) antes do IR/CSLL	(38,8)	(45,5)
Lucro / (prejuízo) líquido do exercício	(40,8)	(48,0)
Ebtida	(37,9)	(42,3)
Margem Ebitda (%)	-86,2%	-63,6%

¹ A operação na Venezuela foi encerrada no terceiro trimestre de 2009.



DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Natura Cosméticos S.A.

Demonstrações contábeis referentes aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2009 e de 2008 e parecer dos auditores independentes.

Em cumprimento às 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 2009 e de 2008. 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 do Resultado Abrangente

Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido (Controladora e Consolidado)

Demonstrações do Fluxo de Caixa

Demonstrações do Valor Adicionado

Notas Explicativas às Demonstrações Contábeis



Balancos Patrimoniais

Balancos Patrimoniais Levantados em 31 de Dezembro de 2009 e de 2008 e em 1º de Janeiro de 2008

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora			Consolidado		
		2009	2008	1º de janeiro 2008	2009	2008	1º de janeiro 2008
ATIVO							
CIRCULANTE							
Caixa e equivalentes de caixa	5	254.463	87.513	105.571	500.294	350.497	405.392
Contas a receber de clientes	6	414.645	428.421	512.094	452.868	470.401	535.528
Estoques	7	94.338	40.977	21.544	509.551	333.632	251.079
Impostos a recuperar	8	93.760	33.275	2.022	191.195	109.697	49.368
Partes relacionadas	10	26.757	18.518	12.456	-	-	-
Ganhos não realizados em operações com derivativos	23	-	35.393	-	-	38.062	-
Adiantamentos a colaboradores e fornecedores		3.690	6.192	2.305	6.094	6.941	3.569
Outros créditos		23.930	33.748	11.606	56.360	64.247	25.513
Total do ativo circulante		911.583	684.037	667.598	1.716.362	1.373.477	1.270.449
NÃO CIRCULANTE							
Realizável a longo prazo:							
Impostos a recuperar	8	33.697	20.188	2.370	63.931	33.490	22.284
Imposto de renda e contribuição social diferidos	9.a	82.952	67.344	45.078	146.146	111.919	84.450
Depósitos judiciais	11	187.656	122.118	98.464	232.354	163.256	137.540
Adiantamento a colaboradores e fornecedores		-	-	785	1.660	2.071	4.531
Aplicações financeiras	5 e 17.f	-	-	-	5.769	5.250	4.848
Adiantamento para futuro aumento de capital	10	90	45	25	-	-	-
Investimentos	12	1.000.600	868.497	770.701	-	-	-
Imobilizado	13	50.375	37.865	27.866	492.256	477.661	480.899
Intangível	13	11.527	9.008	6.548	82.740	75.029	63.817
Total do ativo não circulante		1.366.897	1.125.065	951.837	1.024.856	868.676	798.369
TOTAL DO ATIVO		2.278.480	1.809.102	1.619.435	2.741.218	2.242.153	2.068.818

	Nota explicativa	Controladora			Consolidado		
		2009	2008	1º de janeiro 2008	2009	2008	1º de janeiro 2008
PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO							
CIRCULANTE							
Empréstimos e financiamentos	15	469.590	5.293	120.785	569.366	190.550	288.959
Fornecedores nacionais		60.379	51.066	43.092	227.278	182.617	173.574
Fornecedores estrangeiros		497	148	148	4.409	3.571	2.076
Fornecedores - partes relacionadas	10	211.591	250.555	145.037	-	-	-
Salários, participações nos resultados e encargos sociais		56.750	55.062	33.776	130.792	130.706	87.068
Obrigações tributárias	16	190.620	131.552	132.171	341.306	244.993	165.541
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	10	174	174	146	174	174	146
Fretes a pagar		23.595	24.963	17.231	23.595	25.560	18.044
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	17	1.465	15.791	-	1.465	15.791	13.420
Provisão para perdas em operações com derivativos	23	6.869	-	3.813	8.652	-	6.351
Outras obrigações		26.165	23.364	20.291	30.045	29.085	22.324
Total do passivo circulante		1.047.695	557.968	516.490	1.337.082	823.047	777.503
NÃO CIRCULANTE							
Empréstimos e financiamentos	15	25.707	177.972	116.847	134.992	289.480	259.992
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	17	62.308	51.332	49.585	119.980	106.192	102.928
Provisão para perdas em investimentos em controladas	12	565	701	10.060	-	-	-
Outras obrigações		2.384	7.020	5.401	9.342	9.324	7.342
Total do passivo não circulante		90.964	237.025	181.893	264.314	404.996	370.262
PATRIMÔNIO LÍQUIDO							
Capital social	20.a	404.261	391.423	390.618	404.261	391.423	390.618
Reservas de capital		142.993	138.654	154.403	142.993	138.654	154.403
Reservas de lucros		253.693	167.560	170.318	253.693	167.560	170.318
Ações em tesouraria	20.c	(14)	(369)	(2.701)	(14)	(369)	(2.701)
Dividendo adicional proposto	20.b	357.611	311.680	237.752	357.611	311.680	237.752
Prejuízos acumulados		-	-	(20.935)	-	-	(20.935)
Outros resultados abrangentes		(18.723)	5.161	(8.403)	(18.723)	5.161	(8.403)
Total do patrimônio líquido dos acionistas controladores		1.139.821	1.014.109	921.052	1.139.821	1.014.109	921.052
PARTICIPAÇÃO DOS NÃO CONTROLADORES NOS PATRIMÔNIOS LÍQUIDOS DAS CONTROLADAS		-	-	-	1	1	1
Total do patrimônio líquido		1.139.821	1.014.109	921.052	1.139.822	1.014.110	921.053
TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		2.278.480	1.809.102	1.619.435	2.741.218	2.242.153	2.068.818

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstrações do Resultado

Para os Exercícios Findos em 31 de Dezembro de 2009 e de 2008

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

	Nota Explicativa	Controladora		Consolidado	
		2009	2008 (Reapresentada)	2009	2008 (Reapresentada)
OPERAÇÕES CONTINUADAS					
RECEITA LÍQUIDA	28	4.593.165	3.830.939	4.242.057	3.576.201
Custo dos produtos vendidos		(1.956.558)	(1.609.476)	(1.294.565)	(1.113.237)
LUCRO BRUTO		2.636.607	2.221.463	2.947.492	2.462.964
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS					
Com vendas		(1.062.579)	(1.017.117)	(1.496.125)	(1.259.333)
Administrativas e gerais		(698.241)	(474.958)	(450.868)	(391.070)
Participação dos colaboradores nos resultados	18	(21.049)	(20.332)	(55.784)	(56.927)
Remuneração dos administradores	19	(13.139)	(10.087)	(14.063)	(13.853)
Resultado de equivalência patrimonial	12	(2.830)	(12.536)	-	-
Outras receitas (despesas) operacionais. Líquidas	25	961	30.738	(14.624)	28.354
LUCRO OPERACIONAL ANTES DOS EFEITOS FINANCEIROS		839.730	717.171	916.028	770.135
Receitas financeiras	24	56.794	59.498	84.176	99.017
Despesas financeiras	24	(83.805)	(85.023)	(126.050)	(121.859)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		812.719	691.646	874.154	747.293
Imposto de renda e contribuição social - correntes	9.b	(144.403)	(196.055)	(224.457)	(256.905)
Imposto de renda e contribuição social - diferidos	9.b	15.608	22.266	34.227	27.469
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO DAS OPERAÇÕES CONTINUADAS		683.924	517.857	683.924	517.857
Atribuível a:					
Acionistas da Sociedade		683.924	517.857	683.924	517.857
Não controladores		-	-	-	-
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO POR AÇÃO - R\$		1,5895	1,2069	1,5895	1,2069

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstrações do Resultado Abrangente

Para os Exercícios Findos em 31 de Dezembro de 2009 e de 2008

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota Explicativa	Controladora		Consolidado	
		2009	2008	2009	2008
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO DAS OPERAÇÕES CONTINUADAS		683.924	517.857	683.924	517.857
Outros resultados abrangentes:					
Ganhos (perdas) na conversão de demonstrações contábeis de controladas no exterior	12	(23.884)	13.564	(23.884)	13.564
Total do resultado abrangente do Exercício		660.040	531.421	660.040	531.421
Total do resultado abrangente do exercício atribuível a:					
Acionistas da Sociedade		660.040	531.421	660.040	531.421
Não controladores		-	-	-	-

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido

Para os Exercícios Findos em 31 de Dezembro de 2009 e de 2008

(Em milhares de reais - R\$, exceto os dividendos por ação)

	Reservas de capital					Reservas de lucros					Patrimônio líquido dos acionistas controladores		Participação dos não controladores		Patrimônio líquido total
	Nota explicativa	Capital social	Agio na emissão/venda de ações	Reserva de incentivo fiscal para investimentos	Capital adicional integralizado	Legal	Incentivos fiscais	Retenção de lucros	Ações em tesouraria	Dividendo adicional proposto	Lucros (prejuízos) acumulados	Outros resultados abrangentes	Patrimônio líquido dos acionistas controladores	Participação dos não controladores	
SALDOS EM 1º DE JANEIRO DE 2008 - CONFORME A LEI Nº 11.638/07 E MEDIDA PROVISÓRIA Nº 449/08		390.618	116.734	17.378	20.291	18.650	-	151.668	(2.701)	-	(20.114)	(8.403)	684.121	-	684.122
Ajustes de exercícios anteriores - Adoção inicial dos novos pronunciamentos técnicos editados em 2009	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(821)	-	(821)	-	(821)
Reversão da proposta de distribuição de dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao exercício de 2007, aprovada após a data das demonstrações contábeis - CPC 24 e ICPC 08:	3 e 20b	-	-	-	-	-	-	-	-	237.752	-	-	237.752	-	237.752
SALDOS DE ABERTURA EM 1º DE JANEIRO DE 2008 - CONFORME A LEI Nº 11.638/07 E MEDIDA PROVISÓRIA Nº 449/08 (AJUSTADOS PELA ADOÇÃO INICIAL DOS NOVOS PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS EMITIDOS EM 2009)	3	390.618	116.734	17.378	20.291	18.650	-	151.668	(2.701)	237.752	(20.935)	(8.403)	921.052	1	921.053
Dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício de 2007, aprovados na AGO de 31 de março de 2008	3 e 20b	-	-	-	-	-	-	-	(237.752)	-	-	-	(237.752)	-	(237.752)
Absorção de prejuízos acumulados com reserva de retenção de lucros	-	-	-	-	-	-	-	(20.935)	-	-	209,35	-	(21.125)	-	(21.125)
Aquisição de ações para manutenção em tesouraria	-	-	-	-	-	-	-	-	(21.125)	-	-	-	2.620	-	2.620
Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações	20a	-	(20.837)	-	-	-	-	-	23.457	-	-	-	805	-	805
Aumento de capital por subscrição de ações	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13.564	13.564	-	13.564
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Movimentação dos planos de opção de compra de ações:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outorga de opções de compra	21	-	-	-	5.088	-	-	-	-	-	-	-	5.088	-	5.088
Exercício de opções de compra	21	-	5.956	-	(5.956)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lucro líquido do exercício:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Anteriormente reportado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ajustes de exercícios anteriores - Adoção inicial dos novos pronunciamentos técnicos editados em 2009	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	525.781	-	525.781
Lucro líquido do exercício de 2008 ajustado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(7.924)	-	(7.924)	-	(7.924)
Destinação do lucro líquido do exercício:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	517.857	-	517.857	-	517.857
Constituição de reserva de incentivo fiscal	-	-	-	-	-	-	1.816	-	-	-	(1.816)	-	-	-	-
Antecipação de dividendos - R\$ 0,4382 por ação em circulação no fim do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(188.000)	-	(188.000)	-	(188.000)
Dividendos declarados em 22 de fevereiro de 2009	3 e 20b	-	-	-	-	-	-	-	254.215	-	(254.215)	-	-	-	-
Juros sobre capital próprio declarados em 22 de fevereiro de 2009	3 e 20b	-	-	-	-	-	-	-	57.465	-	(57.465)	-	-	-	-
Reserva de retenção de lucros	20f	-	-	-	-	-	-	24.285	-	-	(24.285)	-	-	-	-
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2008 - CONFORME A LEI Nº 11.638/07 E MEDIDA PROVISÓRIA Nº 449/08 (AJUSTADOS PELA ADOÇÃO INICIAL DOS NOVOS PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS EMITIDOS EM 2009)		391.423	101.853	17.378	19.423	18.650	1.816	155.018	(369)	311.680	(7.924)	5.161	1.014.109	1	1.014.110
Dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício de 2008 aprovados na AGO de 23 de março de 2009	3 e 20b	-	-	-	-	-	-	-	(311.680)	-	-	-	(311.680)	-	(311.680)
Absorção de prejuízos acumulados com reserva de retenção de lucros	-	-	-	-	-	-	-	(7.924)	-	-	7.924	-	-	-	-
Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações	-	-	-	-	-	-	-	-	355	-	-	-	355	-	355
Aumento de capital por subscrição de ações	20a	-	12.838	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.838	-	12.838
Outros resultados abrangentes	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(23.884)	-	(23.884)	
Movimentação dos planos de opção de compra de ações:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outorga de opções de compra	21	-	-	-	4.339	-	-	-	-	-	-	-	4.339	-	4.339
Exercício de opções de compra	21	-	1.767	-	(1.767)	-	-	-	-	-	-	-	683.924	-	683.924
Lucro líquido do exercício:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Destinação do lucro líquido do exercício:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Constituição de reserva de incentivo fiscal	-	-	-	-	-	-	3.145	-	-	-	(3.145)	-	-	-	-
Antecipação de dividendos - R\$ 0,50 por ação no fim do exercício	20b	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(215.152)	-	(215.152)	-	(215.152)
Antecipação de dividendos - R\$ 0,06 por ação no fim do exercício	20b	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(25.028)	-	(25.028)	-	(25.028)
Dividendos declarados em 24 de fevereiro de 2010	3 e 20b	-	-	-	-	-	-	-	339.385	-	(339.385)	-	-	-	-
Juros sobre capital próprio declarados em 24 de fevereiro de 2010	3 e 20b	-	-	-	-	-	-	-	18.226	-	(18.226)	-	-	-	-
Reserva de retenção de lucros	20f	-	-	-	-	-	-	82.988	-	-	(82.988)	-	-	-	-
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2009 - CONFORME A LEI Nº 11.638/07 E MEDIDA PROVISÓRIA Nº 449/08 (AJUSTADOS ANTECIPADA DOS NOVOS PRONUNCIAMENTOS EDITADOS EM 2009)		404.261	103.620	17.378	21.995	18.650	4.961	230.082	(14)	357.611	-	(18.223)	1.139.821	1	1.139.822

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstrações dos Fluxos de Caixa

Para os Exercícios Findos em 31 de Dezembro de 2009 e de 2008
(Em milhares de reais - R\$, exceto informação suplementar indicada por ação)

	Nota Explicativa	Controladora		Consolidado	
		2009	2008 (Reapresentada)	2009	2008 (Reapresentada)
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Lucro líquido do exercício		683.924	517.857	683.924	517.857
Ajustes para reconciliar o lucro líquido ao caixa gerado pelas atividades operacionais:					
Depreciações e amortizações	13	11.918	9.564	92.426	89.995
Provisão decorrente dos contratos de operações com derivativos "swap" e "forward"		(4.539)	(35.393)	(4.004)	(94.014)
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	17	12.188	17.539	9.090	5.635
Imposto de renda e contribuição social diferidos	9.a	(15.608)	(22.266)	(34.227)	(27.469)
Perda (lucro) na venda de ativo imobilizado e intangível	25	(702)	358	9.265	2.676
Baixas líquidas de imobilizado		-	-	10.569	-
Resultado de equivalência patrimonial	12	2.830	12.536	-	-
Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos e outros passivos		33.662	26.140	10.825	76.580
Despesas com planos de outorga de opções de compra de ações	21	4.339	2.055	8.573	5.088
Provisão para devedores duvidosos	6	8.211	5.169	10.051	6.440
Provisão para perdas nos estoques	7	3.635	(1.849)	9.650	6.029
		739.858	531.710	806.142	588.817
(AUMENTO) REDUÇÃO DOS ATIVOS					
Circulante:					
Contas a receber de clientes		5.565	83.673	7.482	58.687
Estoques		(56.996)	(23.507)	(185.569)	(88.582)
Impostos a recuperar		(60.485)	(43.920)	(81.498)	(72.996)
Outros ativos		4.081	14.555	8.734	46.886
Não circulante:					
Depósitos judiciais		(65.538)	(16.821)	(69.098)	(25.716)
Impostos a recuperar		(13.509)	(5.151)	(30.441)	1.461
Outros ativos		(45)	764	(108)	2.058
Subtotal		(186.927)	9.593	(350.498)	(78.202)
AUMENTO (REDUÇÃO) DOS PASSIVOS					
Circulante:					
Fornecedores nacionais e estrangeiros		(29.302)	113.477	45.499	10.538
Salários, participações nos resultados e encargos sociais. Líquidos		1.688	17.399	86	35.364
Obrigações tributárias, líquidas		187.646	134.504	280.678	291.999
Outros passivos		1.433	10.635	(1.005)	13.686
Não circulante:					
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas		(22.184)	-	(22.216)	-
Outros passivos		(12.055)	8.151	(1.310)	4.348
Subtotal		127.226	284.166	301.732	355.935
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social		(128.758)	(179.044)	(184.365)	(232.708)
Pagamentos de operações com derivativos		(13.924)	(4.847)	(16.255)	9.376
Recebimento de dividendos de controladas	12	-	34.800	-	-
Pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos		(4.574)	(2.950)	(19.919)	(18.053)
		532.901	673.428	536.837	625.165
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO					
Adições de imobilizado e intangível	13	(30.568)	(25.428)	(140.632)	(102.843)
Recebimento pela venda de ativo imobilizado e intangível		4.323	2.919	6.066	9.496
Investimentos	12	(154.720)	(128.064)	-	-
		(180.965)	(150.573)	(134.566)	(93.347)
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO					
Amortização de empréstimos e financiamentos - principal		(634.274)	(380.801)	(827.121)	(556.421)
Captações de empréstimos e financiamentos		988.310	283.485	1.109.497	429.392
Pagamento de dividendos	20.b	(469.367)	(425.898)	(469.367)	(425.898)
Pagamento de juros sobre o capital próprio		(82.493)	-	(82.493)	-
Aumento de capital por subscrição	20.a	12.838	805	12.838	805
Aquisição de ações para manutenção em tesouraria para atendimento de exercício de opções	20.a	-	(21.124)	-	(21.124)
Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações		-	2.620	-	2.620

continua

continuação

	Nota Explicativa	Controladora		Consolidado	
		2009	2008 (Reapresentada)	2009	2008 (Reapresentada)
CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO		(184.986)	(540.913)	(256.646)	(570.626)
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa		-	-	4.172	(16.087)
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA		166.950	(18.058)	149.797	(54.895)
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa		87.513	105.571	350.497	405.392
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa		254.463	87.513	500.294	350.497
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA		166.950	(18.058)	149.797	(54.895)
Informações adicionais às demonstrações dos fluxos de caixa:					
Numerários com utilização restrita (nota explicativa nº 5 e nº 17)		-	-	5.769	5.250
Limites de contas garantidas sem utilização		197.720	162.900	242.145	172.500

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstrações do Valor Adicionado

Para os Exercícios Findos em 31 de Dezembro de 2009 e de 2008
(Em milhares de reais - R\$, exceto informação suplementar)

	Nota Explicativa	Controladora		Consolidado	
		2009	2008 (Reapresentada)	2009	2008 (Reapresentada)
RECEITAS		5.333.613	4.553.478	5.705.072	4.831.081
Vendas de mercadorias, produtos e serviços		5.402.269	4.570.404	5.789.313	4.852.858
Outras receitas (despesas) operac. líquidas		961	30.738	(14.624)	28.354
Constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa		(69.617)	(47.664)	(69.617)	(50.131)
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS		(3.591.983)	(3.063.630)	(2.687.639)	(2.357.229)
Custo dos prod. vendidos e dos serv. prestados		(2.135.472)	(1.863.492)	(1.557.212)	(1.291.466)
Materiais, energia, serv. de terceiros e outros		(1.456.511)	(1.200.138)	(1.130.427)	(1.065.763)
VALOR ADICIONADO BRUTO		1.741.630	1.489.848	3.017.433	2.473.852
RETENÇÕES		(11.918)	(9.564)	(92.426)	(89.995)
Depreciações e amortizações	13	(11.918)	(9.564)	(92.426)	(89.995)
VALOR ADICIONADO PRODUZIDO PELA SOCIEDADE		1.729.712	1.480.284	2.925.007	2.383.857
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA		53.964	46.962	84.176	99.017
Resultado de equivalência patrimonial	12	(2.830)	(12.536)	-	-
Receitas financeiras - inclui variações monetárias e cambiais		56.794	59.498	84.176	99.017
VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR		1.783.676	1.527.246	3.009.183	2.482.874
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO		(1.783.676) 100%	(1.527.246) 100%	(3.009.183) 100%	(2.482.874) 100%
Pessoal e encargos sociais		(191.654) 11%	(170.840) 11%	(642.954) 21%	(556.371) 22%
Impostos, taxas e contribuições		(816.887) 46%	(744.927) 49%	(1.547.256) 51%	(1.276.657) 51%
Despesas financeiras e aluguéis		(86.349) 5%	(87.497) 6%	(130.187) 4%	(125.864) 5%
Dividendos		(199.660) 11%	(130.535) 9%	(199.660) 7%	(130.535) 5%
Juros sobre o capital próprio		(43.254) 2%	(57.465) 4%	(43.254) 1%	(57.465) 2%
Lucros retidos		(445.872) 25%	(335.982) 22%	(445.872) 15%	(335.982) 14%

Informações suplementares às demonstrações do valor adicionado:

Dos valores registrados na rubrica "Impostos, taxas e contribuições" em 2009 e 2008, os montantes de R\$424.222 e R\$407.250, 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 rubrica "Vendas de mercadorias, produtos e serviços" e da própria rubrica "Impostos, taxas e contribuições", uma vez que os valores das receitas de vendas não incluem o lucro presumido dos(as) Consultores(as) Natura na venda dos produtos, nos montantes de R\$2.302.549 e R\$2.023.795, em 2009 e 2008, 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 2009 e de 2008

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

I. CONTEXTO OPERACIONAL

A Natura Cosméticos S.A. ("Sociedade") é uma sociedade anônima de capital aberto com sede em Itapeverica da Serra, Estado de São Paulo, registrada na Bolsa de Valores de São Paulo - BMF&BOVESPA.

Suas atividades e de suas controladas compreendem o desenvolvimento, a industrialização, a distribuição e a comercialização, substancialmente por meio de vendas diretas realizadas pelos(as) Consultores(as) 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.

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, posteriormente convertida na Lei nº 11.941/09, incluindo os Pronunciamentos emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC.

Adicionalmente, em atendimento ao disposto no artigo 3º da Deliberação nº 603/09 da CVM, a Sociedade e suas controladas, na elaboração das demonstrações contábeis referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2009, quando aplicável de forma retroativa às demonstrações contábeis referentes ao exercício comparativo de 31 de dezembro de 2008 e ao balanço patrimonial levantado em 1º de janeiro de 2008, adotaram antecipadamente os Pronunciamentos, as Interpretações e as Orientações a elas aplicáveis, emitidos pelo CPC em 2009, conforme mencionado na nota explicativa nº 3 a seguir.

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) Moeda funcional e de apresentação

Os itens incluídos nas demonstrações contábeis da controladora e de cada uma das empresas controladas incluídas nas demonstrações contábeis consolidadas são mensurados usando a moeda do principal ambiente econômico no qual as empresas atuam ("moeda funcional"). As demonstrações contábeis consolidadas são apresentadas em reais, a moeda funcional da Sociedade.

b) Transações e saldos em moeda estrangeira

As transações em moeda estrangeira são convertidas para a moeda funcional da Sociedade - reais utilizando-se as taxas de câmbio vigentes nas datas das transações. Os saldos das contas de balanço são convertidos pela taxa de câmbio vigente nas datas dos balanços. Os ganhos e as perdas de variação cambial resultantes da liquidação dessas transações e da conversão de ativos e passivos monetários denominados em moeda estrangeira são reconhecidos no resultado do exercício.

c) Caixa e equivalentes de caixa

Incluem dinheiro em caixa, depósitos bancários à vista, investimentos temporários de curto prazo - com até 90 dias da data da aplicação ou considerados de liquidez imediata ou conversíveis em um montante conhecido de caixa e que estão sujeitos a um insignificante risco de mudança de valor; os quais são 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.

d) Instrumentos financeiros

(i) Classificação

Os ativos e passivos financeiros mantidos pela Sociedade e suas controladas são classificados sob as seguintes categorias: (1) ativos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado; (2) ativos financeiros mantidos até o vencimento; (3) ativos financeiros disponíveis para venda; e (4) empréstimos e recebíveis. A classificação depende da

finalidade para a qual os ativos e passivos financeiros foram adquiridos ou contratados.

(1) Ativos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado

Os ativos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado são ativos financeiros mantidos para negociação, quando são adquiridos para esse fim, principalmente, no curto prazo. Os instrumentos financeiros derivativos também são classificados nessa categoria. Os ativos dessa categoria são classificados no ativo circulante.

No caso da Sociedade e de suas controladas, nessa categoria estão incluídos unicamente os instrumentos financeiros derivativos. Os saldos referentes aos ganhos ou às perdas decorrentes das operações não liquidadas são classificados no ativo ou no passivo circulante, sendo as variações no valor justo registradas, respectivamente, nas rubricas "Receitas financeiras" ou "Despesas financeiras".

(2) Ativos financeiros mantidos até o vencimento

Compreendem investimentos em determinados ativos financeiros classificados no momento inicial da contratação, para serem levados até a data de vencimento, os quais são mensurados ao custo de aquisição, acrescido dos rendimentos auferidos de acordo com os prazos e as condições contratuais.

(3) Ativos financeiros disponíveis para venda

Quando aplicável, são incluídos nessa classificação os ativos financeiros não derivativos, como títulos e/ou ações cotadas em mercados ativos ou não cotadas em mercados ativos, mas que possam ter os seus valores justos estimados razoavelmente. Em 31 de dezembro de 2009 e de 2008 e em 1º de janeiro de 2008, a Sociedade e suas controladas não possuíam ativos financeiros registrados nas demonstrações contábeis sob essa classificação.

(4) Empréstimos e recebíveis

São incluídos nessa classificação os ativos financeiros não derivativos com recebimentos fixos ou determináveis, que não são cotados em um mercado ativo. São registrados no ativo circulante, exceto nos casos aplicáveis, aqueles com prazo de vencimento superior a 12 meses após a data do balanço, os quais são classificados como ativo não circulante. Em 31 de dezembro de 2009 e de 2008 e em 1º de janeiro de 2008, no caso da Sociedade e de suas controladas, compreendem o caixa e equivalentes de caixa (nota explicativa nº 5), os empréstimos e financiamentos (nota explicativa nº 15), os saldos a pagar a fornecedores nacionais e estrangeiros e as contas a receber de clientes (nota explicativa nº 6).

(ii) Mensuração

As compras e vendas regulares de ativos financeiros são reconhecidas na data da negociação, ou seja, na data em que a Sociedade e suas controladas se comprometem a comprar ou vender o ativo. Os ativos financeiros a valor justo por meio do resultado são, inicialmente, reconhecidos pelo valor justo, e os custos de transação são debitados na demonstração do resultado. Os empréstimos e recebíveis são contabilizados pelo custo amortizado.

Os ganhos ou as perdas decorrentes de variações no valor justo de ativos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado são registrados na demonstração do resultado em "Receita financeira" ou "Despesa financeira", respectivamente, no período em que ocorrem. Para os ativos financeiros classificados como "Disponíveis para venda", quando aplicável, essas variações são registradas na rubrica "Outros resultados abrangentes", até o momento da liquidação do ativo financeiro, quando, por fim, são reclassificadas para o resultado do exercício.

(iii) Instrumentos financeiros derivativos e atividades de "hedge"

As operações com instrumentos financeiros derivativos, contratadas pela Sociedade e suas controladas, resumem-se em "swap" e compra a termo de moeda ("Non Deliverable Forward - NDF"), que visam exclusivamente proteção contra riscos cambiais associados a posições no balanço patrimonial mais os fluxos de caixa projetados em moedas estrangeiras.

São mensurados ao seu valor justo, com as variações registradas contra o resultado do exercício, quando não designados em uma contabilidade de "hedge".

O valor justo dos instrumentos financeiros derivativos é calculado pela tesouraria da Sociedade com base nas informações de cada operação contratada e as suas respectivas 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"), elas não adotam a prática contábil de contabilização de instrumentos de proteção ("hedge accounting").

Os valores justos de mercado dos instrumentos financeiros derivativos estão divulgados na nota explicativa nº 23.

(iv) Compensação de instrumentos financeiros

Ativos e passivos financeiros são compensados e o valor líquido é reportado no balanço patrimonial quando há um direito legalmente aplicável de compensar os valores reconhecidos e há a intenção de liquidá-los em uma base líquida, ou realizar o ativo e liquidar o passivo simultaneamente.

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

As contas a receber de clientes são registradas 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 de as contas a receber serem liquidadas normalmente em um prazo inferior a 30 dias, os valores contábeis representam substancialmente os valores justos nas datas dos balanços.

f) 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.

g) Investimentos

Representados por investimentos em empresas controladas, avaliados pelo método de equivalência patrimonial, cujos valores estão demonstrados na nota explicativa nº 12.

Os ganhos e 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 "Outros resultados abrangentes" no patrimônio líquido, sendo reclassificados para o resultado do exercício, quando aplicável, nos casos em que houver a alienação do investimento.

São eliminados os lucros não realizados nos estoques decorrentes das vendas efetuadas entre as empresas do Grupo.

h) 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 vigente nas datas dos balanços. Os ganhos e as perdas de variação cambial resultantes da liquidação dessas transações e da conversão de ativos e passivos monetários denominados em moeda estrangeira são reconhecidos no resultado do exercício.

i) Imobilizado

Avaliado ao custo de aquisição e/ou construção, acrescido de juros capitalizados durante o período de construção, quando aplicável, para os casos de ativos qualificáveis. As depreciações são calculadas pelo método linear de acordo com as taxas demonstradas na nota explicativa nº 13.

Conforme mencionado no item m), 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 também submetidos às depreciações calculadas de acordo com as taxas demonstradas na nota explicativa nº 13.

Conforme mencionado na nota explicativa nº 3, a Sociedade e suas controladas não optaram pela adoção da prática de revisão dos custos históricos dos bens do ativo imobilizado e utilização da prática do "custo atribuído" ("deemed cost"), conforme opção prevista nos parágrafos 20 a 29 do ICPC 10 - Interpretação sobre a Aplicação Inicial ao Ativo Imobilizado e à Propriedade para Investimento dos Pronunciamentos Técnicos CPCs 27, 28, 37 e 43, para registro do saldo inicial do ativo imobilizado na adoção inicial do CPC 27 - Ativo imobilizado e ICPC 10. Adicionalmente, os efeitos de depreciação decorrentes da primeira análise periódica do prazo de vida útil-econômica remanescente dos bens do ativo imobilizado e intangível, conforme regulamentação do ICPC 10, serão registrados para o encerramento das demonstrações contábeis referentes ao primeiro trimestre do exercício de 2010.

j) Intangível

As licenças de programas de computador ("softwares") e de sistemas de gestão empresarial adquiridas são capitalizadas e amortizadas também conforme as taxas descritas na nota explicativa nº 13 e os gastos associados à manutenção destas são reconhecidos como despesas

quando incorridos.

Os gastos com aquisição e implementação de sistemas de gestão empresarial são capitalizados como ativo intangível quando é provável que os benefícios econômicos futuros por ele gerados serão superiores ao seu respectivo custo, considerando sua viabilidade econômica e tecnológica. Os gastos com desenvolvimento de software reconhecidos como ativos são amortizados pelo método linear ao longo de sua vida útil estimada. As despesas relacionadas à manutenção de software são reconhecidas no resultado do exercício quando incorridas.

As marcas e patentes adquiridas separadamente são demonstradas pelo custo histórico. As marcas e patentes adquiridas em uma combinação de negócios são reconhecidas pelo valor justo na data da aquisição, uma vez que têm vida útil definida e são registradas pelo seu valor de custo menos a amortização acumulada. A amortização é calculada pelo método linear, com base nas taxas demonstradas na nota explicativa nº 13.

Adicionalmente, a Sociedade mantém como intangível o 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 14.

k) Gastos com pesquisa e desenvolvimento de produtos

Dado o alto índice de inovação e a taxa de rotação de produtos na carteira de vendas da Sociedade, esta adota como prática contábil registrar como despesa do exercício, quando incorridos, os gastos com pesquisa e desenvolvimento de seus produtos. Os detalhes estão divulgados na nota explicativa nº 29.

l) Avaliação do valor recuperável dos ativos

Os bens do imobilizado, intangível e, quando aplicável, 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.

Para fins de avaliação do valor recuperável, os ativos são agrupados nos níveis mais baixos para os quais existam fluxos de caixa identificáveis separadamente (Unidades Geradoras de Caixa - UGC).

m) Arrendamento mercantil

A classificação dos contratos de arrendamento mercantil é realizada no momento da sua contratação. Os arrendamentos nos quais uma parcela significativa dos riscos e benefícios da propriedade é retida pelo arrendador são classificados como arrendamentos operacionais. Os pagamentos efetuados para arrendamentos operacionais são registrados como despesa do exercício pelo método linear, durante o período do arrendamento.

Os arrendamentos nos quais a Sociedade e suas controladas detêm, substancialmente, todos os riscos e as recompensas da propriedade são classificados como arrendamentos financeiros. Estes são capitalizados no balanço patrimonial no início do arrendamento pelo menor valor entre o valor justo do bem arrendado e o valor presente dos pagamentos mínimos do arrendamento.

Cada parcela paga do arrendamento é alocada, parte ao passivo e parte aos encargos financeiros, para que, dessa forma, seja obtida uma taxa de juros efetiva constante sobre o saldo da dívida em aberto. As obrigações correspondentes, líquidas dos encargos financeiros, são classificadas no passivo circulante e no não circulante de acordo com o prazo do contrato. O bem do imobilizado adquirido por meio de arrendamentos financeiros é depreciado durante a vida útil-econômica do ativo, conforme mencionado no item i) ou de acordo com o prazo do contrato de arrendamento, quando este for menor.

n) 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.

o) Imposto de renda e contribuição social - correntes e diferidos

O imposto de renda e a contribuição social, correntes e diferidos, são reconhecidos na demonstração do resultado do exercício, exceto, nos casos aplicáveis, na proporção em que estiverem relacionados com itens reconhecidos diretamente no patrimônio líquido. Nesse caso, os tributos são reconhecidos também diretamente no patrimônio líquido na rubrica "Outros resultados abrangentes".

Exceto pelas controladas localizadas no exterior, onde são observadas as alíquotas fiscais válidas para cada um dos países em que se situam essas controladas, o imposto de renda e a contribuição social sobre o lucro líquido da Sociedade e das controladas no Brasil são calculados

às alíquotas de 25% e 9%, respectivamente, para imposto de renda e contribuição social.

A despesa de imposto de renda e contribuição social - correntes é calculada com base nas leis e nos normativos tributários promulgados na data de encerramento do exercício, de acordo com os regulamentos tributários brasileiros. A Administração avalia periodicamente as posições assumidas na declaração de renda com respeito a situações em que a regulamentação tributária aplicável está sujeita à interpretação que possa ser eventualmente divergente e constitui provisões, quando adequado, com base nos valores que espera pagar ao Fisco.

O imposto de renda e a contribuição social - diferidos são calculados pelo método do passivo sobre as diferenças temporárias decorrentes de diferenças entre as bases fiscais dos ativos e passivos e seus valores contábeis. O imposto de renda e a contribuição social - diferidos são determinados usando as alíquotas de imposto promulgadas na data do balanço e que devem ser aplicadas quando o respectivo imposto de renda e contribuição social - diferidos ativos forem realizados ou quando o imposto de renda e a contribuição social - diferidos passivos forem liquidados.

O imposto de renda - diferido ativo é reconhecido somente na proporção da probabilidade de que o lucro real futuro esteja disponível e contra o qual as diferenças temporárias possam ser usadas.

Os montantes de imposto de renda e contribuição social - diferidos ativos e passivos são compensados somente quando há um direito exequível legal de compensar os ativos fiscais circulantes contra os passivos fiscais circulantes e/ou quando o imposto de renda e a contribuição social - diferidos ativos e passivos se relacionam com o imposto de renda e a contribuição social incidentes pela mesma autoridade tributária sobre a entidade tributável ou diferentes entidades tributáveis em que há intenção de liquidar os saldos em uma base líquida.

Os detalhes estão divulgados na nota explicativa nº 9.

p) Empréstimos e financiamentos

Os empréstimos e financiamentos são reconhecidos, inicialmente, pelo valor justo, no momento do recebimento dos recursos, líquidos dos custos de transação nos casos aplicáveis. Em seguida, passam a ser mensurados pelo custo amortizado, isto é, acrescidos de encargos, juros e variações monetárias e cambiais conforme previsto contratualmente, incorridos até as datas dos balanços, conforme demonstrado na nota explicativa nº 15.

q) Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

As provisões para ações judiciais são reconhecidas quando a Sociedade e suas controladas têm uma obrigação presente ou não formalizada como resultado de eventos passados, sendo provável que uma saída de recursos seja necessária para liquidar a obrigação e o valor possa ser estimado com segurança. As provisões são quantificadas ao valor presente do desembolso esperado para liquidar a obrigação, usando-se a taxa adequada de desconto de acordo com os riscos relacionados ao passivo.

São atualizadas até as datas dos balanços pelo montante estimado das perdas prováveis, observadas suas naturezas e apoiadas na opinião dos advogados da Sociedade e de suas controladas. Os fundamentos e a natureza das provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas estão descritos na nota explicativa nº 17.

r) Operações com instrumentos financeiros derivativos ("swap" e "forward")

Os valores nominais das operações com instrumentos financeiros derivativos do tipo "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, conforme demonstrado na nota explicativa nº 23.

s) 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 24.

t) Dividendos e juros sobre o capital próprio

A proposta de distribuição de dividendos e juros sobre o capital próprio efetuada pela Administração da Sociedade que estiver dentro da parcela equivalente ao dividendo mínimo obrigatório é registrada como passivo na rubrica "Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar" por ser considerada como uma obrigação legal prevista no estatuto social da Sociedade; entretanto, a parcela dos dividendos superior ao dividendo mínimo obrigatório, declarada pela Administração após o período contábil a que se referem as demonstrações contábeis, mas antes da data de autorização para emissão das referidas demonstrações contábeis, é registrada na rubrica "Dividendo adicional proposto", sendo seus efeitos divulgados na nota explicativa nº 20.b).

Para fins societários e contábeis, os juros sobre o capital próprio

estão demonstrados como destinação do resultado diretamente no patrimônio líquido.

u) Lucro líquido por ação

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

v) Planos de outorga de opções de compra de ações

A Sociedade e suas controladas oferecem a seus executivos planos de gratificação com base em ações, liquidados com as ações da Sociedade e de suas controladas, segundo os quais a Sociedade recebe os serviços como contraprestações das opções de compra de ações.

O valor justo das opções outorgadas pela Sociedade e suas controladas a executivos é reconhecido como despesa no resultado, 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.

w) Ganhos e perdas atuariais do plano de assistência médica e outros custos de planos de benefícios a colaboradores

Os custos associados às contribuições efetuadas pela Sociedade e suas controladas aos planos de aposentadoria de contribuição definida são reconhecidos pelo regime de competência. Os ganhos e as perdas atuariais apurados no plano de extensão de assistência médica a colaboradores aposentados são reconhecidos no resultado em conformidade com as regras do CPC 33, baseando-se em cálculo atuarial elaborado por atuário independente, conforme detalhes divulgados na nota explicativa nº 22.

x) Apuração do resultado e reconhecimento da receita

O resultado é apurado em conformidade com o regime contábil de competência, sendo a receita de venda reconhecida no resultado do exercício quando os riscos e benefícios inerentes aos produtos são transferidos para os clientes.

A receita decorrente de incentivos fiscais, recebida sob a forma de ativo monetário, é reconhecida no resultado do exercício quando recebida em contraposição de custos e investimentos incorridos pela Sociedade na localidade onde o incentivo fiscal é concedido. Não há condições estabelecidas a serem cumpridas pela Sociedade que pudessem afetar o reconhecimento da receita decorrente de incentivos fiscais.

y) Apresentação de relatório por segmento de negócios

O relatório por segmentos operacionais é apresentado de modo consistente com o relatório interno fornecido para o principal tomador de decisões operacionais. O principal tomador de decisões operacionais, responsável pela alocação de recursos e pela avaliação de desempenho dos segmentos operacionais, é representado pelo Comitê Executivo da Sociedade.

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, posteriormente convertida na Lei nº 11.941/09, 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, com 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 tiveram como objetivo principal atualizar a legislação societária brasileira para possibilitar o processo de convergência das práticas contábeis adotadas no Brasil com aquelas constantes nas normas internacionais de contabilidade (IFRS) e permitir que novas normas e procedimentos contábeis fossem expedidos pelos órgãos reguladores e pela CVM em consonância com as normas internacionais de contabilidade.

Adoção dos Pronunciamentos Contábeis editados em 2009

Em continuação ao processo de convergência das práticas contábeis instituído com o advento da Lei nº 11.638/07, em 2009 novos Pronunciamentos, Orientações e Interpretações técnicas foram expedidos em consonância com os padrões internacionais de contabilidade pelo CPC. Até a data de preparação das presentes demonstrações contábeis, 26 novos Pronunciamentos, 12 Interpretações e 3 Orientações técnicas haviam sido emitidos pelo CPC e aprovadas por Deliberações da CVM, para aplicação mandatória a partir de 2010. Entretanto, conforme mencionado na nota explicativa nº 2, em atendimento ao disposto no artigo 3º da Deliberação CVM nº 603/09,

a) Sociedade e suas controladas, na elaboração das demonstrações contábeis referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2009, quando aplicável de forma retroativa às demonstrações contábeis referentes ao exercício comparativo de 31 de dezembro de 2008 e ao balanço patrimonial levantado em 1º de janeiro de 2008, adotaram antecipadamente os Pronunciamentos, as Interpretações e as Orientações a elas aplicáveis.

Os Pronunciamentos, as Interpretações e as Orientações técnicas aplicáveis à Sociedade e às suas controladas são:

a) Contabilização da proposta de dividendo mínimo obrigatório, conforme regulamentação do CPC 24 - Evento Subsequente e ICPC 08 - Contabilização da Proposta de Pagamento de Dividendos. A partir do encerramento das demonstrações contábeis referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2009, com efeitos comparativos nos balanços patrimoniais levantados em 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2008, a parcela dos dividendos superior ao dividendo mínimo obrigatório, declarada pela Administração após o período contábil a que se referem as demonstrações contábeis, mas antes da data de autorização para emissão das referidas demonstrações contábeis, não deverá ser registrada como passivo nas respectivas demonstrações contábeis, devendo os efeitos da parcela dos dividendos que excedem o mínimo obrigatório, serem registrados na rubrica "Dividendo adicional proposto" e divulgados em nota explicativa.

Os efeitos da adoção dessa prática contábil estão divulgados na nota explicativa nº 20.b) e estão sendo reapresentados na demonstração das mutações do patrimônio líquido.

b) Contabilização de custos de empréstimos capitalizáveis, conforme regulamentação do CPC 20 - Custos de Empréstimos. A Sociedade e suas controladas registraram custos de empréstimos diretamente atribuíveis à construção de ativos qualificáveis, durante o período de construção.

Os efeitos da adoção dessa prática contábil estão divulgados na nota explicativa nº 13.

c) Eliminação de lucros não realizados nas vendas realizadas entre a controladora e suas controladas, conforme regulamentação do ICPC 09 - Demonstrações Contábeis Individuais, Demonstrações Separadas, Demonstrações Consolidadas e Aplicação do Método de Equivalência Patrimonial. A Sociedade já adotava a prática de eliminação dos lucros não realizados nos estoques decorrentes de suas vendas efetuadas para as suas controladas no exterior, sendo essa eliminação feita somente para fins de apresentação das demonstrações contábeis consolidadas. Conforme requerimentos dos parágrafos 48 a 54 do ICPC 09, a partir do encerramento das demonstrações contábeis referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2009, com efeitos comparativos nas demonstrações contábeis de 31 de dezembro de 2008 e no balanço patrimonial levantado em 1º de janeiro de 2008, a Sociedade passou a efetuar a referida eliminação também nas demonstrações contábeis individuais, registrando os efeitos líquidos dos lucros não realizados a crédito do resultado de equivalência patrimonial do resultado do exercício.

Os efeitos da adoção dessa prática contábil estão divulgados na nota explicativa nº 4.

d) Classificação dos créditos tributários de imposto de renda e contribuição social diferidos no ativo não circulante conforme regulamentação do CPC 26 - Apresentação das Demonstrações Contábeis. Conforme requerimentos do parágrafo 56 do CPC 26, a partir do encerramento das demonstrações contábeis referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2009, com efeitos comparativos nos balanços patrimoniais levantados em 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2008, a Sociedade e suas controladas reclassificaram os saldos dos créditos tributários de imposto de renda e contribuição social - diferidos para o ativo não circulante.

Os efeitos da adoção dessa prática contábil resultaram na reclassificação dos saldos de imposto de renda e contribuição social - diferidos registrados nos balanços patrimoniais levantados em 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2008, classificados anteriormente no ativo circulante, para o ativo não circulante, conforme demonstrado a seguir:

	<u>Controladora</u>		<u>Consolidado</u>	
	<u>1º de</u>		<u>1º de</u>	
	<u>janeiro</u>		<u>janeiro</u>	
	<u>2008</u>	<u>2008</u>	<u>2008</u>	<u>2008</u>
Imposto de renda e contribuição social diferidos - ativo não circulante:				
Anteriormente apresentados	17.407	16.647	36.958	34.318
Atualmente apresentados	67.344	45.078	111.919	84.450

e) Classificação dos depósitos judiciais no ativo não circulante conforme regulamentação do CPC 39 - Instrumentos Financeiros: Apresentação. Conforme requerimentos do CPC 39, a partir do encerramento das

demonstrações contábeis referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2009, com efeitos comparativos nos balanços patrimoniais levantados em 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2008, a Sociedade e suas controladas reclassificaram os saldos dos depósitos judiciais para o ativo não circulante.

Os efeitos da adoção dessa prática contábil resultaram na reclassificação dos saldos de depósitos judiciais registrados nos balanços patrimoniais levantados em 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2008, classificados anteriormente como redutores do passivo não circulante, quando havia uma provisão para contingência referente ao depósito, para o ativo não circulante, conforme demonstrado a seguir:

	<u>Controladora</u>		<u>Consolidado</u>	
	<u>1º de</u>		<u>1º de</u>	
	<u>janeiro</u>		<u>janeiro</u>	
	<u>2008</u>	<u>2008</u>	<u>2008</u>	<u>2008</u>
Depósitos judiciais - ativo não circulante:				
Anteriormente apresentado	37.187	35.119	41.017	38.603
Atualmente apresentado	122.118	98.464	163.256	137.540

f) Divulgação das informações financeiras por segmento conforme regulamentação do CPC 22 - Informações por Segmento. Conforme requerimentos do CPC 22, a partir do encerramento das demonstrações contábeis referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2009, com efeitos comparativos nas demonstrações contábeis de 31 de dezembro de 2008, a Sociedade passou a divulgar as informações financeiras com a segmentação por região geográfica, conforme demonstrado na nota explicativa nº 27.

g) Apresentação e divulgação dos instrumentos financeiros e demais informações relacionadas conforme regulamentação dos CPCs 38, 39 e 40 - Instrumentos Financeiros: Apresentação, Mensuração e Evidenciação. Embora a Sociedade e suas controladas já estivessem atendendo aos requerimentos de apresentação, mensuração e evidênciação anteriormente normatizados pelo CPC 14 - Instrumentos Financeiros, quando da elaboração das demonstrações contábeis referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2008, para a elaboração das demonstrações contábeis referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2009, conforme requerimentos dos CPCs 38, 39 e 40, a Sociedade e suas controladas passaram a atender aos requerimentos de apresentação e divulgação conforme a nova regulamentação dos referidos CPCs, conforme divulgado na nota explicativa nº 23, bem como às novas apresentações de instrumentos financeiros apresentadas nas demonstrações contábeis para os exercícios apresentados.

h) Contabilização dos efeitos das transações envolvendo acordos de pagamento baseado em ações envolvendo planos de outorga de ações da Sociedade (controladora) concedidos para executivos das controladas, conforme regulamentação do ICPC 05 - Pagamento Baseado em Ações - Transações de Ações do Grupo e em Tesouraria. A partir do encerramento das demonstrações contábeis referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2009, com efeitos comparativos na demonstração do resultado da controladora referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2008, a Sociedade passou a observar os requerimentos e passou a registrar a parcela referente às outorgas concedidas aos executivos das controladas que serão liquidadas com ações emitidas pela controladora, registrando a despesa correspondente à outorga pelo período do serviço prestado pelo executivo, tendo como contrapartida uma contribuição de capital no patrimônio líquido das respectivas controladas.

A adoção dessa prática contábil não impactou o resultado de exercícios anteriores, tendo sido geradas somente reclassificações entre as rubricas de despesas administrativas e resultado de equivalência patrimonial na demonstração do resultado da controladora, referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2008.

Os efeitos da adoção dessa prática contábil estão divulgados na nota explicativa nº 12.

i) Contabilização dos efeitos decorrentes dos efeitos de hiperinflação calculados para fins de adoção inicial das IFRS, como parte do custo dos bens do ativo imobilizado. Conforme previsão dos parágrafos IG 33 e IG 34 do CPC 37 - Adoção Inicial das Normas Internacionais de Contabilidade - Correlação às Normas Internacionais de Contabilidade - IFRS 1, na adoção inicial das IFRS para registro do saldo inicial do ativo imobilizado, no registro dos efeitos de correção monetária do período hiperinflacionário dos bens do ativo imobilizado da controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., com o objetivo de harmonizar integralmente os ajustes de convergência contábil entre as IFRS e os novos Pronunciamentos do CPC, a Administração da Sociedade decidiu pela contabilização dos ajustes de correção monetária gerados na aplicação da norma IAS 29, cujos efeitos no exercício findo em 31 de dezembro de 2008 e anteriores são demonstrados como segue:

	2008	1º de janeiro de 2008 e exercícios anteriores	Total
Correção monetária do imobilizado do período hiperinflacionário	(26)	1.583	1.557

Considerando a aplicação dos novos Pronunciamentos, Interpretações e Orientações técnicas por parte do CPC, aplicáveis à Sociedade e às suas controladas, os efeitos sobre o resultado do exercício findo em 31 de dezembro de 2008 e de exercícios anteriores, classificados na rubrica "Prejuízos acumulados" no patrimônio líquido, apurados anteriormente, sem aplicação desses novos Pronunciamentos, são como segue:

	2008	1º de janeiro de 2008 e exercícios anteriores	Total
Conforme prática contábil - Leis nº 11.638/07 e nº 11.941/09 (sem a adoção dos novos Pronunciamentos CPCs emitidos em 2009)	525.781	-	525.781
Ajustes por adoção inicial dos novos pronunciamentos contábeis emitidos em 2009:			
Eliminação de lucros não realizados nos estoques (ii)	(7.670)	(5.083)	(12.753)
Equivalência patrimonial (i)	(254)	4.262	4.008
Total dos ajustes, líquido dos efeitos tributários	(7.924)	(821)	(8.745)
Conforme prática contábil - Leis nº 11.638/07 e nº 11.941/09 (com a adoção dos novos Pronunciamentos CPCs emitidos em 2009)	517.857	(821)	517.036

	2008	1º de janeiro de 2008 e exercícios anteriores	Total
Conforme prática contábil - Leis nº 11.638/07 e nº 11.941/09 (antes da adoção dos novos Pronunciamentos CPCs emitidos em 2009)	518.111	-	518.111
Ajustes por adoção inicial dos novos pronunciamentos contábeis emitidos em 2009:			
Custo atribuído ao ativo imobilizado	(26)	1.583	1.557
Juros capitalizados	(361)	4.874	4.513
Imposto de renda e contribuição social diferidos sobre os ajustes anteriores	133	(2.195)	(2.062)
Total dos ajustes, líquido dos efeitos tributários	(254)	4.262	4.008
Conforme prática contábil - Leis nº 11.638/07 e nº 11.941/09 (depois da adoção dos novos Pronunciamentos CPCs emitidos em 2009)	517.857	4.262	522.119

(i) Refere-se aos ajustes, líquidos dos efeitos tributários, decorrentes das alterações das práticas contábeis, trazidos por equivalência patrimonial da controlada direta Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. referentes aos juros de empréstimos capitalizados sobre ativos qualificáveis conforme o CPC 20 e ao custo do ajuste de correção monetária do imobilizado do período hiperinflacionário conforme o CPC 37.

(ii) Valores registrados líquidos dos efeitos tributários e aqui eliminados somente na controladora, haja vista que, para fins de apresentação das demonstrações contábeis consolidadas, a Sociedade já adotava como prática eliminar tais lucros não realizados.

4. CRITÉRIOS DE CONSOLIDAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

a) Definição de controladas para fins de consolidação

Controladas são todas as entidades cujas políticas financeiras e operacionais são controladas e conduzidas pela Sociedade e nas quais normalmente há uma participação societária de mais da metade. Nos casos aplicáveis, a existência e o efeito de potenciais direitos de voto, que são atualmente exercíveis ou conversíveis, são levados em consideração ao avaliar se a Sociedade controla ou não outra entidade. As controladas são integralmente consolidadas a partir da data em que o controle é transferido para a Sociedade e deixam de ser consolidadas, nos casos aplicáveis, a partir da data em que o controle cessa.

Nos casos em que o controle é tido em conjunto, a consolidação das demonstrações contábeis é feita proporcionalmente ao percentual de participação.

b) Critérios de consolidação e controladas incluídas nas demonstrações contábeis consolidadas

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 -%		
	2009	2008	1º de janeiro de 2008
Participação direta:			
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	99,99	99,99	99,99
Natura Cosméticos S.A. - Chile	99,99	99,99	99,99
Natura Cosméticos S.A. - Peru	99,94	99,94	99,94
Natura Cosméticos S.A. - Argentina	99,97	99,96	99,94
Natura Brasil Cosmética Ltda. - Portugal	98,00	98,00	98,00
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	99,99	99,99	99,99
Natura Europa SAS - França	-	100,00	100,00
Natura Cosméticos y Servicios de Mexico, S.A. de C.V.	99,99	99,99	99,99
Natura Cosméticos de Mexico, S.A. de C.V.	99,99	99,99	99,99
Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V.	99,99	99,99	100,00
Natura Cosméticos C.A. - Venezuela	99,99	99,99	99,99
Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	99,99	99,99	99,99
Natura Cosmetics USA Co.	-	100,00	99,99
Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda.	99,99	99,99	99,99
Natura Cosméticos España S.L. - Espanha	100,00	100,00	100,00
Natura (Brasil) International B.V. - Holanda	100,00	100,00	100,00
Natura Cosméticos y Vestimentas S.A. - Uruguai	99,99	99,99	99,99
Participação -%			
	2009	2008	1º de janeiro de 2008
Participação indireta:			
<u>Via Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.</u>			
Natura Logística e Serviços Ltda.	99,99	99,99	99,99
<u>Via Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.</u>			
Ybios S.A. (consolidação proporcional - controle conjunto)	33,33	33,33	33,33
Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França	100,00	100,00	-
<u>Via Natura (Brasil) International B.V. - Holanda</u>			
Natura Brasil Inc. - EUA - Delaware	100,00	100,00	-
Natura International Inc. - EUA - Nova York	100,00	100,00	-
Natura Worldwide Trading Company - Costa Rica	100,00	100,00	-
Natura Brasil SAS - França	100,00	100,00	-
Natura Brasil Inc. - EUA - Nevada	100,00	-	-
Natura Europa SAS - França	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.

Conversão das demonstrações contábeis das controladas no exterior

Na elaboração das demonstrações contábeis consolidadas, as demonstrações do resultado, dos fluxos de caixa e dos valores adicionados e todas as demais movimentações de ativos e passivos são convertidas para reais à taxa de câmbio média anual, considerado um valor próximo da taxa cambial vigente na data das correspondentes transações. O balanço patrimonial é convertido para reais às taxas de câmbio do encerramento de cada exercício.

Os efeitos das variações da taxa de câmbio durante o exercício, sobre o patrimônio líquido no início do exercício, são registrados como uma movimentação do patrimônio líquido, da mesma forma que a diferença entre o lucro ou prejuízo acumulado do exercício é registrada à média das taxas de câmbio e às taxas de câmbio do fim do exercício. As diferenças cambiais acumuladas resultantes são demonstradas como um componente separado no patrimônio líquido, na rubrica "Outros resultados abrangentes". No caso da ocorrência de alienação total ou parcial de uma participação em uma empresa controlada, a diferença cambial acumulada é reconhecida na demonstração do resultado como parte do ganho ou da perda na alienação do investimento, conforme CPC 02.

Compras e vendas de participações de sócios minoritários

A Sociedade aplica a política de tratar as operações com participações de sócios não controladores como operações com partes externas à Sociedade. Nos casos aplicáveis, as baixas de participações de sócios não controladores resultam em ganhos e perdas para a Sociedade e são registradas na demonstração do resultado. As compras de participações de sócios não controladores resultam em ágio, que é a diferença entre qualquer contraprestação paga e a participação relevante adquirida do valor de mercado dos ativos líquidos de uma controlada.

Eliminação de lucros não realizados

Foram eliminados os lucros não realizados nos estoques decorrentes das vendas efetuadas entre as empresas do Grupo; em 31 de dezembro de 2009 e de 2008 e 1º de janeiro de 2008. O efeito da eliminação desses lucros não realizados, líquido dos efeitos tributários, é como segue:

	<u>2009</u>	<u>2008</u>	<u>1º de janeiro 2008</u>
Acumulado no patrimônio líquido em 31 de dezembro de	17.376	12.753	5.083
Registrado no resultado do exercício findo em 31 de dezembro de	4.623	7.670	-

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 - França, 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 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 - França e Natura Brasil SAS - França: 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: encontra-se em fase pré-operacional e suas atividades consistirão nas mesmas atividades desenvolvidas pela controladora Natura Cosméticos S.A. - Brasil.

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. - Brasil.

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.

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.

Por ser uma controlada em conjunto, cujas demonstrações contábeis foram incluídas proporcionalmente nas demonstrações contábeis consolidadas da Sociedade, a seguir são demonstradas as principais contas do grupo de ativo, passivo e resultado, incluídas nas demonstrações contábeis consolidadas à razão de 33,33% de participação, após os ajustes de eliminação da participação societária:

	<u>2009</u>	<u>2008</u>	<u>1º de janeiro 2008</u>
Ativo circulante	409	413	482
Ativo imobilizado	197	193	181
Passivo circulante	282	66	71
Prejuízo do exercício	(630)	(607)	(741)

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.

l) Natura Europa SAS - França e Natura Cosmetics USA Co.: em janeiro de 2009 as cotas correspondentes ao capital social dessas controladas foram conferidas como aporte de capital na empresa "holding" Natura (Brasil) International B.V. - Holanda, passando a Sociedade a possuir a correspondente participação indireta nessas empresas por intermédio dessa empresa "holding" sediada na Holanda.

Encerramento de atividades de controladas

Em reuniões do Conselho de Administração realizadas em julho e outubro de 2009 foram aprovados os encerramentos das operações das controladas Natura Cosméticos C.A. - Venezuela, Natura Brasil Cosmética Ltda. - Portugal e Natura Cosméticos y Vestimentas S.A. - Uruguai. Em 31 de dezembro de 2009, tais empresas encontram-se em fase de dissolução e, exceto pelas controladas no Uruguai e Portugal, as quais ainda se encontravam em fase pré-operacional quando decisão de encerramento de suas operações, a controlada na Venezuela teve suas operações encerradas no terceiro trimestre de 2009, gerando a necessidade de constituição de provisão para perdas na realização de ativos.

Em 31 de dezembro de 2009 o saldo dos ativos líquidos da Natura Cosméticos C.A. - Venezuela, registrado nas demonstrações contábeis consolidadas da Sociedade, deduzido de provisões para eventuais perdas na desvalorização de ativos e exigibilidade de passivos no processo de encerramento das referidas operações, era de R\$511. Maiores detalhes sobre o total do patrimônio líquido e o prejuízo registrado pela controlada no exercício findo em 31 de dezembro de 2009 estão demonstrados na nota explicativa nº 12.

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.

5. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

	Controladora			Consolidado		
	2009	2008	1º de janeiro de 2008	2009	2008	1º de janeiro de 2008
Caixa e bancos	12.010	19.785	15.347	61.242	54.123	49.398
Aplicações financeiras:						
Certificados de Depósitos Bancários - CDBs pós- fixados	242.453	67.728	89.316	444.821	301.624	348.004
Fundos de investimento	-	-	908	-	-	12.838
	<u>254.463</u>	<u>87.513</u>	<u>105.571</u>	<u>506.063</u>	<u>355.747</u>	<u>410.240</u>
Circulante	254.463	87.513	105.571	500.294	350.497	405.392
Não circulante - aplicações financeiras (nota explicativa nº 17.(f) - riscos tributários)	-	-	-	5.769	5.250	4.848
	<u>254.463</u>	<u>87.513</u>	<u>105.571</u>	<u>506.063</u>	<u>355.747</u>	<u>410.240</u>

Em 31 de dezembro de 2009, os CDBs são remunerados por taxas que variam entre 100,0% e 103,1% (100,0% e 103,7% em 31 de dezembro de 2008 e 100,0% e 102,0% em 1º de janeiro de 2008) do Certificado de Depósito Interbancário - CDI. Os fundos de investimento, resgatados em 2008, tiveram rentabilidade média ponderada durante a sua vigência de 94,8% do CDI.

Os CDBs são classificados pela Administração da Sociedade e de suas controladas na rubrica "Caixa e equivalentes de caixa", por serem considerados ativos financeiros com possibilidade de resgate imediato e sujeitos a um insignificante risco de mudança de valor.

6. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

	Controladora			Consolidado		
	2009	2008	1º de janeiro de 2008	2009	2008	1º de janeiro de 2008
Contas a receber de clientes	462.303	467.868	546.372	509.383	516.865	575.552
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	(47.658)	(39.447)	(34.278)	(56.515)	(46.464)	(40.024)
	<u>414.645</u>	<u>428.421</u>	<u>512.094</u>	<u>452.868</u>	<u>470.401</u>	<u>535.528</u>

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

	Controladora			Consolidado		
	2009	2008	1º de janeiro de 2008	2009	2008	1º de janeiro de 2008
A vencer	355.402	390.196	496.701	402.482	434.061	522.409
Vencidos até 30 dias	73.330	51.043	23.182	73.330	56.175	26.654
Vencidos entre 31 e 60 dias	9.757	8.437	7.390	9.757	8.437	7.390
Vencidos entre 61 e 90 dias	6.655	5.736	4.965	6.655	5.736	4.965
Vencidos entre 91 e 180 dias	17.159	12.456	14.134	17.159	12.456	14.134
	<u>462.303</u>	<u>467.868</u>	<u>546.372</u>	<u>509.383</u>	<u>516.865</u>	<u>575.552</u>

O saldo de contas a receber de clientes no consolidado está predominantemente denominado em reais, com aproximadamente 95% do saldo em aberto em 31 de dezembro de 2009 referente a transações em reais (94% em 31 de dezembro de 2008 e 97% em 1º de janeiro de 2008), sendo o saldo remanescente denominado em moedas diversas, formado pelas vendas das controladas do exterior.

A movimentação da provisão para créditos de liquidação duvidosa para o exercício findo em 31 de dezembro de 2009 está assim representada:

Controladora			
Saldo em			Saldo em
2008	Adições (a)	Reversões e baixas (b)	2009
<u>(39.447)</u>	<u>(12.087)</u>	<u>3.876</u>	<u>(47.658)</u>

Consolidado			
Saldo em			Saldo em
2008	Adições (a)	Reversões e baixas (b)	2009
<u>(46.464)</u>	<u>(13.165)</u>	<u>3.114</u>	<u>(56.515)</u>

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

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

A despesa com a constituição da provisão para créditos de liquidação duvidosa foi registrada na rubrica "Despesas com vendas" na demonstração do resultado. Quando não existe expectativa de recuperação de numerário adicional, os valores creditados na rubrica "Provisão para créditos de liquidação duvidosa" são em geral revertidos contra a baixa definitiva do título contra o resultado do exercício.

A exposição máxima ao risco de crédito na data das demonstrações contábeis é o valor contábil de cada faixa de idade de vencimento conforme demonstrado no quadro de saldos a receber por idade de vencimento, demonstrado anteriormente. A Sociedade e suas controladas não mantêm nenhuma garantia para os títulos em atraso.

7. ESTOQUES

	Controladora			Consolidado		
	2009	2008	1º de janeiro de 2008	2009	2008	1º de janeiro de 2008
Produtos acabados	95.202	40.094	20.011	397.783	254.643	198.890
Matérias-primas e materiais de embalagem	-	-	-	126.479	84.131	52.850
Material promocional	5.634	3.746	2.677	16.503	19.651	21.257
Produtos em elaboração	-	-	-	14.327	11.098	7.944
Provisão para perdas	(6.498)	(2.863)	(1.144)	(45.541)	(35.891)	(29.862)
	<u>94.338</u>	<u>40.977</u>	<u>21.544</u>	<u>509.551</u>	<u>333.632</u>	<u>251.079</u>

O aumento registrado no saldo dos produtos acabados para 2009 é justificado substancialmente pela ampliação da capacidade de abastecimento logístico dos diversos Centros de Distribuição da Sociedade, bem como do redimensionamento da capacidade de produção da controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. com base no planejamento de demanda, visando ao acompanhamento do crescimento das operações da Sociedade registrado nos últimos anos e também em 2009, bem como à diminuição dos índices de não-atendimento de pedidos de venda; conseqüentemente, os saldos de matérias-primas e materiais de embalagem acompanharam tal aumento.

A movimentação da provisão para perdas na realização dos estoques para o exercício findo em 31 de dezembro de 2009 está assim representada:

Controladora			
Saldo em 2008	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2009
<u>(2.863)</u>	<u>(5.446)</u>	<u>1.811</u>	<u>(6.498)</u>
Consolidado			
Saldo em 2008	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2009
<u>(35.891)</u>	<u>(18.524)</u>	<u>8.874</u>	<u>(45.541)</u>

(a) Referem-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) Compostas pelas baixas dos produtos descartados pela Sociedade e suas controladas.

8. IMPOSTOS A RECUPERAR

	Controladora			Consolidado		
	2009	2008	1º de janeiro de 2008	2009	2008	1º de janeiro de 2008
ICMS a compensar sobre aquisição de insumos	-	-	1.037	68.556	25.152	14.584
ICMS - ST a ressarcir sobre vendas interestaduais - RS	20.967	10.467	-	20.967	10.467	-
ICMS - ST a ressarcir sobre vendas interestaduais - SP (a)	89.767	29.620	-	89.767	29.620	-
ICMS - ST - Estado de Santa Catarina (b)	3.335	8.792	-	3.335	8.792	-
ICMS - ST a ressarcir - processo denúncia espontânea - SP (c)	-	-	-	15.200	15.200	-
Impostos a compensar - controladas no exterior	-	-	-	17.070	20.482	14.418
ICMS a compensar sobre aquisição de bens do ativo imobilizado	3.836	2.727	3.170	11.891	13.118	18.811
COFINS a compensar sobre aquisição de bens do ativo imobilizado	-	-	-	11.632	9.217	16.193
PIS a compensar sobre aquisição de bens do ativo imobilizado	-	-	-	1.913	1.955	3.516
PIS e COFINS a compensar sobre aquisição de insumos	8.448	1.857	185	8.448	4.214	576
IRPJ e CSLL a compensar	-	-	-	2.176	2.660	1.589
PIS, COFINS e CSLL - retidos na fonte	-	-	-	3.436	2.302	1.568
Outros	1.104	-	-	3.149	8	397
(-) Provisão para deságio na alienação de créditos de ICMS	-	-	-	(2.414)	-	-
	<u>127.457</u>	<u>53.463</u>	<u>4.392</u>	<u>255.126</u>	<u>143.187</u>	<u>71.652</u>
Circulante	93.760	33.275	2.022	191.195	109.697	49.368
Não circulante	<u>33.697</u>	<u>20.188</u>	<u>2.370</u>	<u>63.931</u>	<u>33.490</u>	<u>22.284</u>

(a) Refere-se ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - Substituição Tributária - ICMS - ST que vem sendo mensalmente destacado e retido nas operações de venda realizadas pela Sociedade e por sua controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., com mercadorias destinadas a clientes localizados em outras Unidades Federativas (Estados e Distrito Federal) que não o Estado de São Paulo, conforme legislação fiscal do Estado de São Paulo, vigente desde fevereiro de 2008.

Conforme Regime Especial obtido pela Sociedade perante a Secretaria de Fazenda do Estado de São Paulo em janeiro de 2009, da apuração mensal de ICMS da Sociedade, desde o mês de apuração, base fevereiro de 2008, é possível compensar o montante equivalente a 75% de ICMS - ST apurado no mês, decorrente de operações subsequentes não realizadas no Estado de São Paulo. O saldo remanescente de ICMS - ST a recuperar, no montante de 25%, somente será aproveitado pela Sociedade após averiguação administrativa por parte da autoridade fiscal. O referido Regime Especial encontra-se suspenso, desde abril de 2009, para que a Sociedade apresente às autoridades fiscais suas obrigações acessórias no padrão exigido pelo Regime Especial e Portaria CAT nº 17/99.

Os créditos a ressarcir possuem a seguinte composição, detalhada por período de apuração:

Período de apuração	2009			2008		
	Parcela de 75%	Parcela de 25% (*)	Total	Parcela de 75%	Parcela de 25% (*)	Total
Fevereiro a março de 2008	-	506	506	-	679	679
Abril a junho de 2008	-	2.603	2.603	-	2.603	2.603
Julho a setembro de 2008	-	3.906	3.906	-	3.906	3.906
Outubro a dezembro de 2008	-	5.479	5.479	-	5.479	5.479
Janeiro a março de 2009	-	3.774	3.774	-	-	-
Abril a junho de 2009	12.314	4.105	16.419	-	-	-
Julho a setembro de 2009	15.005	5.002	20.007	-	-	-
Outubro a dezembro de 2009	15.090	5.030	20.120	-	-	-
Subtotal	<u>42.409</u>	<u>30.405</u>	<u>72.814</u>	-	<u>12.667</u>	<u>12.667</u>
Créditos registrados através do processo de denúncia espontânea (apurados entre fevereiro e maio de 2008)	-	-	16.953	-	-	16.953
Total de créditos ICMS-ST - SP	<u>42.409</u>	<u>30.405</u>	<u>89.767</u>	-	<u>12.667</u>	<u>29.620</u>

(*) Classificada no ativo não circulante.

Os créditos de ICMS - ST registrados em 31 de dezembro de 2009 serão regularmente compensados conforme sistemática descrita no parágrafo anterior, após o cumprimento das obrigações acessórias anteriormente citadas. Na avaliação dos assessores legais da Sociedade, a Administração classifica como remoto o risco do não-ressarcimento do crédito.

Com base na melhor avaliação e julgamento da Administração da Sociedade, estima-se que o montante referente à parcela de 75% dos créditos gerados nas apurações mensais referentes aos meses de fevereiro de 2008 a dezembro de 2009, conforme demonstrado no quadro anterior, será ressarcido em até 12 meses, após o restabelecimento da vigência do Regime Especial até então suspenso, motivo pelo qual a Sociedade mantém o registro dos créditos no ativo circulante. O ressarcimento do montante relacionado à parcela de 25% dos créditos de ICMS - ST depende de

homologação da Autoridade Fazendária Estadual e está registrado no ativo não circulante devido à ausência de uma estimativa razoável de tempo para que seja concluída a referida averiguação fiscal.

(b) Refere-se aos créditos de 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 "Termo de 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.

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 pela Autoridade Fazendária do Estado de Santa Catarina, será adotada a MVA efetivamente apurada no estudo concluído pela Fundação Getúlio Vargas - FGV - 35%; e (iii) promoção do aumento da arrecadação de ICMS em pelo menos 5% no ano 2009, em comparação

com o ano 2008, estando a Sociedade adimplente com esse 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 setembro de 2009, da MVA de 35%, apurada conforme pesquisa realizada pela FGV, contratada pela Associação Brasileira das Empresas de Venda Direta - ABEVD. Em agosto de 2009, foi publicado o Decreto nº 2.530, renovando a vigência da MVA de 35% até 31 de dezembro de 2010.

(c) Em 24 de setembro de 2008, foi emitido pela Coordenadoria de Administração Tributária da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo expediente que acata a denúncia espontânea formalizada pela controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., relacionada à adoção de procedimentos sobre o ICMS - ST nos meses de fevereiro a maio de 2008 em desacordo com os dispositivos do Regulamento do ICMS - RICMS/2000, artigos 264, inciso IV, 313-E e 313-G. Referido expediente esclarece os procedimentos necessários para a regularização das operações realizadas pela controlada no referido período. Em decorrência dessa regularização foram apurados créditos de ICMS - ST no montante consolidado de R\$15.200, em 31 de dezembro de 2009 e de 2008.

O crédito será compensado pela controlada após averiguação por parte da Autoridade Fiscal; entretanto, com base na avaliação dos assessores legais e na avaliação da Administração da controlada, o risco de não-compensação dos valores registrados em 31 de dezembro de 2009 é remoto.

9. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

a) Diferidos

Os valores de Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL diferidos são provenientes de diferenças temporárias na controladora e controladas. Esses créditos são mantidos no ativo não circulante, conforme regulamentação do CPC 26. Os valores são demonstrados a seguir:

	Controladora			Consolidado		
	2009	2008	1º de janeiro de 2008	2009	2008	1º de janeiro de 2008
Diferenças temporárias						
Provisão para créditos de liquidação duvidosa (nota explicativa nº 6)	16.204	13.412	11.655	16.204	13.412	11.655
Provisão para perdas nos estoques (nota explicativa nº 7)	2.209	973	389	12.591	11.173	9.382
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas (nota explicativa nº 17)	20.224	21.362	15.398	38.940	39.166	37.421
Não-inclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS (nota explicativa nº 16)	534	431	701	19.668	11.344	4.780
Passivo atuarial - plano de assistência médica (nota explicativa nº 22.b)	811	-	-	3.176	-	-
Lucros não realizados nos estoques	9.420	7.038	3.087	9.420	7.038	3.087
Provisão para perdas em contratos de "swap" e "forward" (nota explicativa nº 23)	2.335	5.305	1.297	2.941	5.151	2.160
Provisão ICMS - ST - Paraná e Distrito Federal (nota explicativa nº 16)	10.970	5.216	1.931	10.970	5.216	1.931
Provisões para perdas na realização de adiantamentos a fornecedores	4.483	4.283	-	4.997	4.997	-
Provisões para obrigações contratuais	733	-	-	1.419	-	-
Provisão para deságio na cessão créditos de ICMS	-	-	-	821	-	-
Provisões para "royalties" e parcerias a pagar	4.553	4.552	-	4.553	4.552	-
Provisão sobre operações internacionais	-	-	-	4.420	1.687	-
Outras diferenças temporárias	-	-	-	-	-	-
	<u>10.476</u>	<u>4.772</u>	<u>10.620</u>	<u>16.026</u>	<u>8.183</u>	<u>14.034</u>
	<u>82.952</u>	<u>67.344</u>	<u>45.078</u>	<u>146.146</u>	<u>111.919</u>	<u>84.450</u>

A movimentação dos saldos de imposto de renda e contribuição social diferidos ativos no consolidado para os exercícios apresentados é demonstrada como segue:

	1º de janeiro de 2008	Debitado (creditado) à demonstração do resultado	2008
Diferenças temporárias			
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	11.655	1.757	13.412
Provisão para perdas nos estoques	9.382	1.791	11.173
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	37.421	1.745	39.166
Não-inclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS	4.780	6.564	11.344
Lucros não realizados nos estoques	3.087	3.951	7.038
Provisão para perdas em contratos de "swap" e "forward"	2.160	2.991	5.151
Provisão ICMS - ST - Paraná e Distrito Federal	1.931	3.285	5.216
Provisões para perdas na realização de adiantamentos a fornecedores	-	4.997	4.997
Provisões para "royalties" e parcerias a pagar	-	4.552	4.552
Provisão sobre operações internacionais	-	1.687	1.687
Outras diferenças temporárias	-	-	-
	<u>14.034</u>	<u>(5.851)</u>	<u>8.183</u>
	<u>84.450</u>	<u>27.469</u>	<u>111.919</u>

	2008	Debitado (creditado) à demonstração do resultado	2009
Diferenças temporárias			
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	13.412	2.792	16.204
Provisão para perdas nos estoques	11.173	1.418	12.591
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	39.166	(226)	38.940
Não-inclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS	11.344	8.324	19.668
Lucros não realizados nos estoques	7.038	2.382	9.420
Provisão para perdas em contratos de "swap" e "forward"	5.151	(2.210)	2.941
Provisão ICMS - ST - Paraná e Distrito Federal	5.216	5.754	10.970
Provisões para perdas na realização de adiantamentos a fornecedores	4.997	-	4.997
Provisões para "royalties" e parcerias a pagar	4.552	1	4.553
Provisão sobre operações internacionais	1.687	2.733	4.420
Passivo atuarial - plano de assistência médica	-	3.176	3.176
Provisões para obrigações contratuais	-	1.419	1.419
Provisão para deságio na cessão de créditos de ICMS	-	821	821
Outras diferenças temporárias	<u>8.183</u>	<u>7.843</u>	<u>16.026</u>
	<u>111.919</u>	<u>34.227</u>	<u>146.146</u>

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 créditos tributários possuem prazos estimados de realização conforme demonstrado a seguir:

	Consolidado		1º de janeiro de 2008
	2009	2008	
2008 e 2009	-	-	71.689
2009 e 2010	-	75.490	8.768
2010 e 2011	109.838	24.539	3.690
2012	27.136	8.695	303
2013 em diante	<u>9.172</u>	<u>3.195</u>	-
	<u>146.146</u>	<u>111.919</u>	<u>84.450</u>

Adicionalmente, em 31 de dezembro de 2009 a Sociedade possuía créditos tributários não reconhecidos sobre prejuízos fiscais e diferenças temporárias não reconhecidos nas demonstrações contábeis, gerados por suas controladas no exterior; que, devido à ausência de histórico de lucros tributáveis e projeções de lucros tributáveis para os próximos exercícios, não foram registrados nas demonstrações contábeis das respectivas controladas no exterior.

Os valores dos créditos tributários, calculados às alíquotas vigentes nos respectivos países onde se situam as controladas, são demonstrados conforme a seguir:

Diferenças temporárias totais	27.610
Prejuízos fiscais:	
Argentina	4.529
Chile	9.072
México	20.667
Colômbia	33.138
França	<u>29.929</u>
	<u>97.335</u>

Exceto pelas controladas Argentina e México, os créditos tributários sobre os prejuízos fiscais gerados pelas demais controladas não possuem prazo para serem compensados (data de expiração); para tais controladas, os créditos tributários possuem os seguintes prazos para compensação:

	Argentina	México
2010	504	-
2011	1.224	-
2012	1.124	-
2013	1.677	-
2014	-	3
2015 em diante	-	<u>20.664</u>
	<u>4.529</u>	<u>20.667</u>

b) Correntes

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

	Controladora		Consolidado	
	2009	2008	2009	2008
Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social	812.719	691.646	874.154	747.293
Imposto de renda e contribuição social à alíquota de 34%	(276.324)	(235.160)	(297.212)	(254.080)
Reversão de provisão para preservação da distribuição de dividendos futuros (nota explicativa nº 14)	-	49.933	-	49.933
Benefício dos gastos com pesquisa e inovação tecnológica - Lei nº 11.196/05 (*)	9.956	14.021	9.956	14.021
Incentivos fiscais - doações	2.868	2.516	5.278	3.495
Equivalência patrimonial (nota explicativa nº 12)	(962)	(3.231)	-	-
Crédito fiscal não constituído sobre prejuízos fiscais gerados por controladas no exterior	-	-	(37.739)	(43.314)
Benefício fiscal de juros sobre o capital próprio	28.048	-	28.048	-
Regime Tributário de Transição - RTT (Medida Provisória nº 449/08) - ajustes da Lei nº 11.638/07	(1.037)	(4.774)	(2.035)	(5.482)
Aproveitamento fiscal do ágio (nota explicativa nº 14)	108.189	-	108.189	-
Outras diferenças permanentes	<u>467</u>	<u>2.906</u>	<u>(4.715)</u>	<u>5.991</u>
Despesa com imposto de renda e contribuição social	<u>(128.795)</u>	<u>(173.789)</u>	<u>(190.230)</u>	<u>(229.436)</u>
Imposto de renda e contribuição social - correntes	<u>(144.403)</u>	<u>(196.055)</u>	<u>(224.457)</u>	<u>(256.905)</u>
Imposto de renda e contribuição social - diferidos	<u>15.608</u>	<u>22.266</u>	<u>34.227</u>	<u>27.469</u>
Taxa efetiva - %	<u>15,8</u>	<u>25,1</u>	<u>21,8</u>	<u>30,7</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		
	2009	2008	1º de janeiro de 2008	2009	2008	1º de janeiro de 2008
Ativo circulante:						
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. (a)	12.171	7.542	5.909	-	-	-
Natura Logística e Serviços Ltda. (b)	14.586	10.976	5.714	-	-	-
Nova Flora Participações Ltda.	-	-	833	-	-	-
	<u>26.757</u>	<u>18.518</u>	<u>12.456</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Adiantamento para futuro aumento de capital- Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda. (c)	90	45	25	-	-	-
	<u>90</u>	<u>45</u>	<u>25</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Passivo circulante:						
Fornecedores:						
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. (d)	153.509	213.940	110.913	-	-	-
Natura Logística e Serviços Ltda. (e)	27.627	21.153	17.411	-	-	-
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. (f)	30.455	15.462	16.713	-	-	-
	<u>211.591</u>	<u>250.555</u>	<u>145.037</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	174	174	146	174	174	146
	<u>174</u>	<u>174</u>	<u>146</u>	<u>174</u>	<u>174</u>	<u>146</u>

	Consolidado				Venda de serviços		Contratação de serviços	
	Venda de produtos		Compra de produtos		2009	2008	2009	2008
	2009	2008	2009	2008				
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	2.611.231	2.075.190	-	-	6.632	6.126	-	-
Natura Cosméticos S.A.- Brasil	-	-	2.465.453	1.965.413	-	-	3.843	3.559
Natura Cosméticos S.A. - Peru	-	-	34.151	32.824	-	-	-	-
Natura Cosméticos S.A. - Argentina	-	-	46.970	31.477	-	-	1.544	1.430
Natura Cosméticos S.A.- Chile	-	-	25.300	22.290	-	-	1.245	1.137
Natura Cosméticos S.A. - México	-	-	22.353	14.727	6.632	6.126	6.632	6.126
Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	-	-	10.846	4.645	-	-	-	-
Natura Cosméticos C.A. - Venezuela	-	-	1.417	2.023	-	-	-	-
Natura Europa SAS - França	-	-	3.885	1.423	-	-	-	-
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	799	277	-	-	-	-
Natura Logística e Serviços Ltda.	-	-	56	81	-	-	-	-
Natura Cosmetics USA Co.	-	-	1	10	-	-	-	-
	<u>2.611.231</u>	<u>2.075.190</u>	<u>2.611.231</u>	<u>2.075.190</u>	<u>3.174.935</u>	<u>2.536.221</u>	<u>3.174.935</u>	<u>2.536.221</u>

	Venda de serviços		Contratação de serviços	
	2009	2008	2009	2008
Estrutura administrativa: (g)				
Natura Logística e Serviços Ltda.	333.652	287.278	-	-
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	252.015	217.255
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	-	-	52.176	45.812
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	29.461	24.211
	<u>333.652</u>	<u>287.278</u>	<u>333.652</u>	<u>287.278</u>
Pesquisa e desenvolvimento de produtos e tecnologias: (h)				
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	220.354	164.021	-	-
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	220.354	164.021
	<u>220.354</u>	<u>164.021</u>	<u>220.354</u>	<u>164.021</u>
Pesquisas e testes "in vitro": (i)				
Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França	3.066	3.606	-	-
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	3.066	3.606
	<u>3.066</u>	<u>3.606</u>	<u>3.066</u>	<u>3.606</u>

Locação de imóveis e encargos comuns: (j)

Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	6.632	6.126	-	-
Natura Logística e Serviços Ltda.	-	-	3.843	3.559
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	1.544	1.430
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	1.245	1.137
	<u>6.632</u>	<u>6.126</u>	<u>6.632</u>	<u>6.126</u>

Total da venda ou compra de produtos de serviços

	<u>3.174.935</u>	<u>2.536.221</u>	<u>3.174.935</u>	<u>2.536.221</u>
--	------------------	------------------	------------------	------------------

(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.
(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 logísticos 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 2009 e de 2008, bem como as transações que influenciaram os resultados dos exercícios findos naquelas datas, relativos às operações com partes relacionadas, decorrem de transações entre a Sociedade e suas controladas.

Devido ao modelo das operações mantido pela Sociedade e suas controladas, bem como o formato do canal de distribuição dos produtos, o qual é efetuada através de vendas diretas por Consultores(as) Natura, parte substancial das vendas efetuadas pela controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. é efetuada para a controladora Natura Cosméticos S.A. no Brasil e para as suas controladas no exterior.

As vendas efetuadas para partes não relacionadas totalizaram no exercício findo em 31 de dezembro de 2009 R\$6.628 (R\$3.638 em 31 de dezembro de 2008).

Sobre os saldos a receber entre as empresas do Grupo em 31 de dezembro de 2009 e de 2008 não há provisão registrada para créditos de liquidação duvidosa, devido à ausência de títulos em atraso com risco de realização.

Conforme detalhes mencionados na nota explicativa nº 15, tem sido prática entre as empresas do Grupo conceder entre si avais e garantias para suportar operações de empréstimos e financiamentos bancários.

Para a remuneração dos administradores da Sociedade em 2009 e 2008, vide nota explicativa nº 19.

11. DEPÓSITOS JUDICIAIS

Representam ativos restritos da Sociedade e de suas controladas e estão relacionados a quantias depositadas e mantidas em juízo até a solução dos litígios a que estão relacionadas.

Os depósitos judiciais mantidos pela Sociedade e por suas controladas em 31 de dezembro de 2009 e de 2008 e em 1º de janeiro de 2008 estão assim representados:

	Controladora			Consolidado		
	2009	2008	1º de janeiro de 2008	2009	2008	1º de janeiro de 2008
ICMS - ST (*)	29.162	14.670	20.679	29.162	14.670	20.679
ICMS - ST exigibilidade suspensa (*) (nota explicativa nº 16.(b))	110.640	67.191	47.030	110.640	67.191	47.030
Processos tributários sem provisão	25.581	20.274	13.408	29.103	23.577	16.449
Processos tributários provisionados (nota explicativa nº 17)	17.039	16.196	15.296	55.361	51.745	47.608
Processos cíveis sem provisão	313	64	-	636	390	321
Processos cíveis provisionados (nota explicativa nº 17)	231	206	202	1.878	1.668	3.202
Processos trabalhistas sem provisão	2.994	2.179	1.032	3.381	2.380	1.154
Processos trabalhistas provisionados (nota explicativa nº 17)	1.696	1.338	817	2.193	1.635	1.097
	<u>187.656</u>	<u>122.118</u>	<u>98.464</u>	<u>232.354</u>	<u>163.256</u>	<u>137.540</u>

(*) Em 31 de dezembro de 2009 corresponde à ação declaratória de ICMS - ST do Estado do Paraná e do Distrito Federal conforme mencionado na nota explicativa nº 17 - "Contingências passivas tributárias - risco possível", itens (a) e (b) (em 31 de dezembro de 2008 correspondente somente à ação do Estado do Paraná).

12. INVESTIMENTOS

	Controladora		
	2009	2008	1º de janeiro de 2008
Investimentos em controladas	<u>1.000.600</u>	<u>868.497</u>	<u>770.701</u>

Informações e movimentação dos saldos para o exercício findo em 31 de dezembro de 2009

	Indústria e Comércio de Cosméticos		Natura Cosméticos		Natura Cosméticos		Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda.		Natura Inovação e Tecnologia de Produtos SAS - França		Natura Brasil Cosmética Ltda. - Portugal		Natura Cosméticos de México USA Co. Colômbia		Natura Cosméticos (Brasil) Internacional Espanha SL		Total
	Natura Ltda.	S.A. - Chile	S.A. - Peru	S.A. - Argentina	Venezuela	Monteiro da Silva Ltda.	Ltda. (*)	França	Portugal	S.A. (*)	USA Co.	Colômbia	B.V. - Holanda	Espanha SL			
Capital social	526.155	90.213	10.066	63.017	11.923	33.503	5.008	23.058	105	96.262	51.090	22.514	52.830	9	985.753		
Percentual de participação	99,99%	99,99%	99,94%	99,97%	99,99%	99,99%	99,99%	100,00%	98,00%	99,99%	100,00%	99,99%	100,00%	100,00%			
Patrimônio líquido das controladas	836.908	24.076	3.771	30.917	511	(564)	61.719	8.251	(1)	25.318	2.446	6.536	167	51	1.000.106		
Participação no patrimônio líquido	836.851	24.074	3.769	30.908	511	(564)	61.713	8.251	(1)	25.315	2.446	6.535	167	51	1.000.026		
Lucro líquido (prejuízo) do exercício das controladas, líquido dos efeitos de conversão	77.801	(2.122)	(2.121)	(10.110)	(10.005)	136	31.846	(18.984)	-	(26.299)	(26.638)	(16.221)	(96)	-	(2.813)		
Valor contábil dos investimentos																	
Saldos em 31 de dezembro de 2008	755.892	15.810	(4.372)	26.067	2.908	-	28.819	16.783	-	26.489	(3.273)	3.314	51	9	868.497		
Resultado de equivalência patrimonial	77.777	(2.122)	(2.120)	(10.107)	(10.004)	136	31.843	(18.984)	-	(26.296)	(26.638)	(16.219)	(96)	-	(2.830)		
Variação cambial e outros ajustes na conversão dos investimentos das controladas no exterior	-	(1.912)	(1.583)	(10.375)	(442)	-	-	(762)	-	(6.568)	(870)	(1.372)	-	-	(23.884)		
Contribuição da controladora para planos de opções de ações concedidos a executivos de controladas	3.182	-	-	-	-	-	1.051	-	-	-	-	-	-	-	4.231		
Aumentos de capital	-	12.298	11.844	25.323	8.049	-	-	11.214	-	31.690	33.227	20.812	212	51	154.720		
Saldos em 31 de dezembro de 2009	<u>836.851</u>	<u>24.074</u>	<u>3.769</u>	<u>30.908</u>	<u>511</u>	<u>-</u>	<u>61.713</u>	<u>8.251</u>	<u>-</u>	<u>25.315</u>	<u>2.446</u>	<u>6.535</u>	<u>167</u>	<u>60</u>	<u>1.000.600</u>		
Provisão para perdas																	
Saldos em 31 de dezembro de 2008	-	-	-	-	-	(700)	-	-	(1)	-	-	-	-	-	(701)		
Reversão de provisão para perdas	-	-	-	-	-	136	-	-	-	-	-	-	-	-	136		
Saldos em 31 de dezembro de 2009	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(564)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(1)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(565)</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.; e Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V.

Natura Europa SAS: Natura (Brasil) International BV (Holanda), Natura Brasil Inc. (EUA - Delaware), Natura International Inc. (EUA - Nova York), Natura International Inc. (EUA - Nevada) e Natura Worldwide Trading Company (Costa Rica), Natura Europa SAS (França) e Natura Brasil SAS (França).

Informações e movimentação dos saldos para o exercício findo em 31 de dezembro de 2008

	Indústria e Comércio de Cosméticos	Natura Cosméticos	Natura Cosméticos	Natura Cosméticos	Natura Cosméticos C.A. - Venezuela	Nova Flora Participações Ltda	Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda.	Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	Natura Europa SAS (*) México (*)	Natura Cosméticos México (*)	Natura Brasil Cosméticos Ltda. - Portugal	Natura Cosmetics USA Co.	Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	Natura International B.V. - Holanda	Natura Cosméticos 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%	99,99%	100,00%	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 1º de janeiro de 2008	696.261	5.835	1.206	14.193	3.552	-	-	19.934	12.074	15.738	-	526	1.382	-	-	770.701
Resultado da equivalência patrimonial	92.500	(9.188)	(4.567)	(8.683)	(7.289)	-	(348)	7.660	(17.891)	(24.349)	-	(27.664)	(12.717)	-	-	(12.536)
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)
Contribuição da controladora para planos de opções de ações concedidos a executivos de controladas	1.931	-	-	-	-	-	-	1.225	-	-	-	-	-	-	-	3.156
Aumentos 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>755.892</u>	<u>15.810</u>	<u>(4.372)</u>	<u>26.067</u>	<u>2.908</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>28.819</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>868.497</u>
Provisão para perdas																
Saldos em 1º de janeiro de 2008	-	-	-	-	-	(10.059)	-	-	-	-	(1)	-	-	-	-	(10.060)
Incorporação da Nova Flora Participações Ltda.	-	-	-	-	-	10.059	(352)	-	-	-	-	-	-	-	-	9.707
Constituição de provisão para perdas	-	-	-	-	-	-	(348)	-	-	-	-	-	-	-	-	(348)
Saldos em 31 de dezembro de 2008	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(700)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(1)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(701)</u>

13. IMOBILIZADO E INTANGÍVEL

	Taxa média ponderada anual de depreciação - %	Controladora						1º de janeiro de 2008
		2009			2008			
		Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor residual	Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor residual	
IMOBILIZADO							Valor residual	
Veículos	30	31.358	13.259	18.099	27.686	11.317	16.369	13.223
Benfeitorias em propriedade de terceiros (b)	20	19.246	5.627	13.619	9.726	3.860	5.866	7.148
Máquinas e equipamentos	9	13.478	2.039	11.439	4.963	1.119	3.844	3.459
Móveis e utensílios	9	5.676	2.479	3.197	4.258	2.178	2.080	2.122
Equipamentos de informática	20	6.507	4.337	2.170	5.768	3.823	1.945	1.874
Projetos em andamento	-	1.212	-	1.212	2.765	-	2.765	-
Adiantamento a fornecedores	-	639	-	639	4.996	-	4.996	40
		<u>78.116</u>	<u>27.741</u>	<u>50.375</u>	<u>60.162</u>	<u>22.297</u>	<u>37.865</u>	<u>27.866</u>

	Taxa média ponderada anual de amortização - %	Controladora						1º de janeiro de 2008
		2009			2008			
		Custo corrigido	Amortização acumulada	Valor residual	Custo corrigido	Amortização acumulada	Valor residual	
INTANGÍVEL							Valor residual	
Softwares	20	19.441	7.914	11.527	14.923	5.915	9.008	6.548

Consolidado								I° de janeiro de 2008
	Taxa média ponderada anual de depreciação - %	2009			2008			Valor residual
		Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor residual	Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor residual	
IMOBILIZADO								
Máquinas e equipamentos	10	278.805	122.623	156.182	246.849	99.192	147.657	146.712
Edifícios	5	151.142	48.210	102.932	151.142	42.114	109.028	115.124
Instalações	10	110.476	59.339	51.137	97.903	50.630	47.273	50.483
Terrenos	-	33.662	-	33.662	33.662	-	33.662	33.662
Moldes	30	85.698	68.283	17.415	76.911	56.841	20.070	26.643
Veículos	30	48.312	18.581	29.731	45.010	16.744	28.266	22.245
Equipamentos de informática	20	65.469	44.714	20.755	62.674	37.955	24.719	25.204
Móveis e utensílios	10	27.732	12.557	15.175	25.760	10.559	15.201	15.072
Benfeitorias em propriedade de terceiros (b)	30	36.106	14.363	21.743	25.134	9.917	15.217	11.452
Projetos em andamento	-	16.269	-	16.269	23.517	-	23.517	9.824
Adiantamento a fornecedores	-	25.213	-	25.213	9.564	-	9.564	21.263
Outros	-	6.660	4.618	2.042	7.970	4.483	3.487	3.215
		<u>885.544</u>	<u>393.288</u>	<u>492.256</u>	<u>806.096</u>	<u>328.435</u>	<u>477.661</u>	<u>480.899</u>

Consolidado								I° de janeiro de 2008
	Taxa média ponderada anual de amortização - %	2009			2008			Valor residual
		Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor residual	Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor residual	
INTANGÍVEL								
Fundo de comércio - Natura Europa SAS - França (a)	-	5.250	-	5.250	6.732	-	6.732	5.420
Softwares	20	131.429	54.546	76.883	107.086	39.475	67.611	57.662
Marcas e patentes	10	1.951	1.344	607	2.233	1.547	686	735
		<u>138.630</u>	<u>55.890</u>	<u>82.740</u>	<u>116.051</u>	<u>41.022</u>	<u>75.029</u>	<u>63.817</u>

(a) O fundo de comércio gerado na compra da Natura Europa SAS - França está fundamentado na existência de ponto comercial em que 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 2008 e 31 de dezembro de 2009, 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.

Informações adicionais sobre o imobilizado

a) Bens dados em garantia e penhora

Em 31 de dezembro de 2009 a Sociedade e suas controladas possuíam bens do imobilizado dados como penhora e aval em operações de empréstimos e financiamentos bancários, bem como arrolados em defesa de processos judiciais, conforme montantes demonstrados a seguir:

	Controladora	Consolidado
Máquinas e equipamentos	3.179	3.179
Edifícios	-	99.997
Equipamentos de informática	3.495	4.082
Veículos	4.733	5.125
Saldos no fim do exercício	<u>11.407</u>	<u>112.383</u>

b) Bens paralisados

Em 31 de dezembro de 2009, exceto pelos bens da controlada Natura Cosméticos C.A. - Venezuela registrados pelo montante líquido total de R\$211, cujas operações foram encerradas no quarto trimestre de 2009 (vide nota explicativa nº 4), a Sociedade e suas demais controladas não possuíam bens de ativo imobilizado paralisados

c) Despesas com arrendamentos operacionais

	Controladora		Consolidado	
	2009	2008	2009	2008
Aluguéis	1.217	1.148	8.960	8.453

d) Saldo de juros capitalizados no ativo imobilizado

	Consolidado	
	2009	2008
Edifícios	<u>1.531</u>	<u>1.557</u>

Informações adicionais sobre o intangível

	Consolidado	
	2009	2008
Amortização do intangível (*)	<u>16.880</u>	<u>10.358</u>

(*) Registrada na rubrica "Despesas administrativas e gerais".

Despesa de amortização do intangível consolidada, estimada para os próximos anos exercícios

	Valor
2010	14.868
2011	14.868
2012	14.868
2013 em diante	<u>38.136</u>
	<u>82.740</u>

Mutações do imobilizado

	Controladora		Consolidado	
	2009	2008	2009	2008
Saldos no início do exercício	37.865	27.866	477.661	480.899
Adições (líquidas das transferências de projetos em andamento encerrados):				
Máquinas e equipamentos	5.061	832	21.468	15.032
Projetos em andamento/adiantamento a fornecedores	7.787	7.134	49.058	6.216
Edifícios	-	-	-	4.874
Veículos	11.094	11.759	18.099	19.072
Moldes	-	-	8.787	10.158
Instalações	-	-	3.414	10.387
Equipamentos de informática	980	703	5.825	6.018
Móveis e utensílios	432	284	1.578	2.255
Outros	627	464	2.896	6.118
	25.981	21.176	111.125	80.130
(-) Baixas líquidas	(3.552)	(3.277)	(20.984)	(3.731)
(-) Depreciação	(9.919)	(7.900)	(75.546)	(79.637)
Saldos no fim do exercício	50.375	37.865	492.256	477.661

Mutações do intangível

	Controladora		Consolidado	
	2009	2008	2009	2008
Saldos no início do exercício	9.008	6.548	75.029	63.817
Adições-Softwares (inclui gastos com implementação)	4.587	4.252	29.507	30.010
(-) Baixas líquidas	(69)	(128)	(4.916)	(8.440)
(-) Amortização	(1.999)	(1.664)	(16.880)	(10.358)
Saldos no fim do exercício	11.527	9.008	82.740	75.029

14. INTANGÍVEL - ÁGIO NA INCORPORAÇÃO DE AÇÕES

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	
	2009	2008
Ágio	318.203	318.203
Provisão para preservação da distribuição de dividendos futuros	(318.203)	(318.203)
	-	-

A provisão para preservação da distribuição de dividendos futuros, por corresponder ao valor integral do ágio gerado, tem como objetivo a distribuição do benefício fiscal da amortização do ágio a todos os acionistas.

Conforme mencionado na nota explicativa nº 3, considerando as alterações contábeis promovidas pela Lei nº 11.638/07 e Medida Provisória nº 449/08, posteriormente convertida na Lei nº 11.941/09, a partir de 1º de janeiro de 2009 o saldo do ágio existente em 31 de dezembro de 2008 deixou de ser amortizado, bem como a provisão para preservação da distribuição de dividendos futuros correspondente ao seu valor integral também deixou de ser revertida contabilmente. Nesse sentido, a partir de 1º de janeiro de 2009, o benefício fiscal do ágio passou a ser aproveitado nas apurações mensais de imposto de renda e da contribuição social com base no RTT, conforme disposições previstas na Medida Provisória nº 449/08, cujos efeitos estão demonstrados na nota explicativa nº 9.b).

15. EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS

	Controladora			Consolidado			Referência
	2009	2008	1º de janeiro de 2008	2009	2008	1º de janeiro de 2008	
Moeda Local							
BNDDES - EXIM (a)	-	-	-	41.707	109.570	88.140	A
Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP	-	-	-	39.985	50.156	51.915	B
Nota de Crédito Agroindustrial	-	-	-	-	54.173	48.787	C
Notas promissórias BNDDES (a)	350.856	-	-	350.856	-	-	D
Conta garantida BNDDES - FINAME	29.549	26.282	27.906	100.949	36.211	41.444	E
Banco do Brasil - Fundo de Amparo do Trabalhador - FAT Fomentar	180	-	-	355	-	-	F
Arrendamentos mercantis - financeiros	-	-	-	6.168	11.126	14.246	G
FINEP - subvenção "Compror"	-	-	-	4.970	5.890	6.682	H
Nota de Crédito à Exportação - NCE	-	-	-	1.660	3.880	4.252	I
Total em moeda local	380.585	26.282	146.388	547.861	271.624	434.333	J
							K
Moeda estrangeira							L
BNDDES - EXIM (a)	-	-	-	10.427	27.392	22.035	A
BNDDES (a)	2.922	2.599	2.760	9.984	3.581	4.099	E
Adiantamento de Contrato de Câmbio - ACC (a)	-	-	-	10.447	-	-	M
Resolução nº 2.770 (a)	111.790	154.384	88.484	111.791	154.384	88.484	N
Operação internacional - Peru	-	-	-	13.848	23.049	-	O
Total em moeda estrangeira	114.712	156.983	91.244	156.497	208.406	114.618	
Total geral	495.297	183.265	237.632	704.358	480.030	548.951	
Circulante	469.590	5.293	120.785	569.366	190.550	288.959	
Não circulante	25.707	177.972	116.847	134.992	289.480	259.992	

<u>Referência</u>	<u>Moeda</u>	<u>Vencimento</u>	<u>Encargos</u>	<u>Garantias</u>
A	Real	Janeiro e maio de 2010 e fevereiro de 2011	Juros de 2,39% a.a. + TJLP (b) 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 (b) para 80% da dívida e juros de 8,98% a.a. + variação cambial (dólar) para 20% da dívida com vencimento em maio de 2010; e juros de 2,43% a.a. + TJLP (b) 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 controladora Natura Cosméticos S.A.
B	Real	Março de 2013	TJLP (b)	Aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e carta de fiança bancária
C	Real	-	TR (e) + juros de 8,66% a.a.	Aval da controladora Natura Cosméticos S.A.
D	Real	Junho de 2010	Juros de 106% do CDI (c)	Não há
E	Real	Abril de 2010 e fevereiro de 2017	Para a parcela com vencimento em abril de 2010: juros de 4,5% a.a. + TJLP (b) + UMBNDES (f) Para a parcela com vencimento em fevereiro de 2017: (i) TJLP (b) + 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 (b) + juros de 2,3% a.a. para 6% da dívida	Hipoteca (g) Carta de fiança bancária
F	Real	Maio de 2010	CDI (c) + 2,54% a.a.+ IOF (d)	Aval da controladora Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e fluxo de recebíveis
G	Real	Setembro de 2012	Juros de 4,5% a.a. + TJLP (b)	Alienação fiduciária, aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e notas promissórias
H	Real	Fevereiro de 2014	Juros de 4,4% a.a. + TJLP (b)	Alienação fiduciária, aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e notas promissórias
I	Real	Até setembro de 2012	Juros de 99,5% a 102,99% da taxa DI - CETIP (h)	Alienação fiduciária dos bens objeto dos contratos de arrendamento mercantil
J	Real	Janeiro de 2011	Não há	Não há
K	Real	Janeiro de 2008	Juros de 102,8% do CDI (c)	Aval da controladora Natura Cosméticos S.A.
L	Real	Abril de 2008	Juros de 104,7% do CDI (c)	Notas promissórias e aval da controladora Natura Cosméticos S.A.
M	Dólar	Março de 2010	Variação cambial + 0,52% a.a.	Aval da controladora Natura Cosméticos S.A.
N	Yen	Janeiro de 2010	Variação cambial + 2,11% a.a.	Aval da controladora Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.
O	Novo sol	Novembro de 2010	Juros de 2,4% a.a.	Fiança bancária

(a) Empréstimos e financiamentos para os quais foram contratados derivativos do tipo “swap” para CDI.

(b) TJLP - Taxa de Juros a 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 da controladora Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.

(g) Hipotecas - referem-se às hipotecas dos imóveis da unidade industrial de Cajamar da controladora Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.

(h) DI - CETIP - índice diário calculado a partir da taxa média DI, divulgada pela CETIP - Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos.

Os vencimentos da parcela registrada no passivo não circulante estão demonstrados como segue:

	Consolidado		1º de janeiro de 2008
	2009	2008	
2009	-	-	100.831
2010	-	225.226	109.583
2011	42.695	29.837	18.541
2012	33.799	20.384	17.543
2013	23.728	10.351	9.543
2014	16.991	3.682	3.951
2015 em diante	17.779	-	-
	<u>134.992</u>	<u>289.480</u>	<u>259.992</u>

a) Descrição dos principais contratos de empréstimos e financiamentos bancários vigentes:

1. Programas BNDES - EXIM Pré-embarque e BNDES - EXIM Pré-embarque Especial

A controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. é beneficiária desses programas de financiamento na fase pré-embarque para a exportação de bens e serviços com o BNDES. Em regra, os requisitos para a participação nos referidos programas são: (i) possuir crédito aprovado com a instituição financeira que celebrará o contrato de financiamento; e (ii) fabricar produtos com um índice mínimo de nacionalização de 60%.

2. Contratos de financiamento com o BNDES

A Sociedade e suas controladas Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., Natura Logística e Serviços Ltda. e Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. possuem contratos de financiamentos mediante a abertura de crédito com o BNDES para viabilizar investimentos diretos na Sociedade e em suas controladas, como, por exemplo, aperfeiçoamento de determinadas linhas de produtos, capacitação da área de pesquisa e desenvolvimento, otimização das linhas de separação de produtos do parque industrial de Cajamar - SP, instalação de um armazém vertical também no parque fabril na unidade de Cajamar - SP, contratação de consultorias para os novos centros de distribuição e implementação de dois novos centros de distribuição em Matias Barbosa - MG e Jaboatão dos Guararapes - PE, bem como adequação administrativa da unidade de Itapeverica da Serra - SP e aquisição de equipamentos necessários para esses fins.

3. Contrato de financiamento com a FINEP

A controlada Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. possui programas de inovação, que buscam o desenvolvimento e a aquisição de novas tecnologias por meio de parcerias com universidades e centros de pesquisa no Brasil e no exterior. Tais programas de inovação têm o apoio de programas de fomento à pesquisa e desenvolvimento tecnológico com a FINEP, que viabiliza e/ou cofinancia equipamentos, bolsas científicas e material de pesquisa para as universidades participantes.

Tal recurso foi destinado ao custeio parcial dos investimentos incorridos na elaboração do projeto "Plataformas de Tecnologia para Novos Produtos Cosméticos e Suplementos Nutricionais".

16. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS

	Controladora			Consolidado		
	2009	2008	1º de janeiro de 2008	2009	2008	1º de janeiro de 2008
ICMS ordinário e ST a pagar (b)	150.095	108.738	109.959	213.860	164.774	109.892
PIS/COFINS a pagar (medida liminar) (a)	1.570	1.268	2.061	57.848	33.365	14.060
IRPJ e CSLL a pagar	15.520	13.062	12.233	25.786	23.254	15.012
IRPJ e CSLL (medida liminar) (c)	13.624	-	-	13.624	-	-
IRPJ e CSLL (medida liminar PAT)	-	-	-	965	-	-
IRRF	5.436	5.269	3.863	9.574	8.861	7.335
PIS/COFINS/CSLL retidos na fonte a recolher	4.100	2.842	3.696	5.557	3.821	4.784
PIS/COFINS a pagar	-	156	145	5.284	3.866	5.405
Impostos a pagar - controladas no exterior	-	-	-	7.220	5.072	5.313
IPI a pagar	-	-	-	-	903	2.285
ISS a pagar	275	217	214	1.588	1.077	983
Outras	-	-	-	-	-	472
	<u>190.620</u>	<u>131.552</u>	<u>132.171</u>	<u>341.306</u>	<u>244.993</u>	<u>165.541</u>
Depósitos judiciais (b) (nota explicativa nº 11)	<u>(110.640)</u>	<u>(67.191)</u>	<u>(47.030)</u>	<u>(110.640)</u>	<u>(67.191)</u>	<u>(47.030)</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 o Programa de Integração Social - PIS e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS. Em junho

4. Financiamento de Máquinas e Equipamentos - FINAME

A Sociedade é beneficiária de uma linha de crédito com o BNDES, relativa a operações de repasse de FINAME, um empréstimo destinado a financiar a aquisição de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, concedido pelo BNDES. O mencionado repasse ocorre por meio da concessão de crédito à controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., gerando direitos de recebimento por parte da instituição financeira credenciada como agente financeiro, usualmente Banco Votorantim S.A., Banco Itaú Unibanco S.A., Banco do Brasil S.A., HSBC Bank Brasil S.A. e Banco Santander Brasil S.A., que contratam com a controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. as referidas operações de financiamento.

Os contratos firmados têm como garantia a transferência da propriedade fiduciária dos bens descritos nos respectivos contratos. Figura como fiel depositário desses bens a própria controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., sendo a Sociedade a avalista. Adicionalmente, a Sociedade e suas controladas ficaram obrigadas a cumprir com as Disposições Aplicáveis aos Contratos do BNDES e Condições Gerais Reguladoras das Operações Relativas ao FINAME.

5. Resolução nº 2.770

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 2.770 captada com o Banco Real ABN AMRO em 9 de agosto de 2007 com vencimento em 26 de janeiro de 2010 e valor de principal de Yen\$5.681.787 mil.

6. Notas promissórias

Primeira emissão de notas promissórias no valor total de R\$350.000, série única, sem garantia, valor nominal unitário de R\$1.000, segundo a Instrução CVM nº 476, emitidas em 17 de dezembro de 2009. As notas promissórias terão prazo de 180 dias, podendo ser resgatadas antecipadamente, total ou parcialmente, após 90 dias contados da data de emissão, sem pagamento de prêmio.

b) Obrigações de arrendamento mercantil financeiro

As obrigações de arrendamento são garantidas de forma eficaz, uma vez que o ativo arrendado é revertido para o arrendador no caso de inadimplência. As obrigações financeiras são compostas como segue:

	2009	2008	1º de janeiro de 2008
Obrigações brutas de arrendamento financeiro - pagamentos mínimos de arrendamento:			
Menos de um ano	844	2.481	3.479
Mais de um ano e menos de cinco anos	950	1.988	1.454
	1.794	4.469	4.933
Encargos de financiamento futuros sobre os arrendamentos financeiros	(134)	(589)	(681)
Obrigações de arrendamento financeiro - saldo contábil	<u>1.660</u>	<u>3.880</u>	<u>4.252</u>

c) Cláusulas restritivas de contratos

Em 31 de dezembro de 2009 e de 2008 e em 1º de janeiro de 2008, os contratos de empréstimos e financiamentos mantidos pela Sociedade e por suas controladas não contêm cláusulas restritivas que estabelecem obrigações quanto à manutenção de índices financeiros por parte da Sociedade e de suas controladas.

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 da apuração de abril de 2007. Os saldos registrados em 31 de dezembro de 2009 referem-se aos valores não pagos de PIS e COFINS apurados entre abril de 2007 e dezembro de 2009, cuja exigibilidade está integralmente suspensa, os quais estão acrescidos de atualização pela taxa SELIC (Sistema Especial de Liquidação e Custódia). Parte do saldo, no montante atualizado de R\$2.606, encontra-se depositada judicialmente.

(b) Em 31 de dezembro de 2009, do saldo total registrado na controladora e no consolidado, os montantes de R\$95.834 e R\$14.806 referem-se ao ICMS - ST do Estado do Paraná e Distrito Federal, respectivamente (R\$67.191 referente ao ICMS - ST do Estado do Paraná em 31 de

dezembro de 2008 e R\$40.542 e R\$6.488 referentes ao ICMS - ST do Paraná e de Santa Catarina, respectivamente, em 1º de janeiro de 2008), que estão sendo discutidos judicialmente pela Sociedade, conforme também mencionado na nota explicativa nº 17.(a) e (b) - "Contingências passivas - risco possível". A Sociedade vem efetuando depósitos judiciais mensais com relação aos montantes não recolhidos.

(c) Em 4 de fevereiro de 2009, a Sociedade obteve medida liminar posteriormente confirmada por sentença que suspendeu a exigibilidade do imposto de renda e da contribuição social incidentes sobre quaisquer valores recebidos a título de juros de mora, pagos pelo atraso no cumprimento de obrigações contratuais das operações com vendas para os(as) Consultores(as) Natura. Aguarda-se o julgamento do recurso de apelação interposto pela União Federal.

17. PROVISÃO 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		
	2009	2008	1º de janeiro de 2008	2009	2008	1º de janeiro de 2008
Tributários	41.856	39.265	38.350	93.624	89.457	87.920
Cíveis	8.469	21.418	5.631	10.750	23.968	21.105
Trabalhistas	<u>13.448</u>	<u>6.440</u>	<u>5.604</u>	<u>17.071</u>	<u>8.558</u>	<u>7.323</u>
	<u>63.773</u>	<u>67.123</u>	<u>49.585</u>	<u>121.445</u>	<u>121.983</u>	<u>116.348</u>
Circulante	1.465	15.791	-	1.465	15.791	13.420
Não circulante	<u>62.308</u>	<u>51.332</u>	<u>49.585</u>	<u>119.980</u>	<u>106.192</u>	<u>102.928</u>

Riscos tributários

Os riscos tributários provisionados são compostos pelos processos a seguir relacionados:

Movimentação entre 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2008

	Controladora					
	1º de janeiro de 2008	Adições	Reversões	Pagamentos	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 (g)	3.862	-	-	-	251	4.113
Auto de infração IRPJ 1990 (i)	2.862	-	-	-	181	3.043
Auto de infração IRPJ e CSLL - honorários advocatícios (h)	2.860	-	-	-	87	2.947
Honorários advocatícios e outros	6.607	16	(11)	-	1.255	7.867
Risco tributário total provisionado	<u>38.350</u>	<u>16</u>	<u>(2.359)</u>	<u>-</u>	<u>3.258</u>	<u>39.265</u>
Depósitos judiciais tributários	<u>(15.296)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(900)</u>	<u>(16.196)</u>

	Consolidado					
	1º de janeiro de 2008	Adições	Reversões	Pagamentos	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 (e)	4.433	-	-	-	289	4.722
IPI - execução fiscal (f)	4.423	-	-	-	285	4.708
Ação anulatória de débito fiscal de INSS (g)	3.862	-	-	-	251	4.113
Auto de infração IRPJ e CSLL - honorários advocatícios (h)	2.866	-	-	-	94	2.960
Auto de infração IRPJ 1990 (i)	2.862	-	-	-	181	3.043
Não-inclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS - honorários advocatícios (j)	2.291	10	(33)	-	185	2.453
PIS semestralidade - Decretos-lei nº 2.445/88 e nº 2.449/88 (k)	1.836	-	-	-	134	1.970
Honorários advocatícios e outros	10.517	6	(80)	-	2.400	12.843
Risco tributário total provisionado	<u>87.920</u>	<u>1.192</u>	<u>(7.983)</u>	<u>-</u>	<u>8.328</u>	<u>89.457</u>
Depósitos judiciais tributários	<u>(47.608)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(4.137)</u>	<u>(51.745)</u>

	Controladora					
	2008	Adições	Reversões	Pagamentos	Atualização monetária	2009
Dedutibilidade da CSLL (Lei nº 9.316/96) (c)	7.007	-	-	-	288	7.295
Multas moratórias sobre tributos federais recolhidos em atraso (b)	4.503	-	(3.647)	-	168	1.024
Correção UFIR sobre tributos federais (IRPJ/CSLL/ILL) (d)	5.077	-	-	-	104	5.181
IPI - execução fiscal (f)	4.708	-	-	-	244	4.952
Ação anulatória de débito fiscal de INSS (g)	4.113	-	(1.586)	-	216	2.743
Auto de infração IRPJ 1990 (i)	3.043	-	-	-	155	3.198
Auto de infração IRPJ e CSLL - honorários advocatícios (h)	2.947	2.618	-	-	234	5.799
Honorários advocatícios e outros (l)	7.867	4.013	(982)	-	766	11.664
Risco tributário total provisionado	<u>39.265</u>	<u>6.631</u>	<u>(6.215)</u>	-	<u>2.175</u>	<u>41.856</u>
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	<u>(16.196)</u>	<u>(943)</u>	<u>1.495</u>	-	<u>(1.395)</u>	<u>(17.039)</u>

	Consolidado					
	2008	Adições	Reversões	Pagamentos	Atualização monetária	2009
IPI – Produtos isentos e com alíquota zero (a)	34.192	-	-	-	2.705	36.897
Multas moratórias sobre tributos federais recolhidos em atraso (b)	6.243	-	(4.872)	-	140	1.511
Dedutibilidade da CSLL (Lei nº 9.316/96) (c)	7.007	-	-	-	288	7.295
Correção UFIR sobre tributos federais (IRPJ/CSLL/ILL) (d)	5.203	-	-	-	110	5.313
Crédito de IPI sobre aquisições de ativo imobilizado e material de uso e consumo (e)	4.722	-	(1.375)	-	248	3.595
IPI - execução fiscal (f)	4.708	-	-	-	244	4.952
Ação anulatória de débito fiscal de INSS (g)	4.113	-	(1.586)	-	216	2.743
Auto de infração IRPJ e CSLL - honorários advocatícios (h)	2.960	2.618	-	-	198	5.776
Auto de infração IRPJ 1990 (i)	3.043	-	-	-	155	3.198
Não-inclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS - honorários advocatícios (j)	2.453	-	-	-	180	2.633
PIS semestralidade - Decretos-lei nº 2.445/88 e nº 2.449/88 (k)	1.970	-	-	-	115	2.085
Honorários advocatícios e outros (l)	<u>12.843</u>	<u>4.132</u>	<u>(1.419)</u>	-	<u>2.070</u>	<u>17.626</u>
Risco tributário total provisionado	<u>89.457</u>	<u>6.750</u>	<u>(9.252)</u>	-	<u>6.669</u>	<u>93.624</u>
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	<u>(51.745)</u>	<u>(943)</u>	<u>1.310</u>	-	<u>(3.983)</u>	<u>(55.361)</u>

(a) Refere-se a créditos de Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI sobre matérias-primas e materiais de embalagem adquiridos com a incidência de alíquota zero, como não tributados ou isentos. 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, em outubro de 2006 a Sociedade efetuou depósito judicial em relação ao valor compensado sob a vigência da liminar, cujo saldo atualizado monetariamente em 31 de dezembro de 2009 é de R\$36.897 (R\$34.192 em 31 de dezembro de 2008). No quarto trimestre de 2009, para o aproveitamento dos benefícios concedidos pela Medida Provisória nº 470/09, através da instituição das modalidades de pagamento e parcelamento de débitos fiscais, a controlada protocolou petição desistindo parcialmente do mandado de segurança impetrado, prosseguindo com a discussão somente em relação aos créditos sobre os produtos isentos, cujo montante em 31 de dezembro de 2009 representa R\$9.536 do total de R\$36.897, desistindo, portanto, no tocante a discussão quanto aos créditos de IPI sobre os produtos adquiridos com a incidência de alíquota zero e não tributados, cujo montante em 31 de dezembro de 2009 totaliza R\$27.361. Nessa data, após ter cumprido com os requerimentos para adesão ao pagamento dos débitos fiscais instituído pela Medida Provisória nº 470/09, a controlada aguarda o deferimento por parte da Autoridade Tributária para dar baixa, tanto dos valores registrados no passivo de exigibilidade suspensa quanto nos valores dos depósitos judiciais correspondentes.

(b) Refere-se à incidência de multa moratória no recolhimento em atraso de tributos federais.

(c) Refere-se ao 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\$5.272 (R\$4.962 em 31 de dezembro de 2008), 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) 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.

(f) 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 atacadas 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 2009 de R\$5.769 (R\$5.250 em 31 de dezembro de 2008), o qual está registrado em rubrica específica no ativo não circulante.

(g) 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.

(h) 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 decorrente dos referidos autos de infração é remota.

O auto de infração lavrado contra a Sociedade, em agosto de 2003, relativamente à dedutibilidade, no período-base 1999, teve decisão administrativa transitada em julgamento em janeiro de 2010, sendo mantido parcialmente em relação ao IRPJ e integralmente em relação à CSLL. Após essa decisão, a Sociedade ingressará com ação na esfera judicial objetivando cancelar a parcela remanescente do IRPJ e da CSLL. A opinião dos advogados é de que a perspectiva de perda na ação judicial é remota.

(i) 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.

(j) 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.

(k) 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.

(l) O saldo refere-se a honorários advocatícios para defesa dos interesses da Sociedade e de suas controladas em processos tributários. O montante de R\$4.013, provisionado em 2009, refere-se aos honorários advocatícios para elaboração de defesa no auto de infração de IRPJ e de CSLL contra a Sociedade, lavrado em 30 de junho de 2009, que tem como objeto o questionamento da dedutibilidade fiscal da amortização do ágio nos termos da operação detalhada na nota explicativa nº 14. Na opinião dos advogados da Sociedade, a operação tal como foi estruturada e seus efeitos fiscais são defensáveis, motivo pelo qual o risco de perda é classificado como remoto.

Riscos cíveis

Movimentação entre 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2008

	Controladora					
	1º de janeiro de 2008	Adições	Reversões	Pagamentos	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)
Circulante	-	-	-	-	-	15.791
Não circulante	5.631	-	-	-	-	5.627

	Consolidado					
	1º de janeiro de 2008	Adições	Reversões	Pagamentos	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)
Circulante	13.420	-	-	-	-	15.791
Não circulante	7.685	-	-	-	-	8.177

Movimentação entre os exercícios findos em 31 de dezembro de 2008 e de 2009

	Controladora					
	2008	Adições	Reversões	Pagamentos	Atualização monetária	2009
Diversas ações cíveis (a)	4.522	6.431	(5.338)	(959)	455	5.111
Honorários advocatícios - ação cível ambiental (d)	1.041	300	(8)	-	30	1.363
Ações cíveis e honorários advocatícios - Nova Flora Participações Ltda. (b) e (c)	15.855	4.131	(11)	(21.175)	3.195	1.995
Risco cível total provisionado	21.418	10.862	(5.357)	(22.134)	3.680	8.469
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	(206)	-	-	-	(25)	(231)
Circulante	15.791	-	-	-	-	1.465
Não circulante	5.627	-	-	-	-	7.004

	Consolidado					
	2008	Adições	Reversões	Pagamentos	Atualização monetária	2009
Diversas ações cíveis (a)	4.985	6.814	(5.879)	(991)	424	5.353
Honorários advocatícios - ação cível ambiental (d)	1.041	300	(6)	-	28	1.363
Ações cíveis e honorários advocatícios - Nova Flora Participações Ltda. (b) e (c)	17.942	3.913	(13)	(21.175)	3.367	4.034
Risco cível total provisionado	23.968	11.027	(5.898)	(22.166)	3.819	10.750
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	(1.668)	-	-	-	(210)	(1.878)
Circulante	15.791	-	-	-	-	1.465
Não circulante	8.177	-	-	-	-	9.285

(a) A Sociedade e suas controladas, em 31 de dezembro de 2009, são partes em 1.578 ações e procedimentos cíveis (1.148 em 31 de dezembro de 2008), entre os quais 1.572, no âmbito da justiça cível, do juizado especial cível e do PROCON, movidos por Consultores(as) 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 haveres e a satisfação de créditos alegadamente devidos por conta da retirada do ex-cotista. Em março de 2007, foi proferida sentença favorável ao pedido do autor, tendo sido a decisão confirmada pelo Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro em novembro do mesmo ano. As partes apresentaram todos os recursos

cabíveis que foram, no entanto, rejeitados pelos tribunais pertinentes. Em 2009 o juiz determinou o cumprimento do acórdão proferido pelo Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. Nos meses de novembro e dezembro de 2009, a Sociedade depositou os valores de R\$19.704 e R\$1.471 referentes à condenação e a honorários advocatícios, respectivamente. Tais valores explicam a redução registrada na provisão em 2009, conforme demonstrada no quadro.

(c) A partir de 31 de março de 2008, após a incorporação da Nova Flora Participações Ltda., a Sociedade passou também a responder pelas ações cíveis dessa ex-controlada, a qual é parte em outras 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. A sentença judicial foi julgada favorável à Sociedade, tendo sido a decisão confirmada pelo Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. As partes aguardam o julgamento do agravo de instrumento interposto pelo autor contra a decisão que não admitiu recurso especial por ele apresentado. 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. Em janeiro de 2009, as partes foram intimadas para manifestarem-se sobre o laudo pericial. Apresentadas as manifestações das partes, a Sociedade impugnou os documentos e o pedido de esclarecimentos apresentados pelo autor. Aguarda-se manifestação do perito judicial a respeito das impugnações. A opinião dos advogados é de que a probabilidade de perda é possível.

- 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. O Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, reformando a decisão de 1ª instância, rejeitou o pedido do ex-cotista. Aguarda-se, desde setembro de 2007, o julgamento pelo Superior

Tribunal de Justiça - STJ) do agravo de instrumento interposto pelo ex-cotista contra a decisão que negou seguimento ao recurso especial por ele apresentado. A opinião dos advogados é de que a probabilidade de perda é remota.

- Ação de execução por quantia certa contra devedor solvente: refere-se a créditos consignados em contratos de mútuo formados entre o ex-cotista e a Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda. O valor principal da execução encontra-se garantido judicialmente pela penhora de 10% do faturamento da Flora Medicinal. Por conta da divergência de valores acerca do depósito judicial entre as partes, a homologação judicial dos cálculos está pendente. A Sociedade aguarda posição do Banco do Brasil a respeito do valor atualizado do referido depósito. Os embargos à execução opostos pela Sociedade foram julgados improcedentes em primeira instância. A sentença judicial foi confirmada pelo Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. As partes aguardam julgamento de agravo de instrumento interposto contra decisão que não admitiu os recursos especiais apresentados pelas partes contra a decisão do referido Tribunal de Justiça. A opinião dos advogados é de que a probabilidade de perda é provável.

(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 de 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 2009, são partes em 641 reclamações trabalhistas movidas por ex-colaboradores e terceiros (685 em 31 de dezembro de 2008), 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.

Movimentação entre 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2008

	Controladora					
	1º de janeiro de 2008	Adições	Reversões	Pagamentos	Atualização monetária	2008
Risco trabalhista - total provisionado	5.604	148	(712)	(54)	1.454	6.440
Depósitos judiciais trabalhistas	(817)	(521)	-	-	-	(1.338)
Consolidado						
	1º de janeiro de 2008	Adições	Reversões	Pagamentos	Atualização monetária	2008
Risco trabalhista total provisionado	7.323	152	(767)	(54)	1.904	8.558
Depósitos judiciais trabalhistas	(1.097)	(538)	-	-	-	(1.635)

Movimentação entre os exercícios findos em 31 de dezembro de 2008 e de 2009

	Controladora					
	2008	Adições	Reversões	Pagamentos	Atualização monetária	2009
Risco trabalhista total provisionado	6.440	10.134	(3.867)	(50)	791	13.448
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	(1.338)	(285)	-	252	(325)	(1.696)
Consolidado						
	2008	Adições	Reversões	Pagamentos	Atualização monetária	2009
Risco trabalhista total provisionado	8.558	12.705	(6.242)	(50)	2.100	17.071
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	(1.635)	(481)	-	252	(329)	(2.193)

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 por seus advogados e consultores legais como possível. As contingências passivas estão assim representadas:

	<u>Controladora</u>		<u>Consolidado</u>	
	<u>2009</u>	<u>1º de janeiro 2008</u>	<u>2009</u>	<u>1º de janeiro 2008</u>
Tributárias:				
Ação Declaratória - ICMS - ST Paraná (a)	28.186	14.670	28.186	14.670
Ação Declaratória - ICMS - ST Distrito Federal (b)	976	-	976	-
Compensação 1/3 da COFINS - Lei nº 9.718/98 (c)	4.925	4.713	4.925	4.713
Ação anulatória de débito fiscal de INSS (d)	4.456	4.235	4.456	4.235
Auto de infração - preço de transferência, em contratos de mútuo com empresa ligada do exterior (e)	1.716	1.127	1.716	1.127
Notificação fiscal de lançamento de débito - GFIP (f)	902	825	902	825
Auto de infração de ICMS - ST (g)	529	703	529	703
Pedido de compensação de tributos de mesma espécie - IRPJ e IRRF (h)	532	490	532	490
Auto de infração IRPJ e CSLL - debêntures (i)	-	11.949	-	11.949
Outras	38.594	19.360	43.825	21.943
	<u>80.816</u>	<u>58.072</u>	<u>86.047</u>	<u>60.655</u>
Cíveis	<u>16.858</u>	<u>5.666</u>	<u>18.024</u>	<u>18.351</u>
Trabalhistas	<u>48.986</u>	<u>34.044</u>	<u>74.710</u>	<u>51.647</u>
	<u>146.660</u>	<u>97.782</u>	<u>178.781</u>	<u>130.653</u>

(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 2009, está sendo integralmente depositado em juízo, conforme mencionado nas notas explicativas nº 11 e nº 16, estando sua exigibilidade suspensa.

(b) Ação Declaratória - ICMS - ST DF: ação movida pela Sociedade com o objetivo de discutir sua responsabilidade pelo recolhimento do ICMS - ST, em razão da ausência de norma legal e de critério para a aferição da base de cálculo desse imposto ou, sucessivamente, a necessidade de celebração de Termo de Acordo fixando a base de cálculo do ICMS - ST. O valor discutido na ação, relativo aos meses de fevereiro a dezembro de 2009, está sendo integralmente depositado em juízo, conforme mencionado na nota explicativa nº 16, estando sua exigibilidade suspensa.

(c) 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.

(d) 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.

(e) Refere-se a auto de infração lavrado contra a Sociedade no qual a Receita Federal do Brasil exige IRPJ e CSLL sobre a 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.

(f) 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.

(g) 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.

(h) 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.

(i) 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. Referida autuação fiscal foi questionada pela Sociedade na esfera administrativa, que manteve parcialmente a exigência fiscal em relação ao IRPJ e integralmente em relação à CSLL. Por conta do encerramento dessa discussão na esfera administrativa em janeiro de 2010, a Sociedade ingressará em juízo objetivando cancelar a parcela remanescente do IRPJ e da CSLL, conforme mencionado no item h) do tópico "Riscos tributários". A opinião dos advogados é de que a perspectiva de perda na ação judicial é remota. Em 31 de dezembro de 2009, o montante atualizado do auto de infração é R\$12.314.

Ativos contingentes

A Sociedade e suas controladas possuem os seguintes processos ativos relevantes:

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 pelo parágrafo 1º do artigo 3º da Lei nº 9.718/98. Os valores envolvidos nas ações judiciais, atualizados até 31 de dezembro de 2009, totalizam R\$20.078 (R\$19.170 em 31 de dezembro de 2008). Embora o referido parágrafo 1º do artigo 3º da Lei nº 9.718/98 tenha sido julgado inconstitucional pelo Supremo Tribunal Federal - STF em 2009, favorecendo a tese defendida pela Sociedade e por sua controlada, as ações judiciais movidas pela Sociedade e por sua controlada ainda não transitaram em julgado e aguardam julgamento de recursos apresentados pelas empresas, no Tribunal Regional Federal - TRF da 3ª Região, e, na opinião dos advogados, 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 a restituição das parcelas do ICMS e Imposto Sobre Serviços - ISS incluídas na base de cálculo do PIS e da COFINS, recolhidas no período de abril de 1999 a março de 2007. Os valores envolvidos nos pedidos de restituição, atualizados até 31 de dezembro de 2009, totalizavam R\$323.013 (R\$278.632 em 31 de dezembro de 2008). A opinião dos advogados é de que a probabilidade de êxito é provável.

Como os processos mencionados não transitaram em julgado favoravelmente à Sociedade e a suas controladas, estas não contabilizaram os créditos referentes aos ativos contingentes, conforme regulamentado pelo CPC 25.

Parcelamentos de débitos tributários instituídos pela Lei nº 11.941/09

Em 28 de maio de 2009, o Governo Federal publicou a Lei nº 11.941, resultado da conversão da Medida Provisória nº 449/08, a qual, entre outras alterações na legislação tributária, trouxe um novo parcelamento de débitos tributários administrados pela Receita Federal do Brasil, pelo INSS, e de débitos para com a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional - PGFN, incluindo o saldo remanescente dos débitos consolidados no REFIS (Lei nº 9.964/00), no Parcelamento Especial - PAES (Lei nº 10.684/03) e no Parcelamento Excepcional - PAEX (Medida Provisória nº 303/06), além dos parcelamentos convencionais previstos no artigo 38 da Lei nº 8.212/91 e no artigo 10 da Lei nº 10.522/02.

As entidades que optaram pelo pagamento ou parcelamento dos débitos nos termos dessa Lei poderão liquidar, nos casos aplicáveis, os valores correspondentes à multa, de mora ou de ofício, e a juros moratórios, inclusive relativos a débitos inscritos em Dívida Ativa, com a utilização de prejuízo fiscal e de base de cálculo negativa da CSLL próprios e terão benefícios de redução de multas, juros e encargos legais, cujos percentuais de redução dependem da opção de prazo de pagamento escolhida.

Conforme regras definidas, para o cumprimento da primeira etapa dos

parcelamentos, a Sociedade e suas controladas, após terem protocolado petições na Justiça oficializando a desistência das ações judiciais cujos tributos estão sendo objeto de parcelamento, fizeram os requerimentos de adesão aos parcelamentos, escolhendo as modalidades de parcelamento e indicando a natureza genérica dos débitos fiscais, para os quais foram feitos os pagamentos das respectivas prestações iniciais, conforme as regras definidas na Portaria Conjunta da Secretaria da Receita Federal e PGFN.

A seguir são demonstrados os débitos tributários que foram inscritos no parcelamento pela Sociedade e por suas controladas, conforme a Lei nº 11.941/09:

	Controladora			
	2008	Reversões	Atualização	
			monetária	2009
Ação anulatória de débito fiscal de INSS (a)	4.113	(1.586)	216	2.743
Correção monetária - IRPJ/CSLL/ILL -1991 (b)	5.049	-	133	5.182
Outros	1.586	(234)	87	1.439
	<u>10.748</u>	<u>(1.820)</u>	<u>436</u>	<u>9.364</u>
	Consolidado			
	2008	Reversões	Atualização	
			monetária	2009
Débitos fiscais de INSS - ação anulatória (a)	4.113	(1.586)	216	2.743
Débitos fiscais de IRPJ/CSLL/ILL (b)	5.203	-	110	5.313
Débitos fiscais de IPI sobre aquisições de ativo imobilizado e material de uso e consumo (c)	4.722	(1.375)	248	3.595
Outros	2.716	(582)	146	2.280
	<u>16.754</u>	<u>(3.543)</u>	<u>720</u>	<u>13.931</u>

(a) Os detalhes desse processo estão mencionados no item g) do tópico "Riscos tributários". Na desistência desse processo, considerando a modalidade de parcelamento optada pela Sociedade, que considera o pagamento à vista, esta reverteu no resultado do exercício o montante de R\$1.586, correspondente a 100% da multa de mora e 45% de juros incorridos.

(b) Os detalhes desse processo estão mencionados no item d) do tópico "Riscos tributários". Pelo fato de a Sociedade possuir depósito judicial efetuado para discussão de processo, na desistência do referido processo nenhuma reversão de multa de mora e juros foi efetuada pela Sociedade.

(c) Os detalhes desse processo estão mencionados no item e) do tópico "Riscos tributários". Na desistência desse processo, considerando a modalidade de parcelamento optada pela Sociedade, que considera o pagamento à vista, esta reverteu no quarto trimestre de 2009 o montante de R\$1.375, correspondente a 100% da multa de mora e 45% de juros incorridos.

Devido à inexistência de saldos remanescentes de prejuízos fiscais e base negativa de contribuição social, a Sociedade e suas controladas não se compensarão destes para liquidação da parcela de juros dos parcelamentos.

Para a sequência das etapas do parcelamento e do pagamento dos débitos fiscais por parte da Sociedade e de suas controladas, está prevista a consolidação dos débitos fiscais por parte da PGFN e da Receita Federal do Brasil; nessa etapa, as Sociedades deverão indicar os débitos a serem parcelados e o número de parcelas. Estima-se que essa etapa referente à consolidação ocorrerá até o final do primeiro semestre de 2010.

Parcelamentos de débitos tributários instituídos pela Medida Provisória nº 470/09

Em 13 de outubro de 2009 foi editada a Medida Provisória nº 470, que instituiu o pagamento e parcelamento de débitos fiscais decorrentes do aproveitamento indevido do incentivo fiscal setorial, instituído pelo artigo 1º do Decreto-lei nº 491, de 5 de março de 1969, e dos decorrentes do aproveitamento indevido de créditos do IPI, no âmbito da PGFN e da Receita Federal do Brasil.

Em 3 de novembro de 2009, a PGFN e a Receita Federal do Brasil publicaram, no Diário Oficial da União - DOU, a Portaria Conjunta nº 9, que dispõe sobre o pagamento e parcelamento de débitos de que trata o artigo 3º da Medida Provisória nº 470/09. Os débitos decorrentes do aproveitamento indevido do incentivo fiscal setorial, instituído pelo artigo 1º do Decreto-lei nº 491/69, e os decorrentes do aproveitamento

indevido de créditos do IPI, no âmbito da PGFN e da Receita Federal do Brasil, poderão ser excepcionalmente pagos ou parcelados, no âmbito de cada um dos órgãos, até 30 de novembro de 2009.

Conforme mencionado no item a) do tópico "Riscos tributários", a controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. protocolou petição desistindo parcialmente do mandado de segurança impetrado, com referência a créditos de IPI decorrentes dos produtos adquiridos com a incidência de alíquota zero e não tributados, cujo montante em 31 de dezembro de 2009 é de R\$27.361.

Em 31 de dezembro de 2009, a Sociedade aguarda o posicionamento da PGFN para concluir a etapa referente à consolidação dos débitos fiscais e para baixar os saldos do passivo de exigibilidade suspensa contra os depósitos judiciais efetuados até a referida data, pelos valores atualizados monetariamente. Devido à existência de depósitos judiciais efetuados em períodos anteriores, bem como pela opção feita pela controlada, pelo pagamento à vista, nenhum ganho foi registrado no resultado do exercício quanto à reversão de multa de mora e juros.

18. 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 2009 e de 2008, foram registrados, a título de participação nos resultados, os montantes conforme demonstrado no quadro a seguir:

	Controladora		Consolidado	
	2009	2008	2009	2008
Colaboradores	21.049	20.332	55.784	56.927
Administradores (*)	5.424	4.189	5.749	6.058
	<u>26.473</u>	<u>24.521</u>	<u>61.533</u>	<u>62.985</u>

(*) Incluídos na rubrica "Remuneração dos administradores"

19. REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES

A remuneração total dos administradores da Sociedade está assim composta:

	2009				
	Remuneração			Outorga de opções	
	Fixa	Variável (a)	Total	Saldo das opções (quantidade) (b)	Preço médio de exercício - R\$(c)
Conselho de Administração	3.562	1.713	5.275	-	-
Diretores estatutários	4.828	3.960	8.788	977.338	20,93
	<u>8.390</u>	<u>5.673</u>	<u>14.063</u>	<u>977.338</u>	

	2008				
	Remuneração			Outorga de opções	
	Fixa	Variável (a)	Total	Saldo das opções (quantidade) (b)	Preço médio de exercício - R\$(c)
Conselho de Administração	2.636	1.332	3.968	-	-
Diretores estatutários	4.331	5.554	9.885	391.827	19,58
	<u>6.967</u>	<u>6.886</u>	<u>13.853</u>	<u>391.827</u>	

A remuneração dos diretores não estatutários da Sociedade está assim composta:

	2009				
	Remuneração			Outorga de opções	
	Fixa	Variável (a)	Total	Saldo das opções (quantidade) (b)	Preço médio de exercício - R\$(c)
Diretores não estatutários	9.611	2.152	11.763	718.024	21,20

	2008				
	Remuneração			Outorga de opções	
	Fixa	Variável (a)	Total	Saldo das opções (quantidade) (b)	Preço médio de exercício - R\$(c)
Diretores não estatutários	7.563	4.012	11.575	717.656	16,89

(a) Refere-se à participação nos resultados registrados no exercício. 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 ("vested") e não maduras ("non-vested"), 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 Ampliado - IPCA, até a data do balanço.

20. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

a) Capital social - Em 31 de dezembro de 2008, o capital da Sociedade era

R\$391.423. Em 2009 ocorreram os seguintes aumentos de capital social:

- Março - foram subscritas 276.597 ações ordinárias sem valor nominal ao preço médio de R\$6,77, totalizando R\$1.871.
- Junho - foram subscritas 667.353 ações ordinárias sem valor nominal ao preço médio de R\$11,80, totalizando R\$7.872.
- Setembro - foram subscritas 86.158 ações ordinárias sem valor nominal, ao preço médio de R\$10,73, totalizando R\$925.
- Dezembro - foram subscritas 159.704 ações ordinárias sem valor nominal, ao preço médio de R\$13,58, totalizando R\$2.170.

Em 31 de dezembro de 2009, após as subscrições e integralizações de capital descritas anteriormente, o capital social da Sociedade passou para 430.274.561 ações nominativas ordinárias subscritas e integralizadas, totalizando o montante de R\$404.261. O capital autorizado passou de 12.381.074 para 11.035.564 ações nominativas ordinárias.

b) Política de distribuição de dividendos e juros sobre o 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 de reservas para contingências, anteriormente formadas.
- Decréscimo das importâncias destinadas 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 8 de abril de 2009, foram pagos dividendos no valor total de R\$254.215 (R\$0,59 por ação) e juros sobre o capital próprio no valor total bruto de R\$57.465 (R\$0,13 bruto por ação), referentes aos lucros do exercício de 2008, conforme distribuição aprovada pelo Conselho de Administração ocorrida em 18 de fevereiro de 2009, que estava "ad referendum" da Assembleia Geral Ordinária que ratificou tais dividendos e juros sobre o capital próprio no dia 23 de março de 2009.

Em 19 de julho de 2009, o Conselho de Administração aprovou proposta "ad referendum" da Assembleia Geral Ordinária destinada a apreciar as demonstrações contábeis do exercício a findar-se em 31 de dezembro de 2009, para pagamento de dividendos intermediários referentes aos resultados auferidos no primeiro semestre de 2009, no montante de R\$215.152 (R\$0,50 por ação), que corresponderam a 70,1% do lucro líquido consolidado registrado no primeiro semestre de 2009.

Também, em 19 de julho de 2009, foi aprovado o pagamento de juros sobre o capital próprio bruto, referentes aos resultados auferidos no período de janeiro a julho de 2009, de R\$25.028 (R\$0,06 por ação), que correspondem a 8,1% do lucro líquido consolidado registrado no primeiro semestre de 2009.

Adicionalmente, em 24 de fevereiro de 2010, o Conselho de Administração aprovou "ad referendum" da Assembleia Geral Ordinária, que será realizada em 9 de abril de 2010, a proposta para pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio, nos montantes de R\$339.385 e R\$18.226 (R\$15.492, líquidos de IRRF), respectivamente, referentes aos resultados auferidos no exercício de 2009, que, somados aos R\$215.152 de dividendos e R\$25.028 de juros sobre o capital próprio pagos em agosto de 2009, correspondem a uma distribuição de aproximadamente 87% do lucro líquido auferido no exercício de 2009.

Os dividendos foram calculados conforme demonstrado a seguir:

	Controladora	
	2009	2008
Lucro líquido do exercício (*)	683.924	525.781
Reserva para incentivos fiscais - subvenção para investimentos	(3.145)	(1.816)
Base de cálculo para os dividendos mínimos	680.779	523.965
Dividendos mínimos obrigatórios	30%	30%
Dividendo anual mínimo	204.234	157.190
Dividendos propostos	554.537	442.215
Juros sobre o capital próprio	43.254	57.465
IRRF sobre os juros sobre o capital próprio	(6.488)	(8.620)
Total de dividendos e juros sobre o capital próprio, líquidos do IRRF	<u>591.303</u>	<u>491.060</u>
Valor excedente ao dividendo mínimo obrigatório	<u>387.069</u>	<u>333.870</u>
Dividendos por ação - R\$	1,2888	1,0316
Juros sobre o capital próprio por ação, líquidos - R\$	<u>0,0854</u>	<u>0,1138</u>
Remuneração total por ação, líquida - R\$	<u>1,3742</u>	<u>1,1454</u>

(*) Em 2008 foi apurado conforme as práticas contábeis emanadas da Lei nº 11.638/07 e Medida Provisória nº 449/09, posteriormente convertida na Lei nº 11.941/09, sem a adoção antecipada dos novos

Pronunciamentos, Interpretações e Orientações Técnicas emitidos pelo CPC em 2009. A reapresentação das demonstrações contábeis do exercício anterior tem como objetivo apenas fornecer comparabilidade com as demonstrações contábeis do exercício atual devido às mudanças de práticas contábeis mencionadas anteriormente.

Conforme mencionado na nota explicativa nº 3, a parcela dos dividendos excedente ao dividendo mínimo obrigatório, declarada pela Administração após o período contábil a que se referem as demonstrações contábeis, mas antes da data de autorização para emissão das referidas demonstrações contábeis, não deverá ser registrada como passivo nas respectivas demonstrações contábeis, devendo os efeitos da parcela dos dividendos complementares serem divulgados em nota explicativa. Portanto, em 31 de dezembro de 2009 e de 2008 e 1º de janeiro de 2008, as seguintes parcelas referentes ao valor excedente ao dividendo mínimo obrigatório foram registradas no patrimônio líquido como "Dividendo adicional proposto" na data de encerramento das respectivas demonstrações contábeis:

	Controladora		1º de
	2009	2008	janeiro
Dividendos	339.385	254.215	237.752
Juros sobre o capital próprio	<u>18.226</u>	<u>57.465</u>	-
	<u>357.611</u>	<u>311.680</u>	<u>237.752</u>

c) Ações em tesouraria - Em 31 de dezembro de 2009, a rubrica "Ações em tesouraria" possuía a seguinte composição:

	Quantidade	R\$	Preço
	de ações		médio
Em 31 de dezembro de 2007	161.303	2.701	16,74
Compra de ações	1.170.000	21.125	16,86
Reduções	<u>(1.310.348)</u>	<u>(23.457)</u>	<u>17,90</u>
Em 31 de dezembro de 2008	20.955	369	17,61
Reduções	<u>(20.300)</u>	<u>(355)</u>	<u>(17,49)</u>
Em 31 de dezembro de 2009	<u>655</u>	<u>14</u>	<u>21,37</u>

Durante o exercício foram exercidas 20.300 opções referentes aos programas de outorga de opções que movimentaram a rubrica "Ações em tesouraria".

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 1º 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, 2008 e 2009.

f) Reserva de retenção de lucros

Em 31 de dezembro de 2009, 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\$82.988 (R\$24.285 em 31 de dezembro de 2008). A retenção referente ao exercício de 2009 está fundamentada em orçamento de capital, elaborado pela Administração e aprovado pelo Conselho de Administração no dia 24 de fevereiro de 2010, o qual será submetido à aprovação dos acionistas em Assembleia Geral Ordinária a ser realizada em 6 de abril de 2010.

21. 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.

No formato válido até o ano 2008, 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.

Em 2009, o formato do programa foi alterado, sendo o prazo de elegibilidade ao exercício das opções de 100% ao final do quarto ano, com a possibilidade de sua antecipação para três anos, mediante a condição de cancelamento de 50% das opções outorgadas nos planos, e fixando o prazo máximo de quatro anos para o exercício das opções após o término do quarto ano de elegibilidade.

No âmbito desse novo modelo do programa, foram outorgadas, em 22 de abril de 2009, 2.583.288 opções pelo preço de exercício de R\$22,25.

As variações na quantidade de opções de compra de ações em circulação e seus correspondentes preços médios ponderados do exercício estão apresentados a seguir:

	2009		2008	
	Preço médio de exercício por ação-R\$	Opções (milhares)	Preço médio de exercício por ação-R\$	Opções (milhares)
Saldo no início do exercício	19,24	4.733	15,46	5.456
Concedidas	22,44	2.583	19,33	1.800
Canceladas	23,96	(568)	16,77	(1.057)
Exercidas	10,78	(1.210)	18,33	(1.466)
Saldo no fim do exercício	<u>23,22</u>	<u>5.538</u>	<u>19,24</u>	<u>4.733</u>

Das 5.538 mil opções em circulação em 31 de dezembro de 2009 (4.733 mil opções em 31 de dezembro de 2008), 685 mil opções (1.276 mil opções em 31 de dezembro de 2008) são exercíveis. As opções exercidas em 2009 resultaram na emissão de 1.210 mil ações, gerando um impacto no patrimônio líquido de R\$1.767 (1.466 mil ações no exercício findo em 31 de dezembro de 2008, gerando um impacto no patrimônio líquido de R\$5.956) na controladora.

A despesa referente ao valor justo das opções concedidas reconhecida no resultado do exercício findo em 31 de dezembro de 2009, de acordo com o prazo transcorrido para aquisição do direito ao exercício das opções, foi de R\$4.339 e R\$8.573 na controladora e no consolidado, respectivamente (R\$2.055 e R\$5.088, respectivamente, na controladora e no consolidado em 31 de dezembro de 2008).

As sequentes de compra de ações em circulação no fim do exercício têm as seguintes datas de vencimento e preços de exercício:

Em 31 de dezembro de 2009:

Data da outorga	Opções em circulação			Opções exercíveis		
	Preço de exercício R\$	Opções em circulação	Vida (anos) remanescente contratual	Preço de exercício R\$	Opções exercíveis	Preço de exercício R\$
	10 de abril de 2004	8,92	93.622	0,28	8,92	93.622
16 de março de 2005	19,12	281.911	1,22	19,12	281.911	19,12
29 de março de 2006	28,49	623.221	2,24	28,49	309.906	28,49
24 de abril de 2007	26,94	807.511	3,36	26,94	-	-
22 de abril de 2008	20,92	1.210.647	4,37	20,92	-	-
22 de abril de 2009	22,82	2.520.690	7,41	22,82	-	-
		<u>5.537.602</u>			<u>685.439</u>	

Em 31 de dezembro de 2008:

Data da outorga	Opções em circulação			Opções exercíveis		
	Preço de exercício R\$	Opções em circulação	Vida (anos) remanescente contratual	Preço de exercício R\$	Opções exercíveis	Preço de exercício R\$
	10 de abril de 2003	3,47	203.772	0,28	3,47	203.772
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 2009, o preço de mercado unitário era de R\$36,31 (R\$18,99 em 31 de dezembro de 2008) por ação.

Os dados significativos incluídos no modelo para precificação do valor justo das opções concedidas em 2009 foram:

- Preço médio ponderado da ação de R\$8,80 (R\$7,05 em 31 de dezembro de 2008) na data da outorga.
- Volatilidade de 39% (43% em 31 de dezembro de 2008).
- Rendimento de dividendos de 5,3% (4,3% em 31 de dezembro de 2008).
- Vida esperada da opção correspondente a três e quatro anos.
- Taxa de juros livre de risco anual de 9,6% (11,0% em 31 de dezembro de 2008).

A seguir são demonstrados os efeitos simulados decorrentes do: (i) exercício das opções outorgadas até 31 de dezembro de 2009; e (ii) exercício de todas as opções passíveis de serem outorgadas no âmbito do Programa de Outorga de Opções. Para ambos os cenários considerou-se a hipótese em que todas as opções eram exercíveis em 31 de dezembro de 2009, considerando o valor do patrimônio líquido da controladora naquela data:

	Cenário I Opções outorgadas	Cenário II Total do programa
Preço médio de exercício por ação - R\$	R\$ 23,22	R\$23,22
Número de ações ordinárias do capital social	430.274.561	430.274.561
Número de ações a serem emitidas com o exercício das opções	5.537.602	17.928.125
Valor patrimonial contábil por ação em 31 de dezembro de 2009 - R\$	2,67	2,67
Valor patrimonial contábil por ação em 31 de dezembro de 2009 considerando o exercício da totalidade das opções outorgadas em cada plano - R\$	2,64	2,57
Diluição do valor patrimonial contábil por ação considerando o exercício da totalidade das opções outorgadas em cada plano - R\$	0,03	0,11
Diluição percentual considerando o exercício da totalidade das opções outorgadas em cada plano	1,12%	4,00%

22. BENEFÍCIOS A COLABORADORES

a) Plano de previdência complementar

A Sociedade e suas controladas patrocinam dois planos de benefícios a colaboradores, sendo um de complementação de benefícios de aposentadoria, por intermédio de um plano de previdência complementar administrado pela Brasilprev Seguros e Previdência S.A., e um de extensão de assistência médica para ex-funcionários aposentados.

O plano de previdência complementar é estabelecido sob a forma de "contribuição definida", criado em 1º de agosto de 2004 e elegível para todos os colaboradores admitidos a partir daquela data. 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 aposentado.

Em 31 de dezembro de 2009, não existiam passivos atuariais em nome da Sociedade e de suas controladas, decorrentes do plano de previdência complementar.

As contribuições realizadas pela Sociedade e por suas controladas totalizaram R\$961 na controladora e R\$1.387 no consolidado, no exercício findo em 31 de dezembro de 2009 (R\$1.899 na controladora e R\$3.076 no consolidado em 31 de dezembro de 2008), as quais foram registradas como despesa do exercício.

b) Plano de assistência médica

A Sociedade e suas controladas mantêm um plano de assistência médica pós-emprego para um grupo determinado de ex-colaboradores e seus respectivos cônjuges, conforme regras por elas estipuladas. Em 31 de dezembro de 2009 o plano contava com 2.165 colaboradores.

Os valores atuariais reconhecidos são:

Valor presente da obrigação atuarial	9.342
Ganho/perda atuarial	-
Passivo atuarial total provisionado em 31 de dezembro de 2009	<u>9.342</u>

As premissas de médio e longo prazos, adotadas pelo atuário independente nos cálculos de obrigação atuarial, foram as seguintes:

	Percentual anual (em termos nominais) 2009
Taxa de desconto financeiro	11,2
Crescimento das despesas médicas (reduzindo 0,5% ao ano)	10,5 a 5,5
Inflação de longo prazo	4,5
Tábua de mortalidade geral	RP 2000

23. INSTRUMENTOS FINANCEIROS

23.1. Considerações gerais e políticas

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 contratados 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 essas

políticas é apresentada e avaliada mensalmente pelo Comitê de Finanças da Sociedade e posteriormente submetida à apreciação dos Comitês de Auditoria e Executivo e do Conselho de Administração.

Os procedimentos de tesouraria definidos pela política vigente incluem rotinas mensais de projeção e avaliação da exposição cambial consolidada da Sociedade e de suas controladas, sobre as quais se baseiam as decisões tomadas pela Administração.

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.

Na sua quase totalidade (99,9% em 31 de dezembro de 2009 e 97,6% em 31 de dezembro de 2008), os empréstimos e financiamentos denominados em moeda estrangeira são protegidos das oscilações do câmbio por meio de contratações de instrumentos financeiros derivativos do tipo "swap" para proteção das respectivas operações.

23.2. Gestão de risco financeiro

Fatores de risco financeiro

As atividades da Sociedade e de suas controladas as expõem a diversos riscos financeiros: risco de mercado (incluindo risco de moeda e de taxa de juros), risco de crédito e risco de liquidez. O programa de gestão de risco global da Sociedade concentra-se na imprevisibilidade dos mercados financeiros e busca minimizar potenciais efeitos adversos no desempenho financeiro, utilizando instrumentos financeiros derivativos para proteger certas exposições a risco.

A gestão de risco é realizada pela tesouraria central da Sociedade, sendo as políticas obrigatoriamente aprovadas por Comitês Internos e pelo Conselho de Administração. A tesouraria identifica, avalia e contrata instrumentos financeiros com o intuito de proteger a Sociedade contra eventuais riscos financeiros, principalmente decorrentes de taxas de juros e câmbio.

a) Risco de mercado

A Sociedade está exposta a riscos de mercado decorrentes das atividades de seus negócios. Esses riscos de mercado envolvem principalmente a possibilidade de flutuações na taxa de câmbio e mudanças nas taxas de juros.

i) Risco cambial

Em virtude de contas a receber e das obrigações financeiras de diversas naturezas assumidas pela Sociedade em moedas estrangeiras, foi implantada uma Política de Proteção Cambial, que estabelece níveis de exposição vinculados a esse risco.

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, 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) investimentos nas controladas no exterior em suas respectivas moedas. Para exposições cambiais, a Sociedade e suas controladas contratam operações com instrumentos financeiros derivativos do tipo "swap" e compra a termo de moeda denominada "Non Deliverable Forward - NDF" ("forward"). A política de proteção cambial determina que o "hedge" contratado pela Sociedade deverá limitar a perda referente à desvalorização cambial em relação ao lucro líquido projetado para o exercício em curso, dada uma determinada estimativa de desvalorização cambial em relação ao dólar norte-americano. Essa limitação define o teto ou a exposição cambial máxima permitida à Sociedade.

Em 31 de dezembro de 2009 e de 2008, a exposição cambial consolidada é demonstrada conforme o quadro a seguir:

	2009	2008
Posições ativas-Contas a receber de clientes (1)	3.386	2.887
Total do ativo	3.386	2.887
Posições passivas:		
Empréstimos e financiamentos (3)	(142.649)	(185.357)
Fornecedores (4)	(4.409)	(3.571)
Total do passivo	(147.058)	(188.928)
Total da exposição	(143.672)	(186.041)
(-) Instrumentos derivativos (2)	186.654	195.897
Exposição líquida	42.982	9.856

(1) Contas a receber de clientes: correspondem aos saldos a receber referentes às exportações da Sociedade, não considerando os saldos de suas controladas no exterior, mantidas em suas moedas funcionais.

(2) Instrumentos derivativos: os contratos em aberto, demonstrados a seguir, de "swap" e "forward" têm vencimentos entre janeiro de 2010 e janeiro de 2013 e foram celebrados com contrapartes representadas pelos Bancos Alfa (2%), Bradesco (2%), Brasil (8%), HSBC (20%) e Santander/Real (68%) e estão assim compostos:

Modalidade da operação	Consolidado		Saldo ativo (passivo) a valor justo	
	Valor nocional 2009	2008	2009	2008
"Swaps" financeiros (2.1)	133.033	135.212	(8.430)	37.695
"Forwards" financeiros (2.1)	187	13.594	(8)	(112)
"Forwards" operacionais (2.2)	53.464	47.091	(214)	479
	<u>186.684</u>	<u>195.897</u>	<u>(8.652)</u>	<u>38.062</u>

Em 31 de dezembro de 2009, o valor nocional total de R\$186.684 (R\$195.897 em 31 de dezembro de 2008) representa os ativos dos instrumentos financeiros derivativos contratados para proteger as exposições cambiais passivas da Sociedade e de suas controladas, cujos detalhes estão demonstrados no item 23.4. O saldo ativo (passivo) refere-se ao ajuste líquido a receber e a pagar, respectivamente, calculado a valor justo em 31 de dezembro de 2009 e de 2008 dos instrumentos financeiros derivativos ainda em aberto contratados pela Sociedade e por suas controladas vigentes nas respectivas datas de encerramento dos exercícios.

(2.1) Para as exposições cambiais identificadas 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 2009, do montante de R\$142.649, R\$111.791 estão denominados em yen (Yen\$5.897.871 mil) e R\$30.858 estão denominados em dólar norte-americano (US\$17.722 mil).

(4) Fornecedores: referem-se aos saldos a pagar em moedas estrangeiras devidos aos fornecedores.

ii) Risco de taxa de juros

Considerando que a Sociedade não tem ativos significativos em que incidam juros, o resultado e os fluxos de caixa operacionais da Sociedade são, substancialmente, independentes das mudanças nas taxas de juros do mercado.

O risco da taxa de juros da Sociedade decorre de aplicações financeiras e empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos. A Administração da Sociedade tem como política manter os indexadores de suas exposições às taxas 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, conforme contratos firmados com as instituições financeiras e por meio de negociações de valores mobiliários com investidores desse mercado. A Sociedade contrata derivativos do tipo "swap", com o objetivo de mitigar os riscos das operações de empréstimos e financiamentos contratadas com indexador distinto do CDI pós-fixado.

iii) Análise de sensibilidade

Risco de câmbio

Para análise de sensibilidade dos instrumentos financeiros derivativos "financeiros", a Administração da Sociedade entende que há necessidade de considerar os passivos equivalentes registrados no balanço patrimonial, tornando as operações atreladas, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Total dos empréstimos e financiamentos em moeda estrangeira	142.649
Valor nocional dos derivativos "financeiros"	(133.220)
Exposição líquida	<u>9.429</u>

Da mesma forma, a Sociedade considera que parte dos instrumentos derivativos "operacionais", no montante de R\$20.270, não deve ser considerada na análise de sensibilidade, pois foi liquidada no dia 4 de janeiro de 2010, registrando uma perda de R\$246.

Portanto, para a análise de sensibilidade está sendo aplicado somente o montante de R\$33.854, resultado das considerações explicitadas anteriormente.

Exposição	Risco da Sociedade	Cenário Provável	Cenário Possível	Cenário Remoto
Financeira	Alta do dólar	65	235	470
Operacional	Queda do dólar	2.339	(6.771)	(11.285)
		<u>2.404</u>	<u>(6.536)</u>	<u>(10.815)</u>

da Bolsa de Valores de São Paulo - BMF&BOVESPA de 10 de fevereiro de 2010 (R\$1,86/US\$). Nas exposições ativas de dólar norte-americano (risco de queda dessa moeda), o cenário possível considera uma desvalorização em 25% sobre a cotação em 31 de dezembro de 2009 (R\$1,39/US\$) e o cenário remoto uma desvalorização de 50% (R\$1,16/US\$). Nas exposições passivas (risco de alta do dólar), os cenários possível e remoto consideram uma valorização em 25% e 50%, respectivamente (R\$2,18/US\$ e R\$2,61/US\$).

Os resultados à luz das paridades consideradas seriam um ganho de R\$2.404 no cenário provável, uma perda de R\$6.536 no cenário possível e uma perda de R\$10.815 no cenário remoto.

A Sociedade e suas controladas não operam com instrumentos financeiros derivativos com propósitos de especulação.

Risco de taxa de juros

Conforme mencionado no item 2.1. anterior, considerando que em 31 de dezembro de 2009 quase que a totalidade dos empréstimos e financiamentos denominados em moeda estrangeira possui contratos de "swap", trocando a indexação do passivo de moeda estrangeira para a variação do CDI, devido à política da Sociedade de proteção de riscos cambiais, o risco da Sociedade passa a ser a exposição à variação do CDI. A seguir, está apresentada a exposição a risco de juros das operações vinculadas à variação do CDI:

Total dos empréstimos e financiamentos	704.358
Aplicações financeiras	(500.294)
Exposição líquida	204.064

Para a exposição líquida dos empréstimos e financiamentos atrelados a CDI e TJLP, para a qual a Sociedade está deduzindo os saldos das aplicações financeiras, também mantidas a CDI (nota explicativa nº 6), a Administração da Sociedade entende que, considerando como baixo o risco de grandes variações no CDI em 2010, levando em consideração a estabilidade promovida pela atual política monetária conduzida pelo Governo Federal, bem como diante do histórico de aumentos promovidos na taxa básica de juros da economia brasileira nos últimos anos, para a análise de sensibilidade para o risco de aumento nas taxas CDI e TJLP que afetariam as despesas financeiras da Sociedade, deve ser levado em consideração um aumento máximo de 25% na taxa

CDI (representando um incremento de aproximadamente 2,5 pontos percentuais), o que poderia trazer um impacto na despesa financeira de aproximadamente R\$5.100.

b) Risco de crédito

As vendas da Sociedade e de suas controladas são efetuadas para um grande número de Consultores(as) de Vendas, e esse risco é administrado por meio de um rigoroso processo de concessão de crédito. O resultado dessa gestão está refletido na rubrica "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.

c) Risco de liquidez

A gestão prudente do risco de liquidez implica manter caixa, títulos e valores mobiliários suficientes, disponibilidades de captação por meio de linhas de crédito compromissadas e capacidade de liquidar posições de mercado. Em virtude da natureza dinâmica dos negócios da Sociedade e de suas controladas, a tesouraria mantém flexibilidade na captação mediante a manutenção de linhas de crédito compromissadas.

A Administração monitora o nível de liquidez consolidado da Sociedade, considerando o fluxo de caixa esperado em contrapartida às linhas de crédito não utilizadas, a caixa e equivalentes de caixa. A tabela a seguir analisa os passivos financeiros, por faixas de vencimento, correspondentes ao período remanescente no balanço patrimonial em relação à data contratual do vencimento. Os valores apresentados na tabela são os fluxos de caixa não descontados contratados.

d) Passivos financeiros

O valor contábil consolidado dos passivos financeiros é mensurado pelo método do custo amortizado, e seus correspondentes valores justos são demonstrados a seguir:

	Menos de um ano	Entre um e dois anos	Entre três e cinco anos	Mais de cinco anos	Valor justo 1º de janeiro de 2008	Efeito do desconto	Valor contábil 1º de janeiro de 2008
Em 1º de janeiro de 2008:							
Circulante:							
Obrigações por arrendamento financeiro	3.479	1.379	75	-	4.933	(681)	4.252
Empréstimos e financiamentos	288.959	-	-	-	288.959	-	288.959
Fornecedores	175.650	-	-	-	175.650	-	175.650
Não circulante-							
Empréstimos e financiamentos	-	100.831	145.667	13.494	259.992	-	259.992
Em 31 de dezembro de 2008:							
Circulante:							
Obrigações por arrendamento financeiro	2.481	825	562	601	4.469	(589)	3.880
Empréstimos e financiamentos	190.550	-	-	-	190.550	-	190.550
Fornecedores	186.188	-	-	-	186.188	-	186.188
Não circulante-							
Empréstimos e financiamentos	-	225.226	60.572	3.682	289.480	-	289.480
Em 31 de dezembro de 2009:							
Circulante:							
Obrigações por arrendamento financeiro	844	602	348	-	1.794	(134)	1.660
Empréstimos e financiamentos	569.366	-	-	-	569.366	-	569.366
Fornecedores	231.687	-	-	-	231.687	-	231.687
Não circulante-							
Empréstimos e financiamentos	-	42.695	74.518	17.779	134.992	-	134.992

23.3. Gestão de capital

Os objetivos da Sociedade ao administrar seu capital são os de salvaguardar a capacidade de continuidade da Sociedade para oferecer retorno aos acionistas e benefícios às outras partes interessadas, além de manter uma estrutura de capital ideal para reduzir esse custo.

Condizente com outras companhias do setor, a Sociedade monitora o capital com base nos índices de alavancagem financeira. Esse índice

corresponde à dívida líquida dividida pelo patrimônio líquido. A dívida líquida, por sua vez, corresponde ao total de empréstimos e financiamentos (incluindo empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos, conforme demonstrado no balanço patrimonial consolidado) subtraído do montante de caixa e equivalentes de caixa.

Os índices de alavancagem financeira consolidados em 31 de dezembro de 2009 e de 2008 e em 1º de janeiro de 2008 estão assim sumariados:

	2009	2008	1º de janeiro de 2008
Empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos	704.358	480.030	548.951
(-) Caixa e equivalentes de caixa	(500.294)	(350.497)	(405.392)
Dívida líquida	204.064	129.533	143.559
Patrimônio líquido	1.139.821	1.014.109	921.052
Índice de alavancagem financeira	18%	13%	16%

A variação no índice de alavancagem financeira em 2009 foi decorrente, principalmente, da necessidade de capital de giro proveniente do crescimento das operações da Sociedade.

23.4. Instrumentos financeiros derivativos

Com relação às operações com instrumentos financeiros derivativos do tipo "swap" e "forward" em aberto em 31 de dezembro de 2009 e de 2008, os ganhos e as perdas, a valores justos, estão assim demonstrados:

	Consolidado	
	2009	2008
Ganhos (perdas) com operações de "swap" e "forward"		
"Swaps" financeiros	(8.430)	38.073
"Swaps" financeiros - TR	-	(378)
"Forwards" financeiros	(8)	(112)
"Forwards" operacionais	(214)	479
	<u>(8.652)</u>	<u>38.062</u>

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.

a) Detalhamento das operações com derivativos

(1) Instrumentos derivativos "financeiros"

As informações sobre os instrumentos derivativos "financeiros" em 31 de dezembro de 2009 e de 2008, contratados pela Sociedade e por suas controladas decorrentes dos empréstimos e financiamentos denominados em moeda estrangeira, estão demonstradas a seguir:

Descrição	Valor nominal		Valor justo		Efeito acumulado até 31/12/09 - a valor justo	
	2009	2008	2009	2008	Valor a receber (recebido)	Valor a pagar (pagar)
Contratos de "swap"-						
Posição ativa:						
Posição comprada dólar	43.003	22.899	28.138	19.675	-	(2.813)
Posição comprada yen	90.000	90.000	111.192	141.284	-	(5.617)
TR	-	22.313	-	25.608	-	-
	<u>133.003</u>	<u>135.212</u>	<u>139.330</u>	<u>186.567</u>	<u>-</u>	<u>(8.430)</u>
Posição passiva-						
Taxa CDI pós-fixada:						
Posição comprada dólar	43.003	22.899	30.951	16.517	-	-
Posição comprada yen	90.000	90.000	116.809	106.370	-	-
TR	-	22.313	-	25.986	-	-
	<u>133.003</u>	<u>135.212</u>	<u>147.760</u>	<u>148.873</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Contratos a termo ("forward") -						
Posição comprada dólar	187	13.594	192	14.006	-	(8)
Posição passiva-						
Taxa prefixada						
	<u>187</u>	<u>13.594</u>	<u>200</u>	<u>14.006</u>	<u>-</u>	<u>-</u>

(2) Instrumentos financeiros derivativos "operacionais"

As informações sobre os instrumentos derivativos "operacionais" em 31 de dezembro de 2009 e de 2008, contratados pela Sociedade e por suas controladas para proteção da exposição decorrente dos fluxos de caixa futuros, estão demonstradas a seguir:

Descrição	Valor nominal		Valor justo		Efeito acumulado até 31/12/09 - a valor justo	
	2009	2008	2009	2008	Valor a receber (recebido)	Valor a pagar (pagar)
Contratos a termo ("forward"):						
Posição comprada dólar	53.464	45.314	54.124	46.687	-	(214)
Posição comprada euro	-	1.777	-	2.292	-	-
	<u>53.464</u>	<u>47.091</u>	<u>54.124</u>	<u>48.979</u>	<u>-</u>	<u>(214)</u>
Posição passiva-						
Taxa prefixada:						
Posição comprada dólar	53.464	45.314	54.338	46.673	-	-
Posição comprada euro	-	1.777	-	1.827	-	-
	<u>53.464</u>	<u>47.091</u>	<u>54.338</u>	<u>48.500</u>	<u>-</u>	<u>-</u>

Para os instrumentos financeiros derivativos mantidos pela Sociedade e por suas controladas em 31 de dezembro de 2009, devido ao fato de os contratos serem efetuados diretamente com instituições financeiras e não através de Bolsa de Mercadorias e Futuros, não há margens depositadas como garantia das referidas operações.

23.5. Estimativa de valores justos

O valor justo dos instrumentos financeiros que não são negociados em mercados ativos (por exemplo, derivativos de mercado de balcão) é determinado mediante o uso de técnicas de avaliação. A Sociedade e suas controladas usam diversos métodos e definem premissas que são baseadas nas condições de mercado existentes na data do balanço. O valor justo de contratos de câmbio a termo é determinado com base em taxas de câmbio a termo, cotadas na data do balanço.

Estima-se que os saldos das contas a receber de clientes e das contas a pagar aos fornecedores, registrados pelos valores contábeis, estejam próximos de seus valores justos de mercado, dado o curto prazo das operações realizadas.

A Sociedade e suas controladas aplicam as regras de hierarquização para avaliação dos valores justos de seus instrumentos financeiros conforme as práticas contábeis do CPC 40, para instrumentos financeiros mensurados no balanço patrimonial, o que requer a divulgação das mensurações do valor justo pelo nível da seguinte hierarquia:

- Preços cotados (não ajustados) em mercados ativos para ativos e passivos idênticos (Nível 1).
- Informações, além dos preços cotados, incluídas no Nível 1 que são adotadas pelo mercado para o ativo ou passivo, seja diretamente (ou seja, como preços) ou indiretamente (ou seja, derivados dos preços) (Nível 2).
- Isenções para os ativos ou passivos que não são baseadas nos dados adotados pelo mercado (ou seja, inserções não observáveis) (Nível 3).

A tabela a seguir apresenta os ativos consolidados mensurados pelo valor justo em 31 de dezembro de 2009:

	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Saldo total
Ativo				
Ativos financeiros ao valor justo-				
Derivativos	-	193.646	-	193.646
Total do ativo	<u>-</u>	<u>193.646</u>	<u>-</u>	<u>193.646</u>

O valor justo dos instrumentos financeiros negociados em mercados ativos (como títulos mantidos para negociação e disponíveis para venda) é baseado nos preços de mercado cotados na data do balanço. Um mercado é visto como ativo se os preços cotados estiverem pronta e regularmente disponíveis a partir de uma Bolsa, distribuidor, corretor, grupo de indústrias, serviço de precificação ou agência reguladora, e aqueles preços representam transações de mercado reais e que ocorrem regularmente em bases puramente comerciais. O preço de mercado cotado utilizado para os ativos financeiros mantidos pelo Grupo é o preço de concorrência atual. Esses instrumentos estão incluídos no Nível 1.

O valor justo dos instrumentos financeiros que não são negociados em mercados ativos (por exemplo, derivativos de balcão) é determinado mediante o uso de técnicas de avaliação. Essas técnicas de avaliação maximizam o uso dos dados adotados pelo mercado onde está disponível e confiam o menos possível nas estimativas específicas da entidade. Se todas as informações relevantes exigidas para o valor justo de um instrumento forem adotadas pelo mercado, o instrumento estará incluído no Nível 2.

Se uma ou mais informações relevantes não estiverem baseadas em dados adotados pelo mercado, o instrumento estará incluído no Nível 3.

Técnicas de avaliação específicas utilizadas para valorizar os instrumentos financeiros, conforme as regras do Nível 2, incluem:

- Preços de mercado cotados ou cotações de instituições financeiras ou corretoras para instrumentos similares.
- O valor justo de "swaps" de taxa de juros é calculado pelo valor presente dos fluxos de caixa futuros estimados com base nas curvas de rendimento adotadas pelo mercado.
- O valor justo dos contratos de câmbio futuros é determinado com base nas taxas de câmbio futuras na data do balanço, com o valor resultante descontado ao valor presente.

• Outras técnicas, como a análise de fluxos de caixa descontados, são utilizadas para determinar o valor justo para os instrumentos financeiros remanescentes.

A Sociedade e suas controladas não possuem instrumentos financeiros avaliados a valores justos conforme o Nível 3 para o exercício findo em 31 de dezembro de 2009.

Valores justos de instrumentos financeiros avaliados ao custo amortizado

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. Adicionalmente, estima-se que os saldos das contas a receber de clientes e das contas a pagar aos fornecedores nacionais e estrangeiros, registrados pelos valores contábeis, estejam próximos de seus valores justos de mercado, dado o curto prazo das operações realizadas.

24. RECEITAS E DESPESAS FINANCEIRAS

	Controladora		Consolidado	
	2009	2008	2009	2008
Receitas financeiras:				
Juros com aplicações financeiras	6.378	7.985	28.610	35.912
Ganhos com variações monetárias e cambiais (a)	44.414	442	45.745	5.247
Ganhos com operações de "swap" e "forward" (b)	1.379	48.279	3.459	55.952
Outras receitas financeiras	4.623	2.792	6.362	1.906
	<u>56.794</u>	<u>59.498</u>	<u>84.176</u>	<u>99.017</u>
Despesas financeiras:				
Juros com financiamentos	(20.274)	(14.581)	(38.466)	(37.958)
Perdas com variações monetárias e cambiais (a)	(43)	(63.945)	(7.980)	(71.463)
Perdas com operações de "swap" e "forward" (b)	(57.660)	-	(67.418)	-
Outras despesas financeiras	(5.828)	(6.497)	(12.186)	(12.438)
	<u>(83.805)</u>	<u>(85.023)</u>	<u>(126.050)</u>	<u>(121.859)</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	
	2009	2008
(a) Ganhos com variações monetárias e cambiais	45.745	5.247
Perdas com variações monetárias e cambiais	(7.980)	(71.463)
	<u>37.765</u>	<u>(66.216)</u>
(a) Abertura		
Variações cambiais dos empréstimos e financiamentos	51.587	(72.387)
Variações monetárias dos financiamentos	(2.925)	(796)
Variações cambiais das importações	619	(919)
Variações cambiais das contas a pagar nas controladas no exterior	(823)	(6.399)
Varição cambial dos recebíveis de exportação	(10.693)	14.285
	<u>37.765</u>	<u>(66.216)</u>
Ganhos com operações de "swap" e "forward"	3.459	55.952
Perdas com operações de "swap" e "forward"	(67.418)	-
	<u>(63.959)</u>	<u>55.952</u>

	Consolidado	
	2009	2008
(b) Abertura		
Variações cambiais dos instrumentos de "swap"	(50.721)	71.577
Variações cambiais dos instrumentos de "forward"	(12.513)	13.160
Ajuste a valor de mercado de derivativos "swap" e "forward"	13.581	(13.942)
Receitas dos cupons cambiais dos "swaps"	1.705	4.415
Custos financeiros dos instrumentos de "swap"	(13.404)	(16.140)
Custos financeiros dos instrumentos de "forward"	(2.607)	(3.118)
	<u>(63.959)</u>	<u>55.952</u>

25. OUTRAS RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS, LÍQUIDAS

	Controladora		Consolidado	
	2009	2008	2009	2008
Lucro (perda) na venda de imobilizado	702	(358)	(9.265)	(2.676)
Passivo atuarial - plano de assistência médica (nota explicativa nº 22)	(2.384)	-	(9.342)	-
Créditos extemporâneos de PIS e COFINS (*)	-	30.921	-	30.921
Outras	2.643	175	3.983	109
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	<u>961</u>	<u>30.738</u>	<u>(14.624)</u>	<u>28.354</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.

26. COMPROMISSOS ASSUMIDOS

a) Contratos de fornecimento de insumos -

A controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. possui compromisso decorrente de contrato de fornecimento de energia elétrica para suprimento de suas atividades de manufatura, vigente até 2015, devendo ser adquirido o volume mínimo mensal de 3,6 Megawatts, equivalente a R\$363. Em 31 de dezembro de 2009, a controlada estava adimplente com o compromisso desse contrato.

Os valores estão demonstrados através das estimativas de consumo de energia de acordo com o prazo de vigência do contrato, cujos preços estão baseados nos volumes, também estimados, resultantes das operações contínuas da controlada.

Os pagamentos totais mínimos de fornecimento, mensurados a valor presente, segundo o contrato são:

	2009	2008
Menos de um ano	3.941	-
Mais de um ano e menos de cinco anos	12.525	13.865
Mais de cinco anos	2.462	5.286
	<u>18.928</u>	<u>19.151</u>

b) Obrigações por arrendamentos operacionais

A Sociedade e suas controladas mantêm compromissos decorrentes de contratos de arrendamento operacionais de imóveis onde estão localizadas algumas de suas controladas no exterior, bem como a sua sede administrativa no Brasil, e imóveis onde se localizam as "Casas Natura" no Brasil e no exterior:

Os contratos possuem prazos de arrendamento entre um e dez anos e não possuem cláusula de opção de compra ao término do contrato, porém permitem renovações tempestivas de acordo com as condições de mercado em que eles são celebrados, sendo em uma média de dois anos.

Em 31 de dezembro de 2009, o compromisso assumido com as contraprestações futuras desses arrendamentos operacionais possuía os seguintes prazos para pagamento:

	Controladora	Consolidado
2010	1.217	7.173
2011	1.217	5.332
2012	1.217	3.426
2013 em diante	3.806	7.221
	<u>7.457</u>	<u>23.152</u>

27. INFORMAÇÕES SOBRE SEGMENTOS DE NEGÓCIOS

Os segmentos operacionais são reportados de forma consistente com os relatórios gerenciais fornecidos ao principal tomador de decisões operacionais para fins de avaliação de desempenho de cada segmento e alocação de recursos. Conforme relatórios analisados para tomadas de decisões da Administração, embora o principal tomador de decisões analise as informações sobre as receitas em diversos níveis, a principal segmentação dos negócios da Sociedade é baseada em vendas de cosméticos por regiões geográficas, as quais incluem a seguinte segregação: Brasil, América Latina ("LATAM") e demais países. Além disso, a LATAM é analisada em dois grupos: (i) Argentina, Chile e Peru; e (ii) México, Venezuela e Colômbia. Os segmentos possuem características de negócios semelhantes e cada um oferece produtos similares através da mesma metodologia de acesso aos consumidores.

A receita líquida por região está representada da seguinte forma em 2009:

• Brasil:	93,0%
• México, Venezuela e Colômbia:	1,6%
• Argentina, Chile e Peru:	5,2%
• Outros:	0,2%

Embora os segmentos internacionais não representem mais do que 10% das informações necessárias para se agregar um segmento, conforme critérios de agregação descritos no CPC 22, a Administração possui fortes indicadores de que seus negócios no exterior sofrerão um aumento significativo em sua representatividade frente aos saldos

financeiros consolidados, e, dessa forma, a Administração optou por divulgá-los separadamente.

As políticas contábeis de cada segmento são as mesmas descritas na nota explicativa nº 2, descrição do negócio da Natura e políticas contábeis significativas. O desempenho dos segmentos da Companhia foi avaliado com base nas receitas operacionais líquidas, no lucro líquido do exercício e no ativo não circulante. Essa base de mensuração exclui

os efeitos de juros, imposto de renda e contribuição social, depreciação e amortização.

Nas tabelas a seguir há informação financeira sumariada relacionada aos segmentos para 31 de dezembro. Os valores fornecidos ao Comitê Executivo com relação ao resultado e ao total de ativos são consistentes com os saldos registrados nas demonstrações contábeis, bem como as políticas contábeis aplicadas:

2008

	Receita líquida	Lucro líquido	Depreciação e amortização	Resultado financeiro	Imposto de renda	Ativo não circulante	Ativo total	Passivo circulante
Brasil	3.360.009	644.745	(86.153)	(16.671)	(229.394)	834.779	2.061.427	728.205
Argentina, Chile e Peru	164.391	(25.637)	(1.811)	(5.877)	562	13.150	99.037	63.358
México, Venezuela e Colômbia	43.996	(47.833)	(561)	(294)	(604)	6.409	49.785	17.071
Outros (*)	7.805	(53.418)	(1.470)	-	-	14.338	31.904	14.413
Consolidado	<u>3.576.201</u>	<u>517.857</u>	<u>(89.995)</u>	<u>(22.842)</u>	<u>(229.436)</u>	<u>868.676</u>	<u>2.242.153</u>	<u>823.047</u>

2009

	Receita líquida	Lucro líquido	Depreciação e amortização	Resultado financeiro	Imposto de renda	Ativo não circulante	Ativo total	Passivo circulante
Brasil	3.946.421	842.214	(86.863)	(40.912)	(188.559)	984.566	2.533.261	1.244.953
Argentina, Chile e Peru	218.541	(14.357)	(2.128)	317	(1.441)	14.108	123.891	64.749
México, Venezuela e Colômbia	66.473	(52.519)	(1.945)	(1.279)	(230)	5.532	50.337	17.972
Outros (*)	10.622	(91.414)	(1.490)	-	-	20.650	33.729	9.408
Consolidado	<u>4.242.057</u>	<u>683.924</u>	<u>(92.426)</u>	<u>(41.874)</u>	<u>(190.230)</u>	<u>1.024.856</u>	<u>2.741.218</u>	<u>1.337.082</u>

(*) Inclui operações dos Estados Unidos e da França.

A Sociedade possui uma carteira de clientes pulverizada, sem nenhuma concentração de receita.

A receita de partes externas informadas ao Comitê Executivo foi mensurada de maneira condizente com aquela apresentada na demonstração do resultado.

28. RECEITA LÍQUIDA (CONSOLIDADO)

	2009	2008
Receita bruta:		
Mercado interno	5.410.545	4.576.289
Mercado externo	377.445	275.274
Outras vendas	1.323	1.295
	<u>5.789.313</u>	<u>4.852.858</u>
Devoluções e cancelamentos	(7.782)	(4.459)
Impostos incidentes sobre as vendas	(1.539.473)	(1.272.198)
Receita líquida	<u>4.242.057</u>	<u>3.576.201</u>

29. DESPESAS OPERACIONAIS - POR NATUREZA (CONSOLIDADO)

	2009	2008
Despesas com marketing e vendas	716.420	627.439
Despesas com fretes	216.259	168.933
Despesas administrativas e gerais	303.977	151.570
Gastos com pesquisa e desenvolvimento de produtos (nota explicativa nº 2.k))	111.794	103.622
Remuneração dos administradores	14.063	13.863
Despesas de benefícios a colaboradores (*)	561.901	565.761
Encargos de depreciação e amortização	92.426	89.995
Despesas operacionais	<u>2.016.840</u>	<u>1.721.183</u>

(*) Abertura das despesas com benefícios a colaboradores:

	2009	2008
Salários e bonificações	380.906	376.553
Participação nos resultados (nota explicativa nº 18)	55.784	56.927
Plano de pensão de contribuição definida	(5.443)	5.726
Remuneração baseada em ações	8.573	5.088
Impostos e contribuições sociais	<u>122.081</u>	<u>121.467</u>
	<u>561.901</u>	<u>565.761</u>

30. COBERTURA DE SEGUROS (INFORMAÇÃO NÃO AUDITADA)

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 2009, é assim demonstrada:

Item	Tipo de cobertura	Importância segurada
Complexo industrial/ estoques	Quaisquer danos materiais a edificações, instalações e máquinas e equipamentos	815.118
Veículos	Incêndio, roubo e colisão para 1.424 veículos	51.869
Lucros cessantes	Não-realização de lucros decorrentes de danos materiais em instalações, edificações e máquinas e equipamentos de produção	1.124.405

31. APROVAÇÃO PARA EMISSÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

As presentes demonstrações contábeis individuais e consolidadas da Sociedade foram aprovadas para publicação pelo Conselho de Administração em reunião ocorrida em 24 de fevereiro de 2010.

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") e controladas, levantados em 31 de dezembro de 2009 e de 2008 e em 1º de janeiro de 2008, e as demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido, dos fluxos de caixa e do valor adicionado, correspondentes aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2009 e de 2008, elaborados sob a responsabilidade da Administração da Sociedade e de suas controladas. 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. e controladas em 31 de dezembro de 2009 e de 2008 e em 1º de janeiro de 2008, o resultado de suas operações, o resultado abrangente, as mutações de seu patrimônio líquido, os seus fluxos de caixa e o valor adicionado nas operações referentes aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2009 e de 2008, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

4. Conforme mencionado na nota explicativa nº 3, nos termos da Deliberação CVM nº 603/09, a Administração da Sociedade optou por antecipar a adoção dos novos Pronunciamentos, Interpretações e Orientações técnicas emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC em 2009, com aplicação obrigatória prevista para as demonstrações contábeis de 31 de dezembro de 2010. Por essa razão, as demonstrações do resultado, dos fluxos de caixa e do valor adicionado, controladora e consolidado, referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2008, apresentadas para fins de comparação, foram ajustadas e estão sendo reapresentadas como previsto no CPC 23 - Políticas Contábeis, Mudança de Estimativas e Retificação de Erros.

São Paulo, 24 de fevereiro de 2010

Deloitte.

Auditores Independentes
CRC nº 2 SP 011609/O-8

Altair Tadeu Rossato

Contador
CRC nº 1 SP 182515/O-5

DECLARAÇÃO DE GARANTIA DNV

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE NATURA 2009
VERSÃO IMPRESSA EM PORTUGUÊS



1. Contexto e responsabilidades

Pelo terceiro ano consecutivo, por solicitação da Natura Cosméticos SA (Natura), a Det Norske Veritas (DNV) realizou a verificação independente do Relatório de Sustentabilidade Natura ("o Relatório").

Este Relatório destina-se a seus leitores e partes interessadas no desempenho de sustentabilidade da Natura. O Conselho de Administração da Natura é responsável por toda a informação e todos os dados fornecidos no Relatório 2009 assim como por todos os processos envolvidos na coleta, agregação, análise e reporte dessa informação. A responsabilidade da DNV consiste na verificação da qualidade da informação e dos dados fornecidos no Relatório 2009, 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.

2. Independência

A DNV não foi envolvida na elaboração de qualquer informação contida no Relatório 2009, além desta declaração de assurance. A DNV afirma também a sua independência em relação a favorecimentos, influências ou conflitos de interesse associados com a Natura ou com suas partes interessadas.

3. Escopo e limites da verificação

A verificação abrangeu toda a informação referente ao período de 1 de janeiro a 31 de dezembro de 2009. Com base no escopo de trabalho definido com a Natura, os objetivos principais da verificação foram avaliar e assegurar:

- O nível de confiabilidade associado aos processos de coleta, agregação, análise e reporte dos dados de sustentabilidade;
- Os processos de definição de materialidade, inclusão e resposta às expectativas dos stakeholders adotados 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 nos processos de gestão de riscos e na evolução da gestão dos impactos e do desempenho de sustentabilidade decorrente do modelo de gestão por processos;
- A confiabilidade dos dados de sustentabilidade reportados tendo em consideração sua exatidão e abrangência de acordo com os princípios e requisitos da AA1000 AccountAbility Principles Standard (AA1000APS);
- A adequação do Relatório às diretrizes e aos princípios da Global Reporting Initiative (GRI G3, 2006), verificando também o nível de aplicação declarado pela Natura.

Em particular, a verificação incluiu a revisão dos aspectos seguintes do Relatório e dos processos associados à gestão de dados e à preparação do Relatório:

- Atividades realizadas com o objetivo de identificar e avaliar temas materiais em 2009 de acordo com os princípios e requisitos da GRI G3 (2006) e AA1000APS (2008);
- Atividades realizadas com o objetivo de identificar, compreender e responder aos interesses e expectativas dos stakeholders, incluir esses no processo de definição da estratégia de sustentabilidade da Natura, e informar o conteúdo do Relatório 2009, de acordo com os princípios de inclusão e responsabilidade da AA1000APS (2008);

- Políticas, estratégias e metas relacionadas à sustentabilidade em 2009;
- Práticas de gestão de sustentabilidade em nível corporativo no Brasil em 2009;
- Principais acontecimentos, iniciativas e desempenho de sustentabilidade em 2009;
- Sistemas e processos de coleta, agregação, validação e reporte da informação de sustentabilidade;
- Amostras de dados coletados ao longo da cadeia de gestão de dados, desde sua geração até a elaboração do Relatório;
- 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 por 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.

Esse parecer não cobre os dados relativos às emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE). Esses dados foram sujeitos a uma verificação específica realizada por uma outra terceira parte.

4. Abordagem e metodologia da verificação

Esta verificação foi realizada entre janeiro e maio de 2010 por profissionais da DNV detentores de qualificações e experiência adequadas, e de acordo com o protocolo de verificação de relatórios de sustentabilidade da DNV. Nosso protocolo fundamenta-se nos princípios e nas diretrizes de reporte da GRI G3 (2006), e de verificação e assecuração da AA1000AS (2008). A verificação da informação especificada acima foi realizada de acordo com os requisitos da AA1000AS (2008) para o nível de assecuração moderado e de tipo 2.

O trabalho de verificação incluiu as seguintes atividades:

- Entrevistas com 30 diretores, gerentes e gestores responsáveis por diversos processos da empresa, na sede administrativa e na fábrica de Cajamar no Brasil;
- Análise da evolução dos comprometermentos, estruturas e recursos dedicados à gestão da sustentabilidade;
- Análise de políticas, procedimentos e relatórios de desempenho relacionados à sustentabilidade;
- Avaliação dos processos para coleta, agregação, validação e reporte de dados de sustentabilidade, incluindo testes de confiabilidade (exatidão e abrangência) e rastreabilidade de dados de sustentabilidade;
- 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.
- 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.
- A confiabilidade da informação especificada para a verificação de acordo com os princípios da AA1000AS (2008) é moderada e os processos de gestão desta informação são considerados consistentes, mas podem ser melhorados através de uma maior sistematização.
- A Natura aprofundou a definição e o entendimento dos temas materiais para a gestão da sustentabilidade, o que se reflete na coerência da estrutura e do conteúdo do Relatório. A empresa também realizou um esforço significativo para capturar, entender melhor e reportar as visões e expectativas de seus stakeholders em relação a sua estratégia de gestão da sustentabilidade e ao conteúdo do Relatório.
- A Natura se dedicou a melhorar os processos internos de elaboração do Relatório, tendo em consideração as melhores práticas de reporte e a aderência aos princípios da GRI para a definição do conteúdo e a qualidade do Relatório.

Seguem as principais observações da DNV em relação à aplicação pela Natura dos princípios da GRI G3 (2006) e da AA1000APS (2008):

Materialidade

- A Natura passou a adotar um ciclo bianual de definição da materialidade, se dedicando em 2009 a confirmar e aprofundar o entendimento dos temas materiais junto com seus stakeholders internos e externos. Assim, os temas identificados como materiais em 2008 foram mantidos.
- Este aprofundamento contribuiu para orientar efetivamente a gestão desses temas, por exemplo priorizando a gestão de resíduos para a gestão sustentável do impacto de produtos, considerado com material para a Natura.
- A relação entre os temas materiais e as metas e os compromissos da empresa tornou-se mais explícita no Relatório.

Inclusão de stakeholders e nível de resposta

- O processo de engajamento de stakeholders foi consideravelmente ampliado por meio de encontros e fóruns presenciais e virtuais incluindo dois painéis multistakeholders, um painel com especialistas e 19 wikishops realizados ao longo do ano. Esses encontros contribuíram para o aprofundamento da visão externa sobre os temas materiais, com o objetivo de dar subsídio às decisões de gestão da sustentabilidade pela empresa.
- O Relatório foi construído tomando em conta os resultados deste processo e da consulta sobre o Relatório 2009. Nesta edição do Relatório foram detalhados os interesses dos públicos externos em relação ao Relatório, assim como as respostas e ações da Natura para atender essas demandas.

Contexto de sustentabilidade

- A Natura apresenta seu entendimento do desenvolvimento sustentável e a forma como contribui ou pretende contribuir no futuro para a melhoria das condições econômicas, ambientais e sociais em nível local, regional ou global, quando aplicável (ex.: emissões de GEE, Amazônia).
- Através do exercício de materialidade, a Natura descreve como os temas de sustentabilidade se relacionam com a estratégia organizacional. A estratégia e os processos existentes para a gestão da cadeia de suprimentos da empresa ilustram essa integração.
- As conseqüências para a gestão da sustentabilidade e as oportunidades relacionadas à nova estrutura organizacional por processos poderiam ter sido destacadas, por exemplo a gestão dos impactos de sustentabilidade a um nível mais operacional. Esse aspecto poderá ganhar maior destaque na próxima edição.

Confiabilidade e exatidão

- A confiabilidade dos dados continua moderada pela variabilidade da automatização e sistematização dos processos de coleta, agregação, verificação, análise e reporte de dados.
- Aprimoramentos e alterações metodológicos continuam freqüentes de um ano para o outro.
- O grau de confiabilidade associado aos dados reportados assim como o compromisso da empresa em aprimorar seu sistema de gestão de dados de sustentabilidade poderiam ser mais explícitos.

Abrangência e periodicidade

- A abrangência temporal e geográfica do Relatório está claramente definida, sendo a maioria dos indicadores de desempenho de sustentabilidade aplicável ao Brasil. Um número limitado de indicadores abrange as operações internacionais da Natura.
- Eventuais limitações no reporte dos indicadores relacionadas à abrangência geográfica são devidamente indicadas.

Comparabilidade

- Os reconhecimentos externos conquistados pela Natura em nível nacional e internacional

no que tange à gestão da sustentabilidade contribuem para a avaliação do desempenho da organização em relação ao mercado.

- A comparabilidade do desempenho entre as unidades da empresa poderia ser ampliada junto com a abrangência geográfica dos indicadores.

Clareza e equilíbrio

- A Natura conseguiu gerenciar o desafio de garantir a clareza e a neutralidade da informação reportada por meio de um processo amplo de revisão do Relatório.
- A divulgação das informações do Relatório em diversos formatos e canais de comunicação reflete a preocupação da Natura em comunicar sobre seu desempenho de sustentabilidade de uma forma ampla e acessível a seus stakeholders.
- De forma geral, a ênfase em diferentes temas do Relatório é proporcional a sua materialidade.

6. Recomendações

Com base nas conclusões da verificação expostas acima, a DNV emite as seguintes recomendações no intuito de promover a melhoria contínua do Relatório:

- Apresentar as conseqüências e oportunidades para a gestão da sustentabilidade causadas pela nova estrutura organizacional por processos;
- Aprofundar progressivamente o reporte da gestão dos impactos e do desempenho de sustentabilidade dos produtos comercializados pela empresa;
- Expandir progressivamente o processo de materialidade e engajamento de stakeholders às unidades da Natura;
- Aumentar progressivamente a abrangência geográfica do reporte de dados às operações internacionais, possibilitando assim a comparabilidade interna do desempenho de sustentabilidade;
- Sistematizar progressivamente os processos de coleta e agregação de dados e estabelecer processos de controle interno dos dados de desempenho de sustentabilidade.



Jasmin Eymery
Verificador principal



Ana Cristina Campos Marques
Verificador






Antonio Ribeiro
Controle da qualidade

Det Norske Veritas, São Paulo, 09 de junho de 2010.

SOBRE O RELATÓRIO

Este é o 10º Relatório Anual da Natura, construído a partir das diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), e refere-se ao período compreendido entre os dias 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2009. Adotamos novamente a versão G3 da GRI e, pelo terceiro ano consecutivo, declaramos ter alcançado o nível de aplicação A+ para o relato dos desempenhos econômico, social e ambiental. Este relatório recebeu o selo da checagem da GRI.

		2002 In Accordance	C	C+	B	B+	A	A+
Mandatory	Self Declared			Assured		Assured		
	Third Party Checked			Report Externally		Report Externally		
Optional	GRI Checked			Report		Report		

Pelo terceiro ano seguido, as informações socioambientais passaram pela verificação externa da companhia Det Norske Veritas (DNV). No caso das emissões de gases de efeito estufa (GEE), foi realizada uma verificação específica (asseguração limitada) dos dados do inventário de 2009 pela consultoria PricewaterhouseCoopers. Já as informações econômico-financeiras foram auditadas pela DELOITTE Touche Tohmatsu Auditores Independentes.

Estão contempladas nesta publicação as informações referentes a todas as nossas operações, incluindo Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru e França. Em função do encerramento das nossas atividades na Venezuela, em agosto de 2009, alguns dados daquele país ficaram sem ser coletados, com informações parciais e sem comparabilidade com as demais operações. A predominância do escopo das informações socioambientais está relacionada às atividades do Brasil, onde está concentrada a nossa produção e, conseqüentemente, a maior parcela dos nossos impactos sociais e ambientais. Já os dados econômicos englobam todas as nossas operações.

No relato sobre os impactos ambientais no consumo de água e energia e na geração de resíduos, incorporamos aos nossos cálculos os dados de fornecedores terceirizados que fabricam nossos produtos acabados. A partir de 2009, tivemos uma evolução na apreciação dos indicadores de pesquisas quantitativas e passamos a considerar a margem de erro que corresponde ao intervalo de confiança de 95% para apreciação dos resultados.

Eventuais mudanças significativas com relação aos anos anteriores, bem como alterações em base de cálculos ou nas técnicas de medição, estão informadas ao longo do texto e nas tabelas.

Contamos ainda com os dados sobre o relacionamento que mantivemos com os nossos principais públicos estratégicos, que definimos como construtores da nossa marca. São eles: colaboradores, consultoras e CNOs, consumidores, fornecedores, comunidades fornecedoras, governo, comunidades do entorno e acionistas.

Para possibilitar um acesso mais amplo ao Relatório Anual da Natura 2009, disponibilizamos as informações em diversos formatos e as tornamos acessíveis em diferentes canais de comunicação.

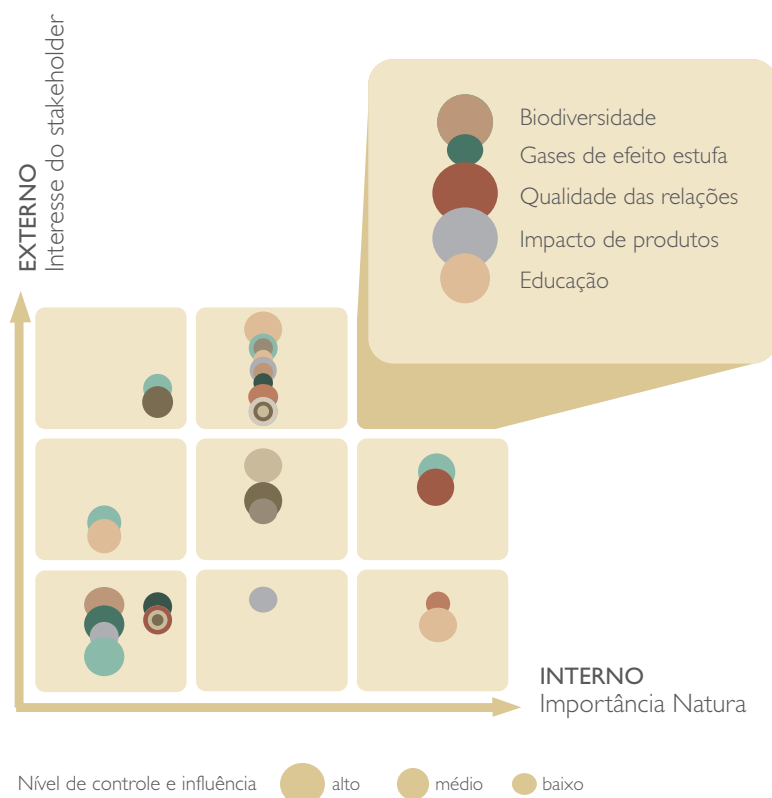
- Relatório de Administração – versão publicada nos jornais Valor Econômico, Brasil Econômico e Diário Oficial no dia 25 de fevereiro de 2010 com os principais dados de desempenho do ano.
- Caderno para formadores de opinião – a principal publicação impressa, com as informações mais relevantes de nosso desempenho. Está disponível nos idiomas português, inglês e espanhol.
- Internet – apresenta o conteúdo completo em português e inglês. Acesse nosso endereço eletrônico www.natura.net/relatorio.
- Jornal para colaboradores – reúne os temas de maior interesse do nosso público interno e encontra-se na internet nas versões português e espanhol.
- Revista para consultoras e consultores – traz informações específicas para nosso canal de vendas, apenas em português.

CONSTRUÇÃO DA MATERIALIDADE

A construção da materialidade da Natura tem por objetivo direcionar o foco da nossa gestão estratégica de sustentabilidade, cruzando os temas socioambientais apontados como relevantes pelos públicos com a sua importância para a empresa, de acordo com a sua estratégia, seus riscos ou oportunidades de atuação e seu pioneirismo. Esse processo contribuiu para a definição dos assuntos abordados em cada um dos formatos e canais de comunicação mencionados acima.

O nosso processo de materialidade envolve um ciclo bianual para priorização dos temas. Em 2009, fizemos um exercício de detalhamento e confirmação dos temas juntamente com nossos públicos de relacionamento da Operação Brasil. Aproveitamos as discussões dos públicos em encontros presenciais, como os dois painéis com *multistakeholders* e o painel com especialistas, mas também em encontros e debates virtuais, realizados por meio do Natura Conecta, para aprofundar nosso repertório. Ao todo, foram envolvidas mais de 1.400 pessoas no processo. No painel de especialistas, eles fizeram uma análise crítica do Relatório Anual da Natura 2008 e apontaram oportunidades de melhoria para o processo de relato.

Matriz de Materialidade



Embora não tenha sido um tema apontado pelos *stakeholders*, a Natura vê a Região Amazônica como fator-chave para o desenvolvimento do País, por isso incluímos esse tema prioritário de sustentabilidade.

Além disso, em janeiro de 2010, lançamos os chamados Wiki Relatórios. Foram abertos seis fóruns virtuais onde aprofundamos com os nossos públicos o debate sobre cada tema de sustentabilidade eleito como prioritário em 2008. Os participantes contribuíram, de maneira colaborativa, tanto por meio dos fóruns de discussão, quanto por um formulário que questionava as expectativas dos representantes dos públicos sobre o tema e as ações da Natura. Leia mais nas páginas 21 e 22.

O processo de levantamento de informações para o Relatório Anual é apoiado por uma consultoria em comunicação para sustentabilidade e contempla a realização de mais de 70 entrevistas presenciais e por telefone com representantes tanto do público interno quanto do controle, além da atualização de indicadores por diversas áreas da empresa. As informações são validadas pela alta gestão da empresa e passam por auditoria externa. A maior parte dos indicadores reflete os impactos da Operação Brasil. Continuamos com espaço para evolução na sistematização dos dados das Operações internacionais. Para mais informações sobre este relatório, entre em contato diretamente com a equipe responsável por sua elaboração pelo e-mail: 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, academia 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.

Princípios do Global Compact	Indicadores GRI relevantes	Indicadores GRI indiretamente relevantes
Princípios de Direitos Humanos		
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	
Princípios de Direitos do Trabalho		
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
Princípios de Proteção Ambiental		
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	
Princípio contra a Corrupção		
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.

ÍNDICE REMISSIVO

Para localizar nossos indicadores de desempenho, segundo o padrão GRI, consulte a tabela abaixo. Os indicadores gerais estão disponíveis na versão *on-line* em www.natura.net/relatorio. Mais informações sobre o modelo GRI podem ser obtidas no site www.globalreporting.org

	Págs.
ESTRATÉGIA E ANÁLISE	
1.1. Mensagem da presidência e da presidência do Conselho.	5
1.2. Descrição dos impactos, riscos e oportunidades.	5
PERFIL ORGANIZACIONAL	
2.1. Nome da organização.	Capa; 5
2.2. Marcas, produtos e/ou serviços.	7
2.3. Estrutura operacional.	7
2.4. Localização da sede da organização.	7
2.5. Atuação geográfica.	7
2.6. Natureza jurídica.	7
2.7. Mercados atendidos.	7
2.8. Porte da organização.	7
2.9. Mudanças durante o período coberto pelo relatório.	137-138
2.10. Prêmios e certificações.	9-12
PARÂMETROS PARA O RELATÓRIO	
Perfil do relatório	
3.1. Período coberto pelo relatório.	137
3.2. Relatório anterior.	137
3.3. Periodicidade.	137
3.4. Dados para contato.	138
Escopo e limite do relatório	
3.5. Definição do conteúdo.	138
3.6. Limite do relatório.	137-138
3.7. Escopo do relatório.	137-138
3.8. Base para a elaboração do relatório.	137
3.9. Técnicas de medição e bases de cálculos.	137
3.10. Consequências de reformulações de informações.	137
3.11. Mudanças significativas.	137
Sumário de conteúdo da GRI	
3.12. Sumário GRI.	140-143
Verificação	
3.13. Verificação externa.	137
GOVERNANÇA, COMPROMISSOS E ENGAJAMENTO	
Governança	
4.1. Estrutura de governança.	14-17
4.2. Indicação caso o presidente do mais alto órgão de governança também seja um diretor executivo.	14
4.3. Número de membros independentes ou não executivos do mais alto órgão de governança.	14
4.4. Mecanismos para recomendações a órgãos de governança.	16-17
4.5. Relação entre remuneração e o desempenho econômico e socioambiental.	17-18
4.6. Processos para evitar conflitos de interesse.	14
4.7. Qualificações de conselheiros.	14
4.8. Valores, códigos de conduta e princípios internos.	3
4.9. Atuação do Conselho de Administração.	14
4.10. Autoavaliação do Conselho de Administração.	14
Compromissos com iniciativas externas	
4.11. Princípio da precaução.	56
4.12. Cartas, princípios e iniciativas.	137
4.13. Participação em associações.	71-72
Engajamento dos stakeholders	
4.14. Relação de <i>stakeholders</i> .	138
4.15. Identificação de <i>stakeholders</i> .	138
4.16. Engajamento dos <i>stakeholders</i> .	20-21; 138
4.17. Principais temas e preocupações de <i>stakeholders</i> .	21-24

DESEMPENHO ECONÔMICO

Abordagem de gestão econômica (objetivos e desempenho, política e outras informações contextuais).

Desempenho econômico

EC1. Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos.	73
EC2. Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização em função da mudanças climáticas.	19-20
EC3. Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício definido que a organização oferece.	45
EC4. Ajuda financeira significativa recebida do governo.	30; 70

Presença de mercado

EC5. Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes.	44
EC6. Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes.	64
EC7. Procedimentos para contratação local e proporção de membros da alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes.	64

Impactos econômicos indiretos

EC8. Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividades <i>pro bono</i> .	64; 73
EC9. Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos.	43; 73

DESEMPENHO AMBIENTAL

Abordagem de gestão ambiental (objetivos e desempenho, política, responsabilidade organizacional, treinamento e conscientização, monitoramento e acompanhamento, outras informações contextuais)

Materiais

EN1. Materiais usados por peso ou volume.	86
EN2. Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.	87
EN3. Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.	89
EN4. Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária.	89
EN5. Energia economizada em virtude de melhorias em conservação e eficiência.	89-90
EN6. Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas.	89
EN7. Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas.	89

Água

EN8. Total de retirada de água por fonte.	87
EN9. Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água.	88
EN10. Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.	88

Biodiversidade

EN11. Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas ou adjacente a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	86
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.	83
EN13. Hábitats protegidos ou restaurados.	86
EN14. Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade.	82-83
EN15. Número de espécies na Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com hábitats em áreas afetadas por operações, discriminadas por nível de risco de extinção.	84

Emissões, efluentes e resíduos

EN16. Total de emissões diretas e indiretas de gases causadores do efeito estufa, por peso.	80
EN17. Emissões indiretas relevantes de gases causadores do efeito estufa, por peso.	80
EN18. Iniciativas para reduzir as emissões de gases causadores do efeito estufa e as reduções obtidas.	80-81
EN19. Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso.	80
EN20. NO _x , SO _x e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso.	80
EN21. Descarte total de água, por qualidade e destinação.	88
EN22. Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.	90
EN23. Número e volume total de derramamentos significativos.	88
EN24. Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia – Anexos I, II, III e VIII, e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente.	91
EN25. Identificação, tamanho, <i>status</i> de proteção e valor de biodiversidade de corpos d'água e seus hábitats significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora.	88

Produtos e serviços

EN26. Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.	86
EN27. Percentual de produtos e de suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto.	53

Conformidade	
EN28. Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais.	63; 88
Transporte	
EN29. Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte dos trabalhadores.	81
Geral	
EN30. Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.	73
DESEMPENHO SOCIAL – PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE	
Abordagem de gestão dos aspectos trabalhistas (objetivos e desempenho, política, responsabilidade organizacional, treinamento e conscientização, monitoramento e acompanhamento, outras informações contextuais).	
Emprego	
LA1. Total de trabalhadores por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.	37
LA2. Número total e taxa de rotatividade de empregados por faixa etária, gênero e região.	38
LA3. Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações.	46
Relações entre trabalhadores e a administração	
LA4. Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.	45
LA5. Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva.	45
Segurança e saúde ocupacional	
LA6. Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.	48
LA7. Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.	47
LA8. Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.	48
LA9. Temas relativos à segurança e à saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.	48
Treinamento e educação	
LA10. Média de horas de treinamento por ano, por empregado, discriminadas por categoria funcional.	41
LA11. Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiem a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira.	42
LA12. Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.	40
Diversidade e igualdade de oportunidades	
LA13. Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.	43
LA14. Proporção de salário-base entre homens e mulheres, por categoria funcional.	44
DESEMPENHO SOCIAL – DIREITOS HUMANOS	
Abordagem de gestão dos aspectos de direitos humanos (objetivos e desempenho, política, responsabilidade organizacional, treinamento e conscientização, monitoramento e acompanhamento, outras informações contextuais).	
Práticas de gestão e investimento	
HR1. Percentual e número total de contratos de investimento significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos.	59
HR2. Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos, e medidas tomadas.	59
HR3. Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento.	41
Não discriminação	
HR4. Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas.	35
Liberdade de associação e negociação coletiva	
HR5. Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva podem estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito.	45
Trabalho infantil	
HR6. Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil.	50; 59; 62
Trabalho forçado ou análogo ao escravo	
HR7. Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo.	50; 59
Práticas de segurança	
HR8. Porcentagem do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações.	41
Direitos indígenas	
HR9. Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas.	61

DESEMPENHO SOCIAL – SOCIEDADE

Abordagem de gestão dos aspectos sociais (objetivos e desempenho, política, responsabilidade organizacional, treinamento e conscientização, monitoramento e acompanhamento, outras informações contextuais).

Comunidade

SO1. Natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída. 62

Corrupção

SO2. Percentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados a corrupção. 17

SO3. Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização. 41

SO4. Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção. 17

Políticas públicas

SO5. Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e *lobbies*. 69

SO6. Valor total de contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas, discriminadas por país. 69

Concorrência desleal

SO7. Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados. 70

Conformidade

SO8. Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos. 70

DESEMPENHO SOCIAL – RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO

Abordagem de gestão dos aspectos referentes à responsabilidade sobre o produto (objetivos e desempenho, política, responsabilidade organizacional, treinamento e conscientização, monitoramento e acompanhamento, outras informações contextuais).

Saúde e segurança do cliente

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. 56

PR2. Número total de 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, discriminado por tipo de resultado. 56

Rotulagem de produtos e serviços

PR3. Tipo de informação sobre produtos e serviços exigido por procedimentos de rotulagem, e o percentual de produtos e serviços sujeito a tais exigências. 86

PR4. Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminado por tipo de resultado. 56

PR5. Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação. 55

Comunicação e marketing

PR6. Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio. 56

PR7. Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminado por tipo de resultado. 55

Conformidade

PR8. Número total de reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade e à perda de dados de clientes. 50; 55

Compliance

PR9. Multas relacionadas ao fornecimento e uso dos produtos e serviços. 56

EXPEDIENTE

Direção de arte e projeto gráfico

Modernsign Design e Inovação

Texto e revisão

Report Comunicação

Apuração de indicadores

Diretoria de Sustentabilidade,
Vice-Presidência de Finanças e Informação
e Report Comunicação

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.